



# Instituto Superior de Contabilidade e Administração

Politécnico de Coimbra



**Instituto Superior  
de Contabilidade  
e Administração**

Politécnico de Coimbra

Ana Filipa Africano Fernandes Franco

**O Contributo da Prospeção de Clientes em Empresas B2B**

**Relatório de Estágio na empresa TUU – Building Design Management, Lda.**

Coimbra, setembro de 2022





**Instituto Superior  
de Contabilidade  
e Administração**

Politécnico de Coimbra

Ana Filipa Africano Fernandes Franco

**O Contributo da Prospeção de Clientes em Empresas B2B  
Relatório de Estágio na empresa TUU – Building Design  
Management, Lda.**

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Marketing e Negócios Internacionais**, realizado sob a orientação da Professora Doutora Madalena Abreu e supervisão da Dr.<sup>a</sup> Manuela Baptista.

Coimbra, setembro de 2022

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser a autora deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente relatório de estágio.

## **DEDICATÓRIA**

*À memória das minhas avós*

*Sempre acreditaram que chegaria este dia e estão comigo em todos os momentos da minha vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

Expresso o meu agradecimento a todos aqueles que contribuíram para a realização desta dissertação.

À Professora Doutora Madalena Abreu dirijo um especial agradecimento pelos conhecimentos transmitidos, partilha de experiências e prontidão sempre demonstrada ao longo deste trabalho.

Aos Engenheiros Hélder Loio e Leonardo Crisóstomo, ao Arquiteto Hugo Tocha, à Dr.<sup>a</sup> Manuela Baptista e ao Dr. João Oliveira, pela ajuda e disponibilidade demonstradas.

Por fim à minha família, especialmente à minha mãe, ao meu pai, ao meu avô, ao meu namorado e às minhas tias, a quem dedico este trabalho e exprimo um profundo agradecimento pelo estímulo, ajuda e compreensão revelados.

Bem Hajam, a todos!

## RESUMO

O sucesso das empresas assenta no seu esforço para entender as necessidades dos clientes e, através da sua oferta, satisfazê-los e conquistá-los, por forma a situarem-se ao seu lado e criarem um relacionamento duradouro com base na confiança.

As empresas devem ter a capacidade de manter os atuais clientes satisfeitos e conquistar novos. Para isso, têm de procurar conhecer o mercado onde atuam e aplicar as melhores técnicas de vendas para ir ao encontro das suas necessidades, conquistando o mercado *Business-to-Business*. Contudo, tal só será conseguido através da prospeção de clientes, etapa inicial do processo de vendas da empresa, procurando destacar um conjunto de oportunidades que terão de ser trabalhadas da melhor forma para atingir os objetivos predefinidos.

Este relatório tem como principais objetivos a apresentação de um nicho de mercado específico que a empresa acolhedora identificou para conquistar novos clientes e demonstrar o processo de vendas bem como o relacionamento com um potencial cliente.

Podemos afirmar que no âmbito da construção civil e obras públicas, a prospeção de novos clientes, mediante a análise dos programas de financiamento, permite conhecer as necessidades do mercado por forma a que a empresa responda assertivamente aos seus potenciais clientes, visando um melhor planeamento estratégico com o intuito de alinhar e direcionar a comunicação e o marketing para esta procura.

Para a concretização destes objetivos realizou-se uma pesquisa bibliográfica exaustiva sobre as temáticas em estudo nomeadamente, o conceito de marketing, prospeção de clientes, vendas e respetivos processos, por forma a entender a importância do relacionamento com o cliente e o contributo destes fatores para o sucesso da empresa.

Palavras-Chave: Marketing; Prospeção de Clientes; Programas de Financiamento; Vendas; Obras Públicas

## ***ABSTRACT***

The success of companies is based on their efforts to understand their customers' needs and, through their offer, satisfy and win them over, in order to stand by their side and create a lasting relationship based on trust.

Companies must have the ability to keep current customers satisfied and win new ones. To do this, they must seek to know the market where they operate and apply the best sales techniques to meet their needs, conquering the Business-to-Business market. However, this will only be achieved through customer prospecting, the initial stage of the company's sales process, seeking to highlight a set of opportunities that will have to be worked on in the best way to achieve the predefined goals.

This report has as main objectives the presentation of a specific market niche that the hosting company has identified to win new customers and to demonstrate the sales process as well as the relationship with a potential customer.

We can state that in the field of construction and public works, the prospection of new customers, through the analysis of financing programs, allows to know the needs of the market so that the company responds assertively to its potential customers, aiming a better strategic planning in order to align and direct the communication and marketing to this demand.

To achieve these objectives, a comprehensive literature search was conducted on the topics under study, namely, the concept of marketing, customer prospecting, sales and their processes, in order to understand the importance of the relationship with the customer and the contribution of these factors to the success of the company.

**Keywords:** Marketing; Customer Prospection; Finance Programs; Sales; Public Works

# ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	3
1. Marketing .....	3
1.1. Marketing de Serviços e as suas Características .....	6
2. Marketing Relacional .....	9
2.1. O Processo de Marketing e o Relacionamento com o Cliente .....	13
2.1.1. <i>Necessidades, Desejos e Procura de Clientes</i> .....	14
2.1.2. <i>Ofertas ao Mercado (Produtos, Serviços e Experiências)</i> .....	15
2.1.3. <i>Valor e Satisfação do Cliente</i> .....	15
2.1.4. <i>Trocas e Relacionamentos</i> .....	16
2.1.5. <i>Mercados</i> .....	17
2.1.6. <i>Segmentação</i> .....	18
2.2. Customer Relationship Management (CRM) .....	21
2.2.1. <i>Definição e Principais Características</i> .....	21
2.2.2. <i>A Especificidade da Plataforma HubSpot CRM</i> .....	24
3. Prospecção de Clientes .....	27
3.1. Importância de Prospecção de Novos Clientes.....	29
3.2. Tipificação de Clientes .....	30
3.3. Processo de Prospecção.....	32
4. Vendas.....	38
4.1. Processo de Vendas.....	39
4.2. Funil de Vendas .....	41
CAPÍTULO II – O SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL E APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA .....	44
1. Caracterização do Setor da Construção Civil.....	44

1.1.	Especificidades e Características da Construção Civil .....	46
1.2.	A Construção Civil no Contexto Pandémico.....	49
2.	Apresentação da Empresa TUU–Building Design Management .....	51
2.1.	Missão, Visão e Valores.....	54
2.2.	Estrutura Organizacional .....	55
2.3.	Serviços Globais.....	56
2.4.	Estratégia da Empresa .....	59
<b>CAPÍTULO III - ATIVIDADES REALIZADAS NO ESTÁGIO .....</b>		<b>60</b>
1.	O Estágio.....	60
1.1.	Atividades Realizadas na Área Administrativa e Gestão de Frota.....	61
1.2.	Atividades Realizadas na Área Comercial e Vendas.....	62
1.2.1.	<i>Pesquisa de Mercado através de Programas de Financiamento .....</i>	<i>63</i>
1.2.2.	<i>Triagem/Seleção de Financiamentos .....</i>	<i>70</i>
1.2.3.	<i>Filtragem de cada Financiamento .....</i>	<i>71</i>
1.2.4.	<i>Início do Processo de Sales Development Representative (SDR).....</i>	<i>74</i>
2.	Análise Crítica da Empresa .....	79
<b>CONCLUSÃO .....</b>		<b>84</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>85</b>
<b>APÊNDICES .....</b>		<b>99</b>
<b>APÊNDICE 1 – Apresentação da Plataforma de Gestão de Frota para a TUU</b>		<b>100</b>
<b>APÊNDICE 2 – Tabelas de Análise do Programa de Financiamento Portugal</b>		
<b>2020.....</b>		<b>102</b>
<b>APÊNDICE 3 – Exemplo das Entidades a Contactar no âmbito dos Programas</b>		
<b>de Financiamento .....</b>		<b>108</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Marketing Transaccional vs Marketing Relaccional .....	11
Figura 2 - Processo de Marketing .....	13
Figura 3 - Processo de Desenvolvimento de Clientes.....	32
Figura 4 - Etapas do Processo de Prospecção.....	33
Figura 5 - Etapas do Funil de Vendas .....	42
Figura 6 - Atividade da Construção Civil .....	45
Figura 7 - Indicador Mensal de Confiança na Construção .....	49
Figura 8 - Evolução do Licenciamento de Edifícios.....	50
Figura 9 - Conceito da TUU - Building Design Management.....	52
Figura 10 - Tipo de Donos de Obra e formas de conseguir as empreitadas .....	53
Figura 11 - Evolução do Número de Colaboradores da TUU por Departamento .....	56
Figura 12 - Serviços prestados pela TUU - Building Design Management .....	56
Figura 13 - Estratégia da TUU - Building Design Management .....	59
Figura 14 - Etapas a percorrer desde a pesquisa dos Programas de Financiamento até ao início do Processo de Sales Development Representative.....	63
Figura 15 - Programas de Financiamento Transversais analisados .....	64
Figura 16 - Programas de Financiamento com Temática Social analisados.....	67
Figura 17 - Programas de Financiamento com Temática do Urbanismo/Edificado analisados.....	68
Figura 18 - Lista de Entidades (Beneficiários) da Candidatura Renovação/Requalificação dos Pólos da Rede Nacional de Inovação no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência .....	73
Figura 19 - Lista de Entidades (Beneficiários) da Candidatura Criar Novas Unidades de Internamento em Hospitais Gerais no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência .	74
Figura 20 - Etapas a percorrer no Processo de Sales Development Representative .....	75
Figura 21 - Exemplo de Email de 1º Contacto da Apresentação da TUU a uma Entidade Privada .....	76
Figura 22 - Exemplo de Email de 1º Contacto da Apresentação da TUU a uma Entidade Pública .....	76
Figura 23 - Exemplo de Email de 3º Contacto da Apresentação da TUU a uma Entidade Pública .....	77

Figura 24 - Exemplo de Email de 5º Contacto da Apresentação da TUU a uma Entidade Pública .....	77
Figura 25 - Evolução da Faturação Anual da TUU .....	79
Figura 26 - Evolução do Número de Adjudicações das Propostas Públicas e Privadas da TUU .....	81
Figura 27 - Percentagem de Adjudicações da TUU por Departamento .....	82
Figura 28 - Evolução do Número de Projetos Ativos na TUU .....	82
Figura 29 - Apresentação da Plataforma de Gestão de Frota (1) .....	100
Figura 30 - Apresentação da Plataforma de Gestão de Frota (2) .....	101

## **ÍNDICE DE QUADROS**

Quadro 1 - Organograma da TUU - Building Design Management.....	55
---	----

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Etapas do Processo de Segmentação .....	20
Tabela 2 - Questões que devem ser colocadas antes de se iniciar o Processo de Prospecção .....	33
Tabela 3 - Celebração dos Contratos Públicos para Aquisição de Serviços (Elaboração de Projetos e Fiscalização).....	80
Tabela 4 - Análise Portugal 2020 - Domínio Temático Competitividade e Internacionalização (1) .....	102
Tabela 5 - Análise Portugal 2020 - Domínio Temático Competitividade e Internacionalização (2) .....	103
Tabela 6 - Análise Portugal 2020 - Domínio Temático Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos.....	104
Tabela 7 - Análise Portugal 2020 - Domínio Temático Inclusão Social e Emprego (1) .....	105
Tabela 8 - Análise Portugal 2020 - Domínio Temático Inclusão Social e Emprego (2) .....	106
Tabela 9 - Análise Portugal 2020 - Domínio Temático Capital Humano.....	107
Tabela 10 - Exemplo das entidades a contactar no âmbito do Programa de Financiamento Portugal 2020 .....	108
Tabela 11 - Exemplo das entidades a contactar no âmbito do Programa de Financiamento PNAES .....	109
Tabela 12 - Exemplo das entidades a contactar no âmbito do Programa de Financiamento IFRRU .....	110

## LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

AAE	Áreas de Acolhimento Empresarial
AICCOPN	Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas
AMA	<i>American Marketing Association</i>
B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
B2G	<i>Business-to-Government</i>
BIM	<i>Building Information Modeling</i>
CAE	Classificação das Atividades Económicas
CCDRC	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do
CHUC	Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CSO	Coordenação de Segurança em Obra
DGES	Direção Geral do Ensino Superior
eBRM	<i>electronic Business Relationship Management</i>
FNRE	Fundo Nacional de Reabilitação do Edificado
FUNDIESTAMO	Fundo Especial de Investimento Imobiliário Fechado
IFRRU	Instrumento Financeiro de Reabilitação e Revitalização Urbanas
IHRU	Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I. P.
IPN	Instituto Pedro Nunes
INE	Instituto Nacional de Estatística
PAIES	Programa de Apoio ao Investimento em Equipamentos Sociais
PARES	Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais
PME	Pequena e Média Empresa
PNAES	Plano Nacional de Alojamento para o Ensino Superior
POPH	Programa Operacional Potencial Humano
PRR	Plano de Recuperação e Resiliência
SDR	<i>Sales Development Representative</i>

## **INTRODUÇÃO**

O presente relatório é o culminar da fase final do Mestrado em Marketing e Negócios Internacionais do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, etapa que se concretizou através de um estágio curricular realizado na empresa TUU – Building Design Management, Lda., que se dedica à arquitetura, engenharia e coordenação de projetos, e encontra-se sediada em Coimbra.

Quando foi tomada a decisão de realizar um estágio curricular pensou-se de imediato em adquirir experiência numa empresa com a qual existisse identificação; com espírito jovem, empreendedor, inovador e que estivesse em fase de crescimento. Foi assim que surgiu este “casamento” com a TUU. Após o envio da candidatura e posterior aprovação, ocorreu a integração no departamento de gestão, em particular no departamento comercial que tem como propósito a obtenção de contratos públicos e privados.

No âmbito da sua estratégia de negócio, a instituição acolhedora tem como principal ‘aposta’ o concurso a empreitadas públicas de forma a conseguir obras num grande cliente que é o Estado. Para além disso, potencia a apresentação dos seus serviços junto das entidades públicas, procurando assim adjudicações por ajuste direto (ato de decisão de contratar uma entidade para a prestação de um serviço após análise de proposta).

Assim, com a execução deste trabalho pretende-se aprofundar os conhecimentos sobre as entidades públicas e os investimentos obtidos por estas. Para isso, a organização analisa concursos de empreitada disponibilizados no Diário da República e notícias públicas de destaque no setor. No âmbito deste trabalho de estágio, foram analisados os financiamentos disponibilizados às entidades públicas com o intuito de definir um plano/estratégia de marketing e vendas.

As ações adotadas para responder aos objetivos propostos foram divididas em diferentes etapas ao longo do processo, nomeadamente, a procura de programas de financiamentos-chave obtidos pelas entidades públicas. Destes, detetaram-se as entidades mais importantes para a TUU de acordo com o valor de investimento e a área de atuação da empresa. Por fim, procedeu-se à realização de ações de apresentação dos serviços da empresa nas entidades envolvidas nos financiamentos-chave com o objetivo de a promover.

Assim sendo, o processo de deteção e avaliação de potenciais novos clientes é denominado de prospeção (Hartmann et al., 2018, *apud* Stadlmann & Zehetner, 2022), que é a primeira etapa do processo de venda e consiste na identificação e qualificação dos potenciais clientes (Futrell, 2001). A pesquisa de prospeção de mercado é uma ferramenta importante na área de gestão de negócios, pois facilita a tomada de decisão dos gestores (Góes et al., 2015). Após a procura de mercados-alvo e a sua segmentação, a empresa tem de ter a preocupação de construir relações orientadas para o longo prazo, baseadas na confiança, pois segundo Berry (1995), a confiança é o pilar do marketing relacional.

Neste sentido, o presente relatório de estágio encontra-se dividido em introdução, três capítulos e conclusão. No primeiro capítulo apresenta-se uma revisão bibliográfica em torno da temática em estudo, com principal destaque para os conceitos de marketing e marketing relacional; prospeção de clientes e respetivo processo; e por último o conceito de vendas, o seu processo e uma breve explicação sobre o funil de vendas. O segundo capítulo é dedicado à caracterização do setor da construção civil e à apresentação da entidade acolhedora do estágio, sua história e realidade organizacional. No terceiro capítulo, descreve-se a componente prática do estágio curricular nomeadamente, as atividades desenvolvidas e faz-se uma breve análise crítica da empresa. Por fim, apresentam-se as principais conclusões, numa reflexão global, onde consta uma análise global, relacionando o enquadramento teórico com as atividades desenvolvidas em contexto organizacional.

## **CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

Qualquer atividade que se desenvolva, para ter sucesso, deve alicerçar-se em conhecimentos teóricos bem consolidados. Assim sendo, neste capítulo são abordados conceitos que suportam as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio curricular:

- Marketing – técnica que permite conhecer e entender o mercado e os clientes através de diferentes ferramentas e estratégias. Deste modo, a empresa poderá atingir os seus objetivos alcançando o sucesso;
- Marketing relacional – abordagem fundamental e estratégica para o negócio, na forma de tratar o mercado criando e gerindo relações com os diferentes *stakeholders*;
- Prospeção de clientes – estratégia utilizada para encontrar novos clientes no mercado de atuação para criar um futuro relacionamento próximo com estes e assim, conquistar novas oportunidades;
- Vendas – atividade que possibilita a geração de valor para o cliente através do ato de troca de bens ou serviços.

### **1. Marketing**

O marketing está presente em todas as empresas e instituições, sejam públicas ou privadas, independentemente do ramo onde atuam. Assim sendo, torna-se necessário compreender este conceito tendo em consideração as estratégias empresariais.

Ao longo dos anos, o conceito de marketing foi evoluindo e sendo aperfeiçoado de acordo com diferentes autores. Em 2004, a *American Marketing Association* (AMA), adotou a definição: “Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor a clientes e para gerenciar relacionamentos com clientes de forma que beneficiem a organização e seus stakeholders” (Brito, 2011, p. 16).

Numa abordagem inicial e simplista, e desde que houve a necessidade de vender o que era produzido, o marketing sempre existiu e definia-se como um “conjunto dos meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes, com rentabilidade” (Lindon et al., 2004, p. 24).

Com o passar dos tempos, até aos anos 90, o conceito de marketing foi orientado para a produção, vendas, produto, mercado e clientes tendo, alguns autores, alargado este conceito e o seu próprio campo de atuação.

Marques (2014, p. 27) refere que durante o período em que o marketing foi orientado para a produção e para as vendas, desde os finais do século XIX até aos finais dos anos 60, dominava o “marketing de massas, uma vez que é dirigido a mercados homogéneos”. Posteriormente, desde os finais dos anos 60 até aos finais dos anos 80, o marketing foi orientado para o mercado e para o chamado marketing integrado, evoluindo-se assim para o conceito de marketing segmentado que tem uma “abordagem dirigida a mercados com subconjuntos de clientes com necessidades e características específicas” (Marques, 2014, p. 27).

Tendo em conta a evolução registada ao longo dos tempos, a visão do marketing não pode ter “simplesmente a ver com a produção, venda e distribuição de produtos”, torna-se assim necessário “desenvolver e manter relações que sejam satisfatórias para as partes envolvidas no negócio, que reconheçam explicitamente o valor do cliente a longo prazo” (Marques, 2014, p. 28).

Devido à intensificação e globalização da concorrência, à fragmentação do mercado, a um maior nível de conhecimento e às exigências por parte do cliente, desde o início da década de 90, assistimos a uma “transição na área do marketing, rumo a uma perspetiva relacional” (Marques, 2014, p. 28).

Para Lindon et al. (2004, p. 28), em vez de falarmos de “clientes dever-se-á falar de públicos, o que permite incluir os eleitores, os cidadãos, os doadores, os adeptos, simpatizantes, ou qualquer outra categoria de população”. Acresce ainda que em vez de se falar em “vender os produtos, dever-se-á falar de promover os comportamentos políticos e sociais dos indivíduos como os seus comportamentos de compra e consumo (...). E em vez de falar de rentabilidade, dever-se-á falar de realização de objetivos, sabendo que os objetivos podem não ser de natureza financeira”.

De acordo com os autores citados, “o marketing é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos” (Lindon et al., 2004, p. 28).

“O marketing é uma filosofia: uma postura mental, uma atitude, uma forma de conceber as relações de troca. É também uma técnica: um modo específico de executar uma relação de troca (ou seja, identificar, criar, desenvolver e servir a procura). O marketing pretende maximizar o consumo, a satisfação do consumidor, a escolha e a qualidade de vida” (Silva et al., 2022, p. 31).

Para a AMA (sem data), “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”.

Quando se fala em marketing, no seu conceito e evolução, importa salientar que, para a definição de objetivos e para a criação de valor agregado para as empresas, deve-se abordar o conceito e variáveis do marketing mix.

Segundo Campos et al. (2022, p. 4) “o mix de marketing (ou composto de marketing) foi “proposto por Neil Borden”, formado inicialmente por 12 elementos, posteriormente adaptado e simplificado por Jerome Mccarthy em seu artigo *The Concept of the Marketing Mix*, publicado em 1964, ainda na década de 1960, com o famoso conceito dos 4P’s: preço, produto, praça ou ponto de venda e promoção”.

Segundo Singh (2016, *apud* Išoraitė, 2016, p. 25), “marketing is a complex range of marketing mix solution variables used in the company seeking to sell their goods and services”.

De acordo com Barth (2013, p. 9), a estrutura do composto de marketing é ampla e requintada, visando “atingir o mercado-alvo através da correta utilização das ferramentas dentro de cada uma das suas dimensões estratégicas. Se estiver alinhada ao planeamento estratégico da empresa e for administrada por competentes profissionais de Marketing, esta valiosa ferramenta pode decretar o sucesso das organizações”.

Em síntese, e segundo Kotler e Keller (2012, p. 4), o marketing é muitas vezes visto como “a arte de vender produtos”, no entanto salienta que “a parte mais importante do marketing não é vender”, pois “as vendas são a ponta do iceberg do marketing”. Segundo Peter Drucker, *apud* Kotler e Keller (2012, p. 4), “pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho. De maneira ideal, o marketing

deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária, então, seria tornar o produto disponível”.

### **1.1. Marketing de Serviços e as suas Características**

Com o passar dos anos, o marketing de serviços encontra-se em constante evolução no mercado. Até à década de 70, o marketing utilizava paradigmas relacionados com o marketing tradicional e as relações com o consumidor, e, a partir dessa data, o conceito do marketing de serviços emerge (Grönroos, 1994, *apud* Siqueira & Christino, 2017).

Este conceito, de acordo com Alvarenga et al. (2021, p. 4), define-se como “uma modalidade intangível e não pode ser mensurada, ato oferecido por uma parte a outra (...) Compreende ações que visam atender e satisfazer as necessidades dos clientes”, com o intuito de os conquistar e fidelizar.

Lovelock (1983, *apud* Mota et al., 2017, p. 49), apresenta cinco grupos, com estratégias específicas, para classificar os serviços: “1) a natureza da ação de serviços; 2) o tipo de relacionamento entre prestadores e clientes; 3) o grau de customização e personalização destes serviços; 4) a natureza da procura em relação à oferta (sazonalidade); e 5) a demanda e formas de entrega”.

Segundo Gouvea e Yamauchi (1999, *apud* Siqueira & Christino, 2017, p. 16), existem alguns atributos ou características únicas do marketing de serviços: a intangibilidade, que diz respeito ao facto de os serviços não poderem ser “tocados, experimentados ou vistos”; a interligação entre a fase de produção e o consumo em que o “cliente participa e atua no desenvolvimento do serviço”; poderá acontecer que o serviço está a ser desenvolvido pela empresa e, ao mesmo tempo, estar a ser utilizado pelo cliente; a variedade/heterogeneidade que se relaciona com a customização/personalização dos serviços prestados; e, por fim, a perecibilidade, relacionada com a “impossibilidade de realizar devoluções/trocas”.

Para além das características acima referidas, existem outras peculiaridades do marketing de serviços apresentadas por Bitner (1992) que aborda o conceito de ambiente de serviços ou *servicescapes*, indicando os seguintes fatores ambientais: “condições relacionadas aos sentidos humanos (temperatura, cheiro etc.), especificações (layout) e significados simbólicos do espaço (estilo, decoração)”. Estes fatores afetam diretamente o

comportamento de afastamento ou proximidade dos clientes e dos vendedores durante as suas interações (Mota et al., 2017, p. 49).

Tendo em consideração que “o setor de serviços já é a maior e mais influente atividade econômica em nível global” (Economia de Serviços, sem data), quando pensamos em marketing de serviços, pensamos “em valor do desempenho. É valorizar as pessoas, o marketing interno, os relacionamentos estabelecidos com clientes e parceiros” (Kahtalian, 2002, p. 10, *apud* Siqueira & Christino, 2017, p. 15).

Com o desenvolvimento consecutivo dos serviços apresentados ao mercado, o marketing de serviços também se foi reajustando e desenvolvendo. Desde 1970 até 1980, foram publicados alguns modelos conceituais de marketing de serviços, como o modelo elaborado por Booms e Bitner, em 1981, conhecido como os 7P’s do serviço que agrupa os 4P’s tradicionais adaptados ao setor dos serviços, acrescentando mais 3P’s novos: processos, pessoas e *physical-evidence* (evidências físicas) (Campos et al., 2022).

Com base no marketing mix proposto por Booms e Bitner (1981, *apud* Campos et al., 2022), apresentam-se as seguintes variáveis:

- A variável do “produto refere-se a um produto físico ou serviço” (Singh, 2012, p. 41) que é a “combinação de elementos (tangíveis ou intangíveis) que são entregues ao cliente” (Lin, 2011, p. 10635, *apud* Campos et al., 2022) com o objetivo de satisfazer as suas necessidades e fornecer-lhe valor. O produto “é definido como um conjunto de atributos (características, funções, benefícios e usos)” (AMA, sem data). Atualmente, Arruda (2022, p. 9) refere que “o P de Produto teve que se adaptar à nova lógica de mercado: produtos cada vez mais sustentáveis e inovadores”.
- A variável do preço “consiste na soma de dinheiro que o cliente terá de pagar para receber o serviço” (Kotler et al., 2002, p. 12, *apud* Campos et al., 2022, p. 4). O preço pretende transformar o valor criado em lucro para a empresa, acompanhando a estratégia de marketing do produto (Czinkota et al., 2001, *apud* Steffen, 2009). Esta variável deve ser competitiva e ter agregada uma estratégia que poderá incluir “descontos, ofertas e afins” (Lin, 2011, p. 10635, *apud* Campos et al., 2022, p. 4).
- A variável lugar, também conhecida como ponto de distribuição é, de acordo com Campos et al. (2020, p. 238), “o local em que as relações e atividades das empresas

se efetivam” e inclui tudo o que a organização “faz para colocar seus serviços à disposição do cliente-alvo” (Kotler et al., 2002, p. 12, *apud* Campos et al., 2022). “Refere-se ao local onde os clientes podem obter o serviço (Lin, 2011, p. 10635, *apud* Campos et al., 2022, p. 4).

- A variável da promoção é, de acordo com Singh (2012), um dos elementos mais poderosos, pois permite que a organização apresente o seu produto ou serviço aos consumidores de forma eficaz. Esta variável diz respeito às “atividades que comunicam o mérito do serviço que convencem os mercados-alvo a adquiri-los” (Kotler et al., 2002, p. 13, *apud* Campos et al., 2022, p. 4). Estas atividades dizem respeito às diferentes formas de comunicação dos benefícios e características de um determinado produto ou serviço (Lin, 2011, *apud* Campos et al., 2022).
- Os processos correspondem “às maneiras de uma organização fazer negócios” (Kotler et al., 2002, p. 13, *apud* Campos et al., 2022, p. 5). Para Dantas e Moreira (2011, *apud* Cabral, 2019, p. 7), o “processo ideal será aquele que consegue incrementar o valor oferecido aos clientes e a rentabilidade da organização”.
- No caso específico do marketing de serviços, as pessoas são essenciais, visto que “estes são intangíveis”, os “clientes irão procurar indicações concretas para avaliar a qualidade e o valor do serviço prestado” (Kotler et al., 2002, p. 14, *apud* Campos et al., 2022, p. 5).
- As evidências físicas são, de acordo com Campos et al. (2022, p. 5), “elementos presentes no ambiente, como a organização dos objetos, os materiais utilizados, as luzes, a cor, a temperatura ruído”. Lin (2011, p. 10635, *apud* Campos et al., 2022, p. 5), acrescenta que as evidências físicas referem-se “à experiência de uso de um produto ou serviço”.

Assim, “na atualidade, os “Ps” também passaram por mudança” e têm de se interligar entre eles por forma a serem trabalhados “de maneira coordenada para proporcionar a obtenção dos melhores resultados organizacionais” (Arruda, 2022, p. 9).

Atualmente, considerando a evolução do marketing tradicional para o marketing digital, Chaffey e Smith (2008, *apud* Torres, 2012, p. 5), “incorporaram um oitavo P na estratégia do marketing mix: Partnerships (parcerias), afirmando que estas são indispensáveis para alcançar os clientes online”.

Em suma, muitas são as definições que surgem em torno do conceito de marketing (de produtos e de serviços) que leva à impossibilidade de chegar a um conceito único. No entanto, o marketing é uma ciência muito importante no mercado contemporâneo, pois os consumidores estão cada vez mais informados e o mercado tem de ter a capacidade de acompanhar as tendências e as oportunidades. Esta ciência ajuda as organizações a alcançarem o sucesso desejado através de estratégias consistentes e coerentes com a estratégia da empresa, tendo como fim último a satisfação das necessidades e desejos dos clientes. Assim, o marketing é inseparável do cliente, pois constitui um elo de ligação entre as empresas e o cliente. Ao longo do tempo, o conceito de marketing vem ganhando uma nova dimensão – o marketing relacional.

## **2. Marketing Relacional**

“O marketing é por natureza relacional” (Marques, 2014, p. 59). Na verdade, “a gestão de relações com os clientes sempre esteve presente no âmbito das estratégias de mercado” (Brito, 2014, p. 37). Para complementar, ao longo dos anos, existiram diversas tentativas de redefinição do marketing por forma a aliar a vertente tradicional, à vertente relacional.

Sabemos hoje, que não basta centrar as atenções nos recursos humanos, financeiros, materiais ou tecnológicos, devem-se gerir competências, processos e relacionamentos (Brito, 2014).

Num contexto em que surgem “novas e mais agressivas formas de concorrência”, acresce também o conceito de marketing relacional que “abarca, num sentido restrito, a gestão de relações com clientes e, em sentido lato, a gestão de relações com a globalidade dos stakeholders” (Brito, 2014, p. 20).

O termo marketing relacional foi usado pela primeira vez por Berry, em 1983, mas já existia mesmo antes da revolução industrial (Ribeiro, 2015). No entanto, foi a partir da década de 90 que este paradigma se difundiu, “num contexto em que as organizações, numa tentativa de atingir os seus objetivos organizacionais, passaram a priorizar o cliente, apostando na construção de um relacionamento firme e de longo prazo, visando conseguir a sua fidelização junto da empresa” (Figueiredo et al., 2022, p. 292). Atualmente, “o

marketing relacional tem-se assumido como o paradigma de marketing com maior predominância nestes últimos tempos” (Figueiredo et al., 2022, p. 292).

Tradicionalmente, o conceito de marketing relacional centrava-se na “otimização do volume de negócios e na angariação de novos clientes”, descurando assim a fidelização e as relações a longo prazo com estes. Desde a década de 90, que as organizações passaram a priorizar os clientes, construindo uma forte e duradoura relação com eles por forma a fidelizá-los (Figueiredo et al., 2022, p. 4). Nos dias de hoje, o paradigma do marketing assenta numa visão social, em que a criação de valor de quem oferece e procura baseia-se no relacionamento, o que leva a que as decisões de gestão não se centrem apenas no processo transacional, cujo nível de relacionamento é básico (Arosa-Carrera & Chica-Mesa, 2020).

Berry e Parasuraman (1991, *apud* Brito, 2014, p. 25) apresentam este conceito de uma forma mais restrita, afirmando que o “marketing relacional tem por objetivos atrair, desenvolver e manter relações com clientes”. Para Sheth (1994, *apud* Brito, 2014, p. 25) “o marketing relacional visa compreender, explicar e gerir de forma continua relações de negócio colaborativas entre fornecedores e clientes”.

Grönroos (1996, *apud* Brito, 2014, p. 25) refere que “o objetivo do marketing relacional é identificar e estabelecer, manter e desenvolver, relações com clientes e outros stakeholders, de forma rentável, de modo que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam atingidos. Isto consegue-se através de trocas e do cumprimento de promessas mútuas”.

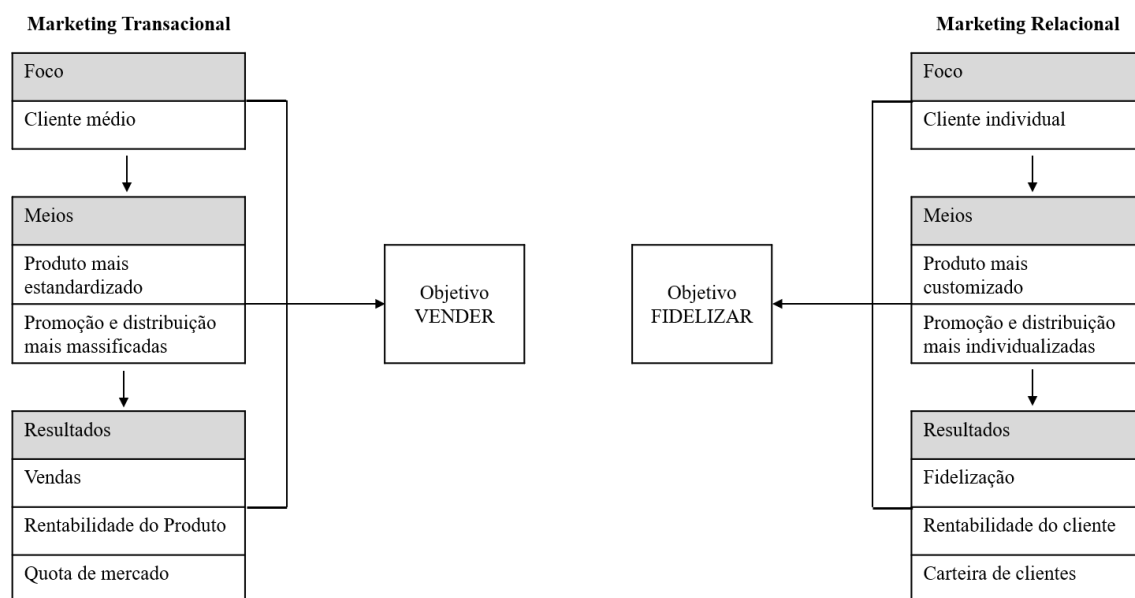
“O marketing relacional é o marketing baseado na interação, inserido em redes de relacionamentos” (Gummesson, 2002, *apud* Brito, 2014, p. 25). Assim sendo, o autor apresenta definições do conceito de marketing relacional que vão um pouco mais longe, pois abrangem “outros stakeholders” e as “redes”, sem referir qualquer tipo de ator em particular. Outro aspeto importante nas definições apresentadas é que, de uma forma cronológica, podemos aperceber que ao longo dos tempos, as definições foram deixando de se centrar apenas no cliente para se tornarem mais abrangentes (Gummesson, 2002, *apud* Brito, 2014).

Assim, nos últimos anos, tem-se “assistido a uma verdadeira transição na área do marketing em direção a uma perspetiva relacional”, tal como demonstra a figura 1, em que o “marketing relacional surge por oposição ao marketing transacional” (Martins,

2013, p. 9). O marketing transaccional, baseado nas transações, no marketing mix, tem como principal objetivo a venda, pois “o volume de vendas, a quota de mercado e a rentabilidade dos produtos são indicadores de desempenho essenciais desta forma de encarar o marketing” (Brito, 2014, p. 26). O marketing relacional apresenta-se como um novo paradigma cujo foco não são as vendas, mas “as necessidades dos clientes, a confiança” (Martins, 2013, p. 9) e a fidelização. Os principais indicadores de desempenho do marketing relacional são “o grau de retenção dos clientes bem como a sua rentabilidade” (Brito, 2014, p. 26).

Segundo Brito (2014, p. 27), a base de qualquer estratégia de marketing assenta no marketing transaccional. No entanto, acrescenta que se pode “ir mais longe no que concerne ao aprofundamento da gestão das relações com os clientes, tudo dependendo do contexto do mercado e do nível de sofisticação do marketing da própria empresa”.

“O marketing transaccional, longe de estar ultrapassado, é a base na qual assentam os alicerces da casa” (Brito, 2014, p. 26).



*Figura 1 - Marketing Transaccional vs Marketing Relacional*

Fonte: Adaptado de Brito (2014, p. 26)

O conceito de relacionamento pode não existir apenas entre empresa-cliente, mas também entre empresa-empresa que é aquilo a que Ramos e Roseira (2014, p. 158) designam de “redes interorganizacionais” que consistem em “trocas e atividades entre empresas”. Estas relações evoluíram de “uma perspetiva transaccional para uma perspetiva relacional e, finalmente, para uma perspetiva de redes”. Este relacionamento da empresa com os

seus parceiros, torna-se, nos dias de hoje, um recurso-chave, com vantagens e desvantagens pois, por um lado, o relacionamento pode resultar “numa dependência excessiva dos parceiros, na redução da sua capacidade inovadora e criativa” e, por outro lado, permite a “troca de informação e divulgação de conhecimento” (Ramos & Roseira, 2014, p. 163). Assim, “ter relacionamentos com outras empresas nem sempre resulta em benefícios” pois “implica identificar os stakeholders-chave e desenvolver ações para os mobilizar”. Como cada *stakeholder* tem os seus interesses próprios, a partilha de visões e de objetivos é uma condição essencial ao sucesso das redes” (Ramos & Roseira, 2014, p. 174).

A implementação de uma política de marketing relacional, segundo Brito (2014, pp. 27–28) assenta em três aspetos essenciais:

- Conhecer os clientes (atuais e potenciais): as bases de dados são uma “ferramenta essencial para a realização de ações de marketing dirigidas ao perfil médio dos segmentos considerados como alvo” e ajudam também no “desenvolvimento de formas de interação individualizadas com clientes”;
- Selecionar os clientes: para o marketing relacional “é preferível fazer bons negócios com poucos clientes do que maus negócios com muitos clientes”, não esquecendo que “os clientes são um dos ativos mais valiosos de qualquer empresa”;
- Adaptar a oferta a cada cliente: está associado à customização o que na “lógica do marketing one-to-one, é a palavra de ordem”, mas a customização não necessita de ocorrer diretamente no produto em si, mas “também ao nível dos serviços associados (garantias, planos de manutenção, etc.), dos suportes de comunicação (o marketing direto é um instrumento de excelência na aplicação de uma política de marketing relacional), das formas de distribuição e até dos preços, financiamentos e condições de pagamento”.

Assim, enquanto que no marketing transacional, o cliente é visto como um simples utilizador e consumidor, no marketing relacional, ele é parte ativa do processo construtivo e quanto mais envolvimento ele tiver com a empresa na geração de valor, mais se tornará num verdadeiro parceiro do negócio. A criação de relacionamentos duráveis com estes parceiros “coloca à gestão das empresas muitos desafios” (Marques, 2014, p. 57).

## 2.1. O Processo de Marketing e o Relacionamento com o Cliente

A relação entre marcas e consumidores, “não deveria mais ser vertical, e sim horizontal. Os consumidores deveriam ser considerados colegas e amigos da marca. E a marca deveria revelar seu caráter autêntico e ser honesta sobre seu verdadeiro valor. Somente então ela será confiável” (Kotler et al., 2017, p. 27).

Kotler e Armstrong (2015) apresentam um modelo simples constituído por cinco etapas para resumir o processo de marketing (Figura 2).

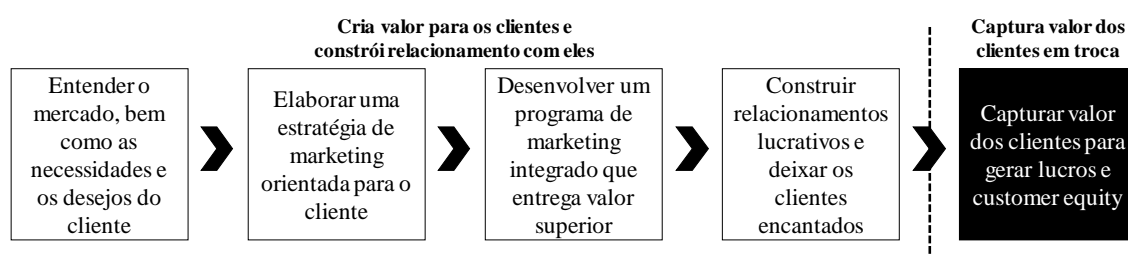


Figura 2 - Processo de Marketing

Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2015, p. 5)

Tal como demonstra a figura acima, o primeiro passo dos profissionais de marketing é “entender as necessidades e os desejos dos clientes e o mercado no qual atuam”. Após a compreensão correta dos consumidores e do mercado, poder-se-á elaborar uma estratégia de marketing orientada para o cliente onde, de acordo com Kotler e Armstrong (2015, p. 8), “o gestor de marketing deve responder a duas importantes perguntas: a quais clientes atenderemos (qual é nosso mercado-alvo)? e como podemos atender melhor a esses clientes (qual é a nossa proposição de valor)?”. Depois da determinação dos clientes a que a empresa deverá atender, torna-se necessário desenvolver um programa de marketing integrado que entregue valor superior aos seus clientes-alvo. Nesta etapa, a empresa deve fazer uso das ferramentas do mix de marketing visando a criação de um programa de marketing integrado que “comunique e entregue o valor pretendido aos clientes escolhidos” (Kotler & Armstrong, 2015, p. 12). Às etapas anteriores segue-se a construção de relacionamentos lucrativos e deixar os clientes encantados, onde o segredo está na construção de “relacionamentos duradouros com o cliente”, criando “valor superior e satisfação para ele”, pois “clientes satisfeitos são mais propensos a serem fiéis e conceder à empresa uma participação maior de seus negócios”. (Kotler & Armstrong, 2015, p. 12). Este processo culmina com a captura de valor dos clientes para gerar lucro e *customer equity*, ou seja, “envolve capturar valor em troca, na forma de vendas,

participação de mercado e lucros”. Assim, “ao criar valor superior para o cliente, a empresa gera clientes altamente satisfeitos que permanecem fiéis e compram mais”, o que futuramente, trará “maiores retornos para a empresa no longo prazo”. A criação de valor para o cliente resulta na fidelização e retenção dos mesmos, “participação de mercado e de cliente e customer equity” (Kotler & Armstrong, 2015, p. 20).

Todas as etapas descritas anteriormente não fariam sentido sem antes se analisarem os conceitos básicos de necessidades, desejos e procura de clientes; ofertas ao mercado (produtos, serviços e experiências); valor e satisfação do cliente; trocas e relacionamentos; mercados e segmentação.

### ***2.1.1. Necessidades, Desejos e Procura de Clientes***

As “necessidades humanas são situações de privação percebida” que incluem as necessidades físicas básicas como a alimentação, vestuário, abrigo, segurança e afeto (Kotler & Armstrong, 2015, p. 5). Estas necessidades tornam-se desejos quando direcionadas a objetos específicos que possam satisfazê-las (Kotler & Keller, 2012, p. 8). Os desejos são a forma que as necessidades humanas assumem quando são moldadas pela cultura e pela personalidade individual (...) são moldados por uma sociedade e descritos em termos de objetos que satisfarão as necessidades” (Kotler & Armstrong, 2015, p. 5).

Quando o desejo é apoiado pelo poder de compra, torna-se procura, ou seja, são “desejos humanos que são suportados pelo poder de compra” (Kotler & Armstrong, 2015, p. 5). Assim, tendo em consideração os desejos e os recursos, as pessoas procuram “produtos com benefícios que lhes proporcionam o melhor conjunto de valor e satisfação” (Kotler & Armstrong, 2015, p. 5).

Kotler e Keller (2012, p. 8) reforçam a ideia de que “o marketing não cria necessidades: estas surgem antes dele”, os profissionais do marketing apenas influenciam os desejos com a ajuda de outros fatores sociais.

As empresas que se destacam pela orientação de marketing procuram aprender e entender as necessidades, os desejos e as procuras dos clientes, procurando o máximo de informações possíveis sobre os clientes por forma a conhecê-los (Kotler & Armstrong, 2015). Por outro lado, “para conquistar vantagem competitiva, as empresas devem ajudar os clientes a descobrir o que querem” (Kotler & Keller, 2012, p. 8).

Em suma, os profissionais de marketing têm o dever de estimular constantemente a procura dos produtos ou serviços da empresa por forma a atender aos objetivos da organização.

### ***2.1.2. Ofertas ao Mercado (Produtos, Serviços e Experiências)***

As empresas atendem às necessidades e desejos “por meio da emissão de uma proposta de valor” (Kotler & Keller, 2012, p. 9), ou seja, por meio de uma “oferta ao mercado” que consiste numa “combinação de produtos, serviços, informações e experiências oferecidas a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo” (Kotler & Armstrong, 2015, p. 5). Filho e Pedroso (2021, p. 3131), afirmam que “a criação e captura de valor está associada à forma como a empresa se propõe a entregar o valor aos seus clientes”.

Para Kotler e Keller (2012, p. 8), a “oferta de mercado é posicionada na mente dos consumidores-alvo como algo que fornece um ou mais benefícios centrais”.

As necessidades do cliente em ter um novo produto, por vezes podem ser apenas o desejo de um novo produto ou experiência, pois às vezes não vale a pena demonstrar apenas os atributos dos produtos ou serviços, mas sim oferecer ao consumidor uma experiência com a marca.

### ***2.1.3. Valor e Satisfação do Cliente***

Atualmente os clientes têm à sua disposição uma ampla gama de produtos e serviços que podem comprar. A escolha é feita tendo em consideração as expectativas que o cliente cria em relação ao valor e à satisfação com várias ofertas.

Segundo Marques (2014, p. 66), “para conseguir adquirir e manter uma forte base de clientes, uma empresa tem que maximizar o valor de cada cliente”.

Para Kotler e Keller (2012, p. 9), o valor, conceito central do marketing, “é a relação entre o somatório dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto”.

As empresas e os profissionais do marketing precisam de entender os fatores que determinam o valor para o cliente, tendo em atenção a definição do “nível correto de expectativas” pois, por um lado, “expectativas baixas demais, podem satisfazer os que compram, mas deixam de atrair compradores suficientes”, por outro lado, se as

expectativas forem muito elevadas, “os compradores ficam desapontados” (Kotler & Armstrong, 2015, p. 7).

“A satisfação reflete os julgamentos comparativos de uma pessoa sobre o desempenho percebido de um produto em relação às suas expectativas. Se o desempenho não atinge as expectativas, o cliente fica decepcionado. Se o desempenho alcança as expectativas, o cliente fica satisfeito. Se o desempenho supera as expectativas, o cliente fica encantado” (Kotler & Keller, 2012, p. 9). Quando assim é, o cliente repete a compra e partilha as suas experiências, significa que o cliente ficou satisfeito (Kotler & Armstrong, 2015).

Johnston (2017, *apud* Panjaitan & Panjaitan, 2021, p. 89) afirmam que um “excelente serviço é cuidar dos clientes, prestando o melhor serviço para facilitar a satisfação das necessidades, e perceber a satisfação para que sejam fiéis à empresa”. No caso concreto de empresas “que atuam no setor de serviços, fornecer serviços de qualidade aos clientes é algo absoluto quando a empresa tenta alcançar o sucesso”. Os autores reforçam ainda “a importância do envolvimento do cliente no setor da indústria de serviços e sua contribuição na qualidade do serviço. O envolvimento do cliente tem um papel importante no desenvolvimento da lealdade”.

Resumindo, as empresas devem gerar uma cadeia de valor com foco no cliente para assim criar uma satisfação dos mesmos; mais do que conseguir novos clientes, as empresas têm também de conseguir reter e fidelizar os seus atuais clientes.

#### **2.1.4. Trocas e Relacionamentos**

Segundo Cunha e Moraes (2021, p. 17), “os desafios a serem enfrentados em relação ao mercado são enormes e exigem uma retomada de posição constante”.

“O marketing envolve estímulos e geração de trocas, em que duas ou mais partes, agindo de modo deliberado e espontâneo, dão e recebem algo de valor, buscando satisfazer necessidades. O trabalho do profissional de marketing é desenvolver trocas que atendam aos objetivos dos consumidores e da empresa” (Rodrigues, 2014, p. 19). Kotler e Armstrong (2015, p. 7) complementam, referindo que, “o profissional de marketing tenta gerar uma resposta para alguma oferta ao mercado”, ou seja, este profissional deverá “criar uma oferta lucrativa que proporcione um valor superior ao cliente-alvo” (Kotler & Keller, 2012, p. 207).

Em suma, “o marketing consiste em ações realizadas para construir, manter e cultivar relacionamentos de troca desejáveis com um público-alvo, envolvendo um produto, serviço, ideia ou outro objeto” (Kotler & Armstrong, 2015, p. 7).

### **2.1.5. Mercados**

Antigamente, um “mercado era um local físico onde compradores e vendedores se reuniam para comprar e vender seus produtos” (Kotler & Keller, 2012, p. 6). Atualmente, “a palavra mercado é utilizada pelos gestores de marketing em dois sentidos diferentes, embora complementares: em sentido restrito, corresponde a um conjunto de dados quantitativos sobre a importância, a estrutura e a evolução das vendas de um produto; em sentido lato chama-se mercado ao conjunto dos «públicos» susceptíveis de exercer influência no volume de consumo de um produto” (Lindon et al., 2004, p. 52).

“A determinação do mercado-alvo é um dos primeiros passos para uma estratégia bem-sucedida. Geralmente, os estrategistas já têm uma noção do mercado-alvo que querem atingir e, portanto, preparam um composto de marketing objetivando determinado grupo de pessoas” (Las Casas, 2013, p. 91, *apud* Arruda, 2022, p. 18).

De acordo com Lencastre (2004, *apud* Lindon et al., 2004, p. 543) “trabalhar com mercados” é o conceito mais simples a que o autor se refere quando aborda o tema do marketing. Compara ainda os conceitos de mercado *Business-to-Consumer* (B2C) e *Business-to-Business* (B2B), referindo que no mercado B2C “os consumidores adquirem os produtos para o seu próprio consumo ou satisfação de desejo” e no mercado B2B “as empresas apenas compram os produtos necessários e adequados ao seu bom funcionamento e desenvolvimento do negócio”. Acrescenta ainda que o mercado B2B “é composto por um número muito inferior de potenciais clientes, caracteriza-se por uma forte concentração, mas simultaneamente consome muito mais per capita” (Lencastre, 2004, *apud* Lindon et al., 2004, p. 543).

Adicionalmente, de acordo com Vilela (2021), podemos classificar outro tipo de relações comerciais em *Business-to-Government* (B2G). Para Nemat (2011, p. 101), B2G é um derivado do marketing B2B e, na sua maioria é referido como uma definição de mercado de “marketing do setor público” que engloba produtos e serviços para vários níveis governamentais com estratégias e técnicas de marketing integradas como as relações públicas, *branding*, comunicação pela internet ou publicidade. Por outras palavras, “é o termo que descreve as relações comerciais entre empresas e o governo (municipal,

estadual ou federal), onde essas empresas prestam serviços ou fornecem materiais aos órgãos” (Mazzuco, 2020). As empresas que oferecem um leque de produtos ou serviços para instituições governamentais (instituições públicas) atuam prevendo “as necessidades e os projetos do governo, participam da fase de especificação do produto, acumulam informações sobre a concorrência, preparam cuidadosamente suas propostas e produzem forte atividade de comunicação para divulgar a empresa e realçar sua boa reputação” (Kotler & Keller, 2012, p. 220).

Segundo Kotler e Armstrong (2015, p. 7), mercado é um “conjunto de compradores atuais e potenciais de um produto ou serviço (...) que partilham uma determinada necessidade ou desejo que podem ser satisfeitos por meio de relacionamentos de troca”.

### ***2.1.6. Segmentação***

Com o mercado cada vez mais globalizado e competitivo, Kotler e Keller (2012, p. 227) afirmam que “as empresas não podem atender a todos os clientes em mercados amplos ou diversificados”, podendo sim adotar uma estratégia eficaz de divisão dos mercados em grupos de consumidores ou segmentos de acordo com as suas necessidades e desejos.

“Diante da constante evolução do mercado, não basta somente ter um produto ou serviço de qualidade, faz-se necessário segmentar este público e adequar as estratégias e campanhas voltado ao nicho específico, para que consiga se destacar altamente com um negócio” (Xavier et al., 2022, p. 58).

A “segmentação constituiu o ponto de viragem do posicionamento das empresas em relação ao mercado: o pensamento industrial sustentado na orientação para a produção, produto e venda, foi majestosamente substituído pela filosofia mercantil direcionada para o cliente e satisfação das suas necessidades e desejos” (Martins, 2013, p. 7).

Assim, diferentes segmentos exigem diferentes estratégias de marketing. A segmentação faz com que os profissionais de marketing percebam as características de cada grupo de consumidores do mercado para assim preverem o seu comportamento e definirem estratégias de marketing específicas para cada cluster, atendendo às necessidades (Otoo et al., 2020).

Lindon et al. (2004, p. 53) referem que “a segmentação consiste em agrupar os consumidores segundo as suas expectativas, as suas características demográficas, económicas, os seus comportamentos de compra”. Para Kotler e Armstrong (2015, p. 54),

segmentação de mercado é “dividir um mercado em grupos distintos de compradores que têm diferentes necessidades, características ou comportamentos e que poderiam exigir produtos ou programas de marketing diferenciados”. Por outras palavras, segmentar consiste na identificação de grandes grupos de clientes com necessidades, desejos e expectativas homogéneas, especializando o produto ou serviço em função desse mesmo grupo.

Assim sendo, “um segmento de mercado consiste em um grupo de clientes que compartilham um conjunto semelhante de necessidades e desejos. A tarefa dos profissionais de marketing consiste em identificar o número apropriado e a natureza dos segmentos de mercado e selecionar como alvo um ou mais deles” (Kotler & Keller, 2012, p. 228).

A segmentação deverá seguir um processo constituído, segundo Lindon et al. (2004, pp. 140–141), por quatro etapas:

- Escolha dos critérios de segmentação: “consiste em escolher os critérios e os métodos em função dos quais se vai proceder à divisão do mercado”;
- Descrição das características de cada segmento: após a escolha dos critérios e definição dos segmentos, “é necessário conhecer as suas características para poder decidir, qual (ou quais) escolher e como o(s) abordar”;
- A escolha de um (ou mais) segmentos: “conhecendo a dimensão e as características principais de cada um dos segmentos de mercado, a empresa deve então decidir por quais se vai interessar”;
- Definição da política de marketing para cada um dos segmentos escolhidos: “uma vez escolhidos um ou vários segmentos, resta definir qual o marketing-mix para cada um deles”.

Já para Robert Best (2009, *apud* Kotler & Keller, 2012, p. 246), o processo de segmentação divide-se em sete etapas (Tabela 1).

Tabela 1 - Etapas do Processo de Segmentação

Descrição	
1. Segmentação baseada nas necessidades	Agrupe os clientes em segmentos, com base em necessidades semelhantes e em benefícios procurados por eles para resolver um determinado problema de consumo.
2. Identificação do segmento	Para cada segmento baseado nas necessidades, determine que características demográficas, estilos de vida e comportamentos de uso tornam o segmento distinto e identificável (acionável).
3. Atratividade do segmento	Usando critérios predeterminados de atratividade de segmento (como crescimento do mercado, intensidade competitiva e acesso ao mercado), determine a atratividade de cada segmento.
4. Rentabilidade do segmento	Determine a rentabilidade do segmento.
5. Posicionamento do segmento	Para cada segmento, crie uma proposta de valor e uma estratégia de posicionamento produto-preço com base nas necessidades e nas características singulares dos clientes daquele segmento.
6. “Teste crítico” de segmento	Crie “simulações de segmento” para testar a atratividade da estratégia de posicionamento em cada segmento.
7. Estratégia de mix de marketing	Amplie a estratégia de posicionamento do segmento a fim de incluir todos os aspetos do mix de marketing: produto, preço, praça e promoção.

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012, p. 246)

Ao realizar o processo de segmentação, devemos ter em atenção as diferenças entre clientes, podendo segmentar de acordo com as seguintes variáveis: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental (Kotler & Keller, 2012). De acordo com diferentes autores é possível distinguir cada um dos critérios ou variáveis de segmentação:

- Segmentação geográfica: “propõe a divisão do mercado em unidades geográficas distintas como países, estados, regiões, cidades ou distritos, podendo uma organização operar numa ou em várias unidades, mas prestando sempre atenção às variações locais, em termos de necessidades e preferências” (Kotler, 1997, *apud* Paço, 2008). Tendo em consideração as variações locais, as empresas podem atuar em uma ou mais áreas geográficas (Kotler & Keller, 2012).
- Segmentação demográfica: “consiste em dividir o mercado em grupos, tendo por base variáveis demográficas como a idade, o sexo, o tamanho da família, o ciclo de vida familiar, a renda, a ocupação, a formação educacional, a religião, a raça e

a nacionalidade, sendo estas as mais utilizadas na distinção de grupos de consumidores” (Paço, 2008).

- Segmentação psicográfica: “divide os compradores em diferentes grupos, tomando por base o seu estilo de vida e/ou a personalidade” (Kotler, 1997; Schoell & Gultinan, 1988, *apud* Paço, 2008).
- Segmentação comportamental: “os compradores são divididos em grupos tomando como base o seu conhecimento, atitude, uso ou resposta em relação a um produto (taxa de utilização, tipo de utilização, lealdade à marca e benefícios procurados), procurando-se também entender o comportamento de compra, do ponto de vista dos utilizadores e dos não utilizadores” (Kotler, 1997, *apud* Paço, 2008).

Na perspetiva de McKercher et al. (2022), cada vez mais os investigadores usam diferentes técnicas no processo de segmentação, dependendo do tamanho da amostra. Os autores afirmam que, muitas vezes, a comunidade, a região, o estado ou país de origem fornece a primeira medida para dividir o mercado em unidades significativas e, após a segmentação geográfica, podem ser adotadas as técnicas de segmentação demográfica, comportamental e/ou psicográfica que permitem refinar o mercado geográfico em subgrupos mais significativos que, provavelmente, consumirão o produto ou serviço.

Na verdade, nem todas as empresas atendem ao mesmo segmento de mercado e, para isso, devem dividir o mercado total, escolher os melhores segmentos e desenvolver as melhores estratégias para assim poderem atender lucrativamente aos segmentos escolhidos.

## **2.2. Customer Relationship Management (CRM)**

### **2.2.1. Definição e Principais Características**

Segundo Peppers (2000, p. 35, *apud* Rizzo, 2005, p. 16), CRM “é uma estratégia de negócios voltada ao atendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa”.

Customer Relationship Management (CRM) “é a combinação de pessoas, processos e tecnologia que busca entender os clientes de uma empresa” (Chen, 2003, *apud* Baron, 2021, p. 10).

Para Marques (2014, p. 126), o CRM é utilizado para “minimizar as possibilidades de falhas do marketing relacional nas empresas” e cujo “objetivo é capacitar as organizações de meios integrados de tecnologias de informação e políticas de marketing eficazes, capazes de identificar, conquistar, e manter os clientes. Pressupõe ainda o acompanhamento e registo da atividade dos consumidores antes de serem clientes da organização, durante a relação comercial e até ao momento em que abandonam a organização”.

Esta ferramenta não é nova nas empresas, mas ao longo do tempo tem sido cada vez mais utilizada pois existe a necessidade de manter o “valor gerado a partir de premissas como por exemplo, a expectativa dos clientes” (Baron, 2021, p. 10).

Possuir um conhecimento aprofundado da atividade dos clientes, bem como o registo das suas características em bases de dados, permite o desenvolvimento das políticas de CRM baseadas no ciclo de vida dos clientes (Marques, 2014).

O CRM, na literatura, de acordo com Marques (2014, p. 126), é descrito como “uma estratégia de organização ou simplesmente como uma ferramenta e processo de trabalho”. Esta ferramenta relaciona-se com os sistemas automatizados de vendas; gestão de marketing e vendas; serviços a clientes e contactos e gestão de atividades (Reis, 2000, *apud* Marques, 2014).

Com o desenvolvimento das novas tecnologias, a internet torna-se um privilegiado meio de comunicação para a empresa manter o relacionamento com os clientes, mas nem todas as empresas utilizam bem o *Customer Relationship Management* baseado na Internet, também conhecido por E-CRM (Adiyanto & Nurasih, 2019). Na verdade, existem “extensões eletrónicas ao tradicional sistema de CRM” que são “conhecidas como o *electronic Business Relationship Management* (eBRM)” que surgem devido à emergência da internet por forma a facilitar “a coordenação dos múltiplos canais de comunicação com o consumidor: cara a cara, call center e Web” (Marques, 2014, p. 129).

Assim, com a utilização da ferramenta CRM, “torna-se viável e proveitoso o investimento na massificação das relações, permitindo a prática do marketing one-to-one quer nos mercados B2B, quer nos mercados B2C, dependendo dos clientes e dos produtos comercializados” (Marques, 2014, p. 141).

Enquanto gestão de relacionamento com o cliente, o CRM “é um processo baseado na evolução do comportamento dos mesmos, na aprendizagem obtida a partir de cada

contacto (...) e visa o fortalecimento das relações cliente-organização” (Marques, 2014, p. 131).

Segundo Rizzo (2005, p. 17), “o conceito complexo de que cada cliente é distinto, diferente e deve ser tratado de forma diferente”, faz com que o CRM esteja presente em três segmentos:

- Operacional

A maioria das empresas foca-se no CRM operacional uma vez que “diz respeito às funções que envolvem serviços ao cliente” (Baron, 2021, p. 10), utilizando “sistemas de automatização de vendas, centros de atendimento a clientes, sites de comércio eletrónico e sistemas automatizados de pedido, os quais objetivam racionalizar e otimizar processos organizacionais sem ter um relacionamento direto com as necessidades ou conveniências dos clientes” (Rizzo, 2005, p. 18). Orienta-se para “o consumidor final (B2C), para os parceiros de negócio (B2B) e para os empregadores (B2E)” e caracteriza-se por “todas as atividades que traduzem o contacto efetivo entre a organização e o cliente” (Marques, 2014, p. 132).

- Analítico

O CRM analítico caracteriza-se por “ações direcionadas à preparação de todas as componentes suscetíveis de estudo” (dados de clientes, mercados), “de modo a viabilizar a análise das características dos consumidores” (comportamentos e atitudes) (Marques, 2014, p. 132). Neste segmento “ocorre a captação das informações dos dados do cliente” (Baron, 2021, p. 10). São poucas as empresas que investem na “infra-estrutura necessária” para a implementação deste CRM analítico e que “sem essa estratégia todos os outros esforços são nulos” (Rizzo, 2005, p. 17).

- Colaborativo

O CRM colaborativo “concerne ao centro de comunicação da rede” (Baron, 2021, p. 10) o que “facilita a implementação de processos transversais entre departamentos que permitam o trabalho em equipa entre os profissionais de marketing, vendas e serviço aos clientes” (Marques, 2014, p. 133).

Assim, segundo Baron (2021, p. 11), “ao utilizar-se o customer relationship management a organização acaba conhecendo cada um dos clientes e suas características, ajudando assim, a saber, qual tipo de produto ou serviço oferecer ao mesmo para que resulte em

retenção e lealdade sobre certo (ou até mesmo longo) período de tempo”. Atualmente no mercado existem diversas opções de CRM, e cada modelo procura atender de forma geral os utilizadores no relacionamento com o cliente, porém cada um possui as suas individualidades que atende melhor a cada necessidade. De seguida, será exposto um dos *softwares* de CRM presente no mercado.

### **2.2.2. A Especificidade da Plataforma HubSpot CRM**

“Success is making those who believed in you look brilliant.” (Dharmesh Shah, atual CTO e co-fundador da *HubSpot*).

O *HubSpot* é uma plataforma gratuita, usada para dar suporte e “utiliza a metodologia conhecida como *inbound*, que visa o crescimento das organizações, criando relações duradouras e relevantes com os clientes e *prospects*, através da oferta de conteúdo e agregando experiências de valor” (Santos, 2021, p. 34).

O co-fundador e CEO, Brian Halligan, e o co-fundador e CTO da *HubSpot*, Dharmesh Shah, acreditam que “businesses can grow with a conscience, and succeed with a soul - and that they can do it with inbound. That's why we've created an ecosystem uniting software, education, and community to help businesses grow better every day” (*HubSpot*, sem data).

A plataforma nasce em 2005 com a crença de que ajudará os negócios a crescer e tendo como principal objetivo disponibilizar um *software* que inclua todos os detalhes importantes sobre os contactos de uma empresa num só lugar, incluindo todo o histórico de comunicações, como e-mails, ligações e outros documentos, como ofertas abertas e *leads* com grande potencial (Alisa, 2020).

O *HubSpot* tem algumas funcionalidades essenciais para ajudar o utilizador da plataforma a centrar-se em cada contacto que a empresa possui e o registo automático das ações realizadas com esse mesmo contacto.

Este *software* “engloba ferramentas de *front-office* que suportam as vendas, marketing e apoio ao cliente, bem como de *back-office*, através de metodologias que contribuem para a integração dos dados do cliente e consequente análise dos mesmos” (Santouridisa & Verakib, 2017, *apud* Calado, 2021, p. 30).

De entre algumas funcionalidades apresentadas no *software*, esta ferramenta “integra o setor de marketing, vendas e atendimento ao cliente e operações, trabalham com o mesmo

sistema, facilitando a transição entre as equipas e os clientes, passando a ter melhores experiências comerciais” (Santos, 2021, p. 34).

Esta plataforma, sendo ela intuitiva, personalizável às necessidades da empresa e acessível, tem como objetivo “organizar as informações dos clientes e reuni-las em um mesmo lugar, possibilitando o acesso aos vendedores da empresa” permitindo que toda a informação esteja ao dispor de todos os colaboradores da organização (Santos, 2021, p. 34).

De acordo com Santos (2021), os dados dos clientes, a comunicação mais facilitada entre equipa e a obtenção de relatórios de vendas para posterior análise são as principais características do *HubSpot*. Segundo o autor, a plataforma organiza os dados dos clientes por forma a ter uma visualização das informações úteis e necessárias sem a necessidade do preenchimento de formulários extensos. Sendo esta uma plataforma integrada, toda a equipa tem acesso imediato a toda a informação. A criação de relatórios para análise do gestor é essencial para a melhoria do processo. Esses relatórios mostram o “total de atividades da equipa, total de negócios fechados em relação à meta, previsão de receita de negócios por fase, total de contactos criados e trabalhados com total de negócios criados e fechados” (Santos, 2021, p. 35).

Segundo Santos (2021) e o *website* oficial da plataforma, as funcionalidades fornecidas pelo *software* de CRM da *HubSpot* são:

- “Contactos”: este separador deverá ser um dos primeiros passos a serem cumpridos pelo utilizador; este é o local onde se devem registar contactos individuais de pessoas singulares ou pessoa jurídica (empresa), agregando informações sobre as mesmas. No caso da pessoa individual, nome, e-mail, telefone, cargo, fase do ciclo de vida e o status do *lead*. No caso da pessoa jurídica, são solicitadas informações como domínio da empresa (*website*), telefone, cidade, endereço da empresa, descrição e o proprietário da empresa;
- “Conversas”: permite sincronizar os e-mails da empresa com o *software*, ou seja, a caixa de entrada estaria interligada diretamente com o *HubSpot*. Ainda neste separador, existe uma funcionalidade de fluxos de chat, onde se criam experiências de chat personalizadas para os visitantes do site ou páginas nas redes sociais e os *Snippets*, que possibilitam criar atalhos para as respostas mais comuns em e-mails enviados e observações registradas no CRM;

- “Marketing”: neste separador podemos criar anúncios e campanhas para as redes sociais; enviar campanhas de email marketing; criar *landing pages* responsivas com foco na conversação e criar formulários. Todas estas opções podem ser monitorizadas e realizadas análises (relatórios que permitem observar o retorno sobre o investimento) comparativas do desempenho de diferentes plataformas, campanhas e horários de publicação; permitem também o aumento do envolvimento e a sua visibilidade social;
- “Vendas”: neste separador encontram-se os negócios, onde está concentrado os principais dados das negociações com os clientes pois os negócios são a melhor maneira de acompanhar a forma como a empresa está a transformar os *prospects* em clientes;
- “Serviço”: surge o sistema de tickets que possibilita um suporte de acompanhamento ao cliente que permite organizar e rastrear as questões levantadas por eles, num só painel; podemos também receber o feedback do cliente e realizar pesquisas de feedback para descobrir oportunidades de crescimento;
- “Automação”: este separador só estará desbloqueado caso o utilizador faça um upgrade para o *Sales Hub Professional*, mas permite o envio de emails programados e personalizados aos *prospects*, permitindo fazer o rastreamento dos mesmos;
- “Relatórios”: incluem funcionalidades para ferramentas de análise e relatórios de painel e têm como função a transformação dos dados em informações úteis para o momento da tomada de decisão; permitem rastrear as fontes de tráfego e o andamento das campanhas publicitárias analisando o tráfego geral na web da empresa; permitem assim criar relatórios personalizados ou utilizar a “biblioteca de relatórios”. Assim é possível gerar um tipo de relatório específico, e interpretar os dados de uma forma descomplicada e intuitiva.

O *HubSpot*, enquanto ferramenta intuitiva e poderosa na gestão do relacionamento com o cliente, permitirá ajudar as empresas a organizar e gerir esses mesmos relacionamentos com atuais e potenciais clientes. Este sistema permite também rastrear *leads* e criar uma base de dados completa sobre a atividade do cliente, permitindo ter uma visão geral de cada cliente e do seu processo de compra.

Assim, de acordo com o *website* oficial do *HubSpot* e Vidal et al. (2021, p. 2), *HubSpot* é “uma plataforma de CRM completa com todas as ferramentas que são precisas para crescer melhor - seja para aumentar leads, acelerar vendas, otimizar o atendimento ao cliente ou construir um site poderoso”.

Atendendo então, à importância de construir bons relacionamentos com os atuais e potenciais clientes, torna-se essencial criar estratégias de captação de novos públicos, visto que as empresas pretendem alargar a sua carteira de clientes e obter assim maior retorno.

### **3. Prospecção de Clientes**

Ao longo dos anos tem-se observado grandes alterações na esfera política, económica e social que causam mudanças na gestão empresarial das organizações. A evolução tecnológica, os novos produtos, os consumidores mais conscientes e informados, fazem com que as empresas entrem em competição constante umas com as outras por forma a ganharem vantagem competitiva. Com um cenário competitivo entre as empresas, estas têm de reformular as suas estratégias comerciais, ou seja, aprimorar as vendas tradicionais com o intuito de as transformar numa abordagem mais orientada para a satisfação das necessidades e desejos dos mercados.

Num mercado competitivo, as organizações estão constantemente à procura de novos clientes. Um bom vendedor necessita de prospetar clientes, o que inclui realizar um contato com o cliente e elaborar um plano de vendas (Sparemberger & Zamberlan, 2019, *apud* Lino, 2021).

“Os clientes de hoje são mais difíceis de agradar. Mais inteligentes, conscientes em relação aos preços, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou superiores. O desafio é conquistar clientes fiéis” (Kotler & Keller, 2006, p. 153).

Para Kotler e Keller (2006), as organizações que têm como objetivo o aumento dos lucros e das vendas, devem ter em consideração a procura por novos clientes.

O conceito de prospecção surge acompanhado de várias definições citadas por diferentes autores:

“Systematically collecting names of the prospects (called leads)” (Business Dictionary, sem data).

A “prospeção de clientes é uma tarefa árdua (...) mas, bem feita, facilita muito (...), sem bons clientes potenciais, não haverá possibilidade de exercer todas as aptidões de vendas. A prospeção deve ser, sempre, a preocupação prioritária”, defende Vicar (1993, p. 7).

“Prospecting is the act of searching for something of value” (Good, 1997, p. 49). De acordo com o autor, no contexto empresarial, este conceito consiste no ato de procurar algo com valor, referindo-se a pessoas ou empresas mais propensas a comprar determinado produto. Refere ainda que, pessoas ou empresas menos dispostas a adquirir um produto ou serviço não têm valor para a empresa.

Zeller (2008, p. 58) define prospeção como “seeking a potencial customer; seeking with a vision of success”.

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 153), prospeção é a identificação de “pessoas ou organizações que possivelmente têm interesse em adquirir o produto ou serviço da empresa”.

A prospeção, de acordo com Bezerra (2017, p. 8), é “considerada com uma das principais etapas, baseia-se na aquisição de informações essenciais sobre os clientes potenciais para seus produtos e se faz necessário que o profissional de vendas gaste parte do tempo com clientes que estão dispostos a comprar”.

Tradicionalmente, na sua essência, o termo “prospectar” estava relacionado com o “sentido de procurar por recursos minerais”. Atualmente, com os olhos virados para o setor das vendas, esse termo surge com o intuito de procurar “consumidores ideais para as empresas, que precisam aumentar a clientela e vender mais. Afinal, não basta abrir o negócio e simplesmente esperar que as pessoas apareçam e consumam”. Para conquistar novos clientes e mantê-los é preciso encontrar pessoas compatíveis com o negócio e investir no relacionamento com elas (Regadas, 2022b).

Tendo em consideração que o consumidor tem à sua disposição uma vasta variedade de produtos, marcas, preços e fornecedores, este deverá avaliar as ofertas e perceber qual a que lhe proporciona maior valor. Assim, o consumidor torna-se cada vez mais exigente, pois possui toda a informação para a tomada de decisão e, assim sendo, as empresas têm de aumentar os seus esforços para satisfazer as necessidades do consumidor e fidelizá-lo

(Filipe, 2011). Ainda de acordo com a autora, os programas de fidelização poderão ser “insuficientes para assegurar a retenção de todos os clientes” (Filipe, 2011, p. 9).

Assim sendo, e tendo em consideração estes indicadores e o facto do mercado ser cada vez mais competitivo e a concorrência ser cada vez maior, torna-se importante que a empresa tenha consciência da relevância da prospeção que ajuda na procura de novos clientes. Ramalho et al. (2022, p. 55) afirmam que “a prospeção de clientes é importante para as empresas expandirem sua base de clientes e sua participação dentro do mercado. Às vezes ocorrem muitos erros, e em alguns casos, é o vendedor que é encontrado pelo cliente. Há a necessidade de elaborar estratégias eficientes de prospeção e para tanto, pode-se utilizar algumas ferramentas, como a pesquisa de mercado, pois, a pesquisa de mercado é um instrumento importante para os gestores na identificação de oportunidades de crescimento no mercado”.

A prospeção “ajuda no relacionamento, não obstante a busca por novos mercados possibilita a difusão de produtos e serviços a nichos diferentes, aumentando assim a base de clientes” (Carvalho & Prativiera, 2018, p. 1718).

### **3.1. Importância de Prospetar Novos Clientes**

Segundo Regadas (2022a), “a prospeção de clientes é o conjunto de atitudes tomadas por uma empresa para encontrar pessoas que tenham grande potencial em adquirir seus produtos e serviços. O processo não é feito de qualquer maneira: ele precisa ser bem estruturado, para aumentar as chances na conversão. Podemos dizer que a prospeção de clientes é a etapa inicial do processo de vendas”. A autora acrescenta ainda que consiste em contactar com consumidores que se podem tornar bons clientes no negócio.

Segundo Futrell (2001, *apud* Anjos, 2013, p. 6), as empresas realizam prospeção porque pretendem “aumentar o seu volume de vendas e/ou substituir os clientes que vão perdendo ao longo do tempo”. Por outro lado, Vicar (2000, *apud* Anjos, 2013, p. 6) defende que os clientes mudam as suas escolhas por diferentes motivos: “mudança de hábitos, saída do ramo de atividade, oferta de outras empresas atuantes em regiões diferentes, concorrência com oferta de produtos e serviços mais adequados”.

Regadas (2022a) afirma que “investir na etapa de prospeção de clientes já é meio caminho andado para as vendas online e offline acontecerem”. Apresenta também uma metáfora

relativamente a este conceito dizendo que se a empresa não der “atenção a esse estágio é o mesmo que sair atirando para todos os lados e esperar atingir muitos alvos”, nem todos com interesse para a empresa.

A autora aponta ainda algumas vantagens da prospeção de clientes: “aumento da taxa de conversão”; “crescimento de vendas” e “sofisticação do prospecto”, ou seja, esta tarefa permite selecionar melhor as oportunidades de fecho do negócio e, por consequência, permite aumentar o número de vendas e consequentemente transformar o prospecto em cliente, com base numa relação de confiança e admiração (Regadas, 2022a).

Assim, segundo Vicar (1993, p. 11), o empenho permanente na realização da prospeção é “vital para o volume de negócios futuro”, acrescenta ainda que por mais qualificada que seja a força de vendas da empresa, têm de atribuir igual importância à existência de bons clientes e saberem ouvi-los.

### **3.2. Tipificação de Clientes**

A venda está na base de uma boa relação com as pessoas. Kossen (1992), no processo de prospeção faz uma divisão dos potenciais clientes de acordo com três grupos: (1) *suspects*, que são pessoas ou organizações que podem ser compradores de um bem ou serviço, mas que ainda não efetuaram uma relação comercial com a empresa; (2) *prospects*, que são pessoas ou organizações que possuem uma boa capacidade financeira e que podem beneficiar do produto ou serviço, tomando assim decisões de compra; e, (3) *prospects* qualificados, que são aqueles que já tiveram um contacto com a força de vendas e demonstram interesse no produto ou serviço; já procuram por mais informações através de catálogos, demonstrações, solicitam preços e pedidos de visita.

Para Kotler e Keller (2006, p. 153), os *suspects* ou “possíveis clientes são pessoas ou organizações que possivelmente têm interesse em adquirir o produto ou serviço da empresa, mas talvez não possuam meios ou a intenção real de comprá-lo. A tarefa seguinte é, a partir de entrevistas, da verificação da situação financeira e assim por diante, identificar quais dos possíveis clientes são efetivamente clientes potenciais” (*prospects* qualificados).

Murray e Neil Raphael (1996, *apud* Bogmann (2000, p. 37), demonstram-nos uma outra tipologia de clientes, denominada Escada da Felicidade que é constituída por cinco fases:

- “*Prospects*, pessoas que podem estar interessadas em comprar”;
- “*Shoppers*, pessoas que visitaram o negócio pelo menos uma vez”;
- “Clientes eventuais, pessoas que adquiriram um ou mais produtos ou serviços”;
- “Clientes regulares, pessoas que adquirem regularmente os produtos ou serviços”;
- “Defensores, pessoas que elogiam a qualidade do negócio”.

Mais recentemente, o conceito de D' Haen e van den Poel (2013, *apud* Stadlmann & Zehetner, 2022, p. 162), apresenta um conjunto de estágios do processo de conquista de clientes: “*suspects*, *prospects*, *leads* and *customers*”. Este processo de seleção inicia-se com a aquisição de uma lista de *suspects* que são todos os novos potenciais clientes disponíveis e, teoricamente, incluem todas as empresas possíveis no contexto B2B que um vendedor toma conhecimento. A segunda etapa baseia-se na seleção e qualificação de *prospects* que é vista como uma das tarefas mais difíceis no processo de aquisição de clientes, procurando recursos consideráveis. A etapa seguinte consiste em filtrar os clientes em potencial para adquirir *leads*, seleção esta que diz respeito à probabilidade das empresas avaliadas responderem a contactos consecutivos da força de vendas. Por último, quando os *leads* se tornam clientes da empresa, são chamados de *customers* (clientes).

Tradicionalmente, o foco recaía “na realização de vendas, e não na construção de relacionamentos; em pré-vendas e vendas e não na assistência pós-venda” (Kotler & Keller, 2006, p. 153). Atualmente, não basta apenas angariar o máximo de clientes é necessário também ter uma estratégia bem definida para satisfazer e retê-los, sendo esta uma das principais preocupações das empresas. Clientes satisfeitos formam o capital de relacionamento com clientes da empresa (...). “Conquistar novos clientes pode custar até cinco vezes mais do que satisfazer e reter os já existentes. Não é fácil induzir clientes satisfeitos a deixar de contratar seus fornecedores atuais” (Kotler & Keller, 2012, p. 147).

Construir uma relação forte com os clientes é o sonho de qualquer profissional de marketing e, muitas vezes, leva ao seu sucesso a longo prazo.

Kotler e Keller (2006, p. 154) apresentam o processo de desenvolvimento de clientes com as principais “etapas do processo de atrair e manter os clientes” (Figura 3).

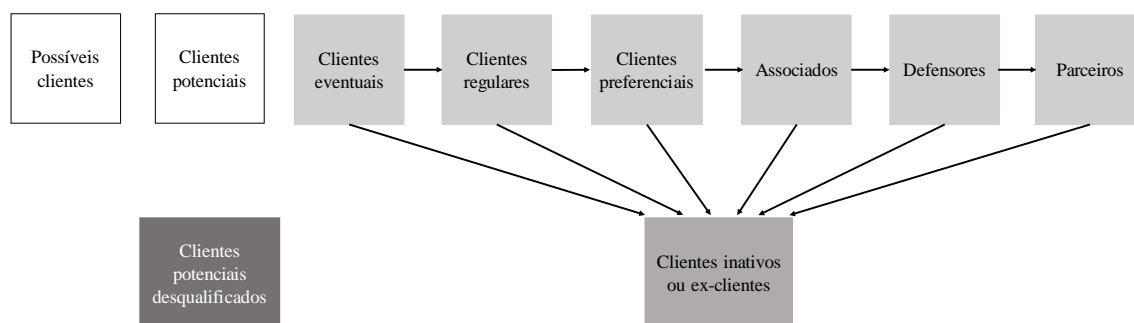


Figura 3 - Processo de Desenvolvimento de Clientes

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2006, p. 154)

O processo de desenvolvimento de clientes inicia-se com os possíveis clientes (*suspects*) que se podem tornar clientes potenciais (*prospects*) e que se espera converter em clientes eventuais, de seguida em clientes regulares e então sim, em clientes preferenciais, cuja relação é de proximidade com a empresa; “clientes a quem trata excecionalmente bem e com conhecimento”. A tarefa seguinte é transformar os clientes preferenciais em associados, através de um “programa de associação que ofereça toda uma série de benefícios aos que aceitem a proposta”. Atingido este nível, é esperado que os associados, entusiasmados, recomendem a empresas e os seus produtos e serviços aos outros, tornando-se assim defensores. A última fase, e também o maior desafio, é “transformar defensores em parceiros” que são aqueles que trabalham lado a lado com a empresa (Kotler & Keller, 2006, p. 154).

Ao longo deste processo, naturalmente, alguns clientes tornar-se-ão inativos ou acabam por abandonar a empresa e, quando isso acontece, o desafio é criar estratégias de reconquista de clientes com o objetivo de reativá-los (Kotler & Keller, 2006).

Resumidamente, e de acordo com as visões dos diferentes autores, concluímos que as primeiras etapas relativas à prospeção e ao processo de desenvolvimento de clientes são imprescindíveis, pois têm como principal objetivo criar uma estreita relação de proximidade entre a empresa e o cliente por forma a que ele se torne defensor da marca e/ou parceiro da empresa.

### 3.3. Processo de Prospeção

Tradicionalmente, a função de prospeção era da inteira responsabilidade da força de vendas da empresa. Hoje, esta função é da responsabilidade não só do departamento

comercial, mas também do departamento de marketing. Assim, os vendedores deverão investir mais tempo a visitar e conquistar os potenciais clientes, previamente qualificados pelo departamento de marketing, e satisfazerem e fidelizarem os atuais clientes, só assim a empresa terá maior rentabilidade (Stanton & Spiro, 2000, *apud* Filipe, 2011).

Segundo Moreira et al. (2005, *apud* Anjos, 2013), antes de iniciar o processo de prospeção, as empresas têm de ter já definido o que desejam e procuram e, para isso, os autores apresentam algumas questões que ajudam nesta definição (Tabela 2).

Tabela 2 - Questões que devem ser colocadas antes de se iniciar o Processo de Prospeção

Questões que devem ser colocadas antes de se iniciar o processo de prospeção
Quem são os clientes com maior potencial?
Quais são as suas necessidades?
O que é que o motiva a comprar?
Qual é o seu comportamento de compra?
O que é que ele realmente deseja?
Onde é que ele está localizado?
Qual é a melhor forma de abordá-lo?
Existe algum concorrente a atuar nele?

Fonte: Adaptado de Anjos (2013, p. 18)

Importa salientar que, embora o produto seja apelativo e o vendedor seja competente, se o mercado não estiver apto a aceitar a entrada do produto e não houver compradores, o negócio não irá sobreviver. Assim, é essencial que as empresas conheçam bem o mercado onde irão inserir os seus produtos (Anjos, 2013).

Assim, tendo em consideração esta análise, é necessário estudar o processo de prospeção e as suas diferentes etapas (Figura 4).

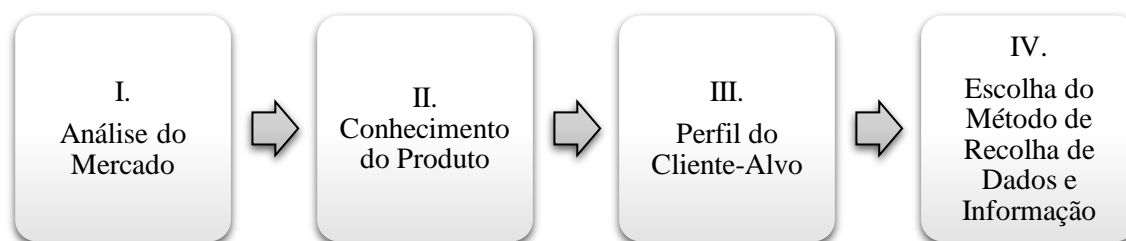


Figura 4 - Etapas do Processo de Prospeção

#### I. Análise do Mercado

O processo de prospeção inicia-se com a fase da análise do mercado onde a empresa e os seus produtos ou serviços se inserem.

Lindon et al. (2004, p. 52), definem mercado, num sentido restrito, como “um conjunto de dados quantitativos sobre a importância, a estrutura e a evolução das vendas de um produto”. Numa definição alargada de mercado, os autores referem-se a um “conjunto dos «públicos» susceptíveis de exercer influência sobre as vendas de um produto, ou de forma mais ampla, sobre as atividades de uma organização. Estes públicos podem ser indivíduos, empresas ou instituições” (Lindon et al., 2004, p. 54).

Lindon et al. (2004, pp. 54–56) acrescentam que estes públicos podem ser classificados como:

- Clientes finais: são os que “exercem a influência mais direta sobre as vendas de um produto”; as “características deste público são muito variáveis segundo os setores de atividade”;
- Compradores: são pessoas que realizam o ato da compra, mas que não significa que sejam os utilizadores. Por exemplo, “para os alimentos infantis, os consumidores são os bebés e os compradores as mães”. Torna-se fundamental “recolher informações de cada uma das categorias e estruturar ações de marketing para cada um dos alvos”;
- Influenciadores: são pessoas que, de acordo com estudos, e “para certos produtos ou serviços, influenciam determinantemente terceiros, assumindo a figura de prescriptor ou de conselheiro na escolha da marca, na decisão de compra e no consumo”. Quando falamos de influenciadores podemos também falar do conceito de líder de opinião que são “pessoas que pela sua experiência ou pela sua autoridade natural, têm uma determinada influência sobre aqueles que as rodeiam”;
- Distribuidores: são agentes que exercem “uma grande influência sobre os consumidores” (grossistas, centrais de compras, retalhistas).

## II. Conhecimento do Produto

Entende-se por produto “tudo aquilo que é oferecido a um mercado, que satisfaz uma necessidade podendo assumir variadas formas como um bem físico, um serviço, uma pessoa, um local ou destino, uma ideia, ou outra forma, desde que exista para a satisfação do consumidor” (Caetano & Rasquilha, 2010, como citado em Anjos, 2013, p. 20).

O conhecimento do produto no processo de prospeção é fundamental, pois deve-se conhecer detalhadamente o produto ou serviço, designadamente, os benefícios, os atributos e o valor que irá dar ao potencial cliente. Se as empresas conseguirem agregar valor ao produto produzido em fábrica, como por exemplo, um serviço associado ou a comunicação, terão uma vantagem competitiva relativamente à sua concorrência, pois o produto será diferenciador. Lindon et al. (2004, p. 425) acrescentam que “a formação da equipa de vendas sobre as características e benefícios do produto foi essencial para transmitir a eficácia e as vantagens do produto em relação aos seus concorrentes diretos”.

### III. Perfil do Cliente-Alvo

De acordo com Candeloro (2004, *apud* Filipe, 2011, p. 18), desenvolver o perfil do público-alvo é identificar o verdadeiro *Prospect*. Acrescenta ainda que, “o responsável pela prospeção deve traçar um perfil do potencial cliente para cada um dos seus produtos, e que uma análise aos actuais clientes poderá ser benéfica”. Assim sendo, deve proceder-se a uma segmentação de mercado.

As organizações devem procurar perceber as necessidades do mercado e responder a essas necessidades agregando valor ao produto ou serviço que está a comercializar, necessitando para isso conhecer os seus públicos. Lindon et al. (2004, p. 53), afirmam que “O mercado global é habitualmente analisado em subconjuntos homogêneos (segmentos)”, de acordo com as suas características, gostos, hábitos, valores e desejos dos indivíduos.

“A segmentação consiste em agrupar os consumidores segundo as suas expectativas, as suas características demográficas, económicas, os seus comportamentos de compra” (Lindon et al., 2004, p. 53).

### IV. Escolha do Método de Recolha de Dados e Informação

Depois de analisar o mercado, conhecer o produto, os seus benefícios e valor, segmentar e identificar o público, perceber as suas necessidades e desejos, as organizações encontram-se preparadas para recolher informações sobre os seus potenciais clientes. Seguem-se alguns métodos de recolha de informação que as empresas podem utilizar:

- Internet: este método é mais do que um “canal promocional, uma plataforma económica e social com potencialidades inigualáveis” (Anjos, 2013, p. 25). As “empresas podem usar a internet como um poderoso canal de informações e

vendas”, pois “amplia a cobertura geográfica das empresas para informar consumidores e promover produtos no mundo” (Kotler & Keller, 2012, p. 12).

- Contactos pessoais: “São todas as pessoas que se conhece durante a vida social e profissional (...) corresponde a uma lista infindável de dados que se podem obter de pessoas próximas ou que pelo menos já se teve algum tipo de contacto” (Anjos, 2013, p. 22).
- Clientes da concorrência: “consiste em contactar pessoas ou empresas clientes da concorrência. Estes potenciais clientes mesmo que satisfeitos com os serviços ou produtos da concorrência irão lembrar-se do contacto e da atenção que recebeu, podendo no futuro alterar a sua preferência” (Anjos, 2013, p. 25).
- Clientes órfãos: “Quando um vendedor troca de empresa deixando seus clientes “órfãos”. Nestes casos, o vendedor terá que contactá-los rapidamente para desenvolver um relacionamento e, conseqüentemente, torná-los clientes da organização” (Futrell, 2003, *apud* Bezerra, 2017, p. 22).
- Clube *leads* de vendas: “Grupos de vendedores de áreas relacionadas, mas não concorrentes, para trocar indicações de *leads* e dicas de prospecção” (Futrell, 2003, *apud* Bezerra, 2017, p. 22).
- Correio: corresponde ao envio de “informação sobre os seus produtos e serviços, preços, promoções e outras vantagens, para um elevado número de *prospects* que abrangem uma determinada zona geográfica (...) O objetivo é encorajar e suscitar o interesse a potenciais clientes a contactarem a empresa (...) este método pode facilitar bastante a abordagem seguinte do processo de vendas” (Anjos, 2013, p. 27).
- Telefone e telemarketing: este método “proporciona um contacto maior e mais rápido entre a empresa e o potencial cliente” (Futrell, 2003, *apud* Anjos, 2013, p. 27). Com este método o “vendedor entra em contacto por telefone e, caso consiga falar com a pessoa responsável, poderá obter informações a respeito do prospect (qualificá-lo ou rejeitá-lo)” (Vicar, 2000, *apud* Anjos, 2013, p. 28). O autor aponta regras para a prospecção de novos clientes por telefone: (1) “oferecer apenas as informações que forem necessárias”; (2) “falar apenas com o decisor”; (3) “planear e praticar o que se vai dizer”; (4) “colocar questões e envolver o potencial

cliente na conversa”; (5) “ser específico, e, rapidamente, ir de encontro à razão do telefonema”; (6) “estar preparado para as objeções”; (7) tomar “notas durante a conversa”; (8) “isolar-se das fontes de distração”. Assim, o autor afirma que “nesta fase (prospecção) o objetivo não é vender, mas avaliar o potencial cliente” (Vicar, 2000, *apud* Anjos, 2013, p. 28).

- Publicações: “Escrever artigo sobre seu setor de atuação para periódicos especializados, revistas comerciais e jornais. Isso fará com que os clientes tenham mais informações sobre o produto ou serviço” (Futrell, 2003, *apud* Bezerra, 2017, p. 22).
- Feiras e exposições: “Expor os produtos em feiras e eventos de interesses especiais. Neste momento, o vendedor terá alguns minutos para identificar os *leads* e obter seus nomes e endereços com o objetivo de contactá-los posteriormente” (Futrell, 2003, *apud* Bezerra, 2017, p. 22).
- Observação: “Método de encontrar clientes através da observância do que está acontecendo na área de vendas” (Futrell, 2003, *apud* Bezerra, 2017, p. 23).

Tal como vimos, há um conjunto muito alargado de métodos de recolha de informação que permitem qualificar os seus *prospects*, mas o importante é que estes métodos sejam usados corretamente para atingir os objetivos da empresa.

A informação é cada vez mais poderosa no momento da tomada de decisão organizacional e, de acordo com Dutra e Barbosa (2020, p. 114), “é sabido que são inúmeros os meios para munir com informações pesquisadores e empresas”. Com base em estudos anteriormente realizados, Dutra (2014, *apud* Dutra & Barbosa, 2020, p. 115) elaborou o seguinte modelo de classificação de fontes de informação:

- “Fontes Pessoais Externas: clientes, amigos, concorrentes, fornecedores, distribuidores, órgãos governamentais, parceiros, associações empresariais e profissionais e agentes financeiros”;
- “Fontes Pessoais Internas: inclui superiores e subordinados hierárquicos e demais funcionários da organização”;
- “Fontes Documentais Externas: inclui jornais, revistas, publicações governamentais, serviços de notícias e serviços externos de informação

(impressos, em meio eletrônico ou online), rádio, televisão, sites na internet e grupos de discussão na internet”;

- “Fontes Documentais Internas: inclui os memorandos, circulares e relatórios internos impressos ou em meio eletrônico (incluindo a intranet), biblioteca ou centro de informação interno”;
- “Eventos: inclui congressos, feiras e viagens”.

As empresas podem adotar os métodos que melhor entendam de acordo com as suas “necessidades e disponibilidades de recurso”, recolhendo o máximo de informação possível sobre os potenciais clientes. O processo de “encontrar clientes potenciais deve ser realizado constantemente em toda a organização de maneira efetiva para que não haja desperdício de tempo e dinheiro em algo que não trará retorno” (Bezerra, 2017, p. 24).

#### **4. Vendas**

“A venda está voltada para as necessidades do vendedor; o marketing, para as necessidades do comprador. A venda se preocupa com a necessidade do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, com a ideia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de todo um conjunto de fatores associado a sua criação, entrega e, finalmente, consumo” (Levitt, 1960, *apud* Kotler & Keller, 2012, p. 17).

Para Chiavenato (2014, *apud* Lino, 2021, p. 32), a venda pode ser entendida como uma ciência, na medida em que tem “princípios e conceitos”; pode ser uma técnica entendida como uma “maneira especial de fazer” e uma arte, considerando a venda como algo “criativo e inovador, capaz de encantar as pessoas”.

Muitas vezes, as pessoas confundem o conceito de vendas e marketing, considerando-os termos sinónimos. No entanto, “Vender é a troca de bens ou serviços por dinheiro. Vender é das actividades mais antigas da humanidade, que permitiu ao Homem obter bens (ou serviços) de que necessitava através de outros” (Triebnigg, 2004, p. 366); já o marketing é “a arte de vender produtos” (Sparemberger, 2008, p. 30) e, é importante que o profissional de vendas entenda o marketing, pois estes dois conceitos andam sempre de braço dado.

Assim, como para o marketing se constrói um plano de marketing, também se torna essencial construir um plano de vendas, onde deverão constar os objetivos principais da área comercial, as ações, metas, estratégias e táticas de venda (Abdalla, 2019).

Existem diversos conceitos apresentados por diferentes autores sobre a venda, desde os mais simples aos mais complexos. Podemos definir venda como o “ato de induzir alguém a trocar algo - basicamente, a troca de mercadorias ou serviços por dinheiro. Na área de marketing, define-se venda como “o encontro do agente de oferta com o agente de procura”. Ou seja, vender é influenciar o outro a adquirir os seus produtos ou serviços em troca de dinheiro, ou em alguns casos por outros produtos ou serviços, são as conhecidas permutas” (Filho, 2021, p. 17).

Abdalla (2019) afirma que as vendas devem estar alinhadas com o planeamento estratégico e o plano de marketing da empresa e todas as atividades desenvolvidas na organização devem ter em conta as metas estratégicas e o valor que a organização pretende entregar ao mercado. Assim, as vendas têm como propósito a geração de mais valor ao consumidor e oferta produtos ou serviços que geram maior lucro à empresa.

Tendo em consideração a construção de uma boa relação comercial com o cliente e as técnicas colocadas em prática pela equipa da força de vendas, a própria atividade de vendas depende de fatores pessoais, como a motivação, o conhecimento, as habilidades, as técnicas de negociação; e de fatores organizacionais, como o treino, a preparação, o reconhecimento, a valorização, a remuneração e a estrutura organizacional, entre outros (Filho, 2021).

Na maioria das empresas, o objetivo final do marketing é vender da forma mais rentável possível, construindo relações duradouras com os seus clientes. Assim sendo, as vendas são uma componente essencial em qualquer tipo de empresa ou negócio e a existência de clientes interessados, com vontade de ter experiências novas e com desejos e necessidades de adquirir um produto ou serviço, permite que a organização possa prosperar.

#### **4.1. Processo de Vendas**

Para um entendimento mais preciso do papel da prospeção de novos clientes no mercado B2B, é necessário apresentar o processo tradicional de vendas, com base no modelo clássico de vendas de Dubinsky de 1981 (Castro & Neves, 2005).

Processo de vendas ou *sales process* “representa o percurso seguido durante a venda de um produto ou serviço. É uma abordagem sistemática, constituída por vários diferentes passos-chave que compõem o processo que decorre durante uma venda” (Luhm, 2015, p. 16).

Prieto e Braga (2021), apresentam o processo de vendas dividido em sete etapas, sequenciais e realizadas por equipas de vendas internas ou externas, que são descritas abaixo:

- I. Prospeção – conceito também conhecido como geração de *leads*, consiste no processo de procura de potenciais clientes, alinhado com a tarefa de segmentação de marketing. Segundo os autores, na versão clássica, os gestores de vendas filtram potenciais *leads*, que são oportunidades levantadas por equipas de vendas com potencial para se tornarem num negócio eficaz para a empresa;
- II. Preparação e Abordagem são etapas que podem ser analisadas em conjunto, que tendo como propósito recolher mais informações sobre os *leads* (como as necessidades, hábitos, preferências e todas as informações consideradas relevantes para iniciar os primeiros contactos com o cliente). Por um lado, a etapa da preparação está relacionada com o trabalho interno de recolha de informações; por outro lado, a etapa da abordagem relaciona-se com a construção do relacionamento com o cliente;
- III. Apresentação – nesta etapa são apresentadas as características e a solução de acordo com as necessidades do cliente, podendo incluir um protótipo de um produto ou solução;
- IV. Lidar com objeções - durante a apresentação de vendas, a empresa potencialmente cliente terá a oportunidade de questionar, comentar ou manifestar alterações na expressão facial que possam ser reveladoras do interesse na aquisição. Juntamente com esta etapa do processo, os autores agrupam a fase seguinte do Fecho, pois relaciona-se com a gestão de possíveis objeções;
- V. Acompanhamento – os autores dividem esta etapa em duas componentes: o suporte para um pedido atual que apresenta o *status* atual do pedido, como entrega ou o *stock*; e o acompanhamento após o fecho de um pedido que apresenta outros serviços ou produtos complementares (*upselling* ou *crossselling*). Kotler e Keller (2012, p. 604) acrescentam a esta etapa a manutenção, afirmando que “o

acompanhamento e a manutenção são procedimentos necessários para assegurar a satisfação do cliente e a renovação do negócio”.

Importa salientar que na prospeção ou geração de *leads*, a identificação de bons *leads* (qualificação dos potenciais clientes) e a conversão em vendas, obriga a uma abordagem multicanal por parte da organização, tanto por parte do marketing, como por parte das vendas; pode-se por exemplo, entre outras estratégias de divulgação, desenvolver meios de comunicação publicitários e divulgá-los por forma a alcançar um maior número de novos consumidores (Kotler & Keller, 2012).

O departamento de marketing e de vendas tem de ter uma estratégia concertada, pois “saber como gerar *leads* é uma habilidade essencial para manter um ritmo constante de vendas. Se a empresa não se comunica com os potenciais clientes todo mês, chegará um momento em que ficará sem *leads* para trabalhar, prejudicando as vendas” (Perdomo, 2020, *apud* Sousa, 2021, p. 14).

Assim, em suma, podemos afirmar que na maioria das empresas é necessário desenvolver um processo de vendas, baseado numa metodologia consistente e, atualmente, suportada por uma base tecnológica.

## **4.2. Funil de Vendas**

Após a realização de uma breve análise sobre o conceito de vendas e o seu processo, iremos aprofundar o conceito de funil de vendas.

Segundo Järvinen e Taiminen (2016, *apud* Stadlmann & Zehetner, 2022, p. 162), “Sales funnel concepts are a common approach used to define *prospects* and understand their position in the customer acquisition process”.

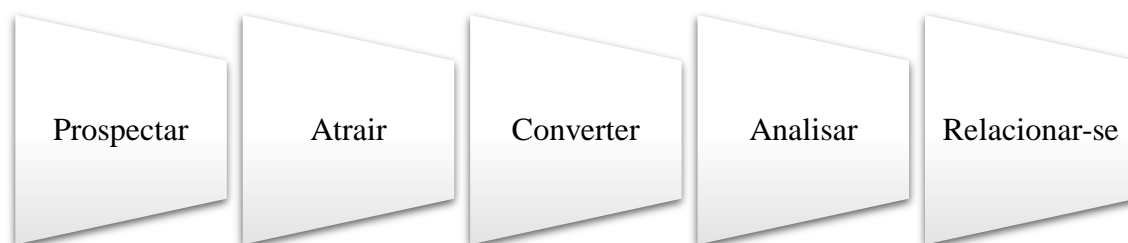
Antigamente, o papel do vendedor era “sair à rua e bater de porta em porta”, tendo como propósito iludir e convencer o cliente a comprar os seus produtos; assim, o resultado da venda seria praticamente impossível, pois não haveria qualquer planeamento e organização por parte do departamento comercial da organização (Marques & Levi, 2020).

Sabendo da importância do papel das vendas para qualquer empresa, os responsáveis pelo departamento comercial teriam de ter em consideração um planeamento, a fim de alcançar

os resultados das vendas desejado. Assim, o modelo AIDA, nascido nos Estados Unidos no início do século XX, explicava como é que o consumidor se comportava e o que lhe provocava o desejo de compra (Marques & Levi, 2020).

Segundo Silva (2021, p. 26), o modelo AIDA, que vem do acrónimo formado pelas iniciais das quatro etapas (atenção, interesse, desejo e ação), “sustenta a ideia de que todo consumidor passa por uma série de etapas e estágios desde o primeiro contato com a marca, produto ou serviço até a sua decisão de compra, ou seja, tenta compreender a sua jornada até se tornar cliente”.

Este modelo, com o advento da internet, evoluiu e tornou-se uma metodologia que após alguns estudos científicos, passou a chamar-se funil de vendas, ferramenta esta que ajuda o profissional de vendas e permite organizar e controlar os resultados esperados (Marques & Levi, 2020). Os autores apresentam as principais etapas do funil de vendas (Figura 5).



*Figura 5 - Etapas do Funil de Vendas*

Fonte: Adaptado de Marques e Levi (2020)

Segundo os autores, o funil de vendas deverá iniciar-se com a procura eficaz de potenciais clientes (prospeção), com o objetivo de atraí-los para a empresa, não esquecendo que cada cliente tem as suas próprias características, hábitos e comportamentos. Através de uma estratégia de atração, o vendedor conseguirá captar a atenção do potencial consumidor. Assim, não interessa apenas efetuar a venda, é necessário analisar resultados, conseguindo compreender o que resulta ou não no processo das vendas e reajustar o que for necessário. Tal como vimos anteriormente, nos dias de hoje é imprescindível manter uma relação próxima e duradoura com o cliente, procurando ir de encontro à sua satisfação com o intuito de existirem potenciais compras futuras (Marques & Levi, 2020).

Vasconcellos e Peixoto (2021, p. 96) afirmam que “quanto mais o potencial cliente evolui nas etapas, mais próximo está do sucesso da venda, de forma que seja possível entender o cenário completo de potencial de vendas de uma empresa”. Tendo em conta que, cada uma das fases representa um momento diferente da jornada do cliente, a conversão de

uma fase para outra pode ser trabalhada de forma focal, estabelecendo estratégias direcionadas para a compra.

Faria (2020), apresenta um funil de vendas (*pipeline*) que estrutura a jornada do cliente, desde o momento em que é despertado o seu interesse num produto ou serviço, até ao momento da concretização efetiva da venda. É dividido em três fases: prospecção de clientes com o intuito de criar riqueza para a empresa por meio de lucro; preparação e apresentação da proposta que inclui a negociação (onde se espera que sejam superadas as objeções) e conversão das oportunidades pela empresa, devendo-se ajustar e adequar para garantir as necessidades do potencial comprador; e, por último, o fecho da venda que acontece quando o *prospect* efetiva a compra. No entanto, a empresa deverá, por um lado, fazer um acompanhamento do cliente para assegurar a sua satisfação e permitir que a experiência da venda se transforme em oportunidades futuras e, por outro lado, reforçar o relacionamento com este, pois possibilita o aumento da retenção e lealdade do cliente (trata-se assim de marketing de relacionamento).

Podemos afirmar que o funil de vendas ou *pipeline* de vendas pode ser aplicado tanto no processo de conquista de novos clientes, como no processo de vendas para os atuais clientes, visto que o foco principal são as oportunidades de vendas que poderão ser encontradas tanto na prospecção (de novos clientes) como na base de clientes, já existente na empresa.

Para concluir, independentemente do setor de atividade e do mercado onde as empresas atuam, deverá sempre existir uma estratégia de prospecção de clientes, primeira fase do processo de vendas que, por sua vez, é uma técnica de marketing que continua a perdurar ao longo do tempo.

## **CAPÍTULO II – O SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL E APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA**

Este capítulo inicia-se com a caracterização do setor de atividade da construção civil, mercado onde atua a empresa acolhedora do estágio. Adicionalmente, apresenta-se a história, missão, visão, valores, estrutura organizacional, serviços e estratégia da TUU – Building Design Management, Lda.

### **1. Caracterização do Setor da Construção Civil**

É relevante conhecer o setor da construção civil e à semelhança do que acontece noutros países, também em Portugal tem uma importância significativa na economia nacional e na sociedade, sendo um dos setores chave (António & Guerreiro, 2005).

A construção é uma atividade “tendencialmente pró-cíclica, ou seja, expansões mais marcadas que a economia global em fases positivas do ciclo e recessões mais profundas em períodos negativos, sendo assim, frequentemente denominada o barómetro da economia” (Nunes, 2021, p. 7). Nunes acrescenta ainda que o setor procura “ganhar competitividade, reduzir riscos e gerar fundos, para, a cada momento, conseguir responder às mutações da envolvente socio-económica (contexto demográfico, exigências de qualidade de vida e conjuntura económica), dando a devida atenção à informação existente sobre inovação, evolução dos mercados e novas formas de financiamento, para que tenda a existir uma gestão das empresas adequada às evoluções do mercado” (Nunes, 2021, p. 7), tal como demonstra a figura 6.

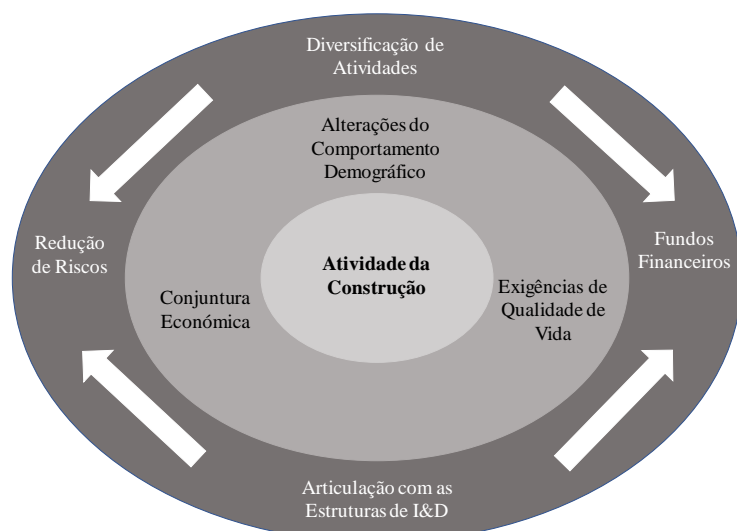


Figura 6 - Atividade da Construção Civil

Fonte: Adaptado de Nunes (2021, p. 8)

De acordo com Faria (2014, p. 5), podemos dividir o mercado da construção em Portugal nos seguintes grandes grupos:

- “as grandes empresas nacionais;
- as pequenas e médias empresas nacionais;
- os sub-empregados;
- os fornecedores de materiais de construção e componentes”

“Grande número de obras, em especial as de construção de edifícios, é o resultado de um processo fragmentado e participado por várias empresas. Tal deve-se às reduzidas limitações da entrada no mercado da construção de edifícios, bem como à necessidade de enfrentar as variações na procura e no uso da capacidade construtiva” (Bröchner, 1996, *apud* Fonseca, 2008, p. 7).

Martins (2008) considera que o principal mercado de atuação das empresas de construção civil em Portugal é o mercado interno, havendo algumas empresas que se internacionalizam principalmente para mercados africanos, da Europa Central e da América do Norte. Esta internacionalização é consequência da crise que se instalou no setor e as empresas procuraram novos mercados como forma de consistência.

Este setor encontra ainda condicionantes próprias fruto da necessária adaptação a este contexto tão específico. Com efeito, “a elevada concorrência que se manifesta no sector, tem levado a que as empresas procurem cortar custos e adaptar-se às condicionantes do mercado, procurando manter-se competitivas, para isso adoptaram essencialmente na

década de 90 do século XX, estratégias de redução de efectivos, optando por subcontratar serviços a outras empresas e fazendo-o conforme as suas necessidades” (Martins, 2008, p. 159).

O setor da construção está “sujeito fortemente às oscilações da procura provocada pelo crescimento da economia, porque (...) produz bens duradouros com maior dificuldade de transacção, sendo um dos sectores que é mais afectado quando existe uma baixa do crescimento da economia. O mercado caracteriza-se por alguma instabilidade provocada pelos ciclos económicos, o que condiciona a actividade das empresas que nele actuam” (Martins, 2008, p. 69).

### **1.1. Especificidades e Características da Construção Civil**

De forma a perceber melhor as dificuldades neste setor, é necessário considerar e aprofundar mais as suas características.

Para Afonso et al. (1982, *apud* Baganha et al., 2002, pp. 2–3), a construção é uma atividade económica com especificidades próprias, caracterizada por uma grande diversidade de:

- “Clientes, com uma procura que vai do Estado ou das Autarquias ao particular que pretende auto-construir, das grandes empresas multinacionais aos pequenos promotores tradicionais”;
- “Projetos, onde cada obra apresenta, geralmente, características diferentes, o que dificulta o desenvolvimento de produtos e processos de fabrico standardizados; de produtos, que cobrem tanto a habitação tradicional como obras mais complexas, por exemplo, estradas, edifícios inteligentes ou barragens”;
- “Operações produtivas, onde o produto final resulta da interação entre várias especialidades com graus diferenciados de exigência e tecnologia”;
- “Tecnologias, em resultado da intervenção numa empreitada de diversas especialidades e da coexistência de tecnologias de produção novas com as antigas”;
- “Unidades produtivas, em que empresas com grandes meios e capacidades e tecnologicamente evoluídas laboram a par de empresas com um aproveitamento

limitado das tecnologias disponíveis e com utilização abundante do factor mão-de-obra”.

Para Campinus-Dubernet (2000) e Carassus (2002), *apud* Martins (2008, pp. 66–67), as características do produto da construção civil são:

- “Serem muito diversificados e estarem imobilizados no solo, o que impede as economias de escala”;
- “Os intervenientes no processo construtivo são muito diversificados e, geralmente, não acompanham todo o processo de construção, existindo uma separação entre a promoção, concepção, produção, exploração e manutenção”;
- “Uma produção de protótipos, que resulta de uma procura localizada e muito heterogénea”;
- “Um posto de trabalho em estaleiro, geralmente em locais diferentes, efémero, complexo e aleatório, que exige a deslocação de pessoas, equipamentos e materiais, existindo também uma baixa produtividade do trabalho”;
- “Uma qualidade do produto final muito variada e dependente da localização”;
- “Os produtos são adaptáveis e têm um preço elevado”;
- “Tem uma procura muito sujeita aos ciclos da economia, estagnando mais em períodos de baixa do ciclo que as outras indústrias”;
- “Estão sujeitos a um dispositivo regulamentar complexo”.

Assim, importa salientar que o gosto do consumidor e do projetista tornam o produto final cada vez mais complexo, com uma variedade de componentes e materiais associados. Para além da complexidade, surge o fator durabilidade, como exigência por parte dos consumidores que pode criar problemas à utilização de materiais e processos inovadores que ainda não se encontrem suficientemente testados. Estas duas características permitem ao produto final do setor da construção um aumento do custo que pode levar a que o setor seja menos propenso à inovação nos segmentos de mercado baixos (António & Guerreiro, 2005).

De acordo com Picotês (2010, p. 1), a indústria da construção é “criticada pela sua resistência à inovação e pela adopção lenta de novas tecnologias e métodos modernos de

gestão”. Esta questão tem sido analisada por críticos e analistas da indústria da construção por forma a definir estratégias e investimentos para o desenvolvimento deste setor.

Assim como outros setores, para sobreviver, também a indústria da construção tem de ser competitiva, dinâmica e tem de apostar em estratégias eficazes, pois só assim é possível assistir-se a um crescimento tecnológico na indústria. Para isso, o setor tem de se modernizar para conseguir acompanhar a evolução da concorrência, investindo nos recursos humanos e nos equipamentos. Ao longo dos tempos, o setor já foi adotando algumas estratégias inovadoras, no entanto tendo em consideração o risco e a incerteza associados à tecnologia, ainda são poucas as empresas que aceitam estas inovações (Picotês, 2010).

Segundo Picotês (2010, p. 8), podem considerar-se como principais obstáculos à inovação os dois seguintes fatores:

- “Natureza singular dos projectos: Cada projecto é único e contém muitas especificidades, o que faz com que não existam procedimentos totalmente iguais para o seu desenvolvimento, sendo esta uma condição desejável para a implementação mais correcta das tecnologias de gestão da informação”;
- “Dependência do desenvolvimento de novos materiais e equipamentos para a produção: O desenvolvimento dos materiais e equipamentos para a indústria da construção demora anos, o que faz com que as tecnologias não sejam adoptadas de imediato por um número razoável de entidades devido aos riscos e incertezas inerentes à inovação associada a esses mesmos materiais e equipamentos”.

Martins (2008, p. 39), salienta que a inovação é um fator de “crescimento da empresa e da produtividade (...) e pode assim ser associada ao crescimento do mercado e aos ciclos económicos”. Acrescenta ainda, que “a inovação nas empresas de construção é predominantemente ocasionada por causas externas que acontecem na envolvente, como as mudanças nas necessidades dos clientes e as condições previstas nos projectos”.

Tendo em consideração que o setor da construção civil é afetado pelos ciclos económicos, o período da pandemia também o afetou, à semelhança de tantos outros.

## 1.2. A Construção Civil no Contexto Pandémico

Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) (2021a, p. 20), “no contexto da pandemia COVID-19, verificou-se uma redução dos níveis de confiança na construção, que em termos médios foi de -17,3 pontos (Figura 7). Esta deterioração face ao período pré-pandemia, resulta genericamente de contributos negativos das apreciações, quer sobre a carteira de encomendas quer das perspetivas de emprego, mas com variações ao longo do período, sendo bem visíveis comportamentos distintos consoante as várias fases de maior ou menor incidência da pandemia e das consequentes medidas restritivas”.

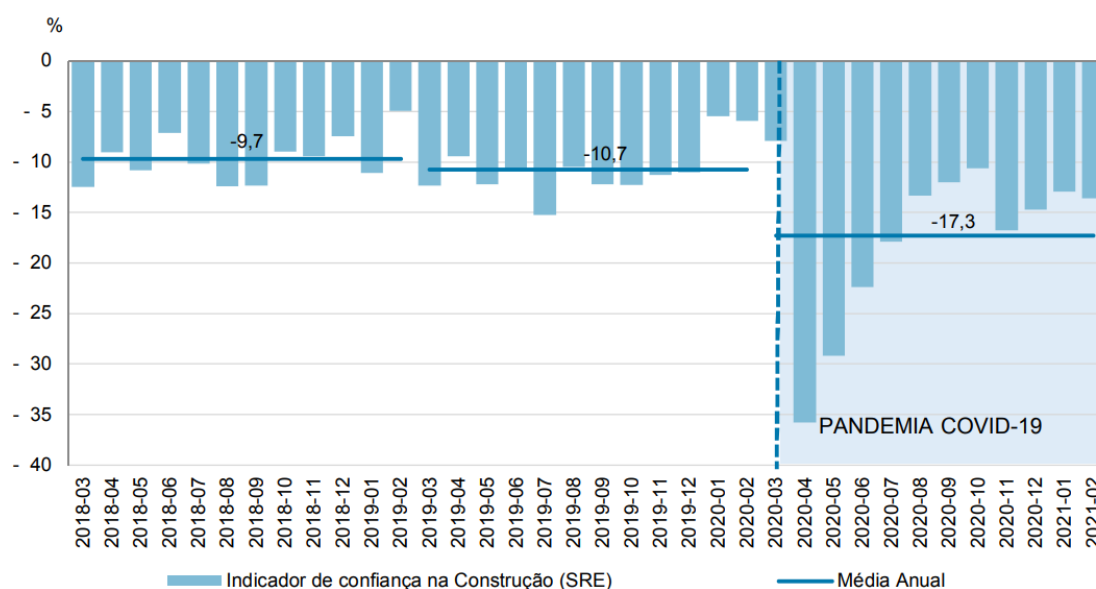
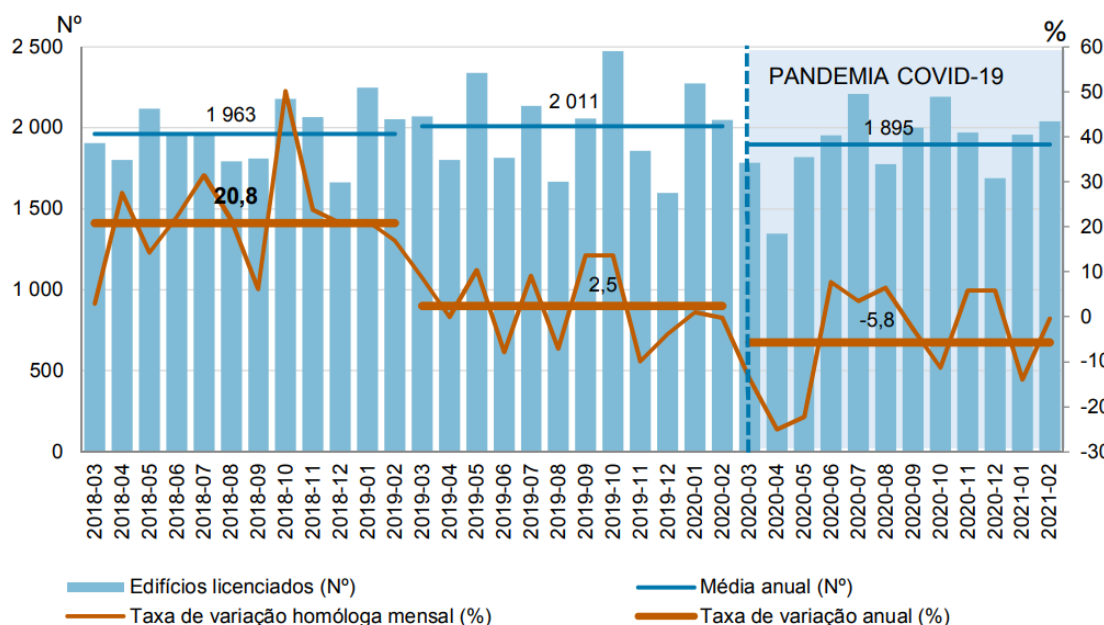


Figura 7 - Indicador Mensal de Confiança na Construção

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2021a, p. 20)

“O setor da construção revelou alguma resiliência à pandemia, registando-se valores médios de licenciamentos muito próximos da média dos 12 meses anteriores à pandemia. Assim, no período entre março de 2020 e fevereiro de 2021, o número de edifícios licenciados em Portugal decresceu 5,8%, com variações negativas mais intensas em abril e maio, que podem estar também relacionadas com o encerramento dos serviços de apoio e atendimento ao público numa parte significativa das Câmaras Municipais do país” (Figura 8) (INE, 2021a, p. 20).



*Figura 8 - Evolução do Licenciamento de Edifícios*

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2021a, p. 20)

Segundo a Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas (AICCOPN), em 2021, no segmento das obras públicas “foram abertos concursos de empreitadas de obras públicas no montante de cerca de 3,8 mil milhões de euros, o que traduz uma redução de 21,7% face aos valores apurados em 2020. Esta diminuição resulta, essencialmente, do facto de, em 2020, se ter registado um significativo volume de promoção de concursos de empreitadas de elevado valor no domínio da ferrovia e rede de metropolitano, os quais totalizaram 1 126 milhões de euros e cujas obras se encontram, na sua grande maioria, atualmente em curso. Quanto ao montante total dos contratos de empreitadas de obras públicas objeto de celebração e registo no Portal Base, observa-se uma redução de 8,2% face a 2020. Não obstante as quebras verificadas em termos anuais, os montantes apurados de concursos promovidos e contratos celebrados mantêm-se em níveis historicamente elevados” (AICCOPN 2022a, p. 1).

Segundo dados do INE (2021b, p. 2), relativos a 2021, “o índice de produção na construção cresceu 2,9% em dezembro (2,5% no mês de novembro); por segmentos:

- A Construção de Edifícios aumentou 2,4% (2,0% em novembro);
- A Engenharia Civil acelerou 0,3 pontos percentuais (p.p.), para uma taxa de variação de 3,6%”.

Mesmo assim, de uma forma geral, a AICCOPN (2022a, p. 1) afirma que “o ano de 2021 foi um ano de consolidação do crescimento, com um conjunto significativo de indicadores a registar uma evolução positiva ao longo do ano”. De acordo com um inquérito realizado pela referida Associação, “mais de metade (58%) das empresas de construção civil e obras públicas registaram uma estabilização da sua atividade durante o quarto trimestre de 2021, apesar da falta de mão de obra especializada e do aumento dos preços das matérias-primas” (Jornal Expresso, 2022).

Paralelamente a este crescimento do setor registado no ano de 2021, importa salientar que também teve um impacto importante no que respeita ao emprego e, de acordo com Baganha et al. (2002, p. 3), estima-se que “cada emprego direto criado pelo Sector da Construção gera 3 postos de trabalho no conjunto da economia, não incluindo o impacto induzido pelo efeito multiplicador do investimento adicional em construção sobre o rendimento agregado”.

O mercado das obras públicas, no 1º trimestre de 2022, apresentou uma evolução negativa, “apurando-se uma redução de 7,9%, em termos homólogos, no volume dos concursos de empreitadas de obras públicas promovidos, e no que concerne ao montante total dos contratos de empreitadas de obras públicas objeto de celebração e registo no Portal Base verifica-se uma variação homóloga temporalmente comparável de -42,7%” (AICCOPN 2022b, p. 1). Embora, o início do ano tenha demonstrado um défice no que respeita às empreitadas de obras públicas, com a aprovação na generalidade do Orçamento de Estado de 2022 e o volume de investimento público previsto para o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), prevê-se uma aceleração desta atividade nos próximos meses (AICCOPN 2022b).

As características do setor da construção civil estão naturalmente refletidas na forma de atuar da empresa acolhedora, considerando o mercado onde esta atua.

## **2. Apresentação da Empresa TUU–Building Design Management**

Em 2009, durante a reabilitação da escola secundária Infanta D. Maria em Coimbra, três amigos trabalharam em conjunto: Hélder Loio, diretor de fiscalização, Leonardo Crisóstomo, seu estagiário e Hugo Tocha, adjunto do projetista da escola. Com o intuito

de desenvolver ideias de negócio criaram uma empresa ‘de Coimbra para o mundo’, a TUU – Building Design Management, nascida a 4 de janeiro de 2016 (Araújo, 2019).

A TUU – Building Design Management presta serviços de planeamento e gestão de projetos de construção, possuindo uma vasta gama de conhecimentos e serviços que permite alcançar diversos públicos-alvo (quer no setor privado, quer no setor público); presta ainda serviços de arquitetura, coordenação de projetos de especialidades (instalações hidráulicas, elétricas, AVAC - aquecimento, ventilação e ar condicionado, entre outras), apoia à negociação de contratos de empreitada, faz acompanhamento e fiscalização de obra, coordenação de segurança e gestão ambiental.

O conceito principal da TUU é o posicionamento da empresa ao lado do Dono de Obra, como demonstra a figura 9.

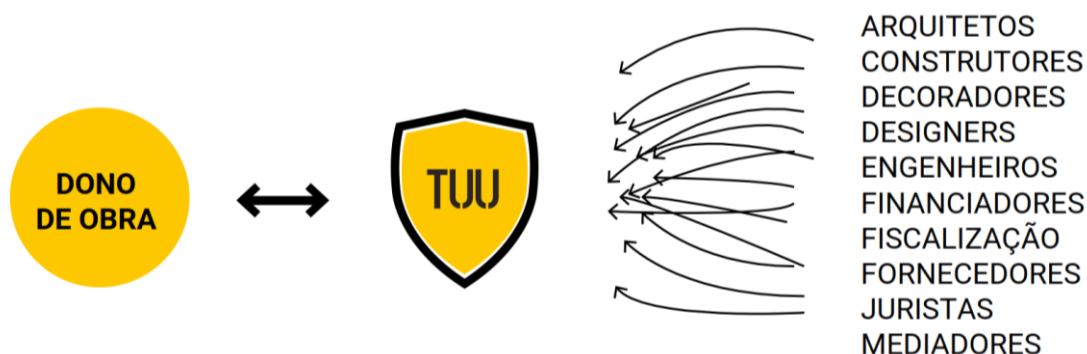


Figura 9 - Conceito da TUU - Building Design Management

Fonte: Informação Interna da TUU – Building Design Management

A figura mostra que a TUU se coloca numa posição de interlocutor com arquitetos, construtores, decoradores, designers e demais *stakeholders*, de forma a que o Dono de Obra não tenha a preocupação de tratar de processos burocráticos com as diversas entidades, mantendo apenas uma comunicação bidirecional com a TUU. Este relacionamento próximo e orientado para o cliente demonstra o cuidado da entidade em escutar as preocupações dos seus clientes e criar um relacionamento a longo prazo com estes. Neste sentido, a TUU aplica a noção de marketing relacional ou marketing de relacionamento, conceito apresentado no ponto 2 do Capítulo I deste relatório.

A TUU relaciona-se com dois tipos de Dono de Obra dependendo do tipo de empreitada onde está a atuar: público ou privado. A figura 10 ilustra as possíveis formas de chegar a cada um dos Donos de Obra.

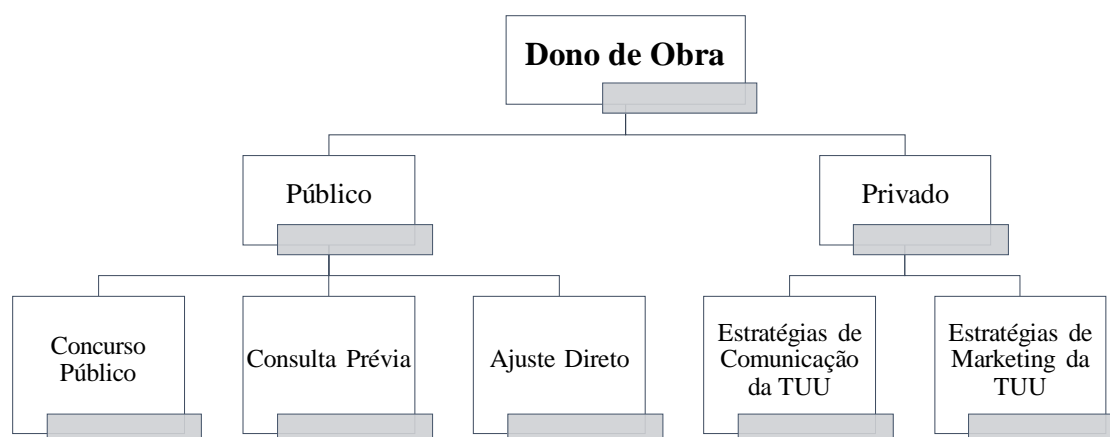


Figura 10 - Tipo de Donos de Obra e formas de conseguir as empreitadas

O Dono de Obra Público é conquistado pela TUU através de três diferentes procedimentos pré-concursais, previstos no Código dos Contratos Públicos: Concurso Público; Consulta Prévia e Ajuste Direto, conceitos abordados no ponto 2 do Capítulo III deste relatório. Já o Dono de Obra Privado é conquistado pela TUU através de estratégias de comunicação e marketing que a empresa tem estabelecidas para se dar a conhecer ao cliente final; por exemplo através de ferramentas como a comunicação social local e regional, as redes sociais e ainda o famoso Word-of-Mouth (WOM) que faz com que existam recomendações passadas de umas pessoas para as outras.

No que respeita aos clientes, a TUU apresenta como principais os seguintes: a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC), Metro Mondego, Navigator Company, GALP, Laboratório Beatriz Godinho, Politécnico de Coimbra, Câmara Municipal de Coimbra, Universidade de Coimbra, Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra (CHUC).

Em 2020, no seu quinto ano de operação, a TUU faturou aproximadamente 1 milhão euros, com cerca de 50 colaboradores e assumia-se como líder da construção tecnológica em Portugal, estando a preparar a internacionalização.

O crescimento da TUU assenta, para além da grande amizade que existe entre os sócios, na dedicação e confiança de todos os colaboradores, tanto à empresa como a clientes, garantindo que em cada momento se superam objetivos e expectativas.

O sucesso da TUU reside na confiança que lhe é depositada por parte dos clientes e no respeito com que gerem e coordenam todos os intervenientes.

## **2.1. Missão, Visão e Valores**

Lemos, em 2012, afirmou que a organização, através da missão, deve “comunicar o propósito, a essência ou o negócio central”, a qual deve ser orientada por valores, pilares ou “princípios que estabelecem como a organização irá se comportar, como ela trabalha e como faz negócios”, não esquecendo “a meta de futuro da organização”, vulgarmente designada por visão.

A missão da empresa é “alcançar a satisfação dos clientes, excedendo as suas expectativas, atingindo o sucesso partilhado e a realização dos nossos colaboradores” (TUU, sem data).

A TUU visa “ser reconhecida como especialista em edifícios, rigorosos na gestão, mas originais na solução, garantindo a confiança plena dos interessados” (TUU, sem data).

Os valores apresentados pela TUU (sem data) são:

- “Compromisso: Alcançar a satisfação dos clientes, excedendo as suas expectativas, atingindo o sucesso partilhado e a realização dos nossos colaboradores”
- “Ética: Comportamo-nos eticamente e não toleramos corrupção”
- “Competência: Defendemos níveis técnicos, profissionais e de segurança elevados”
- “Evolução: Abraçamos a mudança e a melhoria contínua”
- “Resiliência: Procuramos o aperfeiçoamento da nossa vocação”
- “Cooperação: Encorajamos o trabalho em equipa para ser o melhor que conseguimos”
- “Integridade: Procuramos resultados sustentáveis para as partes”
- “Entrega: Trabalhamos afincadamente para o sucesso profissional e pessoal”
- “Valorização: Temos orgulho na nossa herança e em cada conquista”

## 2.2. Estrutura Organizacional

Atualmente, a estrutura organizacional da TUU – Building Design Management é constituída por 3 elementos fundadores e por 74 colaboradores distribuídos pelos diferentes departamentos da empresa de acordo com a formação académica.

Ao nível da administração, cada um dos sócios fundadores tem um papel distinto (Quadro 1).

*Quadro 1 - Organograma da TUU - Building Design Management*

Administração							
Hélder Loio (CEO e Founder)		Hugo Tocha (Chief Creative Officer e Founder)		Leonardo Crisóstomo (Chief Operations Officer e Founder)			
<i>Gestão</i>	<i>Novos Negócios</i>	<i>Arquitetura</i>		<i>Engenharia</i>			
Financeiro	Gestão de Projeto			Norte	Centro	Sul	CSO
Recursos Humanos	Buildtoo e Cityoo						
Comercial	Marketing e Comunicação						
Administrativa	Design						

A empresa divide-se em quatro núcleos, ou departamentos, fundamentais:

- Gestão;
- Novos Negócios;
- Arquitetura;
- Engenharia e Coordenação de Segurança em Obra (CSO).

Quanto à coordenação de cada um dos departamentos, a divisão feita encontra-se espelhada no quadro acima, onde um dos sócios é responsável pelos departamentos de gestão e novos negócios, enquanto os restantes dois sócios repartem entre si a coordenação dos departamentos de arquitetura e engenharia (incluindo a coordenação de segurança em obra).

Ao longo dos anos de evolução e crescimento da empresa foi sendo necessário agregar mais recursos humanos à equipa; os anos em que se verificou maior crescimento foram 2020 e 2021, com maior peso no departamento de engenharia centro (Figura 11).

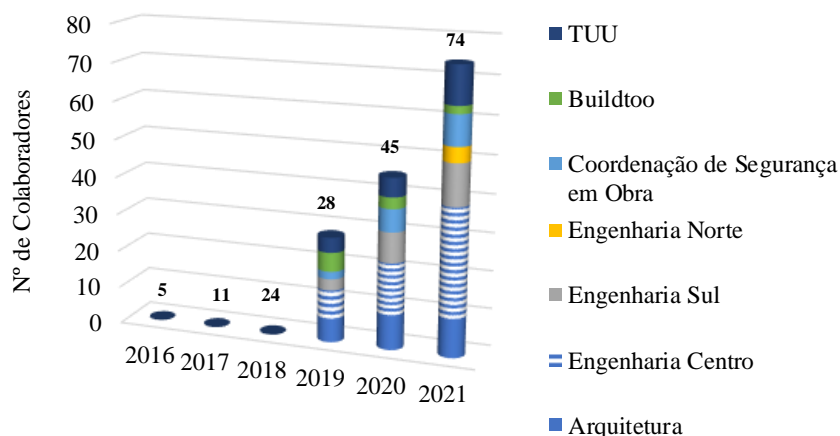


Figura 11 - Evolução do Número de Colaboradores da TUU por Departamento

### 2.3. Serviços Globais

A TUU, de acordo com as suas áreas de competência e os seus recursos, acompanha todas as fases de um projeto e tem como principal atividade a gestão integrada do processo criativo, estratégico e técnico.

De acordo com a informação oficial da TUU (sem data), esta presta uma diversidade de serviços (Figura 12) que podem ser contratualizados no seu conjunto ou individualmente, dependendo do projeto em análise.

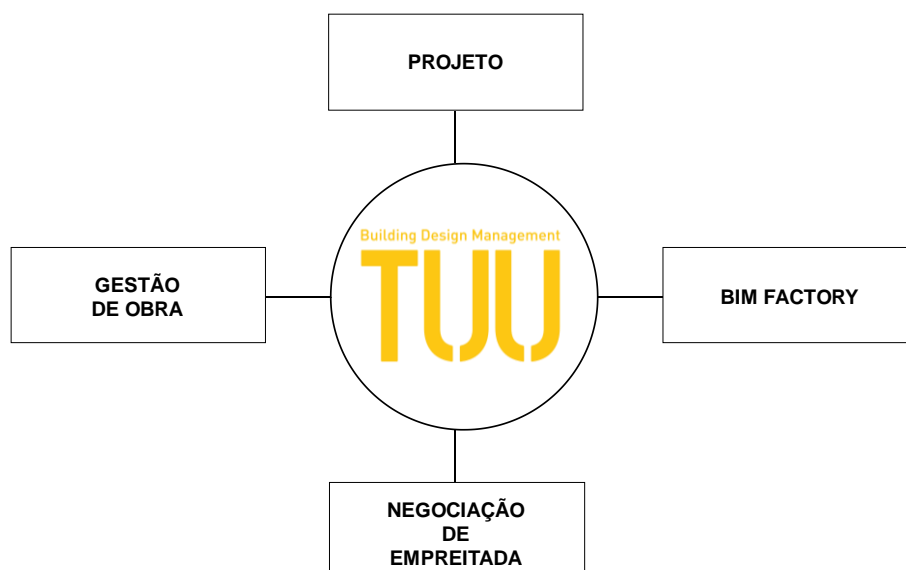


Figura 12 - Serviços prestados pela TUU - Building Design Management

1. No que respeita ao serviço de elaboração de projeto, a empresa segue o lema de “Respeitar o Passado, desenhando o Futuro”. Neste serviço, a empresa desenvolve

projetos, do conceito à execução, de pequena e grande escala, seja reabilitação ou construção nova, incluindo a coordenação de todas as equipas. Este serviço inclui:

- Projetos de arquitetura
- Revisão de projetos
- Levantamentos arquitetónicos
- Medições e cadernos de encargos
- Estimativas orçamentais
- Coordenação de projetos

2. O serviço de *Building Information Modeling (BIM) Factory* diz respeito à modelação integral de projetos em BIM, do levantamento à gestão da manutenção, com integração de todas as especialidades. A empresa constrói mesmo antes da construção. Este serviço inclui:

- Elaboração do modelo BIM: trabalhos realizados em “softwares que permitem aos utilizadores acederem e acrescentarem informações relevantes sobre o processo de construção”, nomeadamente, observar e “prevenir erros que possam ocorrer durante a elaboração de uma obra” (Cardoso et al., 2013, p. 3)
- Planos de execução BIM
- Verificação do modelo

3. Negociação de empreitada corresponde a um processo bem definido para o enorme desafio que é negociar preço, prazo, condições de execução. O lema da negociação de empreitada é: “Mais do que cumprir a legislação, preparamos bem a empreitada!” Este serviço inclui:

- Programa de concurso
- Peritagens técnicas
- Gestão e negociação de empreitadas

4. Gestão de obras, cujo propósito é ser um serviço de acompanhamento da empreitada, focado em garantir o bom cumprimento do projeto e do contrato, com

fiscalização e coordenação de segurança. A TUU reforça que, com a antecipação de problemas, evitam-se surpresas. Assim, este serviço inclui:

- Fiscalização e acompanhamento
- Coordenação de segurança
- Acompanhamento ambiental

Assim, a TUU afirma que não faz obra, mas controla todo o processo; não faz projeto em 2D, pois utiliza a tecnologia de ponta do BIM; não faz relatórios diários, pois desenvolveram uma plataforma à medida das necessidades, a Buildtoo. Por fim, a TUU não toma decisões pelo Dono de Obra, mas tem o papel de informar e aconselhar sempre que necessário.

Quanto à área de atuação da empresa, esta desenvolve atividades que se enquadram nas seguintes Classificações das Atividades Económicas (CAE's): CAE 74900 - Outras atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; CAE 71110 - Atividades de arquitetura; CAE 71120 - Atividades de engenharia e técnicas afins; e CAE 74100 - Atividades de design (Racius, sem data).

Para complementar os serviços iniciais, a TUU criou duas submarcas:

- Buildtoo, nasce em 2017, tendo sido apresentada na *Web Summit*, é uma plataforma fruto do desenvolvimento de um *software* de gestão de processos construtivos que tem como objetivo assessorar o Dono de Obra nas tomadas de decisão e no acompanhamento da progressão da obra. Permite aceder, em tempo real, à planificação dos trabalhos, a todos os orçamentos, documentos atualizados, diário de projeto/obra, fotografias e gera relatórios automáticos. Esta marca foi criada a pensar nas necessidades dos seus utilizadores por forma a haver uma cooperação e uma comunicação mais assertiva entre todos os intervenientes no processo.
- Cityoo – Smart Territory Management, criada em 2018, como uma plataforma digital que permite monitorizar a evolução da construção urbana; combinar a observação da Terra através de imagens em satélite, modelos virtuais de informação de construção (BIM), *big data* e algoritmos poderosos. Os principais objetivos da Cityoo são o controlo preventivo da construção dos edifícios,

identificar o potencial de construção de cada local e melhorar a qualidade de vida dos cidadãos.

## 2.4. Estratégia da Empresa

Para a concretização da sua estratégia, a TUU – Building Design Management realiza um percurso que passa, primeiramente, por saber ouvir e receber todos aqueles que precisam da ajuda da empresa; de seguida planeia e projeta de forma a ter todos os recursos operacionais para que o projeto siga com sucesso; depois passa por gerir, fazendo o acompanhamento necessário, controlando prazos e custos e, por fim, a entrega, uma das fases mais importantes para o cliente, pois verá a sua obra terminada e, para a TUU, haverá um sentimento de missão cumprida (Figura 13).

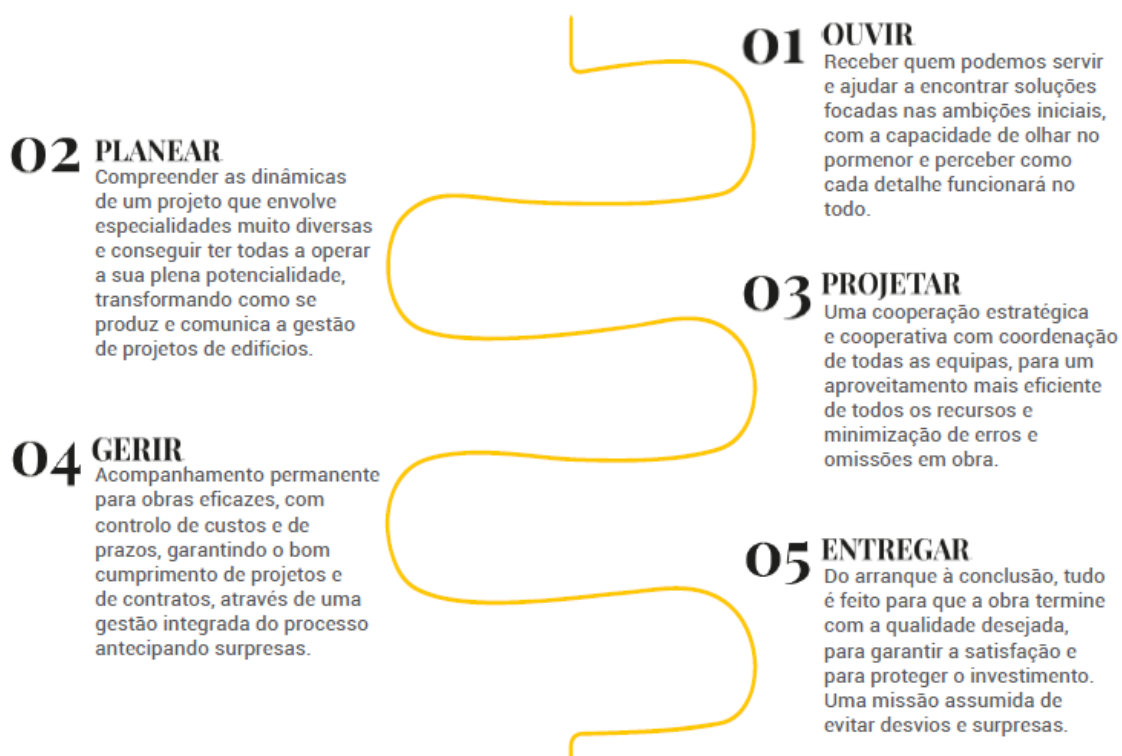


Figura 13 - Estratégia da TUU - Building Design Management

Fonte: Website Oficial da TUU – Building Design Management (sem data)

Do universo dos possíveis clientes da TUU, tanto públicos como privados, e considerando as estratégias de crescimento e vendas para a concretização dos objetivos da empresa, a aposta no setor público apresenta-se como um caminho interessante a trilhar, visto que no contexto atual, existem recursos que potenciam um investimento elevado no setor das obras públicas.

## **CAPÍTULO III - ATIVIDADES REALIZADAS NO ESTÁGIO**

Neste capítulo são apresentadas as atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio que tiveram como intuito o cumprimento dos objetivos propostos. Também será apresentada uma breve análise crítica à empresa acolhedora do estágio.

### **1. O Estágio**

De acordo com o n.º 2 do artigo 21.º do Regulamento dos Cursos do 2º Ciclo (Mestrados) do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra - ISCAC (2017, p. 10), o estágio curricular “tem por objetivo proporcionar ao mestrando uma formação em posto de trabalho que facilite a sua futura integração no mercado laboral, progressão na carreira ou mudança de profissão”, o que lhe permite aplicar o conhecimento teórico adquirido ao longo do percurso académico.

Neste ponto pretende-se descrever as funções exercidas e as tarefas efetuadas durante a componente prática do estágio curricular que decorreu entre 08 de novembro de 2021 e 02 de maio de 2022, totalizando 960 horas.

Tal como no marketing, também na vida temos uma missão, visão e valores, e temos de ter a capacidade de encontrar um rumo. Assim, as tarefas e os objetivos de estágio foram negociados entre a estudante e a entidade acolhedora a fim de colocar em prática os conhecimentos adquiridos e poder colaborar para uma melhoria da empresa. No dia 08 de novembro, primeiro dia na TUU – Building Design Management, encontrei uma equipa de colaboradores que trabalham diariamente em prol do sucesso da empresa e da satisfação dos seus clientes. O respeito, o compromisso e o espírito de equipa são valores essenciais, detetados na empresa acolhedora.

A realização do estágio na empresa baseava-se na aquisição de conhecimentos sobre a forma como uma organização do setor da arquitetura e engenharia funcionava no mercado português, tanto direcionado para o cliente final individual, como para uma instituição pública ou privada. O estágio incidiu principalmente na área comercial e vendas, tendo também incluído tarefas mais relacionadas com a área administrativa e de gestão de frota, o que permitiu uma integração no âmbito do marketing e um melhor entendimento de uma organização como um todo.

### **1.1. Atividades Realizadas na Área Administrativa e Gestão de Frota**

Ao longo do estágio foram realizadas diferentes atividades administrativas direcionadas para os diferentes departamentos da TUU. O que podiam parecer tarefas irrelevantes, na realidade contribuíram para uma mais eficaz comunicação entre os departamentos, algo essencial para o bom funcionamento da empresa, nomeadamente nas áreas de gestão de *stocks* e encomendas, tratamento de faturas e comprovativos de pagamento. Do ponto de vista pessoal, estas tarefas foram uma mais-valia para o conhecimento do contexto empresarial.

Das tarefas relacionadas com a gestão de frota, foi importante trabalhar no processo de aquisição de uma viatura nova para a empresa; a procura de soluções para a melhoria do processo de reserva de viaturas e gestão de toda a frota; deslocação de viaturas à manutenção/revisão e apoio aos colaboradores aquando de uma necessidade de viatura ou manutenção/revisão da mesma.

Particularmente no setor da engenharia, os colaboradores tinham a necessidade de se deslocar regularmente ao local da obra para assim cumprirem o plano de trabalho e, ter a frota da empresa bem organizada, foi essencial para facilitar o trabalho do gestor da frota e contribuir para o sucesso do dia a dia dos colaboradores.

Houve a possibilidade de rececionar novas viaturas. Quando tal ocorreu foi necessário, para cada uma, abrir um novo processo para organizar toda a documentação que permite o veículo circular legalmente na via pública. São exemplos disso os contratos de *renting*, os termos de responsabilidade dos colaboradores e as declarações de permissão de circulação das viaturas.

Com a empresa em fase de crescimento, surgiu a necessidade de procurar no mercado soluções para melhorar a gestão de frota da TUU, possibilitando o agrupamento de todos os documentos num só *software*. No estágio foi-me permitido procurar esta solução e, numa fase final, iniciar a fase de experimentação da plataforma. Para encontrar esta ferramenta foi necessário conhecer bem a frota da empresa, as necessidades que teriam de ser colmatadas com a aquisição desta plataforma e de que forma poderia facilitar o dia a dia na empresa. Para isso, foi necessário realizar um trabalho exaustivo de pesquisa do mercado das plataformas já existentes e se iam ao encontro das necessidades de frota da

empresa. O resultado deste trabalho de pesquisa foi apresentado à administração e ao restante departamento de gestão através de um powerpoint explicativo (Apêndice 1).

Tendo em consideração as necessidades dos colaboradores para o bom funcionamento da empresa, foi necessário otimizar os recursos existentes. Para isso, foi necessário conhecer as rotas dos colaboradores e evitar que houvesse deslocações desnecessárias de viaturas para o mesmo local de obra. Esta gestão era realizada com base na análise e verificação do documento onde os colaboradores reservavam as viaturas. Sempre que houve a necessidade de uma viatura extra, os colaboradores comunicavam à gestora de frota, para que essa necessidade fosse acautelada.

Esta atividade permitiu ter um maior conhecimento dos projetos e dos colaboradores da TUU, algo essencial para uma colaboração na logística diária da empresa.

## **1.2. Atividades Realizadas na Área Comercial e Vendas**

Tal como referido por Vicar (1993), a prospeção de clientes é uma tarefa de difícil execução, no entanto, essencial para o bom funcionamento do processo de vendas.

Assim, tendo por base a aprendizagem referente a estas temáticas e atendendo à concretização das tarefas propostas no estágio para a área comercial e vendas, acompanharam-se os programas de financiamento visto serem uma fonte de receita para o setor da construção civil. Com este intuito, fez-se uma pesquisa de oportunidades, a fim de ir ao encontro de um nicho de mercado específico e antecipar as necessidades desse público-alvo.

Para atingir os objetivos propostos para a realização do estágio curricular seguiu-se o esquema da figura 14.

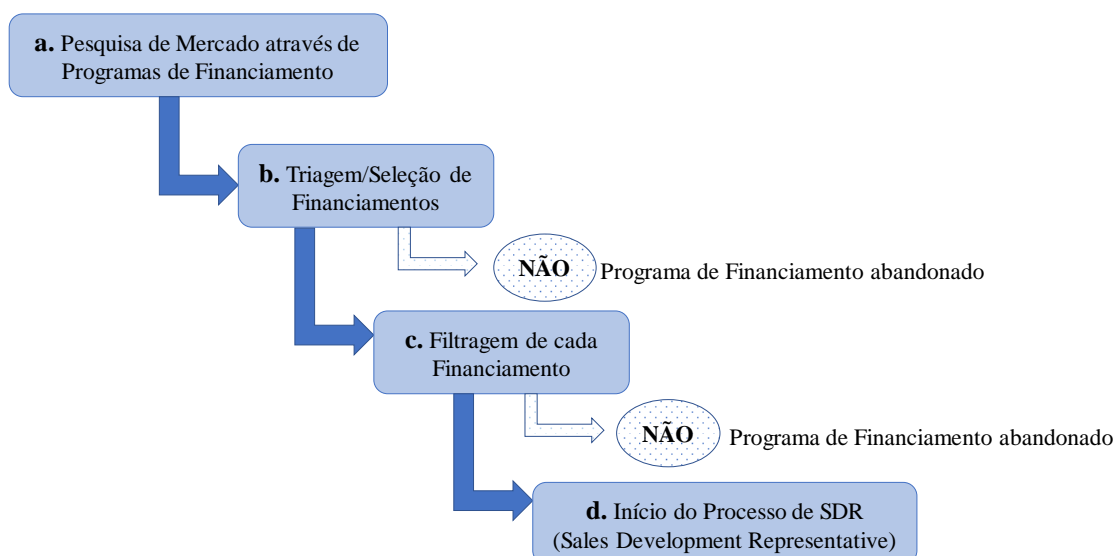


Figura 14 - Etapas a percorrer desde a pesquisa dos Programas de Financiamento até ao início do Processo de Sales Development Representative

### 1.2.1. Pesquisa de Mercado através de Programas de Financiamento

Nesta primeira fase realizou-se uma pesquisa exaustiva sobre os diferentes programas de financiamento nacionais e europeus, relacionados com áreas em que a empresa atua e outras em que eventualmente poderia vir a operar, nomeadamente centrais de tratamento de resíduos. As áreas onde maioritariamente a empresa atua atualmente são a reabilitação e construção de edifícios para entidades como o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (ex: residências de estudantes), o Ministério do Ambiente (ex: resíduos), Comunidades Intermunicipais (ex: vias cicláveis), o Instituto da Segurança Social (ex: creches, centros de dia e lares de idosos), o Instituto da Habitação e Reabilitação Urbana (ex: habitação social), as Instituições de Solidariedade Social (ex: Santas Casas da Misericórdia) e o Ministério da Saúde (ex: Centros Hospitalares e Centros de Saúde).

Tendo sempre em consideração a estratégia da empresa, para a realização da pesquisa dos instrumentos de financiamento foi necessário explorar todas as informações encontradas, tanto nos *websites* oficiais das entidades como em notícias relacionadas com a temática, obtendo assim as seguintes informações (Figuras 15, 16 e 17):

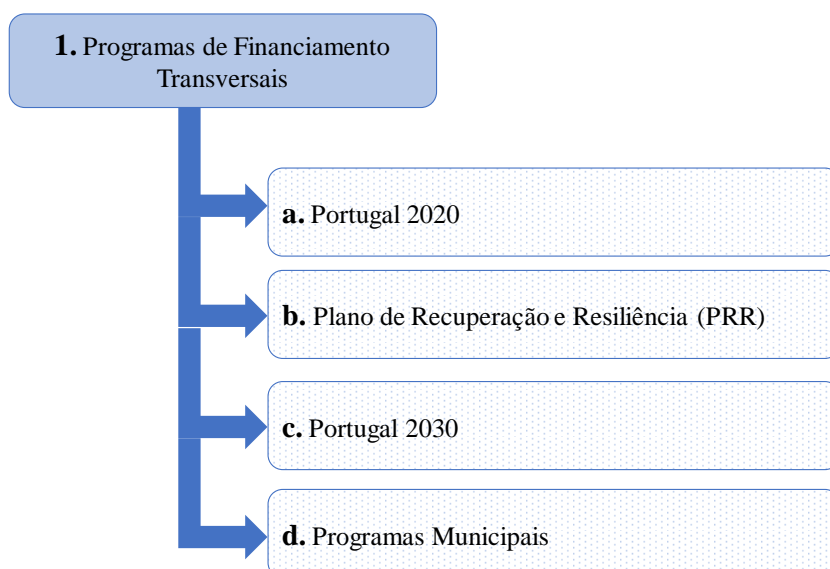


Figura 15 - Programas de Financiamento Transversais analisados

#### a. Portugal 2020

A pesquisa iniciou-se com o programa de financiamento do Portugal 2020 (Figura 15) que consiste num “acordo de parceria adotado entre Portugal e a Comissão, que reúne a atuação dos cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, Fundo de Coesão, Fundo Social Europeu, Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural e Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e Pescas – no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal, entre 2014 e 2020” (Portugal 2020, sem data). Para ir ao encontro dos beneficiários deste financiamento, era necessário encontrar a lista atualizada de operações aprovadas ao financiamento e, posteriormente, analisá-la por áreas, subáreas, tipologia de investimento, programa operacional e respetivo eixo prioritário associado, objetivo temático e prioridade de investimento, por forma a obter o máximo de informação da entidade e do projeto alvo de candidatura.

No apêndice 2 encontram-se tabelas exemplificativas do programa de financiamento Portugal 2020 e o modo como se enquadra no *core-business* da empresa.

#### b. Plano de Recuperação e Resiliência (PRR)

Dando continuidade à pesquisa de outros financiamentos, iniciou-se a análise ao Plano de Recuperação e Resiliência (Figura 15) que consiste num “programa de aplicação

nacional, com um período de execução até 2026, que vai implementar um conjunto de reformas e investimentos destinados a repor o crescimento económico sustentado, após a pandemia, reforçando o objetivo de convergência com a Europa ao longo da próxima década” (Recuperar Portugal, sem data-b). Segundo informação oficial, este plano de investimento assenta em três dimensões estruturantes:

- **Resiliência:** “está associada a um aumento da capacidade de reação face a crises e de superação face aos desafios atuais e futuros que lhes estão associados”. Nesta dimensão “foram consideradas 9 Componentes com vista a reforçar a resiliência social, económica e territorial” de Portugal. “Estas componentes incluem um conjunto robusto de intervenções em áreas estratégicas, designadamente a saúde, a habitação, as respostas sociais, a cultura, o investimento empresarial inovador, as qualificações e competências, as infraestruturas, a floresta e a gestão hídrica” (Recuperar Portugal, sem data-c).
- **Transição climática:** “resulta do compromisso e contributo de Portugal para as metas climáticas que permitirão o alcance da neutralidade carbónica até 2050”. Nesta dimensão “foram consideradas 6 Componentes com intervenção em áreas estratégicas, como sejam o mar, a mobilidade sustentável, a descarbonização da indústria, a bioeconomia, a eficiência energética em edifícios e as energias renováveis” (Recuperar Portugal, sem data-d).
- **Transição digital** está alinhada com a “digitalização de empresas, do estado e no fornecimento de competências digitais na educação, saúde, cultura e gestão florestal”; assenta em 5 componentes como “capacitação e inclusão digital das pessoas através da educação, formação em competências digitais e promoção da literacia digital, transformação digital do setor empresarial e digitalização do Estado” (Recuperar Portugal, sem data-e).

Com base na análise das candidaturas associadas às dimensões e componentes do PRR, a TUU – Building Design Management parece apresentar uma maior apetência para a componente de Resiliência, porque é a dimensão onde o Estado irá aplicar um montante de financiamento mais elevado e visto que é a componente que engloba mais projetos e investimentos enquadráveis na área de atuação da empresa.

c. Portugal 2030

O Portugal 2030 (Figura 15) foi mais um programa de análise visto que, por um lado, está alinhado com as componentes do Plano de Recuperação e Resiliência português e, por outro, fixa objetivos estratégicos a serem aplicados num horizonte temporal desde 2021 até 2027 (Portugal 2030, sem data).

A Estratégia Portugal 2030 está estruturada em torno de quatro agendas temáticas relacionadas com as pessoas, inovação; digitalização e qualificações; a transição climática e sustentabilidade; e competitividade e coesão. A estas quatro agendas estão associados programas temáticos como a inovação e transição digital; ação climática e sustentabilidade; mar; demografia; qualificações e inclusão (Portugal 2030, sem data).

d. Programas Municipais

No âmbito dos Programas Municipais (Figura 15), tendo em consideração as questões prioritárias nas autarquias foram analisados os dedicados à habitação, arrendamento habitacional e da reabilitação urbana que se consideraram mais importantes:

- “Mafra Requalifica – Programa Municipal de Regeneração Urbana” da Câmara Municipal de Mafra que tem como objetivo “promover, apoiar e incentivar o processo de regeneração urbana em todo o território do Concelho de Mafra, disponibilizando incentivos e serviços de apoio a todos os interessados na reabilitação do património existente” (Câmara Municipal de Mafra, sem data).
- “Reabilitar, Consigo!” da Câmara Municipal de Vila Franca de Xira, tendo como objetivo “reabilitar e preservar o património edificado do Concelho, criando as melhores condições de habitabilidade e sustentabilidade ambiental e energética dos edifícios, bem como uma melhor qualidade de vida em todas as suas áreas envolventes” (Câmara Municipal de Vila Franca de Xira, 2015).

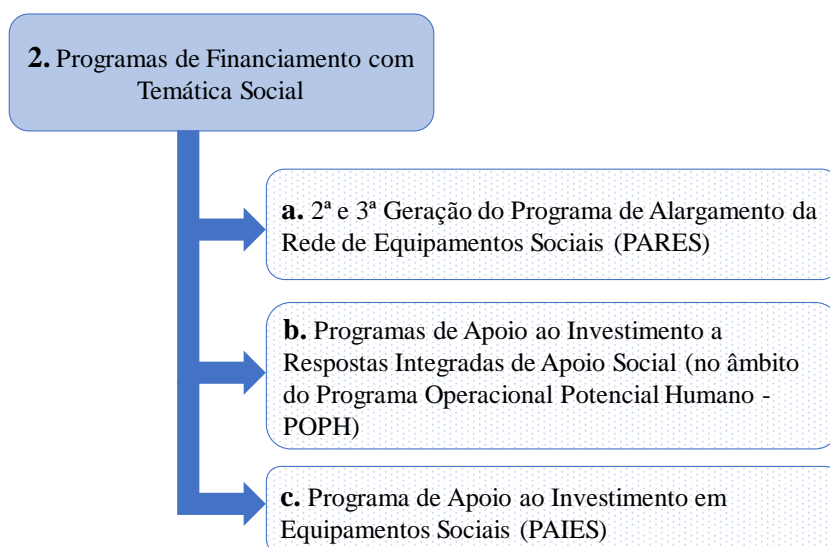


Figura 16 - Programas de Financiamento com Temática Social analisados

a. 2ª e 3ª Geração do Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais (PARES)

O PARES (Figura 16) encontra-se na 3ª geração e as candidaturas ainda se encontram em análise. Este programa tem como “finalidade apoiar o desenvolvimento e consolidar a rede de equipamentos sociais no território continental”, incidindo na criação de novos lugares em creches, reforço do número de lugares em lares de idosos, entre outros. O financiamento no âmbito do PARES destina-se a obras de construção de raiz; obras de ampliação, remodelação de edifício ou fração; projetos técnicos de arquitetura e de engenharia; fiscalização da obra, entre outros (Segurança Social, 2021). Estas ações vão ao encontro do propósito da TUU.

b. Programas de Apoio ao Investimento a Respostas Integradas de Apoio Social (no âmbito do Programa Operacional Potencial Humano - POPH)

Os Programas de Apoio ao Investimento a Respostas Integradas de Apoio Social (Figura 16) pretendem, “entre outras prioridades, conferir especial ênfase ao alargamento da rede de equipamentos sociais, contribuindo assim para uma melhoria efetiva no acesso e, sobretudo, na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e à própria comunidade”. São beneficiários deste financiamento as Creches, os Centros de Acolhimento Temporário, os Lares de Infância e Juventude, Apartamentos de Autonomização, Serviços de Apoio Domiciliário a Pessoas Idosas, Centros de Dia, Lares de Idosos, Lares de Apoio, Serviços de Apoio Domiciliário a Pessoas com Deficiência, Centros de

Atividades Ocupacionais, Lares Residenciais, Residências Autónomas e Casas Abrigo (Segurança Social, 2019a). Estas ações vão ao encontro do propósito da TUU.

c. Programa de Apoio ao Investimento em Equipamentos Sociais (PAIES)

O PAIES (Figura 16) tem como objetivo “estimular o investimento em equipamentos sociais, apoiando as entidades privadas, nomeadamente a iniciativa privada lucrativa, contribuindo para aumentar a capacidade instalada em respostas nas áreas de infância e juventude, pessoas com deficiência e população idosa” (Segurança Social, 2019b). Estas ações vão ao encontro do propósito da TUU.

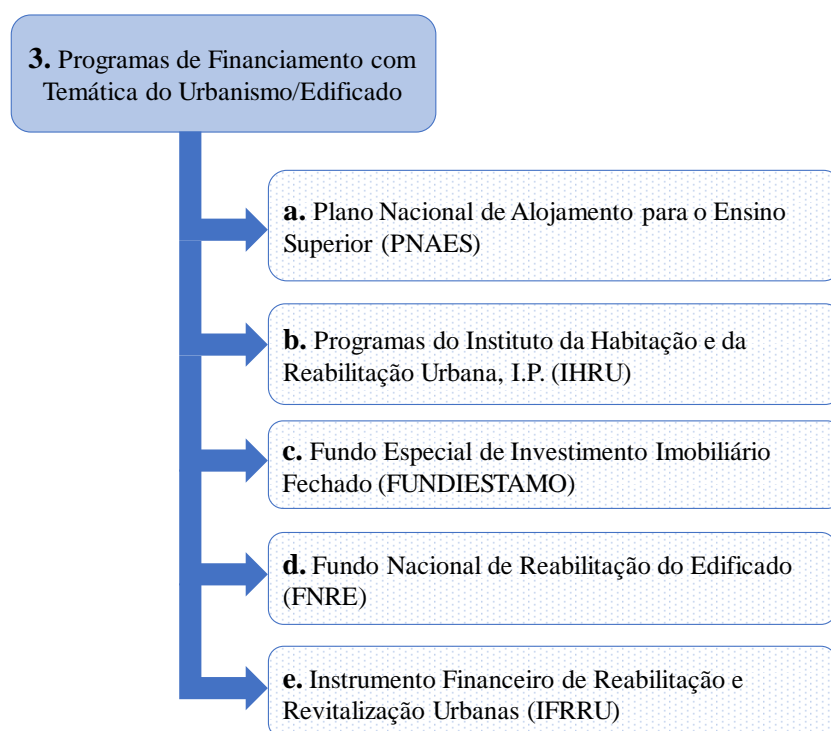


Figura 17 - Programas de Financiamento com Temática do Urbanismo/Edificado analisados

a. Plano Nacional de Alojamento para o Ensino Superior (PNAES)

O PNAES (Figura 17), segundo a Direção Geral do Ensino Superior (2019) consiste numa iniciativa conjunta da DGES, do Fundo Especial de Investimento Imobiliário Fechado (FUNDIESTAMO), das autarquias e das instituições de ensino superior com o acompanhamento do Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana (IHRU). Este plano inclui a requalificação e construção de imóveis públicos com o intuito de aumentar a

oferta de alojamentos para estudantes do ensino superior (Direção Geral do Ensino Superior, 2019).

De acordo com Pedro Dominginhos, Presidente do Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos, este plano “revela-se como um instrumento estratégico para criar melhores condições de frequência do Ensino Superior” (Direção Geral do Ensino Superior, 2019, p. 4). Manuel Heitor, Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior à época complementou, dizendo que este plano responde a um “problema complexo com respostas planeadas, privilegiando o investimento e a requalificação de edificado existente” (Direção Geral do Ensino Superior, 2019, p. 3). Estas ações vão ao encontro do propósito da TUU.

b. Programas do Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I.P. (IHRU)

No âmbito do IHRU (Figura 17), “entidade pública promotora da política nacional de habitação (...) e tem por missão garantir a concretização, coordenação e monitorização da política nacional de habitação e dos programas definidos pelo Governo para as áreas da habitação, do arrendamento habitacional e da reabilitação urbana, em articulação com as políticas regionais e locais de habitação” (IHRU, sem data), surgem os seguintes programas, objeto de atenção por parte da TUU:

- 1º Direito – Programa de Apoio ao Acesso à Habitação que “visa apoiar a promoção de soluções habitacionais para pessoas que vivem em condições habitacionais indignas e que não dispõem de capacidade financeira para suportar o custo do acesso a uma habitação adequada” (Portal da Habitação, sem data-a).
- Reabilitar para Arrendar - Habitação Acessível (RPA-HA) que tem como “objetivo o financiamento de operações de reabilitação de parte de um edifício, de edifícios ou de empreendimentos cujas habitações, no fim da operação, se destinem, no todo ou maioritariamente, a arrendamento acessível ou a arrendamento com rendas de valor inferior aos limites aplicáveis no âmbito do Programa de Arrendamento Acessível” (Portal da Habitação, sem data-b).

c. Fundo Especial de Investimento Imobiliário Fechado (FUNDIESTAMO)

O FUNDIESTAMO (Figura 17) é um fundo especial de investimento imobiliário fechado, com atividade desde 2008 e tem como objetivo “alcançar, numa perspetiva de médio e longo prazo, uma valorização crescente de capital, através da constituição e gestão de uma carteira de valores predominantemente imobiliários” (FUNDIESTAMO, sem data).

d. Fundo Nacional de Reabilitação do Edificado (FNRE)

O Fundo Nacional de Reabilitação do Edificado (Figura 17) é um fundo especial de investimento imobiliário fechado e é constituído por vários subfundos, tendo como “principal objetivo o desenvolvimento e a concretização de projetos de reabilitação de imóveis para a promoção do arrendamento, em especial o habitacional, tendo em vista a regeneração urbana e o repovoamento dos centros urbanos, pretendendo alcançar, numa perspetiva de médio e longo prazo, uma valorização crescente do investimento” (FNRE, sem data).

e. Instrumento Financeiro de Reabilitação e Revitalização Urbanas (IFRRU)

O IFRRU (Figura 17) é um instrumento financeiro que tem como objetivo “revitalizar as cidades, apoiar a revitalização física do espaço dedicado a comunidades desfavorecidas e apoiar a eficiência energética na habitação (...) pretende, assim, facilitar o acesso a financiamento por parte dos promotores de investimentos na área da reabilitação urbana, melhorando as condições de financiamento, adequadas às circunstâncias e especificidades dos projetos, e diversificando a oferta de soluções de financiamento em condições mais favoráveis do que as disponíveis no mercado” (IFRRU, sem data).

Após a realização da pesquisa de mercado através de programas de financiamento, fez-se uma triagem ou seleção dos financiamentos mais importantes para a entidade acolhedora.

### ***1.2.2. Triagem/Seleção de Financiamentos***

De todos os financiamentos objeto de pesquisa foram selecionados aqueles que se enquadravam nos objetivos e *core-business* da TUU, nomeadamente:

- Portugal 2020;
- Plano Nacional de Alojamento para o Ensino Superior (PNAES);
- Instrumento Financeiro de Reabilitação e Revitalização Urbanas (IFFRU); e
- Plano de Recuperação e Resiliência (PRR).

### ***1.2.3. Filtragem de cada Financiamento***

Para cada programa de financiamento sujeito à triagem e seleção realizada na etapa anterior, foi executada uma filtragem das entidades cujos projetos ainda estão a decorrer ou venham a decorrer, priorizando os que envolvam montantes mais elevados (programa de financiamento Portugal 2020), data de início do financiamento (programa de financiamento PNAES), valor de investimento e data (programa de financiamento do IFFRU). Para cada um dos programas de financiamento anteriormente referidos, exemplifica-se o processo de triagem no apêndice 3.

Para o Plano de Recuperação e Resiliência foi consultado o *website* oficial do Recuperar Portugal (PRR), no separador das candidaturas (Recuperar Portugal, sem data-a) e foram analisados os projetos correspondentes aos seus diferentes componentes, tendo em consideração as despesas elegíveis de cada candidatura e o seu estado (candidaturas abertas ou fechadas).

Após essa análise, foram tidas em conta as seguintes candidaturas:

- Candidaturas na componente de Resiliência – C7. Infraestruturas:
  - “RE-C07-i01: Áreas de Acolhimento Empresarial (AAE)”:
    - “Apoio à reconversão de Áreas de Acolhimento Empresarial Existentes para uma dimensão mais Resiliente, mais Verde e mais Digital”;
- Candidaturas na componente de Resiliência – C2. Habitação:
  - “C02-i01 - Programa de apoio ao acesso à habitação”:
    - “Programa de Apoio ao Acesso à Habitação (N.º 01/C02-i01/2021)”;
- Candidaturas na componente de Resiliência – C3. Respostas Sociais:

- “C03-i01: Nova Geração de Equipamentos e Respostas Sociais”:
  - “Requalificação e alargamento da rede de equipamentos e respostas sociais”;
- “C03-i06.01: Operações Integradas em Comunidades Desfavorecidas nas Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto – Programa Bairros Saudáveis”:
  - “Operações Integradas em Comunidades Desfavorecidas nas Áreas Metropolitanas de Lisboa e Porto – Subinvestimento Programa Bairros Saudáveis (N.º 01/C03-i06.01/2020)”;
- “C03-i02 - Acessibilidades 360º”:
  - “Programa de Intervenção nas Vias Públicas (PIVP) (N.º 01/C03-i02/2021)”;
  - “Programa de Intervenção nos Edifícios Públicos (PIEP) (N.º 02/C03-i02/2021)”;
- Candidaturas na componente de Resiliência – C1. Serviço Nacional de Saúde:
  - “C01-i03: Conclusão da Reforma da Saúde Mental e Implementação da Estratégia para as Demências”:
    - “Criar novas unidades de internamento em Hospitais Gerais (N.º 01/C01-i03/2021)”;
- Candidaturas na componente de Resiliência – C5. Capitalização e Inovação Empresarial:
  - “RE-C05-i03: Agenda de investigação e inovação para a sustentabilidade da agricultura, alimentação e agroindústria (Agenda de Inovação para a Agricultura 20|30)”:
    - “Renovação/Requalificação dos Polos da Rede Nacional de Inovação (Aviso Convite N.º 01/C05-i03/2021)”.

Das candidaturas acima mencionadas, as que se relacionavam com a criação de novas unidades de internamento em Hospitais Gerais (setor da saúde) e com a renovação/requalificação dos Polos da Rede Nacional de Inovação (setor da agricultura e

pescas), foram aquelas que mereceram especial atenção por parte da TUU, visto que, após a publicação oficial dos documentos relacionados, neles já constavam a lista de beneficiários diretos deste investimento, ponto de partida para o início dos contactos (Figuras 18 e 19).

Submissão de Candidaturas [aqui](#), entre os dias 09/09/2021 e 09/12/2021 às 17h.

RECUPERAR PORTUGAL PRR FAQ'S CANDIDATURAS PT Q

**Renovação/Requalificação dos Polos da Rede Nacional de Inovação (Aviso Convite N.º 01/C05-I03/2021)** Aberto

Famílias Entidades Públicas

Modernização da Rede de Inovação, através da renovação/ requalificação das infraestruturas e equipamentos científicos de laboratórios, estruturas piloto, estações centro experimentais, coleções de variedades regionais e efetivos de raças autóctones (Polos da Rede de Inovação).

Data do Aviso: 09/09/2021

Submissão de Candidaturas [aqui](#), entre o dia 09.09.2021 e 31.03.2022.

Ver documentação [aqui](#) e republicação [aqui](#).

O acesso a informações e esclarecimentos poderá ser efetuado através de [ifap@ifap.pt](mailto:ifap@ifap.pt) ou do contacto IFAP 21 371 62 61

Data de 2.º Republicação: 20/01/2022

Submissão de Candidaturas [aqui](#), entre o dia 09/09/2021 e 31/03/2022.

Ver documentação [aqui](#)

 **PRR**  
Plano de Recuperação e Resiliência

## ANEXO II

### Lista de Beneficiários Finais

- Direção Regional da Agricultura e Pescas do Norte (DRAPN) – NIF 600 000 354
- Direção Regional da Agricultura e Pescas do Centro (DRAPC) – NIF 600 082 466
- Direção Regional da Agricultura e Pescas de Lisboa e Vale do Tejo (DRAPLVT) – NIF 600 005 305
- Direção Regional da Agricultura e Pescas do Alentejo (DRAPAL) – NIF 680 011 439
- Direção Regional da Agricultura e Pescas do Algarve (DRAPALG) – NIF 600 005 291
- Direção-Geral de Alimentação e Veterinária (DGAV) – NIF 600 045 234
- Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária, IP (INIAV) – NIF 510 345 271

*Figura 18 - Lista de Entidades (Beneficiários) da Candidatura Renovação/Requalificação dos Pólos da Rede Nacional de Inovação no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência*

Fonte: Recuperar Portugal (2021a)



## 2- Beneficiários Finais

Os beneficiários finais foram definidos tendo presente o previsto no Plano Nacional de Saúde Mental (PNSM), nomeadamente o objetivo de reduzir os internamentos no Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra E.P.E., no Centro Hospitalar Psiquiátrico de Lisboa e no Hospital de Magalhães Lemos, E.P.E.

Assim, constituem-se como beneficiários finais:

- Centro Hospitalar de Entre o Douro e Vouga, E.P.E.,
- Centro Hospitalar do Oeste, E.P.E.,
- Centro Hospitalar Tondela-Viseu, E.P.E.,
- Hospital Prof. Doutor Fernando Fonseca, E.P.E.

Figura 19 - Lista de Entidades (Beneficiários) da Candidatura Criar Novas Unidades de Internamento em Hospitais Gerais no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência

Fonte: Recuperar Portugal (2021b)

Considerando os financiamentos mais estratégicos, dá-se maior atenção às entidades/empresas que se consideram mais interessantes e que se enquadram no *core-business* da TUU. Posto isto, inicia-se o processo de *Sales Development Representative* (SDR) que possibilita a proximidade com estas *leads* (entidades/empresas potenciais clientes).

### 1.2.4. Início do Processo de Sales Development Representative (SDR)

Após a realização da prospeção de clientes e sendo esta a primeira etapa do processo de vendas, inicia-se o processo de *Sales Development Representative* (SDR) que se estrutura segundo um conjunto de etapas (Figura 20) que visam iniciar o contacto com o potencial cliente e dar a conhecer a organização e os seus serviços, e assim, conseguir captar e qualificá-los.

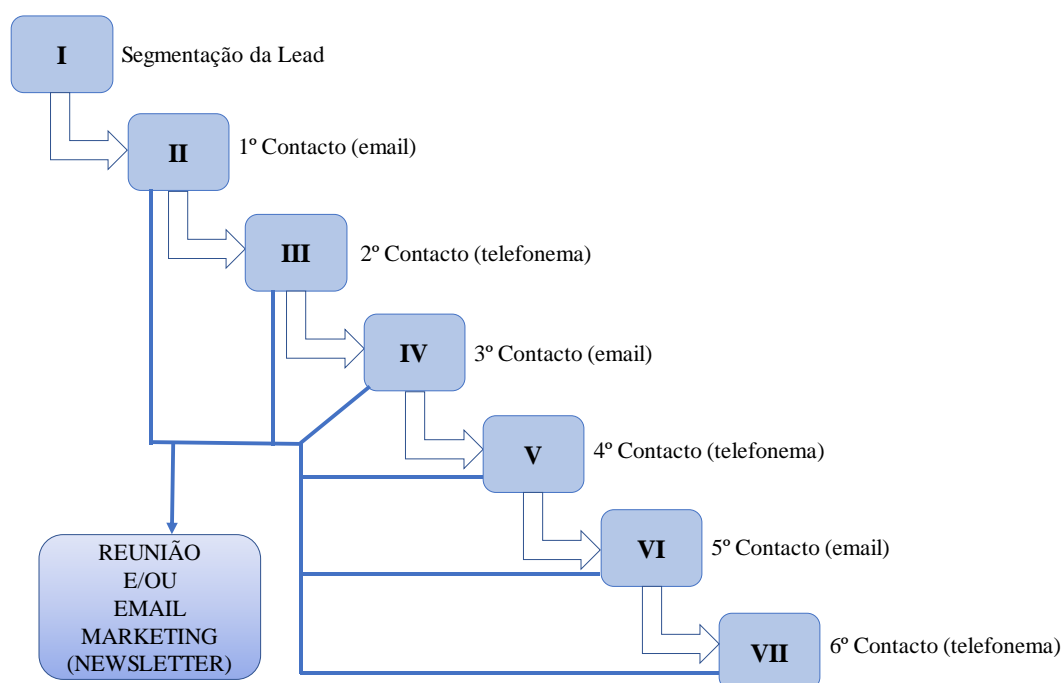


Figura 20 - Etapas a percorrer no Processo de Sales Development Representative

Após a identificação e filtragem da oportunidade, surge a *lead* (oportunidade de negócio para a empresa), sendo necessário segmentá-la (Etapa I), ou seja, pesquisar o nome da empresa, a sua área de atuação, localização e contacto mais próximo da pessoa indicada para abordar o assunto. Para fazer esta segmentação, podem-se usar as plataformas do *LinkedIn*, o motor de busca do *Google*, a nossa rede de contactos, *website* e redes sociais.

Após a realização da segmentação da *lead*, surge um primeiro contacto, que corresponde à Etapa II, realizado através de um email de apresentação da TUU, onde, de acordo com a oportunidade específica, se personaliza o mesmo, a fim de cativar o leitor (Figuras 21 e 22). Esta personalização do email relaciona-se com a apresentação de um portfólio do setor de atividade da entidade ou a demonstração de trabalhos já realizados pela TUU.

Com uma periodicidade semanal, surge de forma intercalada um contacto telefónico, correspondente aos segundo, quarto e sexto contactos, o que corresponde às Etapas III, V e VII. Paralelamente, é necessário nutrir a *lead*, dando-lhe sempre mais informações sobre a TUU e os seus trabalhos bem-sucedidos, através de email, o que acontece nos terceiro e quinto contactos, correspondem às Etapas IV e VI (Figuras 23 e 24).

De salientar que, se em algum dos contactos realizados, a *lead* demonstrar interesse na TUU, segue-se o agendamento de uma reunião, presencial ou online, de apresentação formal da empresa da qual pode resultar uma *lead* bem qualificada (uma *lead* que deseja

*O Contributo da Prospeção de Clientes em Empresas B2B  
Relatório de Estágio na empresa TUU – Building Design Management, Lda.*

---

solicitar proposta e, eventualmente, adjudicar futuramente os serviços da TUU) ou numa *lead* não qualificada (uma *lead* que após a apresentação não tem interesse nos serviços da TUU). Caso a entidade não demonstre interesse na TUU, o processo de SDR fica concluído e solicita-se ao departamento de marketing e comunicação o envio de campanhas de email-marketing para os contactos associados à entidade.

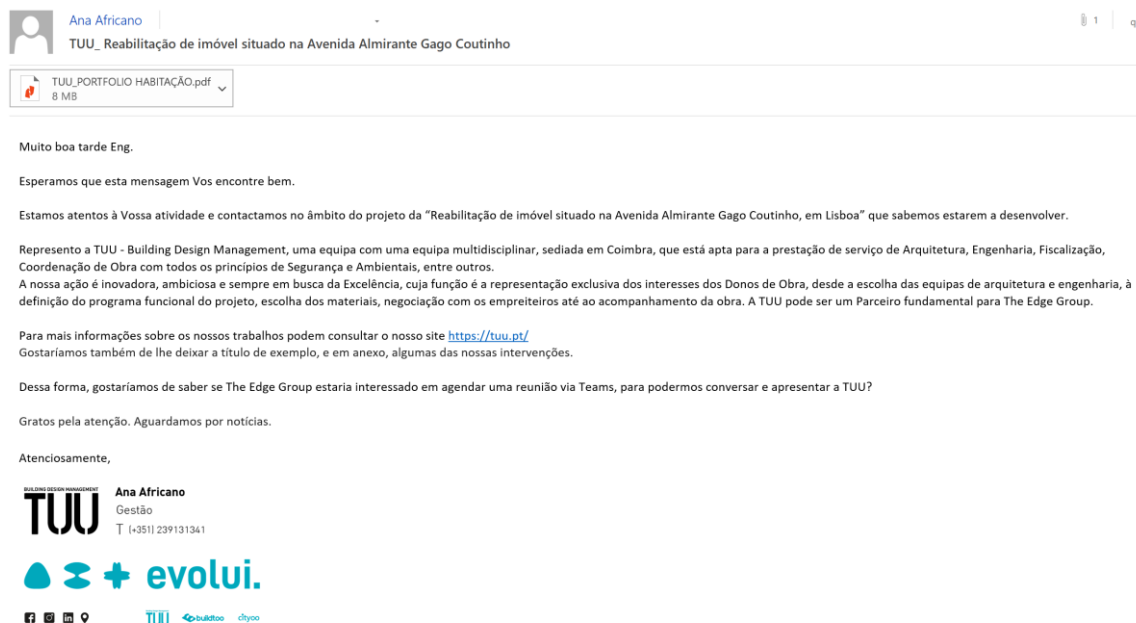


Figura 21 - Exemplo de Email de 1º Contacto da Apresentação da TUU a uma Entidade Privada

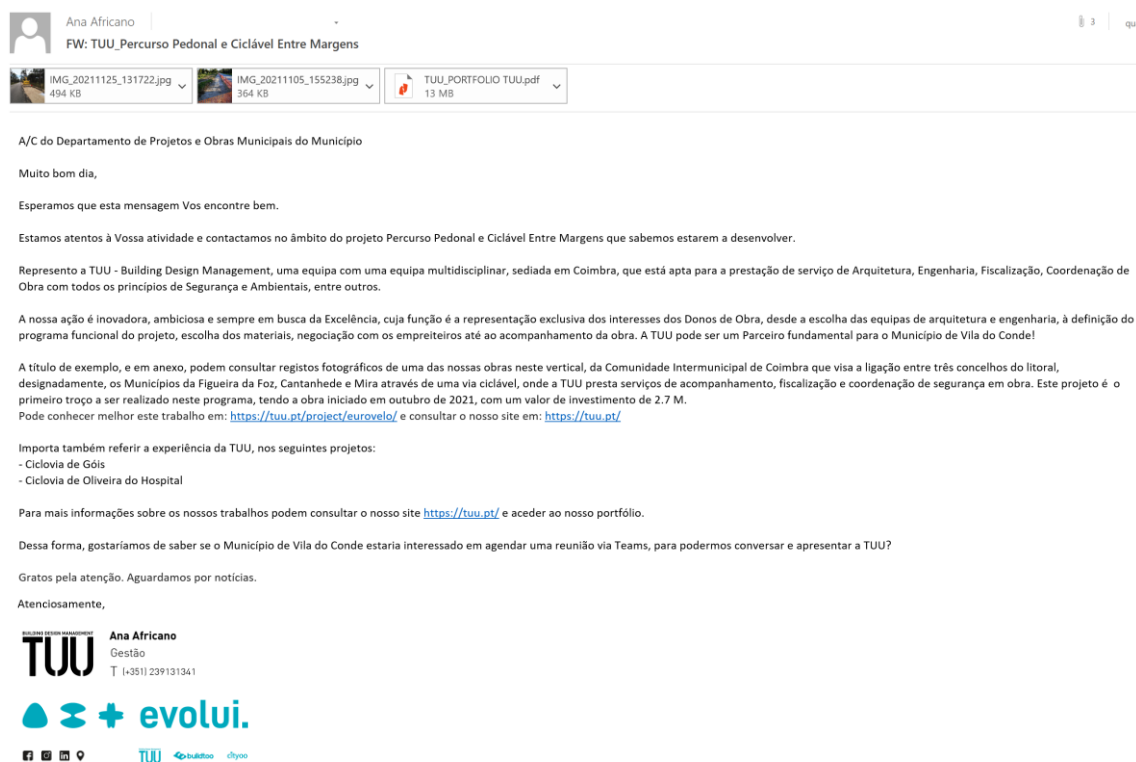


Figura 22 - Exemplo de Email de 1º Contacto da Apresentação da TUU a uma Entidade Pública

*O Contributo da Prospeção de Clientes em Empresas B2B*  
*Relatório de Estágio na empresa TUU – Building Design Management, Lda.*

---

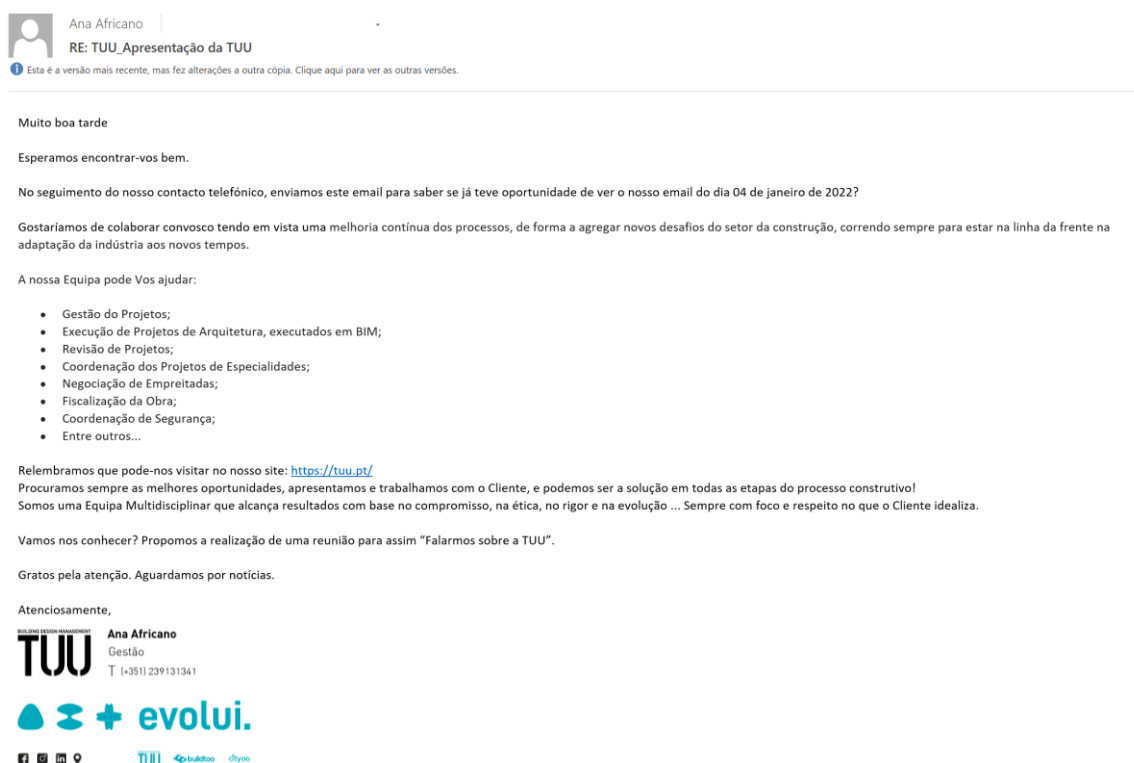


Figura 23 - Exemplo de Email de 3º Contacto da Apresentação da TUU a uma Entidade Pública

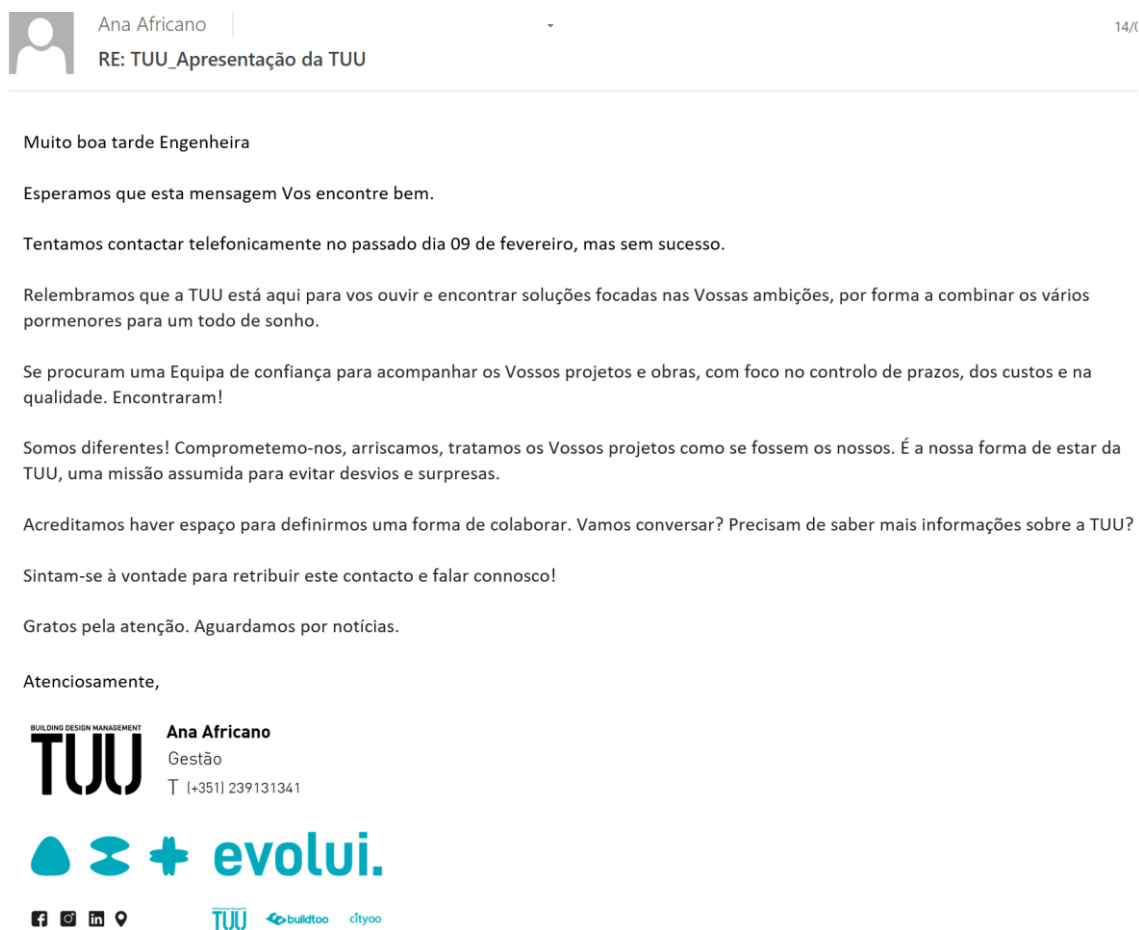


Figura 24 - Exemplo de Email de 5º Contacto da Apresentação da TUU a uma Entidade Pública

O *software* do *HubSpot*, referenciado no ponto 2.2.1. do Capítulo I, é usado pela entidade acolhedora com o objetivo de manter e desenvolver relacionamentos a longo prazo com os potenciais clientes, visto que permite ter uma base de dados organizada e acessível a toda a equipa. O *HubSpot* é utilizado pelo departamento de marketing e comunicação para o envio de campanhas de marketing, ao mesmo tempo que é alimentado pelos departamentos comercial e novos negócios, através da criação de *leads* e registo de contactos efetuados ao longo do processo de SDR. Esta plataforma é uma mais-valia para as empresas, pois integra o marketing, as vendas, a gestão de conteúdo e o atendimento ao cliente.

Em suma, durante o período de estágio, foram estabelecidos contactos com cerca de 50 entidades de diferentes setores de atividade como saúde, cultura, agricultura e veterinária, autarquias, sociedades privadas de ativos imobiliários, fundações/associações e santas casas da misericórdia. Destas *leads* contactadas, foi possível realizar quatro reuniões de apresentação da empresa, tanto a entidades públicas como privadas. Dos contactos estabelecidos até ao final do estágio, não foi possível a contratualização de nenhum serviço. No entanto, com o estabelecimento destes contactos próximos e de confiança, a longo prazo perspectiva-se a obtenção de retornos positivos e, conseqüentemente, a concretização de objetivos. Por um lado, mesmo que para os atuais programas de financiamento a TUU não seja a selecionada, futuramente, as entidades poderão lembrar-se desta empresa para novos projetos e desafios. Por outro lado, a TUU não deverá deixar de realizar prospeção, pois todas as empresas necessitam de alargar a sua base de clientes e, assim conseguir uma maior participação dentro do mercado.

## 2. Análise Crítica da Empresa

Com base na informação cedida pela empresa e atendendo à sua confidencialidade, realizou-se uma breve análise de alguns parâmetros de evolução de crescimento.

### a) Evolução da Faturação Anual da TUU

Com os dados disponíveis relativamente à evolução da faturação da empresa, verifica-se que de 2016 a 2019 houve um crescimento mais ou menos constante; de 2019 a 2020, o crescimento foi menor o que se poderá dever ao efeito do início do período pandémico. De 2020 para 2021 para além de se verificar a retoma da economia, o crescimento foi maior do que no período pré-pandemia (Figura 25).

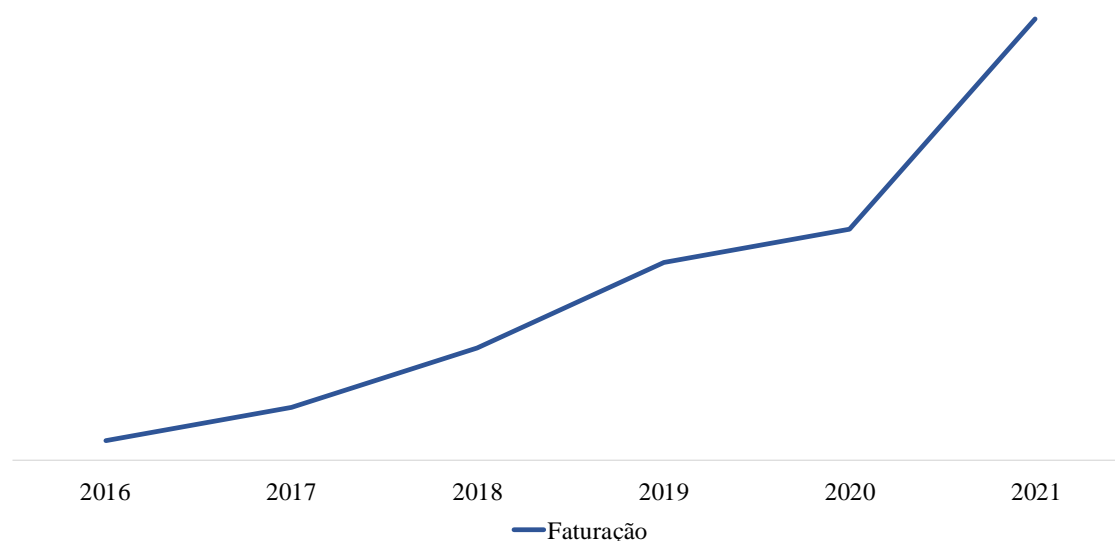


Figura 25 - Evolução da Faturação Anual da TUU

Tendo como base a evolução da faturação da TUU, esta deveu-se à celebração de contratos públicos e privados. No que diz respeito à contratação pública, de acordo com o Portal Base Gov (sem data), existem três procedimentos pré-contratuais de acordo com o Código dos Contratos Públicos: ajuste direto, “procedimento em que a entidade adjudicante convida diretamente uma entidade, à sua escolha, a apresentar proposta”, sendo o valor máximo de € 20 000 para a aquisição de serviços e de € 30 000 para empreitadas de obras públicas; consulta prévia, “procedimento em que a entidade adjudicante convida diretamente pelo menos três entidades à sua escolha a apresentar proposta, podendo com elas negociar os aspetos da execução do contrato a celebrar, desde que tal possibilidade conste expressamente do convite”, sendo o valor máximo de € 75 000 para a aquisição de serviços e de € 150 000 para empreitadas de obras públicas;

e procedimento de concurso público, “trata-se de um procedimento concorrencial, dado a conhecer através de anúncio publicado no Diário da República, e também no Jornal Oficial da União Europeia quando o valor do contrato a celebrar for superior aos limiares comunitários”.

Assim, de acordo com a informação disponibilizada pela entidade acolhedora, no que respeita aos contratos públicos celebrados em 2021 para aquisição de serviços, estes subdividem-se em elaboração de projetos e fiscalização (Tabela 3).

*Tabela 3 - Celebração dos Contratos Públicos para Aquisição de Serviços (Elaboração de Projetos e Fiscalização)*

Procedimentos Pré-Contratuais	Aquisição de Serviços	
	Elaboração de Projetos (%)	Fiscalização (%)
Ajuste Direto	26,46	8,39
Consulta Prévia	45,26	14,97
Concurso Público	22,65	70,23
Outras Tipologias de Contratação	5,63	6,41

De acordo com esta informação podemos verificar que na aquisição de serviços de fiscalização a grande maioria dos procedimentos concursais são respeitantes aos concursos públicos (70,23%), ao contrário do que acontece com a aquisição de serviços de elaboração de projetos em que existe uma maior preponderância em procedimentos de consulta prévia (45,56%) e ajuste direto (26,76%) (Tabela 3).

De salientar a importância da contratação pública para o tecido empresarial em 2020, visto que representa “5,36% do PIB”, o que se traduz num “acréscimo de 1,21 p.p.” face ao ano anterior (Portal Base Gov, 2021, p. 8).

No que respeita aos contratos de obras públicas, estes representaram, em 2020, 33% dos contratos celebrados (Portal Base Gov, 2021), paralelamente, o valor dos contratos celebrados também tem vindo a aumentar progressivamente (o valor médio por contrato das obras públicas em 2020 “representou um aumento face ao ano de 2019 de 12,7%”) (Portal Base Gov, 2021, p. 14). Estes valores poderão ser justificados com a presença dos fundos comunitários na contratação pública.

As empresas prestadoras de serviços nas áreas de arquitetura e engenharia, muitas vezes, por não serem conhecidas pelas entidades adjudicantes, não recebem convites (procedimentos concursais por ajuste direto e consulta prévia), perdendo assim oportunidades de negócio. Uma das soluções para colmatar esta lacuna, é o facto de ser

possível conhecer as entidades públicas que se candidataram aos fundos comunitários, o que permitirá às entidades interessadas darem-se a conhecer através de técnicas de venda, marketing e comunicação.

#### b) Número de Adjudicações da TUU

No que respeita ao número de adjudicações de propostas da TUU, não foi possível obter informação relativa aos anos 2016, 2017 e 2018. Relativamente aos anos seguintes, podemos afirmar que houve uma evolução acentuada nas adjudicações de propostas públicas que se devem a uma maior maturidade da empresa no seu setor e a um maior conhecimento do mercado de obras públicas. As adjudicações das propostas privadas registaram um decréscimo no início da pandemia (ano 2020), verificando-se uma recuperação no ano seguinte (Figura 26). Em 2019 do total de valor adjudicado, as propostas públicas representaram 20% e, com o crescimento da empresa, estas propostas ganharam uma maior importância. Em 2020 representaram 66% e no ano seguinte 80%, verificando-se nas adjudicações privadas uma evolução inversa (80%; 34% e 20%, respetivamente).

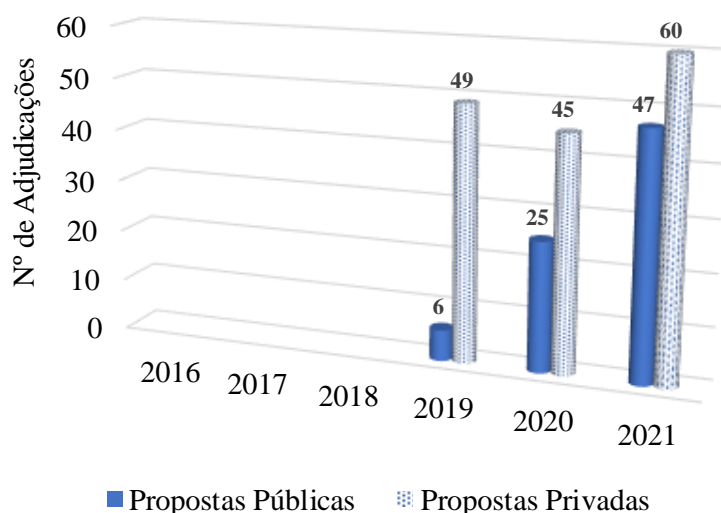


Figura 26 - Evolução do Número de Adjudicações das Propostas Públicas e Privadas da TUU

Ao analisar a evolução das adjudicações por departamento da empresa nos últimos dois anos, verifica-se que o departamento com maior peso é a engenharia centro, no entanto registou um decréscimo; os departamentos de engenharia sul e CSO tiveram acréscimos inferiores a 10%. De notar que em 2021, foi criado um novo departamento, engenharia norte o qual registou 7% de adjudicações (Figura 27).

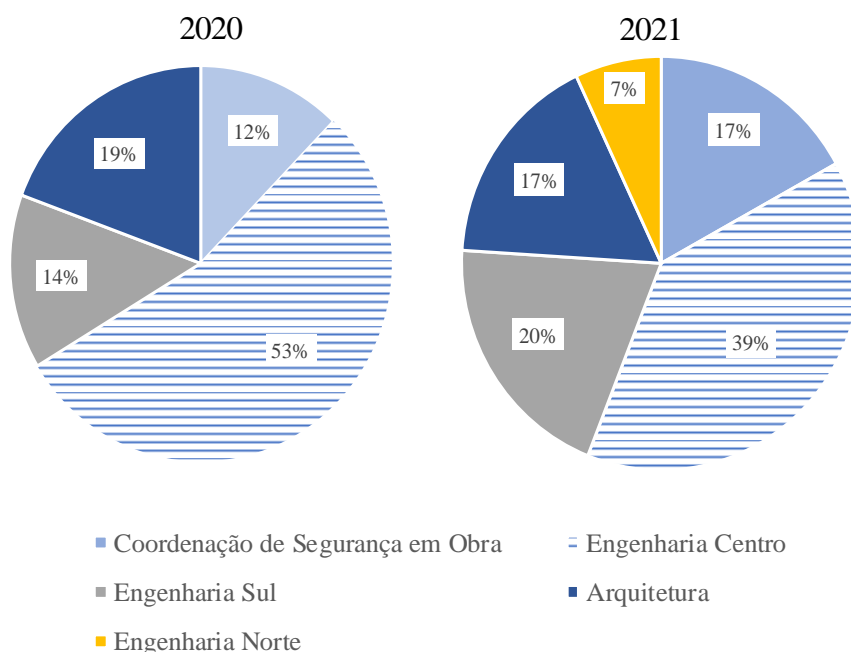


Figura 27 - Percentagem de Adjudicações da TUU por Departamento

c) Projetos Ativos por ano da TUU

Ao analisar a evolução anual dos projetos ativos da empresa, uma vez mais, podemos verificar um crescimento, no entanto, a variação entre 2019 e 2020 foi apenas de dois projetos. De salientar que de 2020 para 2021, se registou um crescimento acentuado, quer de projetos ativos quer de faturação (Figura 28 e 25).

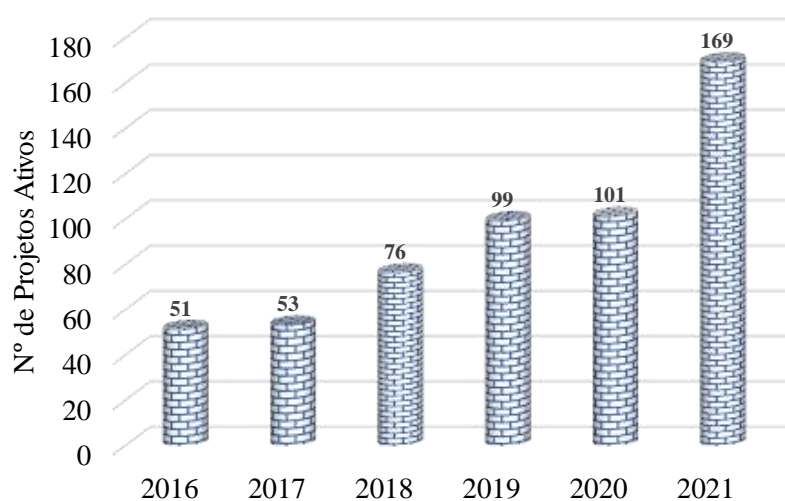


Figura 28 - Evolução do Número de Projetos Ativos na TUU

Por forma a comprovar o crescimento consecutivo da TUU – Building Design Management, esta é distinguida pela segunda vez como “Empresa Gazela”. Este reconhecimento, efetuado pela CCDRC, é o resultado do apuramento das Empresas Gazela, com base na informação económica anual das empresas desta região. A designação “gazela” corresponde, de acordo com a CCDRC (2022, p. 3), “a empresas jovens (idade igual ou inferior a cinco anos no início do período de observação) e com elevados ritmos de crescimento, sustentados ao longo do tempo. São organizações inovadoras, capazes de se posicionarem de forma diferenciadora nos mercados, onde afirmam a sua competitividade e constroem sucesso a um ritmo acelerado, contribuindo fortemente para a criação de emprego”.

A TUU – Building Design Management integrou esta lista das 91 Empresas Gazela da Região Centro em 2021 e representou uma das 17 empresas na área de atividade económica da construção. Importa salientar que, de acordo com o estudo das Empresas Gazela, o setor da construção tem demonstrado um decréscimo de representatividade no decorrer do período da pandemia: em 2019 eram 28 empresas e em 2020 eram 26 (CCDRC, 2022).

## **CONCLUSÃO**

Atualmente, no contexto empresarial torna-se fundamental que as organizações tenham a capacidade de procurar novos clientes e consigam criar estratégias para chegar até eles e se darem a conhecer. Neste sentido, a prospeção de novos clientes e a criação de relações próximas com eles, através de estratégias de vendas, são essenciais para que as empresas consigam ter um maior crescimento no mercado onde atuam. Tendo em consideração os conceitos teóricos analisados no Capítulo I, estes foram colocados em prática nas atividades desenvolvidas no estágio curricular, bem como todas as aprendizagens acumuladas ao longo do percurso académico.

O presente relatório descreve o estágio realizado na empresa TUU – Building Design Management, Lda., uma entidade que atua desde 2016 nas áreas de arquitetura, engenharia e coordenação de segurança em obra, para a obtenção do grau de Mestre em Marketing e Negócios Internacionais.

O principal objetivo do estágio foi demonstrar a importância da prospeção (procura) de novos clientes através dos programas de financiamento relacionados com o setor de atividade da organização. Estes programas vão ser essenciais para a entidade acolhedora prever as necessidades dos potenciais clientes e de que forma, é que a TUU poderá intervir nos projetos a desenvolver futuramente, de acordo com as suas especificidades. Assim, o conhecimento antecipado do mercado dos financiamentos vai permitir à TUU realizar um planeamento estratégico com perspetiva de futuro, alinhando todas as componentes de comunicação e marketing da empresa.

Em termos práticos, o objetivo proposto para o estágio foi cumprido, na medida em que através do conhecimento das entidades que se candidatam a financiamentos públicos, a entidade acolhedora pode demonstrar e dar a conhecer o seu propósito, criando um laço de relacionamento com as mesmas.

Em conclusão, o estágio realizado na TUU permitiu-me, por um lado, consolidar conhecimentos, por outro, compreender e experienciar atividades relacionadas com as áreas comercial, vendas e gestão/administrativa que possibilitaram uma aproximação ao contexto empresarial. Para além disso, acredito que contribuí positivamente para o desenvolvimento da empresa e adquiri novas competências que, estou certa, irei colocar em prática no meu futuro pessoal e profissional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdalla, C. C. (2019). *Planejamento de vendas e técnicas de negociação*.

[https://books.google.pt/books?id=OhmsDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Planejamento+de+vendas+e+t%C3%A9cnicas+de+negocia%C3%A7%C3%A3o+Carla+Caires+Abdalla&hl=pt-PT&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Planejamento%20de%20vendas%20e%20t%C3%A9cnicas%20de%20negocia%C3](https://books.google.pt/books?id=OhmsDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Planejamento+de+vendas+e+t%C3%A9cnicas+de+negocia%C3%A7%C3%A3o+Carla+Caires+Abdalla&hl=pt-PT&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Planejamento%20de%20vendas%20e%20t%C3%A9cnicas%20de%20negocia%C3)

Adiyanto, A., & Nurashah, N. (2019). Customer Relationship Management (CRM) Based On Web To Improve The Performance Of The Company. *IAIC Transactions on Sustainable Digital Innovation (ITSDI)*, 32.

[https://www.academia.edu/40758302/Customer\\_Relationship\\_Management\\_CRM\\_Based\\_On\\_Web\\_To\\_Improve\\_The\\_Performance\\_Of\\_The\\_Company](https://www.academia.edu/40758302/Customer_Relationship_Management_CRM_Based_On_Web_To_Improve_The_Performance_Of_The_Company)

AICCOPN - Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas. (2022a). *Construção termina 2021 com evolução positiva na generalidade dos indicadores*.

[https://www.aiccopn.pt/archive/doc/Conjuntura\\_Janeiro\\_2022.pdf](https://www.aiccopn.pt/archive/doc/Conjuntura_Janeiro_2022.pdf)

AICCOPN - Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas. (2022b, abril). *Generalidade dos indicadores de atividade do Setor com evolução positiva*. 1–2.

[https://www.aiccopn.pt/wp-content/uploads/2022/05/20220502-Conj\\_Abril\\_2022.pdf](https://www.aiccopn.pt/wp-content/uploads/2022/05/20220502-Conj_Abril_2022.pdf)

Alisa, P.-K. (2020). *CRM acquisition project for a small healthcare company* [Programa de Graduação em Logística, Satakunta University of Applied Sciences].

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/355087/Pumthong-Karlsson\\_Alisa.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/355087/Pumthong-Karlsson_Alisa.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Alvarenga, D. R., Silva, A. B. P., Passos, T. L., Roberto, J. C. A., & Almeida, V. S. (2021, outubro 21). Proposta de implementação da estratégia estruturada de marketing de serviços para a maior captação de clientes: Estudo de caso na empresa SNJ serviços. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 111–131.

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/marketing-de-servicos>

AMA - American Marketing Association. (sem data). *Definitions of Marketing*. American Marketing Association. Obtido 11 de maio de 2022, de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

- Anjos, A. A. L. (2013). *A prospeção de clientes como elemento crítico no desenvolvimento de negócios* [Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra]. <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/24824>
- António, M. L., & Guerreiro, J. (2005). *Inovação na construção civil, uma estratégia com limitados graus de autonomia*. 1–19.  
[http://apdr.pt/data/atas/congresso\\_2005/pdf/86.pdf](http://apdr.pt/data/atas/congresso_2005/pdf/86.pdf)
- Araújo, J. P. (2019, junho 27). *Esta malta trata por TUU*. Coimbra Colectiva.  
<https://coimbracolectiva.pt/2019/06/27/tuu/>
- Arosa-Carrera, C., & Chica-Mesa, J. (2020). La innovación en el paradigma del marketing relacional. *Estudios Gerenciales - Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 36(154), 114–122.  
[https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/3494/3914](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/3494/3914)
- Arruda, C. (2022). *Gestão de Marketing*. [https://svr-net20.unilasalle.edu.br/bitstream/11690/2752/1/gestao\\_marketing.pdf](https://svr-net20.unilasalle.edu.br/bitstream/11690/2752/1/gestao_marketing.pdf)
- Baganha, M. I., Marques, J. C., & Góis, P. (2002). O Sector da Construção Civil e Obras Públicas em Portugal: 1990-2000. *Repositório científico da Universidade de Coimbra*, 173, 35.  
<https://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/173/173.pdf>
- Baron, B. B. (2021). Incremento da Proposta de Valor através do Uso da Ferramenta de CRM no Gerenciamento das Relações com os Clientes em Empresas Exportadoras. *Revista Destaques Acadêmicos*, 13(1), 7–21. <https://doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v13i1a2021.2544>
- Barth, M. (2013). Estudo de caso: Conceitos expositivos sobre marketing: Uma revisão. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 7(4), 1–16.  
<https://rica.unibes.com.br/rica/article/download/311/453>
- Berry, L. (1995). Relationship Marketing of Services—Growing Interest, Emerging Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 236–245.  
[https://paulch.synology.me/pdf/Berry\\_Relationship\\_marketing\\_of\\_services\\_1995.pdf](https://paulch.synology.me/pdf/Berry_Relationship_marketing_of_services_1995.pdf)
- Bezerra, E. (2017). *Modelo de Prospeção Internacional de Clientes Potenciais: O Caso Tapuio* [Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Tecnólogo em Comércio Exterior, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte].

<https://200.137.2.163/bitstream/handle/1044/1523/Prospec%3%a7%3%a3o%20internacional%20-%20Ezilly%20Bezerra%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bogmann, I. M. (2000). *Marketing de relacionamento: Estratégias de Fidelização e suas Implicações Financeiras*. Livraria Nobel, S. A.

[https://issuu.com/rafaelataylor2/docs/marketing\\_de\\_relacionamento\\_-\\_itzha](https://issuu.com/rafaelataylor2/docs/marketing_de_relacionamento_-_itzha)

Brito, C. (2014). Marketing Relacional—O Marketing da Fidelização. Em C. Brito & P. Lencastre, *Novos Horizontes do Marketing* (1.ª ed., pp. 18–38). Publicações Dom Quixote.

Brito, C. M. (2011). Marketing Relacional: Das Origens às Atuais Escolas de Pensamento.

*Revista Portuguesa de Marketing*, 15–26. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/71081/2/51169.pdf>

Business Dictionary. (sem data). *Prospecting—Business Dictionary*. Business Dictionary. Obtido 20 de maio de 2022, de <https://businessdictionary.info/definition/prospecting-2/>

Cabral, A. (2019). *A Influência da Inovação dos Serviços na Satisfação do Cliente: Análise de um Caso da Indústria Hoteleira* [Dissertação de Mestrado em Marketing e Negócios Internacionais, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra]. [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31918/1/Ana\\_Cabral.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31918/1/Ana_Cabral.pdf)

Calado, T. F. (2021). *A Retenção de Clientes no Contexto Business to Business: Estudo de Caso HUUB - AggregaTomorrow Consulting Lda*. [Relatório de Estágio do Mestrado em Marketing, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/137878/2/516082.pdf>

Câmara Municipal de Mafra. (sem data). *Mafra Requalifica | Mafra* [Website Oficial da Câmara Municipal de Mafra]. Mafra Requalifica | Mafra. Obtido 29 de janeiro de 2022, de [https://www.cm-mafra.pt/p/mafra\\_requalifica](https://www.cm-mafra.pt/p/mafra_requalifica)

Câmara Municipal de Vila Franca de Xira. (2015, dezembro 1). “Reabilitar, Consigo!” e “Revitalizar, Consigo!” [Website Oficial da Câmara Municipal de Vila Franca de Xira]. “Reabilitar, Consigo!” e “Revitalizar, Consigo!” [https://www.cm-vfxira.pt/frontoffice/pages/50?news\\_id=2659](https://www.cm-vfxira.pt/frontoffice/pages/50?news_id=2659)

Campos, E. H., Ferreira, M. S. Â., Franco, A. A., Mascarenhas, M. P., Santos, J. A. M., & Oliveira, E. C. de L. (2020). O mix de marketing e o comportamento do consumidor de padarias na cidade de Itabira-MG. *LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas*, 10(2), 234–259. <http://famigvirtual.com.br/famig-libertas/index.php/libertas/article/view/275>

- Campos, J. A., Silva, R. S., Olave, M. E. L., & Carvalho, A. J. C. (2022). Atrativo ou não? Eis a questão! Mix de marketing como ferramenta de análise em aglomerados não planejados de serviços de saúde sob a perspectiva dos consumidores. *Research, Society and Development*, 11(4), 1–15. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i4.26411>
- Cardoso, A., Maia, B., Santos, D., Neves, J., & Martins, M. (2013). *BIM: O que é?* (pp. 1–27) [Trabalho realizado no âmbito do Mestrado Integrado em Engenharia Civil]. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.  
[https://paginas.fe.up.pt/~projfeup/bestof/12\\_13/files/REL\\_12MC08\\_01.PDF](https://paginas.fe.up.pt/~projfeup/bestof/12_13/files/REL_12MC08_01.PDF)
- Carvalho, A. D., & Prativiera, G. A. (2018). *A Prospecção Como Estratégia de Marketing em Cooperativas*. 1714–1728.  
<http://www.poncedaher.net.br/egen/sites/default/files/A%20Prospec%C3%A7%C3%A3o%20Como%20Estrat%C3%A9gia%20de%20Marketing%20em%20Cooperativas.pdf>
- Castro, L. T., & Neves, M. F. (2005). *Administração de Vendas—Planejamento, Estratégia e Gestão*. Editora Atlas S. A. <http://www.facibra.edu.br/downloads/2018/administracao-de-vendas.pdf>
- CCDRC - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro. (2022, maio). *As 91 empresas gazela da Região Centro em 2021* [Website Oficial da CCDRC - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro]. Empresas GAZELA 2021.  
<http://bibliotecadigital.ccdrc.pt/Digital/Estudos/estudo48/2/index.html>
- Cunha, H., & Moraes, P. (2021). Capacidade criativa: Uma visão estratégica de negócios. *UNIVERSITAS - Revista do Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium*, 17(17), 297.  
[https://unisalesiano.com.br/aracatuba/wp-content/uploads/2022/03/Universitas\\_17\\_2021.pdf#page=12](https://unisalesiano.com.br/aracatuba/wp-content/uploads/2022/03/Universitas_17_2021.pdf#page=12)
- Direção Geral do Ensino Superior. (2019). *Plano Nacional para o Alojamento no Ensino Superior: Requalificação e Construção de Residências para Estudantes do Ensino Superior 2018-2030*.  
[https://wwwcdn.dges.gov.pt/sites/default/files/naipa/brochura\\_pnaes\\_web.pdf](https://wwwcdn.dges.gov.pt/sites/default/files/naipa/brochura_pnaes_web.pdf)
- Direção Geral do Ensino Superior. (2021). *Atualização da execução do PNAES - 31 de março de 2021*. <https://www.dges.gov.pt/en/node/1935>

- Dutra, F. G. de C., & Barbosa, R. R. (2020). Modelos e etapas para a gestão da informação: Uma revisão sistemática de literatura. *Em Questão*, 26(2), 106–131.  
<https://doi.org/10.19132/1808-5245262.106-131>
- Economia de Serviços. (sem data). *Sobre—Economia de Serviços*. Sobre - Economia de Serviços. Obtido 18 de junho de 2022, de <https://economiasdeservicos.com/about/>
- Faria, A. M. (2020). *Promoção, planeamento de vendas e relacionamento com o cliente*. Editora Senac São Paulo.  
[https://books.google.pt/books?id=KGDIDwAAQBAJ&pg=PT34&dq=vendas+%2B+funil+%2B+b2b&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwisi-Ou56z4AhX5\\_bsiHcZIBBYQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q=vendas%20%2B%20funil%20%2B%20b2b&f=false](https://books.google.pt/books?id=KGDIDwAAQBAJ&pg=PT34&dq=vendas+%2B+funil+%2B+b2b&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwisi-Ou56z4AhX5_bsiHcZIBBYQ6AF6BAgKEAI#v=onepage&q=vendas%20%2B%20funil%20%2B%20b2b&f=false)
- Faria, J. A. (2014). *Organização de Empresas de Construção Civil*.  
[https://web.fe.up.pt/~construc/go/docs\\_GO/sebenta/por%20capitulos%202013/02-organizacao%20empresas%20ccivil-rev10fEV14.pdf](https://web.fe.up.pt/~construc/go/docs_GO/sebenta/por%20capitulos%202013/02-organizacao%20empresas%20ccivil-rev10fEV14.pdf)
- Figueiredo, E., Ribeiro, C., Passos, C., & Pereira, P. (2022). Marketing relacional em bibliotecas universitárias: Uma revisão da literatura. *Gestão e Desenvolvimento*, 30, 289–316.  
<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2022.11342>
- Filho, A. S. N., & Pedroso, M. C. (2021). Desenvolvimento da proposta de valor para um produto funcional: O caso do salgante. *Brazilian Journal of Business*, 3(4), 3128–3144.  
<https://doi.org/10.34140/bjbv3n4-024>
- Filho, V. B. M. (2021). *A Gestão Estratégica de Vendas como Ferramenta de Sucesso: Um Estudo de Caso* [Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharel em Administração, Instituto de Natureza e Cultura da Universidade Federal do Amazonas].  
[https://www.riu.ufam.edu.br/bitstream/prefix/6085/5/TCC\\_VilsonMaiaFilho.pdf](https://www.riu.ufam.edu.br/bitstream/prefix/6085/5/TCC_VilsonMaiaFilho.pdf)
- Filipe, I. J. de A. (2011). *Prospecção de novos clientes e gestão da força de vendas como alavanca das receitas* [Relatório de Estágio Mestrado em Gestão, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra].  
<https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/18054?locale=pt>
- Fonseca, P. A. M. M. (2008). *A Produtividade das PME na Construção* [Relatório de Pejeto de Mestrado em Engenharia Civil - Especialização em Construções, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto].

[https://www.ordemengenhheiros.pt/fotos/editor2/cdn/especializacoes/04\\_000129798.pdf](https://www.ordemengenhheiros.pt/fotos/editor2/cdn/especializacoes/04_000129798.pdf)

FUNDIESTAMO. (sem data). *FUNDIESTAMO*. Fundiestamo – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Imobiliário, SA. Obtido 29 de janeiro de 2022, de <https://fundiestamo.com/fundofundiestamoi/>

Fundo Nacional de Reabilitação do Edificado. (sem data). *Fundo Nacional de Reabilitação do Edificado (FNRE)*. Fundo Nacional de Reabilitação do Edificado (FNRE). Obtido 29 de janeiro de 2022, de <https://fundiestamo.com/fundofnre/>

Futrell, C. (2001). *Sales management: Teamwork, leadership, and technology* (6.ª ed.). Harcourt College Publishers.

Góes, C. B., Lima, B. W. F., Ivamoto, G. E., & Jannuzzi, G. M. (2015). Prospecção de Mercado de Energia Fotovoltaica na Região de Campinas. *Periódico Eletrônico Fórum Ambiental da Alta Paulista*, 11(3), 166–171. <https://doi.org/10.17271/1980082711320151219>

Good, B. (1997). *Prospecting your way to sales success: How to find new business by phone, fax, internet and other new media*. Simon and Schuster.

HubSpot. (sem data). *Our Story—HubSpot*. HubSpot. Obtido 16 de maio de 2022, de <https://www.hubspot.com/our-story>

IFRRU 2020 - Instrumento Financeiro Reabilitação e Revitalização Urbanas. (sem data). *O IFRRU2020—IFRRU*. O IFRRU2020. Obtido 16 de janeiro de 2022, de [https://ifrru.ihru.pt/web/guest/ifrru2020#O\\_QUE\\_%C3%89](https://ifrru.ihru.pt/web/guest/ifrru2020#O_QUE_%C3%89)

IFRRU 2020 - Instrumento Financeiro Reabilitação e Revitalização Urbanas. (2021, dezembro 31). *Lista de Operações Aprovadas IFRRU*. Lista de Operações Aprovadas. [https://ifrru.ihru.pt/web/guest/projetos#OPERA%C3%87%C3%95ES\\_APROVADAS](https://ifrru.ihru.pt/web/guest/projetos#OPERA%C3%87%C3%95ES_APROVADAS)

Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana, I.P. (sem data). *Quem Somos—IHRU*. Quem Somos. Obtido 29 de janeiro de 2022, de <http://www.ihru.pt/web/guest/quem-somos>

Instituto Nacional de Estatística, I. P. (2021a). *Estatísticas da Construção e Habitação—2020*. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=437127876&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=437127876&PUBLICACOESmodo=2)

Instituto Nacional de Estatística, I. P. (2021b, dezembro). *Índices de Produção, Emprego, Remunerações na Construção*.

[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=526188072&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=526188072&DESTAQUESmodo=2)

ISCAC - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. (2017). *Regulamento dos Cursos do 2º Ciclo (Mestrados)*. <http://www.iscac.pt/getfile.php?id=10229>

Išoraitė, M. (2016). Marketing Mix Theoretical Aspects. *International Journal of Research - GRANTHAALAYAH*, 4(6), 25–37.

<https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v4.i6.2016.2633>

Jornal Expresso. (2022, março 8). *Atividade global na construção civil e obras públicas estabilizou no quarto trimestre*. <https://expresso.pt/economia/2022-03-08-atividade-global-na-construcao-civil-e-obras-publicas-estabilizou-no-quarto-trimestre>

Kossen, S. (1992). *La venta creativa*. Ediciones Díaz de Santos.

[https://books.google.pt/books?id=3qPlpko1hQQC&pg=PR8&hl=pt-PT&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?id=3qPlpko1hQQC&pg=PR8&hl=pt-PT&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false)

Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Princípios de marketing* (15.ª ed.). Pearson Education do Brasil.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0*.

<http://elibrary.gci.edu.np/bitstream/123456789/3136/1/Bt.bm.531%20Marketing%204.0%20Do%20tradicional%20ao%20digital%20by%20Philip%20Kotler%2C%20Hermawan%20Kartajaya.pdf>

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing* (12.ª ed.). Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing* (14.ª ed.). Pearson Education do Brasil Ltda.

Lemos, F. R. (2012). *Gestão estratégica de empresas* (1.ª ed.). Editora FGV.

[https://books.google.pt/books?id=oySHCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=missao+visao+valores+estrat%C3%A9gia&hl=pt-PT&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?id=oySHCgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=missao+visao+valores+estrat%C3%A9gia&hl=pt-PT&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., Lévi, J., & Dionísio, P. (2004). *Mercator XXI - Teoria e prática do marketing* (10.ª ed.). Publicações Dom Quixote.

Lino, R. S. (2021). *Programação Neurolinguística e sua Influência para Fidelizar Clientes e Gerar mais Vendas* [Trabalho de Conclusão do Curso de Administração, Universidade de Caxias do Sul].

<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/9916/TCC%20Rosangela%20Silva%20Lino.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Luhm, E. F. (2015). *Proposta de Desenvolvimento de um Protótipo de um Sistema Gerenciador de Pipeline Comercial para Pequenas Empresas* [Trabalho de Conclusão do Curso Superior de Bacharelato em Sistemas de Informação, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR].

[https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/9242/1/CT\\_COSIS\\_2016\\_01.pdf](https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/9242/1/CT_COSIS_2016_01.pdf)

Marques, A. (2014). *Marketing Relacional: Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva* (2.ª ed.). Edições Sílabo, Lda.

Marques, H., & Levi, R. (2020). *Funil de vendas: Um jeito fácil para você realizar bons negócios*.

Editora Senac. [https://books.google.pt/books?hl=pt-](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=nULWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=%22funil+de+vendas+%22&ots=qTH3TVUcFX&sig=ksbO-bYHNBArUnmL3qfBvylqKSw&redir_esc=y#v=onepage&q=%22funil%20de%20vendas%20%22&f=false)

[PT&lr=&id=nULWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=%22funil+de+vendas+%22&ots=qTH3TVUcFX&sig=ksbO-](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=nULWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=%22funil+de+vendas+%22&ots=qTH3TVUcFX&sig=ksbO-bYHNBArUnmL3qfBvylqKSw&redir_esc=y#v=onepage&q=%22funil%20de%20vendas%20%22&f=false)

[bYHNBArUnmL3qfBvylqKSw&redir\\_esc=y#v=onepage&q=%22funil%20de%20vendas%20%22&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=nULWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=%22funil+de+vendas+%22&ots=qTH3TVUcFX&sig=ksbO-bYHNBArUnmL3qfBvylqKSw&redir_esc=y#v=onepage&q=%22funil%20de%20vendas%20%22&f=false)

Martins, J. A. F. (2008). *Factores de Competitividade nas Empresas de Construção Civil: Uma análise comparada entre uma empresa portuguesa e uma francesa* [Dissertação de Mestrado em Gestão de Operações, Universidade de Aveiro].

<https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1631/1/2009000738.pdf>

Martins, M. J. F. (2013). *Marketing Relacional e Qualidade do Serviço na Satisfação do Cliente* [Dissertação para a obtenção do Mestrado em Marketing, Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro].

<https://ria.ua.pt/bitstream/10773/12126/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>

Mazzuco, M. (2020, maio 19). B2B, B2C, B2E, B2G, B2B2C, C2C e D2C: Conheça os 7 modelos de negócios. [Blogue]. *B2B, B2C, B2E, B2G, B2B2C, C2C e D2C: Conheça os 7 modelos de negócios*. <https://saleshackers.com.br/blog/conheca-os-7-modelos-de-negocios/>

McKercher, B., Tolkach, D., Mahadewi, N. M. E., & Byomantara, D. G. N. (2022, fevereiro 11). Choosing the Optimal Segmentation Technique to Understand Tourist Behaviour. *Journal of Vacation Marketing*, 1–13.

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/13567667221078240>

- Mota, M., Freitas, A., Gerhard, F., Marins, S., & Souza, L. (2017). Pesquisa Científica em Marketing de Serviços no Brasil. *Revista Pretexto*, 18(1), 47–63.  
<https://doi.org/10.21714/pretexto.v18i1.2831>
- Nemat, R. (2011). Taking a look at different types of e-commerce. *World Applied Programming WAP Journal*, 1(2), 100–104.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.684.6401&rep=rep1&type=pdf>
- Nunes, C. (2021). *Construção: O Desafio da Especialização*. GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia.  
<https://www.gee.gov.pt/pt/docs/estudos-e-seminarios/historico/documentos-de-trabalho/5228-construcao-o-desafio-da-especializacao/file>
- Otoo, F. E., Kim, S., & Park, J. (2020). Motivation-based segmentation of Chinese senior travelers: The role of preferences, sociodemographic, and travel-related features. *Journal of Vacation Marketing*, 26(4), 457–472.  
<https://doi.org/10.1177/1356766720942550>
- Paço, A. (2008). O “Consumidor” de Moda—Um estudo de Segmentação de Mercado. *Convergências - Revista de Investigação e Ensino Das Artes*, VOL I (1), 1(1).  
<http://convergencias.esart.ipcb.pt/?p=article&id=249>
- Panjaitan, F. A. B. K., & Panjaitan, H. (2021). Customer value is reviewed in terms of customer relationship learning and customer engagement: Evidence from banking industry. *Accounting*, 89–94. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.10.010>
- Picotês, A. J. R. (2010). *Aplicação de Modelos de Informação para a Construção a Empreendimentos de Pequena Dimensão* [Dissertação de Mestrado em Engenharia Civil - Especialização em Construções, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto].  
[https://www.ordemengenheiros.pt/fotos/editor2/cdn/especializacoes/19\\_000144734.pdf](https://www.ordemengenheiros.pt/fotos/editor2/cdn/especializacoes/19_000144734.pdf)
- Portal Base Gov. (sem data). *Os procedimentos pré-contratuais: Conceitos e características*. Portal Base Gov. Obtido 26 de junho de 2022, de <https://www.base.gov.pt/Base/pt/PerguntasFrequentes>

- Portal Base Gov. (2021, dezembro 30). *Relatório anual de contratação pública em Portugal 2020*. Portal Base Gov.  
<https://www.base.gov.pt/Base4/media/1ktigbnv/relat%C3%B3rio-anual-2020-da-contrata%C3%A7%C3%A3o-p%C3%ABblica.pdf>
- Portal da Habitação. (sem data-a). *Portal da Habitação—1º Direito*. Portal da Habitação. Obtido 29 de janeiro de 2022, de <https://www.portaldahabitacao.pt/web/guest/1.%C2%BA-direito>
- Portal da Habitação. (sem data-b). *Portal da Habitação—Reabilitar para Arrendar—Habitação Acessível*. Portal da Habitação. Obtido 29 de janeiro de 2022, de <https://www.portaldahabitacao.pt/web/guest/o-que-e-rpa-ha>
- Portugal 2020. (sem data). *O que é o Portugal 2020*. O que é o Portugal 2020. Obtido 15 de janeiro de 2022, de <https://portugal2020.pt/portugal-2020/o-que-e-o-portugal-2020/>
- Portugal 2020. (2014, junho). *Portugal 2020—Acordo de Parceria 2014-2020*.  
[https://portugal2020.pt/wp-content/uploads/1.\\_ap\\_portugal\\_2020\\_28julho\\_0.pdf](https://portugal2020.pt/wp-content/uploads/1._ap_portugal_2020_28julho_0.pdf)
- Portugal 2020. (2021, setembro 30). *Portugal 2020—Projetos Aprovados—Lista de Operações Aprovadas*. Portugal 2020. <https://portugal2020.pt/projetos-aprovados/lista-de-operacoes-aprovadas/>
- Portugal 2030. (sem data). *Portugal 2030*. Portugal 2030. Obtido 15 de janeiro de 2022, de <https://portugal2030.pt/>
- Prieto, F., & Braga, H. F. T. (2021). Contribution of Artificial Intelligence in B2B Sales: A Danfoss Case Study. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS)*, 8(4), 225–234. <https://dx.doi.org/10.22161/ijaers.84.27>
- Racius. (sem data). *Informações da Tuu—Building Design Management, Lda*. Racius. Obtido 19 de junho de 2022, de <https://www.racius.com/tuu-building-design-management-lda/>
- Ramalho, E., Rodrigues, D., Pimenta, E., Leão, C., Marques, P., & Silva, M. (2022). O marketing no varejo como aliado para as vendas retail marketing as an ally for sales. Em C. R. S. Leão, P. E. A. Salomão, & N. A. Pimenta, *Coletâneas Científicas 2022* (pp. 51–56). <https://unipacto.com.br/storage/gallery/files/nice/documentos/LIVRO%20-%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20-%202022.pdf#page=58>

- Ramos, C., & Roseira, C. (2014). Marketing de Redes—O Marketing das Interdependências. Em C. Brito & P. Lencastre, *Novos Horizontes do Marketing* (1.ª ed., pp. 156–174). Publicações Dom Quixote.
- Recuperar Portugal. (sem data-a). *Candidaturas*. Recuperar Portugal - Candidaturas. Obtido 29 de janeiro de 2022, de <https://recuperarportugal.gov.pt/candidaturas-prr/>
- Recuperar Portugal. (sem data-b). *Recuperar Portugal*. Recuperar Portugal. Obtido 15 de janeiro de 2022, de <https://recuperarportugal.gov.pt/>
- Recuperar Portugal. (sem data-c). *Resiliência*. Recuperar Portugal. Obtido 15 de janeiro de 2022, de <https://recuperarportugal.gov.pt/resiliencia/>
- Recuperar Portugal. (sem data-d). *Transição Climática*. Recuperar Portugal. Obtido 15 de janeiro de 2022, de <https://recuperarportugal.gov.pt/transicao-climatica/>
- Recuperar Portugal. (sem data-e). *Transição Digital*. Recuperar Portugal. Obtido 15 de janeiro de 2022, de <https://recuperarportugal.gov.pt/transicao-digital/>
- Recuperar Portugal. (2021a, setembro 9). *01. Renovação/Requalificação dos Polos da Rede Nacional de Inovação (Aviso Convite N.º 01/C05-i03/2021)*. Recuperar Portugal. <https://recuperarportugal.gov.pt/candidatura/n-o-01-c05-i03-2021/>
- Recuperar Portugal. (2021b, outubro 21). *01. Criar novas unidades de internamento em Hospitais Gerais (N.º 01/C01-i03/2021)*. Recuperar Portugal. <https://recuperarportugal.gov.pt/candidatura/n-o-01-c01-i03-2021-2/>
- Regadas, L. (2022a, março 25). *O guia completo para uma prospecção de clientes mais eficaz*. O guia completo para uma prospecção de clientes mais eficaz. <https://br.hubspot.com/blog/sales/prospeccao-eficaz>
- Regadas, L. (2022b, maio 26). *Como fazer prospecção de clientes usando a tecnologia? Veja mais*. Como fazer prospecção de clientes usando a tecnologia? <https://br.hubspot.com/blog/sales/como-fazer-prospeccao-de-clientes>
- Ribeiro, N. (2015). *A Influência da Redes Sociais no Marketing Relacional: As PME's em Portugal* [Dissertação de Mestrado, IPAM The Marketing School]. [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13466/1/nuno\\_ribeiro.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13466/1/nuno_ribeiro.pdf)
- Rizzo, E. (2005). Uma Análise Comparativa entre o Marketing de Massa e o “One to One” Marketing, no Cenário de Empresas Competitivas. *BOCC - Biblioteca On-line de*

*Ciências da Comunicação*, 20. <http://www.bocc.ubi.pt/pag/rizzo-esmeralda-analise-comparativa.pdf>

Rodrigues, R. (2014). *Fundamentos de Marketing* (1.ª ed.). Editora Universidade Estácio de Sá.

Santos, E. A. B. (2021). *O CRM contribuindo na Gestão do Relacionamento com o Cliente: Um estudo de caso na loja RJ Extintores* [Monografia para obtenção de Bacharel em Ciência e Tecnologia, Departamento de Ciências Exatas e Naturais da Universidade Federal Rural do Semi-Árido].

[https://repositorio.ufersa.edu.br/bitstream/prefix/6524/1/EbertyABS\\_MONO.pdf](https://repositorio.ufersa.edu.br/bitstream/prefix/6524/1/EbertyABS_MONO.pdf)

Segurança Social. (2019a, março 27). *Apoio ao Investimento a Respostas Integradas de Apoio Social (POPH)*. Apoio ao Investimento a Respostas Integradas de Apoio Social (POPH).

<https://www.seg-social.pt/apoio-ao-investimento-a-respostas-integradas-de-apoio-social-poph#>

Segurança Social. (2019b, março 28). *Programa de Apoio ao Investimento em Equipamentos Sociais (PAIES)*. Programa de Apoio ao Investimento em Equipamentos Sociais (PAIES).

<https://www.seg-social.pt/programa-de-apoio-ao-investimento-em-equipamentos-sociais-paies>

Segurança Social. (2021, maio 18). *Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais (PARES)*. Programa de Alargamento da Rede de Equipamentos Sociais (PARES).

<https://www.seg-social.pt/programa-de-alargamento-da-rede-de-equipamentos-sociais-pares>

Silva, D., Starick, P., Eliote, R., & Bamberg, S. (2022). A Influência do Marketing Estratégico. Em C. Leão, P. Salomão, & N. Pimenta, *Coletâneas Científicas 2022* (pp. 30–34).

<https://unipacto.com.br/storage/gallery/files/nice/documentos/LIVRO%20-%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20-%202022.pdf#page=58>

Silva, M. C. A. (2021). *Relatório de Estágio no Departamento de Negócios da ESIG Software e Consultoria: Vendas Internas em uma Operação de Software as a Service (SAAS)*

[Relatório Final de Prática Profissional para obtenção do título de tecnólogo em marketing, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte].

[https://memoria.ifrn.edu.br/bitstream/handle/1044/2168/RELAT%c3%93RIO%20DE%](https://memoria.ifrn.edu.br/bitstream/handle/1044/2168/RELAT%c3%93RIO%20DE%20)

20EST%20NO%20DEPARTAMENTO%20DE%20NEG%20CIOS%20DA%20  
ESIG%20SOFTWARE%20E%20CONSULTORIA.pdf?sequence=3&isAllowed=y

- Singh, M. (2012). Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage. *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, 3(6), 40–45.  
[https://www.academia.edu/1954056/IOSR\\_JBM\\_www\\_iosrjournals\\_org\\_?msclkid=c8f526a0d15111ec848c0d913d56db70](https://www.academia.edu/1954056/IOSR_JBM_www_iosrjournals_org_?msclkid=c8f526a0d15111ec848c0d913d56db70)
- Siqueira, N., & Christino, J. (2017). Análise do Mix de Marketing de Serviços de Transporte de Passageiros Através de Dispositivos Móveis no Brasil. *Marketing & Tourism Review*, 2(1). <https://doi.org/10.29149/mtr.v2i1.4295>
- Sousa, R. O. (2021). *Proposta de Abordagem Multicritério para Prospeção de Leads em Agências de Marketing Digital* [Projeto de trabalho de conclusão do curso de graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharias e Ciências Ambientais da Universidade Federal Rural do Semi-Árido].  
[https://repositorio.ufersa.edu.br/bitstream/prefix/6540/1/RomuloOS\\_MONO.pdf](https://repositorio.ufersa.edu.br/bitstream/prefix/6540/1/RomuloOS_MONO.pdf)
- Sparemberger, A. (2008). *Administração de Vendas*. Editora Unijuí da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.  
<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/179/Adminstra%C3%A7%C3%A3o%20de%20vendas.pdf?sequence=1>
- Stadlmann, C., & Zehetner, A. (2022). Comparing AI-Based and Traditional Prospect Generating Methods. *Journal of Promotion Management*, 28(2), 160–174.  
<https://doi.org/10.1080/10496491.2021.1987973>
- Steffen, R. A. (2009). *A Influência do Mix de Marketing e dos Fatores Comportamentais nas Decisões do Consumidor: O Caso SAYURI Produtos Orientais* [Trabalho de Conclusão de Estágio para obtenção do grau de Bacharel em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina]. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/120283>
- Torres, M. E. S. (2012). *Comunicação de Marketing (Estudo de Caso: ISCAP)* [Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Assessoria de Administração, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto].  
[https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/631/1/DM\\_ElisabeteTorres\\_2012.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/631/1/DM_ElisabeteTorres_2012.pdf)

- Triebnigg, A. (2004). Prefácio do Capítulo 16—A Força de Vendas. Em D. Lindon, J. Lendrevie, J. Lévy, P. Dionísio, & J. V. Rodrigues, *Mercator XXI - Teoria e prática do marketing* (10.<sup>a</sup> ed.). Publicações Dom Quixote.
- TUU - Building Design Management. (sem data). *TUU - Building Design Management*. TUU. Obtido 11 de dezembro de 2021, de <https://tuu.pt/>
- Vasconcellos, L. N. de, & Peixoto, C. S. A. (2021). Análise do Impacto de Implementação do Indicador Ideal Customer Profile (ICP) no Funil de Marketing. *Revista de Ubiquidade*, 4(1), 94–102.  
<https://revistas.anchieta.br/index.php/RevistaUbiquidade/article/view/1774/1569>
- Vicar, R. (1993). *Como Criar um Portfolio de Clientes ou a Prospecção de Clientes*. Lyon Multimédia Edições, Lda.
- Vidal, C., Póvoa, A., Teixeira, I., & Marcos, A. (2021). A Nova Era do Marketing Digital: Marketing de Conteúdo e Inbound Marketing: The New Era of Digital Marketing: Content Marketing and Inbound Marketing. *2021 16th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1–7.  
<https://doi.org/10.23919/CISTI52073.2021.9476346>
- Vilela, P. N. P. M. de M. (2021). *A competição nas plataformas de comércio digital e os efeitos da sua regulação* [Dissertação de Mestrado em Economia e Administração de Empresas, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/138090/2/517742.pdf>
- Xavier, E. P., Marques, P. G., Souza, F. L., Matos, G. C., & Kokudai, R. L. N. (2022). A Importância do Nicho de Mercado para uma Gestão Estratégica de Marketing. Em C. R. S. Leão, P. E. A. Salomão, & N. A. Pimenta, *Coletâneas Científicas 2022* (pp. 57–61).  
<https://unipacto.com.br/storage/gallery/files/nice/documentos/LIVRO%20-%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20-%202022.pdf#page=58>
- Zeller, D. (2008). *Telephone Sales For Dummies*. Wiley Publishing, Inc.  
<https://books.google.pt/books?id=fAoHEYKjX9cC&pg=PA58&dq=%22seeking+a+potential+customer;+seeking+with+a+vision+of+success%22&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwj30tnc64D5AhXiXfEDHR4oBAQQ6AF6BAGDEAI#v=onepage&q=%22seeking%20a%20potential%20customer%3B%20seeking%20with%20a%20vision%20of%20success%22&f=false>

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE 1 – Apresentação da Plataforma de Gestão de Frota para a TUU



Plataformas de Reserva de Viatura e  
Gestão de Frota

21-04-2022

### 01 Objetivos na aquisição da plataforma

Para o Colaborador	Para a TUU
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de reserva de viatura simplificado</li> <li>• Preenchimento de KM automático</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidade nas respostas de frota</li> <li>• Viabilidade de rotas</li> <li>• Análise de custos e métricas</li> </ul>

### 03 Mercado



ENTIDADE/REQUISITOS	ANYRENT	FROTCOM	tecnic	waVe MAPS	FROTA SOFT
Não Limita Utilizadores	✓	✓	✓	✓	✓
Disponibilidade de viaturas	✓	✓	✓	* ✓	✓
Registo de Km iniciais e finais automaticamente	✗	✓	✓	✓	✓
Registo de Projeto	✓	✓	* ✓	* ✓	* ✓
Exportação de dados para excel	✓	✓	✓	✓	✓
Alerta de Partilha de Viatura	✗	✗	* ✓	* ✓	* ✓
Viabilidade da rota	✗	✗	* ✓	✓	✓
Alerta de Manutenção e Revisão	✓	✓	✓	✓	✓
Controlo Passagem Via Verde/SCUT	✓	✗	✗	✗	✓
Registo de Sinistros	✓	✓	!	✓	✓
Análise e Métricas	✗	✓	✓	✓	✓
Compatível com Elétrico/Híbrido	✗	✗	✓	✗	✓
PREÇO MENSAL	500 reservas: 250.00€	10.50€ / viatura	GPS = 11.29€ / veículo TOTAL = 208.80€ ! 64.80€ TOTAL = 273.60€	GPS + ID Condutor = 9.90€ / veículo * C/ Desenvolvimento: 1º ano = 65.00€ 2º ano = 75.00€	GPS + ID Condutor = 9€ / Veículo * C/ Desenvolvimento 175€
FIDELIZAÇÃO	3 Meses	36 Meses	48 Meses	24 Meses	36 Meses

Figura 29 - Apresentação da Plataforma de Gestão de Frota (1)

O Contributo da Prospeção de Clientes em Empresas B2B  
Relatório de Estágio na empresa TUU – Building Design Management, Lda.

#### 04 Comparação/Previsão de Custos

	2022	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	
<b>FROTA SOFT</b>	Nº Carros	19	19	18	22	28	29	30	31	32	33	34	35	
	Custo Mensal	346,0 €	346,0 €	337,0 €	373,0 €	427,0 €	436,0 €	445,0 €	454,0 €	463,0 €	472,0 €	481,0 €	490,0 €	3 668,00 €
<b>tecnic</b>	Custo Mensal	423,3 €	423,3 €	412,0 €	457,2 €	524,9 €	536,2 €	547,5 €	558,8 €	570,1 €	581,4 €	592,7 €	604,0 €	4 515,48 €
	<b>2023</b>													
	Nº Carros	36	36	37	37	38	38	39	39	40	40	41	41	
<b>FROTA SOFT</b>	Custo Mensal	499,0 €	499,0 €	508,0 €	508,0 €	517,0 €	517,0 €	526,0 €	526,0 €	535,0 €	535,0 €	544,0 €	544,0 €	6 258,00 €
<b>tecnic</b>	Custo Mensal	615,2 €	615,2 €	626,5 €	626,5 €	637,8 €	637,8 €	649,1 €	649,1 €	660,4 €	660,4 €	671,7 €	671,7 €	7 721,58 €
	<b>2024</b>													
	Nº Carros	36	36	37	37	38	38	39	39	40	40	41	41	
<b>FROTA SOFT</b>	Custo Mensal	499,0 €	499,0 €	508,0 €	508,0 €	517,0 €	517,0 €	526,0 €	526,0 €	535,0 €	535,0 €	544,0 €	544,0 €	6 258,00 €
<b>tecnic</b>	Custo Mensal	615,2 €	615,2 €	626,5 €	626,5 €	637,8 €	637,8 €	649,1 €	649,1 €	660,4 €	660,4 €	671,7 €	671,7 €	7 721,58 €

#### 04 RESUMO DE PLATAFORMAS

CUSTO	<b>FROTA SOFT</b>	<b>tecnic</b>
2022	3 668,00 €	4 515,48 €
2023	6 258,00 €	7 721,58 €
2024	6 258,00 €	7 721,58 €
<b>TOTAL</b>	<b>16 184,00 €</b>	<b>19 958,64 €</b>

≠ 3 774,64 €

REQUISITOS PRINCIPAIS	<b>FROTA SOFT</b>	<b>tecnic</b>
	✓	EM FALTA: Controlo Passagem Via Verde/SCUT

REQUISITOS DE DIFERENCIAÇÃO	<b>FROTA SOFT</b>	<b>tecnic</b>
APP MOBILE	SIM	NÃO
TEMPO PARA DESENVOLVIMENTOS	1 MÊS	1 OU 2 MESES
COLOCAÇÃO GPS	SIM	NÃO
ID CONDUTOR	SIM	NÃO



Figura 30 - Apresentação da Plataforma de Gestão de Frota (2)

## APÊNDICE 2 – Tabelas de Análise do Programa de Financiamento Portugal 2020

Tabela 4 - Análise Portugal 2020 - Domínio Temático Competitividade e Internacionalização (1)

<b>Análise Portugal 2020 (Operações de Financiamento)</b>				
<b>Domínio Temático</b>	<b>Objetivo Temático</b>	<b>Descrição/Prioridades de Investimento</b>	<b>Notas</b>	<b>Enquadramento com a empresa</b>
“Competitividade e Internacionalização”	01 – “Reforço da investigação, do desenvolvimento tecnológico e da inovação”	O “reforço da infraestrutura e das capacidades de investigação e inovação (I&I) e da capacidade de desenvolvimento da excelência na I&I, e a promoção de centros de competência (...)”; “Promoção do investimento das empresas em inovação e investigação (...)”; “Transferência de tecnologia, inovação social, ecoinovação e aplicações de interesse público, no estímulo da procura, em redes, clusters e inovação aberta através da especialização inteligente, apoio à investigação tecnológica aplicada, linhas piloto, ações de validação precoce de produtos, capacidades avançadas de produção e primeira produção, em especial no que toca às tecnologias facilitadoras essenciais e à difusão de tecnologias de interesse geral”	Tecnologia; Investigação tecnológica; Inovação	Buildtoo; Cityoo
	02 – “Melhoria do acesso às TIC, bem como a sua utilização e qualidade”	“Reforço das aplicações de TIC na administração em linha, aprendizagem em linha, infoinclusão, cultura em linha e saúde em linha”	TIC	IPSS
	03 – “Reforço da competitividade das PME”	“(…) apoio à exploração económica de novas ideias e incentivando a criação de novas empresas (...)”; “(...) novos modelos empresariais para as PME, especialmente no que respeita à internacionalização”; “Apoio à criação e alargamento de capacidades avançadas de desenvolvimento de produtos e serviços”; “(...) capacidade das PME de crescerem em mercados regionais, nacionais e internacionais e de empreenderem processos de inovação.”	Competitividade; Exploração económica; Novas ideias; Crescimento; Empreendedorismo; Mercados	Não se enquadra com a empresa

Fonte: Adaptado de Acordo de Parceria 2014-2020 do Portugal 2020 (Portugal 2020, 2014)

*O Contributo da Prospecção de Clientes em Empresas B2B  
Relatório de Estágio na empresa TUU – Building Design Management, Lda.*

*Tabela 5 - Análise Portugal 2020 - Domínio Temático Competitividade e Internacionalização (2)*

<b>Análise Portugal 2020 (Operações de Financiamento)</b>				
<b>Domínio Temático</b>	<b>Objetivo Temático</b>	<b>Descrição/Prioridades de Investimento</b>	<b>Notas</b>	<b>Enquadramento com a empresa</b>
“Competitividade e Internacionalização”	07 – “Promoção de transportes sustentáveis e eliminação dos estrangulamentos nas principais infraestruturas das redes”	“Apoio ao espaço único europeu de transportes multimodais”; “Melhoria da mobilidade regional, com a ligação dos nós secundários e terciários às infraestruturas de RTE-T”; “Desenvolvimento e melhoria de sistemas de transporte ecológicos e baixo teor de carbono, incluindo as vias navegáveis interiores e o transporte marítimo, os portos e as ligações multimodais”; “Desenvolvimento e reabilitação de sistemas ferroviários abrangentes, de elevada qualidade e interoperáveis e promoção de medidas de redução do ruído”	Mobilidade; Transporte sustentável; Mobilidade regional e local; Baixo ruído e baixo teor de carbono	TUU (mobilidade urbana); Autocarros hidrogénio; melhoria de transportes; saneamento e águas (empresas municipalizadas transportes)
	11 – “Reforço da capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e da eficiência da administração pública”	“Investimento nas capacidades institucionais e na eficiência das administrações e dos serviços públicos a fim de realizar reformas, legislar melhor e governar bem”; “Criação de capacidades para os agentes que operam no domínio da educação, da aprendizagem ao longo da vida, da formação, do emprego e das políticas sociais, inclusive através de pactos setoriais e territoriais de preparação de reformas a nível nacional, regional e local”	Educação; Formação; Emprego; Políticas Sociais	Não se enquadra com a empresa

Fonte: Adaptado de Acordo de Parceria 2014-2020 do Portugal 2020 (Portugal 2020, 2014)

*O Contributo da Prospeção de Clientes em Empresas B2B  
Relatório de Estágio na empresa TUU – Building Design Management, Lda.*

*Tabela 6 - Análise Portugal 2020 - Domínio Temático Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos*

<b>Análise Portugal 2020 (Operações de Financiamento)</b>				
<b>Domínio Temático</b>	<b>Objetivo Temático</b>	<b>Descrição/Prioridades de Investimento</b>	<b>Notas</b>	<b>Enquadramento com a empresa</b>
“Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos”	04 – “Apoiar a transição para uma economia de baixo teor de carbono em todos os setores”	”Promoção da produção e distribuição de energia proveniente de fontes renováveis”; “Promoção da eficiência energética e da utilização das energias renováveis nas empresas”; “Concessão de apoio à eficiência energética, à gestão inteligente da energia e à utilização das energias renováveis nas infraestruturas públicas, nomeadamente nos edifícios públicos e no setor da habitação”; “O desenvolvimento e a implantação de sistemas inteligentes de energia que operem a níveis de baixa e média tensão”; “A promoção de estratégias de baixo teor de carbono para todos os tipos de territórios, nomeadamente, as zonas urbanas, incluindo a promoção da mobilidade urbana multimodal sustentável e medidas de adaptação relevantes para a atenuação”	Fontes renováveis; Eficiência energética; Gestão de energia; Baixas emissões de carbono; Sustentabilidade	Financiamentos diretos; Fábricas
	05 – “Promover a adaptação às alterações climáticas e a prevenção e gestão de riscos”	“Concessão de apoio ao investimento para a adaptação às alterações climáticas, incluindo abordagens baseadas nos ecossistemas”; “Promoção de investimentos para fazer face a riscos específicos, assegurar a capacidade de resistência às catástrofes e desenvolver sistemas de gestão de catástrofes”	Alterações climáticas; Prevenção do risco (resistência às catástrofes)	Ciclovias
	06 – “Preservar e proteger o ambiente e promover a utilização eficiente dos recursos”	“Investimentos no setor dos resíduos (...)”; “Investimentos no setor da água (...)”; “Conservação, proteção, promoção e desenvolvimento do património natural e cultural”; “A proteção e reabilitação da biodiversidade e dos solos e promoção de sistemas de serviços ecológicos, nomeadamente através da rede Natura 2000 e de infraestruturas verdes”; “A adoção de medidas destinadas a melhorar o ambiente urbano, a revitalizar as cidades, recuperar e descontaminar zonas industriais abandonadas, incluindo zonas de reconversão, a reduzir a poluição do ar e a promover medidas de redução de ruído”	Proteger o ambiente (água, resíduos, biodiversidade, ambiente urbano); Património cultural e natural; Revitalização das cidades	Especialidades (resíduos e água); Parque da cidade e ciclovias

Fonte: Adaptado de Acordo de Parceria 2014-2020 do Portugal 2020 (Portugal 2020, 2014)

*O Contributo da Prospeção de Clientes em Empresas B2B  
Relatório de Estágio na empresa TUU – Building Design Management, Lda.*

*Tabela 7 - Análise Portugal 2020 - Domínio Temático Inclusão Social e Emprego (1)*

<b>Análise Portugal 2020 (Operações de Financiamento)</b>				
<b>Domínio Temático</b>	<b>Objetivo Temático</b>	<b>Descrição/Prioridades de Investimento</b>	<b>Notas</b>	<b>Enquadramento com a empresa</b>
“Inclusão Social e Emprego”	08 – “Promover a sustentabilidade e a qualidade do emprego e apoiar a mobilidade dos trabalhadores”	“Acesso ao emprego para os candidatos a emprego e os inativos, incluindo os desempregados de longa duração e as pessoas afastadas do mercado de trabalho e através de iniciativas locais de emprego e apoio à mobilidade dos trabalhadores”; “Integração sustentável dos jovens no mercado de trabalho, em especial os que não trabalham, não estudam, nem se encontram em formação, incluindo jovens em risco de exclusão social e (...) de comunidades marginalizadas (...)”; “Criação de emprego por conta própria, empreendedorismo e criação de empresas, incluindo micro, pequenas e médias empresas inovadoras”; “Igualdade entre homens e mulheres em todos os domínios, nomeadamente nos domínios do acesso ao emprego, da progressão na carreira, da conciliação da vida profissional e privada e da promoção da igualdade da remuneração para trabalho igual”; “Adaptação dos trabalhadores, das empresas e dos empresários à mudança”; “Modernização do mercado de trabalho, nomeadamente através da criação de serviços de emprego públicos e privados e da melhoria da adequação às necessidades do mercado de trabalho, incluindo medidas destinadas a aumentar a mobilidade transnacional dos trabalhadores (...)”; “A concessão de apoio ao desenvolvimento dos viveiros de empresas e o apoio à atividade por conta própria, às microempresas e à criação de empresas”; “A concessão de apoio ao crescimento próprio ao emprego através do desenvolvimento do potencial endógeno como parte integrante de uma estratégia territorial para zonas específicas, incluindo a conversão de regiões industriais em declínio e desenvolvimento de determinados recursos naturais e culturais e da sua acessibilidade”	Melhoria de emprego; Mobilidade dos trabalhadores; Empreendedorismo; Criação de empresas; Empresas inovadoras; Recursos naturais e culturais; Acessibilidade	(Segurança Social - Reabilitação de casas abandonadas para habitação social)

Fonte: Adaptado de Acordo de Parceria 2014-2020 do Portugal 2020 (Portugal 2020, 2014)

*O Contributo da Prospecção de Clientes em Empresas B2B  
Relatório de Estágio na empresa TUU – Building Design Management, Lda.*

*Tabela 8 - Análise Portugal 2020 - Domínio Temático Inclusão Social e Emprego (2)*

<b>Análise Portugal 2020 (Operações de Financiamento)</b>				
<b>Domínio Temático</b>	<b>Objetivo Temático</b>	<b>Descrição/Prioridades de Investimento</b>	<b>Notas</b>	<b>Enquadramento com a empresa</b>
“Inclusão Social e Emprego”	09 – “Promover a inclusão social e combater a pobreza e a discriminação”	“Inclusão ativa, incluindo com vista à promoção da igualdade de oportunidades e da participação ativa e a melhoria da empregabilidade”; “Luta contra a discriminação e promoção da igualdade de oportunidades”; “Melhoria do acesso a serviços sustentáveis, de grande qualidade e a preços comportáveis” (saúde/serviços sociais); “Promoção do empreendedorismo social e da integração profissional nas empresas sociais e da economia social e solidária para facilitar o acesso ao emprego”; “(...) estratégias de desenvolvimento local de base comunitária”; “Investimentos na saúde e nas infraestruturas sociais que contribuam para o desenvolvimento nacional, regional e local, redução das desigualdades de saúde, a promoção da inclusão social através da melhoria do acesso aos serviços sociais, culturais e recreativos, e da transição dos serviços institucionais para os serviços de base comunitária”; “A concessão de apoio à regeneração física, económica e social das comunidades desfavorecidas em zonas urbanas e rurais”	Inclusão ativa; Saúde e infraestruturas sociais; Desenvolvimento nacional, regional e local	Não se enquadra com a empresa

Fonte: Adaptado de Acordo de Parceria 2014-2020 do Portugal 2020 (Portugal 2020, 2014)

*O Contributo da Prospeção de Clientes em Empresas B2B  
Relatório de Estágio na empresa TUU – Building Design Management, Lda.*

*Tabela 9 - Análise Portugal 2020 - Domínio Temático Capital Humano*

<b>Análise Portugal 2020 (Operações de Financiamento)</b>				
<b>Domínio Temático</b>	<b>Objetivo Temático</b>	<b>Descrição/Prioridades de Investimento</b>	<b>Notas</b>	<b>Enquadramento com a empresa</b>
“Capital Humano”	10 – “Investir na educação, na formação e na formação profissional para aquisição de competências e a aprendizagem ao longo da vida”	“Redução e prevenção do abandono escolar precoce e promoção da igualdade de acesso a um ensino infantil, primário e secundário de boa qualidade, incluindo percursos de aprendizagem formais, não formais e informais para a reintegração no ensino e na formação”; “Melhoria da qualidade e da eficiência do ensino superior e equivalente e do acesso ao mesmo, a fim de aumentar os níveis de participação e de habilitações, particularmente para os grupos desfavorecidos”; “Melhoria da igualdade de acesso à aprendizagem ao longo da vida, para todas as faixas etárias em contextos formais, não formais e informais, atualização do conhecimento, das aptidões e das competências dos trabalhadores e promoção de percursos de aprendizagem flexíveis (...)” (orientação profissional e validação das competências adquiridas); “Melhoria da pertinência do ensino e da formação ministrados para o mercado de trabalho, facilitando a transição da educação para o trabalho e reforço dos sistemas de ensino e formação profissionais e da sua qualidade, (...) através de mecanismos de antecipação de competências, adaptação dos currículos e criação e desenvolvimento de sistemas de ensino baseados no trabalho, nomeadamente sistemas de ensino dual e de aprendizagem”; “(...) desenvolvimento das infraestruturas educativas e formativas”	Abandono escolar; Igualdade de acesso; Ensino e formação, mercado de trabalho; Infraestruturas educativas e formativas; Sistemas de ensino	TUU - reabilitação escolar

Fonte: Adaptado de Acordo de Parceria 2014-2020 do Portugal 2020 (Portugal 2020, 2014)

## APÊNDICE 3 – Exemplo das Entidades a Contactar no âmbito dos Programas de Financiamento

Tabela 10 - Exemplo das entidades a contactar no âmbito do Programa de Financiamento Portugal 2020

Entidades a serem contactadas no âmbito do Programa de Financiamento do Portugal 2020					
Programa	Entidade	Projeto	Data de Início	Data de Fim	Valor
	REGANAZARÉ, S.A.	Projeto Nazaré - Implementação de uma central de produção de hidrogénio	01/06/2021	30/06/2023	3 457 579,70 €
	PRIO BIO, S.A.	Biomethane by Prio - Instalação de unidade de produção e enriquecimento de b	01/07/2021	30/06/2023	3 387 402,24 €
CENTRO/FEDER	MUNICÍPIO DE ALCOBAÇA	Reabilitação e Refuncionalização do Edifício do MercoAlcobaça	11/01/2021	31/12/2022	3 292 156,78 €
	MUNICÍPIO DE PAREDES	Reabilitação da Antiga Adega de Paredes	01/04/2021	31/12/2022	2 995 470,55 €
	ECOBEIRÃO - SOCIEDADE DE TRATAMENTO DE RESÍDUOS SÓLIDOS DO PLANALTO BEIRÃO, E	Adaptação da linha de TM da unidade de TMB e construção de parque de comp	01/11/2021	30/06/2023	2 836 600,31 €
	MUNICÍPIO DE PORTALEGRE	Requalificação e Ampliação da Escola Cristóvão Falcão	01/03/2021	31/12/2023	2 498 886,85 €
	MUNICÍPIO DE AVEIRO	Requalificação do Largo do Rossio e área envolvente	01/06/2021	31/03/2023	2 051 423,31 €
	ERSUC	Adaptação dos TMB de Aveiro e Coimbra para o tratamento de biorresíduos de	01/09/2021	31/05/2022	1 995 000,00 €
	ÁGUAS DO INTERIOR - NORTE, E.I.M., S.A.	Redesenho da rede de saneamento do Sistema da Vila Real	16/04/2021	18/10/2022	1 779 157,43 €
	MUNICÍPIO DE FELGUEIRAS	Requalificação da Escola Básica e Secundária de Idães - Felgueiras	01/06/2021	30/06/2023	1 778 519,72 €
	MUNICÍPIO DE PESO DA RÉGUA	Fase 1 - Reabilitação do Hospital de D. Luíz I - Unidade de convalescença	19/03/2021	30/06/2023	1 662 000,12 €
	MUNICÍPIO DE VILA NOVA DE CERVEIRA	Requalificação da Escola Básica e Secundária de Vila Nova de Cerveira - 2.ª Fase	05/05/2021	30/11/2022	1 650 668,94 €
	AMBILITAL - INVESTIMENTOS AMBIENTAIS NO ALENTEJO, EIM	Otimização/ Ampliação da UTMB - Biorresíduos	07/06/2021	31/03/2023	1 622 447,45 €
	MUNICÍPIO DO CADAVAL	Mobilidade Urbana Sustentável - Cadaval, 2.ª Fase	01/03/2021	31/05/2022	1 456 938,22 €
	MUNICÍPIO DE SANTA MARIA DA FEIRA	Construção de Interface de Transportes de Lourosa	01/01/2021	31/12/2022	1 396 166,74 €
CENTRO/FEDER	MUNICÍPIO DA GUARDA	Incremento de modos suaves no acesso ao Parque Industrial da Guarda	15/03/2021	06/10/2022	1 387 111,55 €
	MUNICÍPIO DE LAMEGO	Reabilitação Urbana do Espaço Público do Escadório de N. Sra dos Remédios na	02/04/2021	30/06/2022	1 262 185,40 €
	MUNICÍPIO DE SANTO TIRSO	Adaptação dos espaços públicos de Santo Tirso ao PAMUS	01/05/2021	30/06/2023	1 233 583,80 €
	MUNICÍPIO DE PENELA	Programa de Mobilidade Urbana Multimodal – Vila de Penela	01/04/2021	31/03/2023	1 209 317,88 €
CENTRO/FEDER	MUNICÍPIO DE COIMBRA	Caminhos Pedonais de Cruz de Celas - Baixa / Arregaça e Lóios	01/04/2021	31/12/2022	1 112 083,61 €
	MUNICÍPIO DA CHAMUSCA	Requalificação da Escola Secundária da Chamusca	01/06/2021	30/06/2023	1 077 585,39 €
	MUNICÍPIO DE LOUSADA	Obras de Benefeciação da Escola Básica de Lousada Este - Caíde de Rei(1ª fase)	01/07/2021	31/12/2022	1 059 434,71 €
	MUNICÍPIO DE RIO MAIOR	Reabilitação das escolas básicas do concelho - EB Marinhas do Sal e Fernando C	27/07/2021	31/07/2022	1 007 245,00 €
POSEUR	CAPWATT, S.A.	H2GREENPOWER - Produção de H2 verde para consumo integrado em cogeraçã	03/05/2021	28/02/2023	994 991,30 €
	MUNICÍPIO DE IDANHA-A-NOVA	CONSTRUÇÃO DE CICLOVIA, PEDONAL E CICLÁVEL, ENTRE IDANHA-A-NOVA E A	05/04/2021	30/06/2023	985 346,25 €
CENTRO/FEDER	MUNICÍPIO DE COIMBRA	Rua para Todos - Baixa e Rio (Rua João Machado e Rua Dr. Manuel Rodrigues)	05/03/2021	30/06/2022	908 713,34 €
	MUNICÍPIO DE LOUSADA	Regeneração urbana do espaço público da Praça do Românico	01/05/2021	31/12/2022	906 031,46 €
	AGÊNCIA PORTUGUESA DO AMBIENTE, I.P.	Elaboração do projeto “Intervenção de manutenção dos esporões e das obras lc	01/07/2021	30/11/2021	77 367,00 €
POSEUR	AGÊNCIA PORTUGUESA DO AMBIENTE, I.P.	Estudo para intervenções de reabilitação de estruturas de defesa costeira entre	01/03/2021	31/12/2021	77 367,00 €
	MUNICÍPIO DE AVEIRO	Remoção de Fibrocimento nos Edifícios Escolares – EB de Eixo	01/01/2021	31/12/2021	77 062,00 €
	ÁGUAS DO INTERIOR - NORTE, E.I.M., S.A.	Redesenho da rede de saneamento do Sistema de Poiares da Régua	31/03/2021	31/12/2022	77 050,00 €
	ÁGUAS PÚBLICAS DA SERRA DA ESTRELA, EIM, S.A.	Rede de Saneamento da Malhadoura	22/02/2021	31/07/2022	33 427,67 €

Fonte: Adaptado de Portugal 2020 (2021)

Nota: A lista que se apresenta é meramente exemplificativa, ordenada dos maiores para os menores montantes. A base de trabalho é constituída por um conjunto muito mais vasto de entidades, projetos e montantes.

*O Contributo da Prospecção de Clientes em Empresas B2B  
Relatório de Estágio na empresa TUU – Building Design Management, Lda.*

*Tabela 11 - Exemplo das entidades a contactar no âmbito do Programa de Financiamento PNAES*

Entidades a serem contactadas no âmbito do Programa de Financiamento PNAES			
Entidades	Data	Imóvel	Situação
U. Aveiro	jun/22	RE1Crasto - 5 residências (a construir) (Aveiro)	em curso proj execução
U. Aveiro	jun/22	RE5Crasto - 3 residências (a construir) (Aveiro)	em curso proj execução
U. Madeira	fev/24	Residência de Estudantes da Qta. De São Roque (Funchal)	em curso
U. Lisboa	dez/22	Imovel a construir no terreno na Cidade Universitária pela Biblioteca Nacional	em curso
U. Coimbra	abr/22	Residência Observatório Astronómico (Coimbra)	em curso
UNL	jan/25	Nova residência no Campus FCT (Almada)	em curso
IP Lisboa	dez/24	Edifício ISCAL (Lisboa)	Processo em análise pela instituição de ensino superior
IP Beja	set/22	Pavilhões 1 a 9 (Beja)	em curso proj de execução
CM Elvas/ IP Portalegre	mai/23	Antigo Lagar do Lopes (Elvas)	em curso
CM Cascais / UNL	dez/23	Edifício de Habitação Municipal (Cascais)	em curso (proj especialidades)
CM Cascais / UNL	dez/23	Mosteiro de Santa Maria do Mar (Cascais)	em curso (proj especialidades)
CM Cascais / UNL	dez/26	Bairro Marechal Carmona (Cascais)	em curso estudo previo
CM Lisboa/ U. Lisboa	set/22	Edifício completo (Lisboa)	em curso
Fundiestamo	2023	ICNF (Aveiro)	em curso
Fundiestamo	2023	Antiga Clínica de Santa Joana	viável atual Regulamento de Gestão
Fundiestamo	2023	Silo (Aveiro)	viável atual Regulamento de Gestão
Fundiestamo	2023	Escola Secundária D. Luis de Castro (Braga)	viável atual Regulamento de Gestão
Fundiestamo	2023	PM19/Braga (Braga)	viável atual Regulamento de Gestão
Fundiestamo	2023	Conjunto de 4 vivendas (Bragança)	viável atual Regulamento de Gestão
Fundiestamo	2023	Residência de Estudantes de Bragança - Estacada (Bragança)	viável atual Regulamento de Gestão
Fundiestamo	2023	PM 5/Coimbra - Antiga Casa dos Jesuítas (Coimbra)	viável atual Regulamento de Gestão
Fundiestamo	2023	Antigo Colégio Camões (Coimbra)	viável atual Regulamento de Gestão
Fundiestamo	2023	Escola Agrária (Coimbra)	viável atual Regulamento de Gestão
Fundiestamo	2023	Antiga Escola de Sta Luzia (Guimarães)	viável atual Regulamento de Gestão
Fundiestamo	2023	Edifício do Ministério da Educação (Lisboa)	em curso
Fundiestamo	2023	Vivenda (Mirandela)	viável atual Regulamento de Gestão
Fundiestamo	2023	Vivenda (Mirandela)	viável atual Regulamento de Gestão
Fundiestamo	2023	Imovel do Município de Oliveira de Azeméis	viável atual Regulamento de Gestão
Fundiestamo	2023	Prédio completo - 5 frações (A a E) (Portalegre)	viável atual Regulamento de Gestão
Fundiestamo	2023	Pousada da Juventude (Portalegre)	viável atual Regulamento de Gestão

Fonte: Adaptado de PNAES (Direção Geral do Ensino Superior, 2021)

Nota: A lista que se apresenta é meramente exemplificativa, ordenada por data. A base de trabalho é constituída por um conjunto muito mais vasto de entidades, imóveis e situação em que se encontram.

*O Contributo da Prospecção de Clientes em Empresas B2B  
Relatório de Estágio na empresa TUU – Building Design Management, Lda.*

*Tabela 12 - Exemplo das entidades a contactar no âmbito do Programa de Financiamento IFRRU*

Entidades a serem contactadas no âmbito do Programa de Financiamento IFRRU						
Nome	Descrição	Concelho	Data da decisão	Data de conclusão do investimento	Investimento total	
BEGICAP INVESTMENT, S.A.	obra de reconstrução de Hotel 4* - Rua do Bonjardim	Porto	14-01-2021	31-12-2022	18 637 238,34 €	
ACKER INV EST, NV - SUCURSAL EM PORTUGAL	Reabilitação de edifício na Avenida da Liberdade 189	Lisboa	03-06-2020	31-05-2022	15 508 615,18 €	
LARGO DO TRIGO, SOCIEDADE IMOBILIÁRIA, S.A.	Reabilitação de edifício no Largo do Terreiro do Trigo, Lisboa	Lisboa	16-03-2020	01-06-2022	7 365 311,31 €	
NTUR - EMPREENHIMENTOS TURÍSTICOS, S.A.	Reabilitar, Recuperar e Adaptar o antigo Palácio da Assembleia Britânica no Chiado, para Hotel 5*	Lisboa	23-10-2020	31-10-2022	6 248 127,41 €	
Vectortipo, Lda	REABILITAÇÃO DO EDIFÍCIO MARINA RESIDENCE	Viana do Castelo	28-04-2020	02-06-2022	6 242 568,60 €	
Zona Restrita - Unipessoal Lda	Reabilitação integral de prédio, com aumento de 1 piso e com alteração de utilização	Lisboa	04-03-2020	30-03-2022	5 407 770,29 €	
Seminário Maior da Sagrada Família	Reabilitação, Conservação e Ampliação do Seminário Maior da Sagrada Família	Coimbra	23-11-2020	27-10-2022	4 876 000,00 €	
PLATEIA DO APLAUSO, UNIPessoal LDA	Recuperação e alteração do Edifício sito no Largo do Regedor, nº 1 a 4 em Lisboa	Lisboa	22-07-2020	25-08-2022	4 860 703,33 €	
Enchanted Corner - Unipessoal Lda	Aquisição e obras alteração e ampliação para adaptá-lo a novo uso habitacional e turismo, no Porto	Porto	09-07-2020	30-06-2022	3 934 072,88 €	
Santa Casa da Misericórdia de Setúbal	Requalificação e Ampliação do Lar Acácio Barradas (ERPI)	Setúbal	21-04-2021	30-04-2022	2 873 696,00 €	
Sociedade Imobiliária Von Hafe, S.A.	Reabilitação e ampliação dos edifícios localizados no Largo Alexandre Sá Pinto, nº32 a 46	Porto	09-06-2021	31-12-2022	2 540 636,01 €	
PÁTIO DE PEDROUÇOS, LDA	Reabilitação de dois edifícios para habitação	Lisboa	06-10-2020	30-03-2022	1 968 605,00 €	
A QUINTA DO CONDE, OLD CITY FUNCHAL, LDA	Reabilitação de dois edifícios sec.XIX e recoversão em AL com 15 unidades.	Funchal	12-02-2021	01-09-2022	1 897 854,12 €	
ONE BEST, LDA.	REABILITACAO DO IMOVEL SITO NA RUA DO PARAISO,192 - PORTO	Porto	24-01-2020	30-03-2022	917 750,36 €	
Cabeçudos, Cabeças com Ideias, Unipessoal Lda	Reabilitação de edifício para utilização mista situado na Rua de São José, 3 em Castelo de Vide.	Castelo de Vide	29-07-2020	09-06-2022	325 868,37 €	
Refúgios Mil, Lda	Reabilitação na LARGO JOSÉ ANTÓNIO PEREIRA Nº 2 e Nº 3	Sesimbra	11-11-2020	01-02-2022	315 987,79 €	
AM4 - Engenharia e Gestão de Projetos, Lda	Reabilitação do edifício de habitação na Rua Dr. Leonardo Coimbra	Felgueiras	08-06-2021	01-07-2022	281 454,13 €	
RC - HOMES IN DOURO, LDA	REABILITAÇÃO DO EDIFÍCIO NA PRAÇA ALMIRANTE REIS, 28/31	Peso da Régua	09-06-2020	28-02-2022	217 659,17 €	

Fonte: Adaptado de IFRRU (IFRRU, 2021)

Nota: A lista que se apresenta é meramente exemplificativa, ordenada dos maiores para os menores montantes de investimento total. A base de trabalho é constituída por um conjunto muito mais vasto de entidades, descrição/projetos, data de decisão e data de conclusão do investimento e o montante investimento total.