



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Zita Margarida Valente Ribeiro

Marketing Relacional:

SingularPrint

Relatório de Estágio Curricular, apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador Académico: Professor Doutor Filipe Coelho

Supervisor Profissional: Fábio Leal

Entidade de Acolhimento: SingularPrint, Unipessoal, Lda.

Imagem da capa: Autoria Própria

Coimbra, Julho de 2017

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família. Aos meus pais por tornarem este meu sonho uma realidade, por nunca me deixarem desistir e por fazerem de mim a pessoa que sou hoje, à minha irmã, por me ter dado a conhecer Coimbra, por fazer de mim uma pessoa melhor a cada dia que passa e por ser sempre o meu porto seguro. Eu amo-vos, nunca se esqueçam disso.

Ao Professor Doutor Filipe Coelho, muitos parabéns por todo o seu trabalho, muito obrigado por toda a orientação. Foi o Doutor que me inspirou a seguir o marketing, sei que sem o seu apoio, não teria escolhido este percurso que me orgulho de ter seguido.

Às pessoas que levo para vida. Ao Pedro Tiago, colega, amigo e namorado, obrigada por nunca teres parado de acreditar mim, por me apoiares independentemente das circunstâncias e pela força que sempre me deste para continuar nos momentos mais difíceis. À Sandra, melhor colega de casa de sempre, às loucuras, aos momentos bons e aos momentos menos bons. Deste uma volta à minha vida, ensinaste-me e fizeste-me crescer e nunca me abandonaste, sei que te levo para a vida.

Aos amigos. Clara, para o bem e para o mal, estivemos juntas ao longo destes anos, obrigada. Jacinto, obrigada por acreditares em mim, sempre foste muito importante. Inês (Nena), és a melhor *designer* que já conheci, tens um talento, não sei como consegues trabalhar da maneira que trabalhas, obrigada por tudo. Serenela, ninguém consegue trazer música e cor à vida de uma pessoa como tu, obrigada. Isa, por não nos limitarmos a ser primas, por sermos grandes amigas. A todas as amizades que construí ao longo destes anos, em particular às pessoas de letras que preencheram a minha vida com momentos que não vou esquecer.

À Queima das Fitas, por todas as pessoas que me trouxe, as amizades e momentos que me proporcionou ao longo dos anos.

Aproveito este espaço, também, para agradecer a todos aqueles fizeram parte, ajudaram e acompanharam durante o meu percurso académico.

People don't really trust advertisement they trust people. A large percentage of people make purchase decisions based on their friends review than just from advertisers. Brands that rely sole on adverts to sell, will eventually fade out. You need to get people to talk about your brand in a more positive manner without twisting their arms. If you fake it your will fade. So, focus on relationship marketing, because customers are the best brand ambassadors.

Bernard Kelvin Clive

Resumo

O presente relatório é resultado do trabalho realizado no estágio curricular, decorrido entre 1 de Setembro de 2016 e 6 de Janeiro de 2017, na empresa SingularPrint, Unipessoal, Lda. na área do marketing e finanças.

Cada vez mais as empresas procuram distinguir-se da concorrência, nomeadamente pelos preços ou pela qualidade dos produtos oferecidos. Porque não distinguirem-se pelas relações que estabelecem com os clientes? Este trabalho procura, em particular, analisar as práticas de marketing relacional de uma empresa e tirar implicações desta análise para o futuro.

Assim, este relatório divide-se em três partes principais: uma primeira de revisão da literatura, onde é inicialmente abordada a temática do marketing, a evolução do marketing e o marketing relacional e as suas raízes conceptuais, depois é explicado como se pode criar valor para os clientes e os seus benefícios, fidelização e são explorados os laços que as empresas podem ter com os clientes. Numa segunda parte do relatório é abordada a empresa, onde esta é caracterizada e onde são explicadas de modo extensivo as atividades desempenhadas durante o estágio. Por último, é apresentada uma análise crítica e sugestões de melhoria para a empresa.

A empresa em estudo, apesar de jovem, já estabeleceu relações com alguns clientes e, para as manter, a empresa oferece algumas facilidades de pagamento, como a possibilidade de pagamento a prestações, sem juros. No entanto, ainda tem vários aspetos a melhorar, por exemplo, as estratégias utilizadas pela empresa para a captação de novos clientes estão, ainda, pouco desenvolvidas, ou o facto de existir alguma dificuldade em aceitar e resolver queixas e reclamações por parte dos clientes. Este trabalho identifica ainda outras melhorias passíveis de serem introduzidas na empresa.

Palavras-Chave: Marketing, Marketing Relacional, Laços, Fidelização, Valor, SingularPrint

Abstract

This report is the result of the work carried out during the curricular training course between September 1, 2016 and January 6, 2017, in the company SingularPrint, Unipessoal, Lda. in the subject of marketing and finance.

Increasingly, companies seek to distinguish themselves from competitors, namely by price or by the quality of products. Why not distinguish from competitors by the relationships established with their customers? This work aims to analyze the relational practices of a company and to derive implications for the future.

Accordingly, this report is divided into three main parts: first there is a review of the literature, in which the marketing concept, the evolution of marketing, relationship marketing and its conceptual roots are discussed; then it is explained the creation of value for clients and their benefits, and, finally, the loyalty and the bonds that companies can have with customers are explored. In a second part of the report the company is described, and the activities carried out during the internship are explained. Finally, a critical analysis and suggestions for improvement are presented to the company.

The company, although young, has already established relationships with some clients and offers them some payment benefits, such as the possibility of paying interest-free installments. However, there are still a number of issues that can be improved. I pinpoint that the strategies used by the company to attract new clients are still underdeveloped and that there is still some difficulty in accepting and resolving customer complaints. This work identifies further areas for improvement of the firm operations.

Key-words: Marketing, Relationship Marketing, Bonds, Loyalty, Value, SingularPrint

Sumário

Agradecimentos	I
Resumo.....	V
Abstrat	VII
Sumário	IX
Introdução	1
1. Revisão da literatura.....	3
1.1. Marketing	3
1.2. Marketing Relacional	8
1.2.1. Conceito	8
1.2.2. A prática	8
1.2.3. As raízes conceptuais	10
1.2.4. Marketing-mix numa perspectiva mais relacional	11
1.3. Marketing Tradicional vs. Marketing Relacional	12
1.4. Criar valor para o cliente.....	14
1.4.1. Tipos de valor.....	14
1.4.2. Benefícios da criação de valor	16
1.5. Fidelização	17
1.6. Criação de laços com os clientes.....	18
1.6.1. Laços financeiros	18
1.6.2. Laços sociais	19
1.6.3. Laços estruturais	19
1.6.4. Laços de customização.....	20
2. Estágio Curricular	21
Estrutura organizacional	22
2.1. Resumo das atividades desenvolvidas	22

2.2. Comunicação interna.....	24
2.2.1. “Quem somos?”.....	24
2.2.2. Visão, Missão e Valores.....	24
Visão.....	24
Missão.....	25
Valores.....	25
2.3. Seleção de artigos.....	25
2.3.1. Para o catálogo.....	26
2.3.2. Para a loja.....	26
2.4. Definição e caracterização das várias áreas da empresa.....	27
Brindes.....	27
Personalização Têxtil.....	28
Impressão Gráfica.....	28
Grande Formato.....	28
Gravação de corte a laser.....	28
Confeção.....	29
2.4.1. Equipamentos e processos utilizados na empresa.....	29
Serigrafia.....	30
Tampografia.....	30
Bordados.....	31
Prensas Térmicas Pneumáticas.....	31
Gravação e corte a laser.....	32
Impressão digital.....	33
Confeção.....	33
2.5. Contabilidade.....	33
2.6. Faturação.....	35
2.7. Controlo de <i>stock</i>	36

2.8. Fornecedores	37
2.8.1. Fornecedores de produtos	37
2.8.2. Fornecedores de matérias-primas.....	38
2.8.3. Outros fornecedores	39
2.9. Clientes.....	39
2.9.1. Núcleos e Associações de estudantes.....	40
2.9.2. Pessoas coletivas	40
2.9.3. Pessoas Singulares	40
2.9.4. Satisfação	41
2.10. Outros.....	42
3. Análise crítica	45
3.1. As relações entre a empresa e os seus clientes.....	45
3.2. Orientação para o mercado	48
3.2.1. Geração de informação	48
3.2.2. Disseminação de informação	48
3.2.3. <i>Design</i> da resposta ao mercado	49
3.2.4. Implementação da resposta	49
3.3. Aversão ao risco da empresa.....	51
3.4. Relações interdepartamentais.....	51
3.5. Formalização e centralização	52
3.6. Recompensas orientadas para o mercado.....	52
3.7. Compromisso organizacional e solidariedade.....	53
Conclusões	55
Bibliografia	59

Introdução

O presente relatório de estágio curricular é elaborado no âmbito de Estágio Curricular, com vista a concluir o Mestrado em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

O estágio foi realizado na empresa Singular Print, Unipessoal, Lda. Teve início a dia 1 de Setembro de 2016 e termino a 6 de Janeiro de 2017, completando assim as 560h de estágio. Tem como base as áreas do Marketing e Finanças.

Quando uma empresa aceita um novo estagiário para a realização do estágio curricular é pretendido que o estagiário seja uma mais-valia para a empresa. Esta deve estar disposta a partilhar os seus conhecimentos com um novo membro e deve ajudar o estagiário a ter um primeiro contacto com o mercado de trabalho e a conhecer uma nova realidade empresarial. Da parte do estagiário espera-se que este desenvolva as suas capacidades socioprofissionais, que aplique conhecimentos adquiridos ao longo da sua formação curricular tanto de licenciatura como de mestrado.

A escolha do tema do relatório “Marketing Relacional” surge, com o apoio do orientador académico Professor Doutor Filipe Coelho, enquadrando-se nos objetivos do estágio, e também por ser de forte interesse pessoal e da empresa. Assim, pretende-se perceber e estudar o marketing relacional no contexto de uma organização e da forma como ela se relaciona com os clientes, a possibilidade de melhorar esses relacionamentos e o contributo que podem ter na retenção de clientes.

No Capítulo I do relatório será abordada uma componente teórica relacionada com o marketing relacional, onde será explicado o que é o marketing e a sua evolução, o marketing relacional e as suas raízes conceptuais; de seguida far-se-á uma breve comparação entre o marketing tradicional e o marketing relacional. Numa segunda parte analisa-se o relacionamento com os clientes, mais em concreto a criação de valor para os clientes, a fidelização e os vários tipos de laços que as empresas podem criar com os clientes.

O segundo capítulo serve para apresentar a entidade acolhedora de maneira mais extensiva, perceber o seu funcionamento e as várias áreas de atuação, quem são os clientes e os fornecedores e descrever as várias tarefas desenvolvidas ao longo do estágio.

De seguida consta uma análise crítica da empresa no contexto do mercado e do marketing. Nesta parte apresenta-se, também, algumas sugestões de melhoria para a entidade de acolhimento.

Na última parte deste relatório apresento as conclusões da experiência de estágio curricular na empresa SingularPrint e relato de que maneira a empresa me ajudou a crescer e os contributos que eu dei à empresa.

1. Revisão da literatura

Este capítulo serve para estudar e perceber de que modo é que a literatura vê o marketing e as relações com os clientes. Para isso vão ser apresentadas algumas noções básicas. Vão ser analisados os conceitos de marketing e de marketing relacional. Vamos estudar a evolução do marketing e as raízes conceptuais do marketing relacional. Serão comparados os conceitos de marketing tradicional e marketing relacional.

Numa segunda parte vão ser estudadas as relações com os clientes. Perceber o que é a criação de valor e os tipos de relacionamentos que uma empresa pode tentar criar e como é que se pode melhorar as relações com os clientes. Procurar saber o que leva um cliente a ser fiel a determinada empresa ou produto (bem ou serviço). Por último será abordada a temática dos laços com os clientes

1.1. Marketing

A primeira definição oficial de marketing surgiu em 1935 pela Associação Nacional de Professores de Marketing. E durante muitos anos foi utilizada essa definição:

*"(Marketing é) a performance das atividades comerciais que direcionam o fluxo de bens e serviços de produtores para os consumidores"*¹ (Rownd & Heath, 2008, p. 2).

Com o passar dos anos a definição de marketing foi sofrendo algumas alterações mas, no entanto, nunca perdeu a sua base. Hoje, de acordo com a American Marketing Association, o marketing é definido como:

*"O marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, compradores, parceiros e para a sociedade em geral."*² (Aprovado em Julho de 2013) (AMA - American Marketing Association, 2017).

¹ Tradução livre da autora. No original: *"(Marketing is) the performance of business activities that direct the flow of goods and services from producers to consumers"* (Rownd & Heath, 2008)

² Tradução livre da autora. No original: *"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"* (Approved July 2013) (AMA - American Marketing Association, 2017)

Hoje em dia, a própria palavra Marketing já faz parte do vocabulário de maioria das pessoas. É utilizada nos mais diversos contextos sociais, políticos, empresariais ou mesmo desportivos. No entanto, coloca-se a questão: Será que é utilizada de maneira correta?

Marketing refere-se ao conjunto de meios de que uma empresa dispõe para vender os seus bens e serviços aos seus clientes de maneira responsável. O marketing existe desde que o Homem sentiu necessidade de vender o que produzia a outros. É importante perceber o que é realmente o marketing e o que potenciou a mutação do marketing ao longo dos anos até se ter tornado aquilo que é hoje. (Grönroos, 1989).

Apesar da disciplina e do estudo da economia ter raízes europeias o marketing moderno surge, essencialmente, nos Estados Unidos da América. Isto não significa que o resto do mundo não praticava marketing, apenas que foi reconhecido como conceito e merecedor de estudos académicos primeiramente nos EUA (Egan, 2011).

Assiste-se, hoje e cada vez mais, a um fenómeno oposto ao que acontecia nos primórdios da produção em massa, onde as preocupações estavam apenas centradas na produção. Não existia preocupação com a parte das vendas visto que o processo produtivo ainda estava a ser otimizado e a procura era muito elevada para os bens produzidos. Hoje, antes de começar a produzir, as empresas tentam perceber as necessidades dos consumidores para que a sua produção seja mais adequada às necessidades do mercado. É feita uma análise dessas necessidades para perceber o que se irá produzir e a que preço se irá vender.

Cada vez mais, o marketing é utilizado para mais do que comercializar bens e serviços. Organizações sem fins lucrativos, associações, clubes e outros grupos organizados utilizam marketing para promover, mais que os seus bens e serviços, os seus ideais, opiniões e comportamentos. Existe uma maior preocupação com cada cliente. Este recebe uma atenção cada vez mais personalizada e atenta às suas necessidades, não só de bens e serviços, mas, também, às necessidades sociais e culturais de cada um.

À medida que o marketing alargou as suas aplicações, tornou-se mais diversificado e especializado. Surgem setores do marketing que procuram distinguir-se pela natureza dos clientes, dos produtos, dos canais de distribuição, do setor onde atua, etc. Desta maneira, surgem algumas escolas do marketing, como é o exemplo do marketing de serviços, marketing business-to-business, marketing internacional, marketing na internet, marketing

público e social, entre outras especializações que continuam a surgir associadas à evolução tecnológica e social (Fisk et al., 1993; Lindon et al., 2011).

Com o passar dos anos, o marketing foi sofrendo algumas mutações com o intuito de se manter atual. Da mesma maneira que os consumidores foram evoluindo o marketing foi-se adaptando às necessidades do mercado.

O marketing que é praticado hoje é de facto um fenómeno que emergiu no século XX, no entanto, muito daquilo que associamos e reconhecemos como práticas de marketing surgiram muito antes de se tornar formalmente uma área de estudo.

Dentro daquilo que é o fenómeno do marketing é possível distinguir a sua evolução em cinco fases, que correspondem sensivelmente ao período pós revolução industrial até à atualidade (Lindon et al., 2011).

Até à revolução industrial o marketing praticado era sobretudo intuitivo. Não era um conceito muito conhecido ou estudado e era aplicado por empresários e artesãos sem conhecerem o conceito. Os produtos e preços eram adaptados a cada segmento e a comunicação era pessoal.

Com o boom da revolução industrial e o surgimento da produção em massa a preocupação das empresas estava pouco focada nos clientes e nas suas necessidades. Nesta época os bens e serviços produzidos eram essencialmente de primeira necessidade – alimentação, vestuário e utensílios – pelo que não era difícil vender tudo o que se produzia. As preocupações das empresas, nesta altura, estavam mais relacionadas com a otimização do processo produtivo e aquisição de mais e melhores equipamentos produtivos. Contudo, isto não significa que o marketing era deixado de lado pelas empresas, era apenas considerado uma atividade acessória, utilizada para fazer a distribuição física dos produtos e necessária para escoar a produção da empresa.

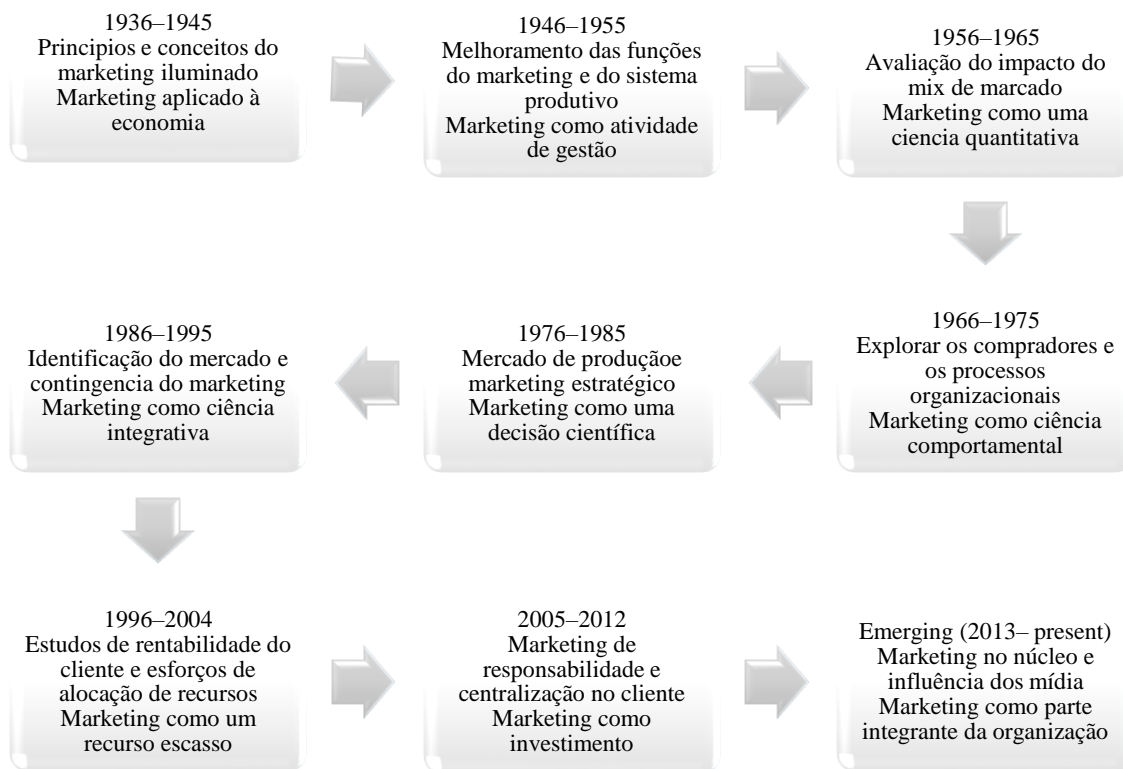
Surge, pela primeira vez, na década de 40 e 50, um marketing mais direcionado para o consumidor. Após a revolução industrial começaram a surgir cada vez mais empresas e a quantidade de produtos disponíveis no mercado aumentou significativamente. Isto levou a uma considerável descida de preços. Começaram a surgir, também nesta altura, economias familiares e as empresas começaram a perceber que o mercado era o seu bem mais precioso. O marketing deixa de ser considerado uma atividade acessória da empresa e surge o conceito de marketing mix, orientado para a comunicação, preço, produto e distribuição.

Em Portugal esta fase começou a ser sentida mais tarde e, a partir da década de 60, com o aumento da quantidade de empresas no mercado e, consequentemente, da concorrência. Nesta altura, começa a existir uma maior diferenciação dos produtos e os consumidores tornam-se cada vez mais exigentes. Surge, assim, na década de 60, o marketing segmentado (Marques, 2012), mais atento às necessidades específicas de cada mercado e subconjuntos de clientes, e prolonga-se até à década de 80.

A quarta fase caracteriza-se pela criação de valor, pelo marketing da diferenciação, pela segmentação e pelo posicionamento. Nesta altura as empresas começam a apostar na *marca*, esta torna-se fator de diferenciação e passa a ser considerada um ativo que pode assumir um elevado valor financeiro. Nesta fase as necessidades e os hábitos de consumo dos clientes começam a ser mais relevantes para as empresas. Este tipo de marketing surge nesta altura devido à necessidade crescente de fidelizar clientes. O conceito de criação de valor para os clientes que emergiu neste período, é hoje a base de todas as políticas de marketing de sucesso.

Por último, surge no final do século XX, com a difusão das tecnologias de comunicação e informação, a era do marketing relacional, do web marketing e do e-commerce. Foi na década de 90 que se deu o salto do marketing tradicional para o marketing relacional. As tecnologias da informação potenciaram a globalização das empresas e do conhecimento e os consumidores tornaram-se cada vez mais informados e exigentes. A oferta e a qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos aumentou bastante. Tudo isto obrigou as empresas a procurarem novas fontes de vantagem competitiva e novas formas de criar valor para o cliente (Marques, 2012).

Esquema 1 – Evolução do Marketing: Pensamento e prática



Adaptado de Kerin, 1996 e Kumar, 2015

As mudanças que foram ocorrendo ao longo do tempo para que o marketing relacional começasse a existir podem ser explicadas essencialmente por quatro fatores (Belanche et al. 2013): maior concorrência devido à crescente globalização; a evolução tecnológica fez com que as estratégias tradicionais de concorrência perdessem eficácia; aumento dos custos associados ao marketing e a tendência crescente da sociedade em direção ao individualismo. Por isso, cada vez mais as empresas apostam na manutenção dos clientes que têm em vez de apenas se esforçarem em cativar novos clientes.

1.2. Marketing Relacional

1.2.1. Conceito

O conceito de marketing relacional é utilizado pela primeira vez em 1983 num artigo por Berry, onde o conceito foi descrito como a capacidade de atrair, manter e, no caso de organizações com vários serviços, melhorar as relações com os consumidores (Bejou, 1997; Berry, 1995). Mais tarde, Grönroos completa a definição de Berry e Marketing relacional que passa a ser definido como “*Marketing é estabelecer, manter e aprimorar relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, para que os objetivos das partes envolvidas sejam alcançados. Isto é conseguido através de trocas mútuas e cumprimento de promessas.*”³ (Grönroos, 1994, p. 7). Estes autores deram um forte impulso à criação e à fundação daquilo que é o marketing relacional.

O marketing relacional surge num contexto de elevada concorrência onde se tornou uma necessidade criar relações com os clientes. Sente-se, cada vez mais, que os consumidores estão mais exigentes e que as empresas oferecem produtos e serviços mais diversos e com melhor qualidade. Tudo isto potencia a importância de abordagens mais relacionais.

Uma relação com base na satisfação, confiança e compromisso entre empresa e cliente é essencial para o marketing relacional (Bauer et al., 2002). Um cliente satisfeito com compras passadas começa a ganhar confiança e a relação com a empresa começa a ficar cada vez mais forte. Assim, com o passar do tempo começa a existir compromisso tanto da parte do cliente para a empresa, como da empresa para o cliente (Belanche et al., 2013).

1.2.2. A prática

Em 1992 Kotler defendeu que era importante construir e manter laços com os clientes e, para isso, podiam ser praticados cinco níveis de marketing relacional. Para exemplificar os vários níveis será utilizado o exemplo de venda de um automóvel, à exceção do quinto nível, visto que se trata da relação entre duas empresas (Kotler, 1992):

³ Tradução livre da autora. No original: “Marketing is to establish, maintain, and enhance relationships with customers and other partners, at a profit, so that the objectives of the parties involved are met. This is achieved by a mutual exchange and fulfilment of promises”

O nível *básico* não implica criar propriamente uma relação com o cliente. Na compra de um automóvel, o vendedor é simpático com o cliente no momento da compra, no entanto, é possível que não se voltem a cruzar e, caso o cliente precise de algum tipo de assistência, irá recorrer a uma oficina. Existem poucos casos onde é criada uma relação tão forte entre vendedor e cliente que este volta a comprar automóveis ao mesmo vendedor.

No marketing *reativo* já se nota uma maior proximidade entre quem está a vender e quem está a comprar. Neste nível, o vendedor no final da compra diria ao cliente que, caso tivesse algum problema com o automóvel para entrar diretamente em contacto com ele, salientando que a satisfação do cliente era responsabilidade dele.

Num terceiro nível encontra-se o marketing de *responsabilidade*. Aqui, passadas mais ou menos duas semanas da transação, o vendedor entra em contacto com o cliente e questiona qual o nível de satisfação com a compra. Geralmente os clientes mostram-se satisfeitos e apontam apenas alguns pormenores que gostariam que o automóvel tivesse, por exemplo, “gostava que tivesse um suporte para bebidas”. Estas sugestões de melhorias dadas pelos clientes são importantes para que no futuro o produto possa ser melhorado.

Temos ainda o marketing *proactivo*, aqui o vendedor entra em contacto com o cliente de vez em quando, para perceber se o cliente ainda se encontra satisfeito com o automóvel e/ou para oferecer algum serviço ou produto que possa melhorar a satisfação do cliente, por exemplo, oferecer um cartão associado à empresa que permita que o cliente abasteça o automóvel a um preço mais baixo, ou oferecer uma mudança de óleo.

Por último existe a *parceria*, onde existe uma relação entre a empresa e o consumidor, esta relação existe apenas quando o consumidor é também uma empresa. Por exemplo, a Procter & Gamble estabeleceu parcerias com várias empresas ao longo dos anos e as empresas procuram ajudar-se umas às outras para que todas consigam crescer.

À medida que os níveis vão aumentando, aumenta, também, o custo associado à sua prática. As empresas precisam de perceber até que nível é que estão dispostas a investir para criar laços com os clientes. Geralmente, empresas com elevada margem de lucro por unidade tendem a praticar marketing proactivo de maneira a fidelizarem clientes.

Um dos aspetos mais importantes do marketing relacional é a comunicação com os clientes. É necessário envolvê-los num diálogo de marketing para que seja possível existir

uma forte relação entre o consumidor e a marca. Esta relação permite que o cliente se torne fiel à marca (Andersen, 2005).

1.2.3. As raízes conceptuais

O Marketing relacional não é um conceito novo e já é utilizado há muito tempo, visto que, nos mercados locais, os clientes eram, muitas vezes, tratados como família. Os vendedores conheciam os gostos e preferências de cada cliente. O desenvolvimento das novas tecnologias e a globalização possibilitou que grandes empresas começassem a poder construir relações com os clientes e permitiu-lhes conhecer os clientes e oferecer-lhes experiências individualizadas (Lindon et al., 2011).

É importante reconhecer quais as áreas que estão na fundação do marketing relacional. De acordo com Möller & Halinen (2000) e mais tarde Brito (2011), existem essencialmente quatro áreas: a gestão dos canais de distribuição, o marketing organizacional, o marketing de serviços e o marketing direto e database marketing.

- Gestão dos canais de distribuição: corresponde ao percurso de um produto (bem ou serviço) desde que começa a ser produzido até ao momento em que é consumido. É constituído por um grupo de empresas e indivíduos interligadas. Assim, a gestão dos canais de distribuição, procura satisfazer os consumidores finais disponibilizando os produtos (Lindon et al., 2011)

- Marketing organizacional: surge durante a década de 1990 e consiste na aplicação do marketing dentro da própria organização, tratar os colaboradores como clientes, mantê-los motivados e satisfeitos. Desta maneira, os colaboradores da empresa conseguem e sentem-se motivados a produzir mais e com mais qualidade e a criar boas relações com os clientes. Ou seja, criar e fortalecer as relações internas entre os colaboradores, departamentos e funções dentro da empresa é necessário para melhorar o desempenho geral de toda a organização (Ahmed & Rafiq, 2003).

- Marketing de serviços: emergiu em 1970 como um conceito separado daquilo que era o marketing, com as suas próprias características mais relacionadas com serviços. Com o passar do tempo, o marketing de serviços ganhou mais expressão e começou a ser estudado e desenvolvido em todas as escolas do marketing. Começaram a existir interações de marketing fora do departamento de marketing, entre vendedores e clientes (Grönroos, 1994).

- Marketing direto e database marketing: com a evolução das tecnologias da informação surgiu o database marketing. Esta área do marketing é uma combinação de marketing estratégico, comunicação criativa, dados, tecnologia e técnicas de análise estatística (Lindon et al., 2011). Com esta valência foi possível identificar e individualizar os clientes. É necessário conhecer cada vez melhor o cliente e através do registo dos seus gostos e preferências é possível fazer essa aproximação personalizada. Assim, as empresas conseguem criar e fortalecer relações com os seus clientes.

1.2.4. Marketing-mix numa perspetiva mais relacional

O marketing Mix tem origem nos anos 60 por Neal Borden onde são apresentados *doze elementos do marketing mix dos fabricantes* (Borden, 1964): (1) Planear o produto; (2) Preço; (3) Marca; (4) Canais de distribuição; (5) Vendas pessoais; (6) Publicidade; (7) Promoção; (8) Embalagem; (9) Montra; (10) Serviço; (11) Manipulação Física e (12) Conclusão e análise. No mesmo ano, Jerome McCarthy (1964) simplificou o trabalho de Borden para quatro elementos, hoje conhecidos como os quadro P: *Price* – Preço, *Product* – Produto, *Promotion* – Promoção e *Place* – Praça (Constantinides, 2006). O conceito e a prática do marketing-mix e dos quatro P foi bem recebida não só pela comunidade académica mas também pelas empresas. Tanto que é um conceito ainda hoje utilizado em muitas empresas (Grönroos, 1994).

Com o passar do tempo e desenvolvimento do marketing começou a sentir-se que os quatro P do marketing-mix eram demasiado restritivos principalmente para áreas como o marketing de serviços e relações business-to-business, visto que, o seu foco principal é vender produtos consumíveis. Assim, foram adicionados novos P para incorporar novos conceitos de marketing: *People* – Pessoas, *Physical Evidence* – Evidencia Física e *Process* – Processo (Wilson et al., 2012) que adaptaram o marketing-mix à nova realidade de marketing de serviços.

No entanto, o marketing-mix e os P representam essencialmente a visão de quem vende. Em 1999 Kotler propôs que os quatro P do marketing-mix tivessem um maior foco em quem compra (Egan J., 2011). Surgem os quatro C, onde a visão empresarial se encontra com as necessidades económicas dos consumidores e o marketing-mix torna-se mais relacional.

Assim, o preço que passa a custo para os consumidores (*Price – Costumer Cost*), a praça/distribuição passa a conveniência (*Place – Convenience*), produto/serviço passa a ser visto como necessidades e desejos dos clientes (*Product/Service – Costumer Solution*) e, por último, promoção foi transformada em comunicação (*promotion – communication*) (Kotler & Armstrong, 2014).

Da mesma maneira que os vendedores se veem a vender, os consumidores veem-se a comprar e, cada vez mais os consumidores procuram mais que o preço mais baixo. Os consumidores procuram ter as suas necessidades satisfeitas. Assim faz sentido que quem vende esteja atento às necessidades de quem compra, pensar primeiro pela perspectiva dos quatro C e depois contruir os quatro P.

1.3. Marketing Tradicional vs. Marketing Relacional

Um ponto importante que distingue o marketing relacional é o facto deste se focar no cliente e na sua fidelização, isto é, a atenção não está tão focado em captar novos clientes, existe uma maior preocupação em manter os clientes que já existem (Christopher et al., 1991 *apud* Ndubisi, 2007). As empresas que praticam um marketing mais tradicional têm interesse, apenas, em conquistar novos clientes e não se preocupam tanto com os clientes que vão perdendo durante o percurso.

Numa abordagem mais tradicional do marketing, as empresas procuram oferecer ao cliente apenas um tipo de produto e tentam oferecer esse produto ao maior número de clientes possível. Por outro lado, o marketing relacional foca-se em cada cliente (Berry, 1995).

Os dois pontos acima descritos não são mutuamente exclusivos. Isto é, uma empresa pode simultaneamente procurar aumentar o seu leque de clientes e oferecer uma experiência personalizada aos clientes que já tem.

É positivo, tanto para quem compra como para quem vende, que exista uma relação com clientes (Rese, 2003), gerando, por exemplo, algumas reduções de custos não só para as empresas, visto que diminuem os custos associados à captação de novos clientes, mas

também para os clientes – que não precisam de estar constantemente à procura e já têm um preço estabelecido com quem vende.

Tabela 1 - Marketing Tradicional vs Marketing Relacional.

	Marketing tradicional	Marketing relacional
<i>Motivação</i>	Vendas	Relações
<i>No tempo</i>	Curto-prazo	Longo-prazo
<i>Foco</i>	Gestão do produto	Gestão do cliente
<i>Base de marketing utilizada</i>	Marketing-Mix	Marketing interativo
<i>Comunicação</i>	Massificada	Personalizada
<i>Qualidade dominante</i>	Produto	Interação
<i>Medida de satisfação do cliente</i>	Quota de mercado	Quota de cliente
<i>Contacto com o cliente</i>	Esporádica e unilateral	Constante
<i>Enfase</i>	Alcance de novos clientes	Criar laços com os clientes
<i>Sensibilidade do cliente ao preço</i>	Mais sensível	Menos sensível
<i>Conhecimento do cliente</i>	Básico – demografia	Elevado – gostos, satisfação, preferências

Adaptado de (Shani & Chalasani, 1992, p.37; e de Lindon et al., 2011, p. 637)

1.4. Criar valor para o cliente

O termo valor é utilizado em vários contextos do marketing e tem vários significados. Destes significados há dois que se destacam (Smith & Colgate, 2007): Valor para o cliente (valor percebido pelo cliente ou valor recebido pelo cliente) e valor para a empresa (valor do cliente, hoje mais *designado* como valor económico da vida útil do cliente). Spiteria & Dion (2004) defendem que uma perspetiva estratégica organizacional sustentada na criação de valor para os clientes e orientada para clientes de alto valor aumenta o valor da empresa.

O valor percecionado é um dos principais resultados do marketing e é um elemento indispensável do marketing relacional (Sánchez et al, 2006). É um objetivo fundamental do marketing relacional maximizar o valor do tempo de vida de um cliente. Este valor na ótica da empresa pode ser previsto através do cálculo do lucro que cada cliente específico e a sua network pode trazer para a empresa no futuro, descontado para o presente. Adotando este princípio as empresas conseguem perceber que alguns clientes são mais rentáveis que outros (Christopher et al, 2008).

Na ótica do cliente a criação de valor é a relação entre a totalidade de benefícios que obtém e a totalidade de sacrifícios relacionados com a compra, tendo em conta os vários fornecedores e preços que existem no mercado (Lam et al., 2004). A perceção de valor que o cliente tem está diretamente relacionada com o seu nível de satisfação (Ryu et al., 2012).

1.4.1. Tipos de valor

Smith e Colgate (2007) identificam quatro tipos principais de valor que podem ser criados pelas organizações: valor funcional/instrumental, valor experiencial/hedónico, valor simbólico/expressivo e valor de custo/sacrifício. Identificam, também cinco principais fontes de informação de valor: informação, produtos, interações, meio ambiente e propriedade.

Valor funcional/instrumental está associado à capacidade que um produto (bem ou serviço) tem de satisfazer necessidades, se possui características desejadas, é útil ou executa uma função desejada (Chandon et al., 2000). A criação de produtos que geram valor funcional/institucional caracterizam-se essencialmente por três fatores chave: ser funcional,

correto e apropriado; ter um desempenho adequado; e ter resultados ou consequências adequadas (Smith & Colgate, 2007).

O objetivo do valor experiencial/hedônico é que um produto crie experiências, sentimentos e emoções adequados para o cliente (Chiu et al., 2005). No caso de empresas de retalho e de restauração focam-se nos sentidos (como a estética, o ambiente, os aromas e/ou o toque). Empresas de viagem e entretenimento procuram as emoções (como o divertimento, aventura, humor e/ou experiência). Empresas de jogos e brinquedos, serviços especializados e muitas empresas que operam com outras empresas (business-to-business) focam-se em valores sociais (como benefícios relacionais, interações pessoais, confiança e/ou capacidade de resposta). Por último, algumas empresas de viagem e hotelaria, ou empresas como a Disney exploram valores mais cognitivos (como curiosidade, conhecimento e/ou fantasia) (Smith & Colgate, 2007).

Valor simbólico/expressivo procura fazer com que os clientes atribuam ou associem significado psicológico a um produto. Por exemplo, alguns produtos de luxo fazem-nos sentir bem e aumentam a nossa autoestima, seja quando os compramos para nós mesmos ou para oferecer. Outros produtos como músicas, férias, eventos ou algumas comidas têm significados pessoais que associamos a pessoas ou momentos, este tipo de produtos têm valor simbólico/expressivo de maneira diferente para pessoas diferentes. Alguns produtos permitem que as pessoas expressem os seus gostos, valores e/ou opiniões, aqui estão produtos como perfumes, roupas, carros, malar, etc. Há produtos que têm valor social, e estes estão, muitas vezes associados à marca que representam. Por último, existem produtos que têm valor condicional, estão, normalmente associados aos momentos que representam, ou seja, rosas no dia dos namorados ou um bolo no aniversário ou chocolates no natal (Smith & Colgate, 2007).

O valor custo/sacrifício está diretamente relacionado com o esforço associado à compra, propriedade e uso de um produto (bem ou serviço). As empresas tentam minimizar o custo/sacrifício da melhor maneira que conseguem, por exemplo instituições financeiras e lojas de eletrodomésticos tentam minimizar custos económicos, como preço do produto, custos operacionais, custos de mudança e custos de oportunidade. Centros comerciais, empresas de retalho ou transportadoras apostam na conveniência e tentam minimizar custos psicológicos ou relacionais. Empresas que operam essencialmente online procuram minimizar o desgaste do cliente, tempo, esforço e o consumo de energia que os clientes

dedicam ao processo de compra e consumo. Por último, empresas que tentam reduzir o risco (risco pessoal, risco operacional, risco financeiro ou risco estratégico) percebido pelos clientes na compra, posse e uso de um produto, através de por exemplo garantias, extensões de garantias e políticas de devolução flexíveis. (Smith & Colgate, 2007)

1.4.2. Benefícios da criação de valor

A criação de valor para os clientes pode ser muito benéfica para as empresas. Quando uma empresa se mostra preocupada com as necessidades dos clientes estes tendem a voltar. Assim, no longo prazo, os clientes desenvolvem relações com a empresa, começam a sentir segurança, ganham confiança, a empresa ganha credibilidade, etc. Tudo isto faz com que os clientes se tornem clientes regulares e fieis (Ravald & Grönroos, 1996). Os relacionamentos que as empresas vão construindo com os seus clientes produzem resultados sociais e económicos, como serviços com mais qualidade e a capacidade de influenciar as atitudes, intenções e comportamentos dos consumidores (Ding et al., 2010). Podemos indicar que os principais benefícios são a satisfação em geral dos consumidores, a lealdade e desempenho de mercado.

No que toca à satisfação em geral dos consumidores, o próprio conceito de valor está algo relacionado com a satisfação. Spiteria e Dion (2004) defendem que existem dois tipos: satisfação transaccional e satisfação em geral. Entende-se por satisfação transaccional a avaliação que se dá a uma compra ocasional: aqui a satisfação está diretamente relacionada com toda a experiência da compra. No caso da satisfação em geral, avalia-se a satisfação a longo prazo do relacionamento que o cliente tem com a empresa. Assim, a criação de valor está relacionada com a satisfação dos clientes.

A lealdade dos consumidores está relacionada com os conceitos de qualidade, marca, satisfação do cliente e valor do cliente que estão interligados. A satisfação de um cliente é um dos pontos mais importantes para que esse cliente se torne leal. Muitos estudos defendem que clientes satisfeitos são mais leais (Spiteria & Dion, 2004), no entanto, um cliente satisfeito não é necessariamente um cliente leal, são necessários mais fatores para que exista uma forte relação entre a empresa e o cliente. Por outro lado, os clientes que são leais geralmente estão satisfeitos (Oliver, 1999).

Por último, um benefício que a criação de valor para o cliente tem, é melhorar o desempenho da empresa no mercado em que se encontra. Ravald e Grönroos (1996) defendem que a lealdade está ligada a relações mutuamente lucrativas. Quando uma empresa aposta na qualidade dos seus produtos e/ou serviços aumenta a satisfação dos seus clientes e estes tendem a voltar a comprar. Assim, existe uma ligação entre aquilo que é a qualidade do serviço percecionado e sucesso económico de uma empresa (Spiteria & Dion, 2004).

1.5. Fidelização

A lealdade está muito relacionada com a devoção ou compromisso que o cliente desenvolve com o produto/serviço ou com a empresa (Oliver , 1999). De acordo com Yoo e Bai (2013) a lealdade pode ser descrita como um comportamento de visita e/ou compra repetido por um cliente o que inclui, para além da compra, o compromisso emocional ou a expressão de uma atitude favorável em relação à empresa. Os clientes leais visitam mais vezes o estabelecimento e fazem mais compras que clientes não leais. São menos propensos a mudar de fornecedor mesmo que o preço seja mais baixo noutra local. Para além do já inumerado, clientes fieis trazem novos clientes, através de publicidade boca-a-boca positiva. (Yoo & Bai, 2013)

Um cliente que tenha, repetidamente, boas experiências com um determinado fornecedor, de bens e/ou serviços, é menos propenso a procurar esses bens e/ou serviços noutra sitio. O mesmo acontece quando a empresa tenta construir uma relação com o cliente, fazendo com que o cliente esteja satisfeito e criando valor, assim, com o passar do tempo o cliente fica fidelizado à empresa (Flint et al., 2011).

A retenção de clientes está associada à intenção de recompra de um bem ou serviço a um fornecedor (Edward & Sahadev, 2011). Mudar de fornecedor também tem custos para os clientes. Estes custos podem ser monetários e não monetários (por exemplo tempo ou esforço necessário para a mudança). Existem benefícios inerentes a uma relação entre uma empresa e um cliente que serão perdidos se o cliente mudar de fornecedor. Por exemplo, quando um cliente vai regularmente a um fornecedor e já tem uma relação criada com a empresa, vai receber um atendimento mais personalizado, visto que quem o atende já conhece os gostos daquele cliente, o conhecimento que o cliente tem da empresa e que a empresa tem do cliente não vai servir de nada se houver uma mudança de fornecedor (Wang,

2010). Assim, os custos de mudança percebidos têm um efeito positivo na fidelização do cliente.

1.6. Criação de laços com os clientes

Relacionamentos entre fornecedores e consumidores existem desde que existem mercados (entre empresas ou indivíduos) onde se trocavam os recursos que tinham em troca de outros (Szmigin et al., 2005). Tendencialmente, as relações de longo prazo que existem entre comprador e vendedor explicam-se pela interação que estes foram desenvolvendo ao longo do tempo, onde ambos têm vantagem por continuar na relação, seja pela minimização dos riscos e custos associados às situações de compra ou pelos custos associados à mudança, ou pela conveniência, entre outros.

A maioria dos autores defende que para fidelizar os clientes muitas empresas procuram criar laços com os seus clientes: laços financeiros, sociais, ou estruturais (e.g. Berry, 1995; Chiu et al., 2005). Outros falam num quarto tipo de relacionamento: laços de customização (Squire et al., 2004).

1.6.1. Laços financeiros

As empresas conseguem melhorar as relações com os clientes através da criação de laços financeiros. Berry (1995) descreveu este tipo de laços como uma prática que fideliza os clientes através de incentivos no preço. Uma maneira simples para criar relações com os compradores é com a possibilidade destes pouparem (Chiu et al., 2005). Muitas empresas atribuem benefícios a clientes leais, por exemplo cartão de consumo de um determinado restaurante onde, após algumas refeições, tem oferta de uma refeição.

A utilização de promoções que possibilitam a poupança dos consumidores melhoram a perceção que estes têm da utilidade de aquisição daquele produto (bem e/ou serviço) naquela empresa. Assim, laços financeiros aumentam o valor da empresa para o cliente (Chiu et al., 2005).

1.6.2. Laços sociais

Os laços sociais ou, como Berry (1995) caracteriza, o segundo nível de relacionamento do marketing, assenta no desenvolvimento de interações interpessoais e/ou amizades entre quem vende e quem compra. Este tipo de relacionamento existe essencialmente em empresas de serviços (Chiu et al., 2005), o que não implica que empresas que comercializam bens não procurem criar laços sociais com os seus clientes, até porque cada vez mais, empresas que comercializam bens prestam serviços (por exemplo, serviço de apoio ao cliente).

Aqui, existe uma especial importância em manter contato com os clientes, conhecer as suas necessidades e manter uma relação positiva com eles. Muitas vezes existe um conhecimento mais pessoal dos agentes, ou seja, quem está a vender sabe quem está a comprar e quem está a comprar sabe quem está a vender (por exemplo, conhecer o cliente pelo nome) (Chiu et al., 2005).

Laços sociais fazem com que os clientes estejam mais predispostos a divulgar a empresa a outros de maneira positiva. Também influenciam positivamente as emoções dos clientes ou os sentimentos associados à experiência (Chiu, 2002; Chiu et al., 2005).

O valor experimental/hedónico reflete valor emocional e afetivo do consumo, pelo que as empresas podem fortalecer a perceção dos clientes de valor com laços sociais.

1.6.3. Laços estruturais

Berry (1995, p. 240) definiu laços estruturais – o terceiro nível de relacionamento – como “Quando os vendedores conseguem oferecer benefícios que acrescentam valor a clientes-alvo, benefícios estes que aos olhos dos clientes são difíceis de alcançar ou dispendiosos e não estão disponíveis noutros locais, criando-se, assim, uma base sólida para manter e melhorar os relacionamentos com os clientes.”⁴ Ou seja, as empresas tentam manter os clientes através de serviços complementares que só estão disponíveis naquela empresa (como serviços integrados que conseguem através de parcerias com outras empresas).

⁴ Tradução livre da autora: *When relationship marketers can offer target customers value-adding benefits that are difficult or expensive for customers to provide and that are not readily available elsewhere, they create a strong foundation for maintaining and enhancing relationships.* (Berry, 1995, p. 240)

Os laços estruturais fazem com que o custo de mudança de fornecedor aumente muito, pelo que os clientes tornam-se fiéis à empresa e aos benefícios que tem naquela empresa. Estes laços são também os mais difíceis de conseguir pois muitas vezes as empresas precisam de alterar a própria estrutura da empresa para os conseguir criar (Chiu et al., 2005).

O valor funcional/instrumental procura utilidade, conveniência e qualidade do produto. Portanto, um vínculo estrutural pode fortalecer as perceções dos clientes quanto à criação de valor funcional/instrumental.

1.6.4. Laços de customização

Quando uma empresa procura este tipo de relacionamento tenta aproximar ao máximo os seus produtos às necessidades específicas de cada cliente. Nem todas as empresas têm estruturas organizacionais preparadas para proporcionar este tipo de relacionamento com os seus consumidores, no entanto, algumas (como alfaiatarias) nascem com o propósito de desenvolver produtos personalizados para os seus clientes.

Como sugere Squire et al., (2004) “uma estratégia de personalização em massa”⁵. Um produto que esteja mais próximo daquilo que o cliente quer exatamente tem mais valor para o cliente. No entanto a perceção do valor não passa apenas pelos benefícios, é um trade-off entre benefícios e sacrifícios, a customização pode aumentar os benefícios de um produto, mas, pode aumentar os sacrifícios, em termos de tempo e preço, por exemplo.

As perceções de valor são subjetivas e os clientes podem ser indiferentes à personalização dos produtos, por isso é crucial para a empresa perceber se os seus clientes realmente valorizam a personalização do bem e/ou do serviço (Squire et al., 2004). Assim conseguem perceber que clientes é que procuram produtos mais padronizados e os que procuram customização.

⁵ Traduzido de: “strategy of mass customization” (Squire et al., 2004, p. 462)

2. Estágio Curricular

O plano de estágio curricular foi elaborado pela Dra. Liliana Baptista, administradora da empresa SingularPrint que se encontrava em funções aquando da minha candidatura ao estágio com ajuda dos serviços académicos de apoio ao estudante da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Esse plano, foi posteriormente analisado pelo orientador de estágio Professor Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho, docente na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. No entanto, ficou em aberto a possibilidade de realizar algumas tarefas que não estivessem previstas no plano de estágio, desde que fossem relacionadas e relevantes para o estágio que iria ser desenvolvido.

O plano de estágio apresentado consistia em:

- Desenvolver estratégias de crescimento;
- Gerir encomendas;
- Melhorar a comunicação interna;
- Caracterizar os clientes;
- Avaliar o nível de satisfação dos clientes.

A empresa foi fundada a 17 de Junho de 2015 com a *designação* “Nuno São José, Unipessoal, Lda.”. Em Fevereiro de 2016 a empresa mudou de nome passando-se a *designar* “SingularPrint, Unipessoal, Lda.”, altura em que começou a atividade. Tem sede em Rua General Humberto Delgado, N 174/ 176, Moinho do Calhau 3045-421 Ribeira de Frades. A atividade é o comércio e a produção de *merchandising* e artes gráficas; serviços de impressão de papel, estampagem e bordagem; atividades de *design* e *design* gráfico.

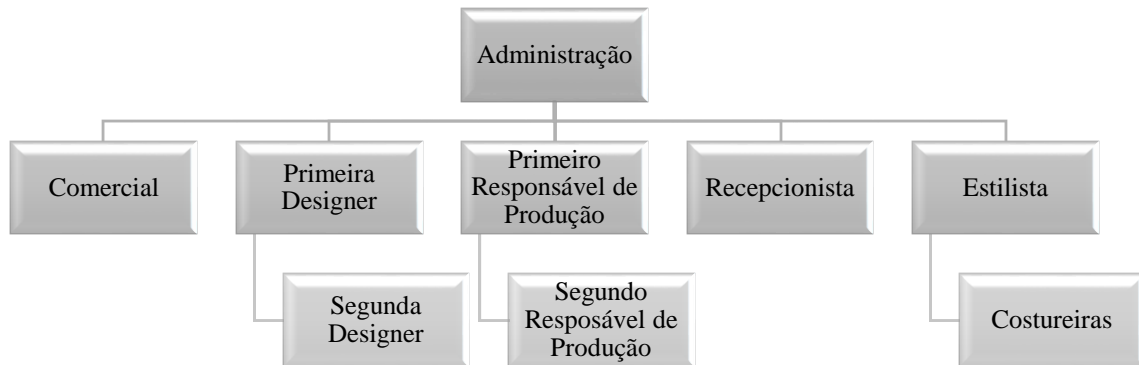
A empresa tem Capital Social de 5.000€ e só começou a ter faturação a partir do momento em que iniciou a atividade em Fevereiro de 2016. Estima-se que a faturação relativa a 2016 seja de aproximadamente 100.000€. Conta com dez trabalhadores a tempo inteiro: 1 administrador, 1 estilista, 2 costureira, 2 responsáveis de produção, 2 *designer* gráficos, 1 rececionista e 1 comercial.

Em relação à formação dos colaboradores da empresa, as costureiras e os responsáveis pela produção completaram o ensino secundário. As *designers* gráficas, o rececionista, o comercial e a estilista completaram a licenciatura.

Estrutura organizacional

Como se trata de uma empresa com poucos trabalhadores a estrutura organizacional é relativamente simples e muito pouco hierarquizada com apenas três níveis (esquema 2):

Esquema 2 - Hierarquia da Empresa SingularPrint



- A direção da empresa é constituída por apenas uma pessoa, que toma todas as decisões que sejam relevantes na empresa: o administrador.
- As pessoas que recebem as ordens diretamente da direção e que passam a informação ao resto das pessoas: o rececionista, o comercial, a estilista, uma das *designers* e um dos responsáveis pela produção.
- As restantes pessoas estão no nível mais baixo, recebem ordens dos colaboradores que se encontram no segundo nível.

2.1. Resumo das atividades desenvolvidas

Durante o período de estágio foram-me colocados alguns desafios na área do marketing e na área das finanças.

- Comunicação interna
 - o Caracterização da empresa;
 - o Desenvolvimento da Visão, Missão e Valores da empresa;

- Seleção de artigos
 - Para o catálogo;
 - Para a loja;
- Definição e caracterização das várias áreas da empresa
- Contabilidade
 - Organização dos *dossiers* de clientes, fornecedores e caixa;
 - Envio de SAF-T;⁶
 - Arquivar faturação;
- Faturação
 - Entrada e saída de encomendas;
 - Entrada e saída de dinheiro;
- Controlo de *stock*
 - Informatizado;
 - Físico;
- Fornecedores
 - Controlo de encomendas;
 - Separação dos produtos por encomendas de clientes;
- Clientes
 - Controlo de encomendas;
 - Análise de satisfação;
- Outros

Durante as 560h de estágio curricular foi possível realizar várias tarefas relevantes para a minha formação. Logo após a minha chegada à empresa, houve uma alteração administrativa, o que levou à necessidade de alteração do meu orientador de estágio na empresa. A alteração acima referida trouxe algumas consequências no que toca à gestão da empresa, a nível de gestão de encomendas, de *stocks*, de faturação, de contabilidade e de arquivo, deixando a gestão da empresa fragilizada e um pouco desorganizada. As minhas primeiras tarefas na empresa passaram por reorganizar as áreas fragilizadas pelas alterações na administração da empresa.

⁶ SAF-T: “SAF-T(PT) (Standard Audit File for Tax Purposes – Portuguese version) é um ficheiro normalizado (em formato XML) com o objetivo de permitir uma exportação fácil, e em qualquer altura, de um conjunto predefinido de registos contabilísticos, de faturação, de documentos de transporte e recibos emitidos, num formato legível e comum, independentemente do programa utilizado, sem afetar a estrutura interna da base de dados do programa ou a sua funcionalidade.” (Portal das Finanças, 2017)

Apresento agora, de forma detalhada, as várias tarefas desempenhadas ao longo do período de estágio curricular.

2.2. Comunicação interna

2.2.1. “Quem somos?”

A SingularPrint é uma empresa com espírito jovem, constituída por uma equipa dinâmica e capaz de satisfazer as expectativas dos clientes a nível de Artes Gráficas e *Merchandising*. A equipa é constituída por um total de dez elementos com a seguinte distribuição: um administrador, um rececionista, duas *designers* gráficas, dois colaboradores de produção, duas costureiras, uma estilista e um comercial. A minha entrada foi um contributo para a administração, na parte financeira. Tratando-se de uma empresa de pequena estrutura, todos os colaboradores são bastante polivalentes e capazes de prestar auxílio uns aos outros, em diversas funções.

2.2.2. Visão, Missão e Valores

Aquando da minha chegada à empresa não estavam, ainda, claramente definidos três pontos muito importantes para a organização da empresa. Visão, missão e valores que guiam a empresa, o espírito de trabalho e os objetivos de futuro. Esta foi, por isso, uma das primeiras atividades que desenvolvi enquanto estagiária, após conhecer a empresa e perceber quais as atividades da empresa.

Visão

A visão de uma empresa deve ser o enunciado daquilo que a empresa deseja ser a longo prazo. Deve ser precisa, ser prática e direta, realista e visível. Caso contrário, isto é, caso o desejo expresso não pareça alcançável, pode tornar-se muito de difícil concretização. Uma visão deve ser capaz de dar resposta a perguntas como: qual a direção a tomar? Em que é que a empresa se quer tornar? Em que direção devo apontar os meus esforços? O que estou a ajudar a construir? Entre outras. Assim, depois de falar com a administração consegui perceber que a visão da empresa seria a seguinte: “Ser a maior e melhor empresa de Artes

Gráficas e *Merchandising* da zona Centro/Norte, capaz de dar resposta aos mais diversos tipos de pedidos que possam surgir dos clientes.”

Missão

A Missão de uma empresa deve ser uma declaração escrita capaz de traduzir as ideias e os ideais globais da organização. A missão da empresa deverá claramente descrever os ideais e as orientações globais da organização. A criação da missão da empresa deve, em última análise, difundir o espírito da mesma, inspirar todos os seus membros e colaboradores, assim como congregar esforços para a execução dos objetivos gerais. Assim, com o apoio da administração e restantes colaboradores da empresa, a Missão da SingularPrint tornou-se no mote: “Criar valor, apresentar produtos e serviços únicos à medida de cada cliente. Marcar pela diferença no que toca ao desenvolvimento de Artes Gráficas e *Merchandising*.”

Valores

Os valores de uma empresa devem servir para tornar alcançáveis, quer a visão e como a missão de uma empresa. Os valores da empresa têm como objetivo, facilitar a colaboração entre os vários elementos da empresa. É, por isso, importante que estes definam regras básicas de comportamentos e sirvam de suporte moral e ético dentro da organização. Para isso, em parceria com a empresa, defini os seguintes valores:

- “Valorização e respeito pelas pessoas e pelo espaço;
- Ajudar o colega sempre que necessário e possível;
- Respeito pelo meio ambiente;
- Satisfação e proximidade dos clientes: eles são a nossa inspiração;
- Aprender para poder ensinar.”

2.3. Seleção de artigos

Tendo em conta que a empresa dispõe de vários fornecedores, tanto de brindes como de artigos têxteis, foi necessário fazer uma seleção dos artigos de maneira a perceber

quais os artigos que se repetiam nos vários catálogos e dos artigos que estavam repetidos que fornecedor oferecia melhores condições de venda, seja pelo custo do artigo ou pelo custo associado ao transporte dos artigos. Desta maneira é possível oferecer ao cliente a melhor relação qualidade-custo.

A seleção de artigos teve como finalidade a criação de um catálogo da empresa, a par da seleção realizada para o catálogo foi feita uma seleção de artigos para expor na loja que a empresa tem e na loja que a empresa ia abrir. Esta foi uma das últimas atividades que realizei na empresa, pelo que o catálogo ainda não se encontrava terminado aquando da minha saída e a inauguração da loja estava prevista para uma data posterior à data de término do estágio, pelo que, os artigos para as lojas foram pedidos numa data posterior à minha saída da empresa.

2.3.1. Para o catálogo

Tendo em conta que se trata de uma empresa jovem, esta ainda não tinha um catálogo onde estivessem dispostos os artigos que eram produzidos na empresa ou os artigos que os clientes mais procuravam. Por isso, a empresa apostou na criação do catálogo “SingularPrint”, para o catálogo da empresa foram selecionados artigos do estilo brindes dos vários fornecedores, tendo em conta os artigos mais procurados pelos clientes, artigos têxteis dos fornecedores e de produção própria e artigos produzidos na empresa, como por exemplo, lonas, *roll-ups*, prémios em acrílico, livros, cartazes, etc.

Este catálogo teve como objetivo facilitar os clientes a encontrar os artigos que procuravam. Fez parte das minhas tarefas de estágio fazer esta seleção de artigos, visto ter recebido as encomendas dos clientes desde o início do estágio e, conseqüentemente, conhecer os artigos mais procurados pelos clientes.

2.3.2. Para a loja

A empresa dispõe de uma loja que tem como objetivo comercializar e servir de mostruário de artigos localizada na Associação Académica de Évora. Para além desta loja a empresa queria abrir uma nova loja que seria localizada na Associação Académica de Coimbra.

A loja que já se encontrava aberta, em Évora, não estava equipada com os artigos que a administração empresa gostaria que estivesse. A loja encontrava-se aberta há cerca de um ano e os artigos presentes na loja nunca tinham sido renovados, os artigos já se encontravam desatualizados e muitos já tinham sido vendidos.

A par da seleção de artigos para o catálogo da empresa foi feita uma seleção de artigos para atualizar os artigos da loja de Évora e para fazerem parte dos artigos que iriam estar expostos na loja de Coimbra.

Para as lojas foram selecionados alguns dos artigos que tinham sido mais comercializados nos últimos meses e que se enquadravam na procura dos clientes que a loja atraía – essencialmente clientes mais jovens que frequentam as associações académicas das suas cidades.

2.4. Definição e caracterização das várias áreas da empresa

A empresa procura ser polivalente dentro da área de atuação. Os serviços que a empresa dispõe passam pela personalização têxtil com bordados, com técnicas de serigrafia e com estampagem, personalização de brindes, impressão gráfica e grande formato, confecção e gravação a laser. Durante o estágio, juntamente com a administração e colaboradores da empresa, foi-me possível fazer a definição e a caracterização das várias valências da empresa. Assim, tornou-se mais fácil expor aos clientes que tipo de produtos e serviços a empresa dispõe. Estas atualizações de funcionamento foram adaptadas e colocadas na página de Facebook e no sítio de internet da empresa.

Brindes

A empresa conta com um leque muito alargado de itens à disposição dos clientes. Neste ponto estão incluídos itens como canetas, blocos, isqueiros, lápis, carteiras, etc. Para a transformação destes itens a empresa usa as técnicas de tampografia, serigrafia e prensa.

Personalização Têxtil

A empresa tem à disposição as mais variadas técnicas de personalização, como bordados, serigrafia, *transfer* serigráfico e digital, *videoflex* e sublimação. É, dessa forma, possível transformar os vários itens têxteis, não só artigos de vestuário, mas também em acessórios como é o caso de bolsas, sacos, ficas de pescoço, chapéus, entre outros. Desta maneira, a empresa consegue dar resposta aos vários desafios propostos pelos clientes, sendo possível um largo leque de produtos personalizados, para inúmeras ocasiões e propósitos.

Impressão Gráfica

Para dar resposta aos mais diversos tipos de pedidos dos clientes, que procuram causar uma boa impressão, divulgar, expandir ou diferenciar-se, a SingularPrint dispõe dos mais variados tipos de produtos. Por exemplo, cartões-de-visita, *flyers*, cartazes, envelopes, calendários, autocolantes, pulseiras, livros, cadernos, etc., tudo isto numa alargada gama de tipos de papel com diferentes gramagens. Está ainda à disposição do cliente, a escolha do acabamento do produto, podendo ser feito através de termocolagem, agrafos, argolas, picote, laminação, vinco e corte regular e irregular.

Grande Formato

A SingularPrint tem a capacidade de fazer impressão em grande escala, em vários tipos de materiais, sendo os mais frequentes lona e lona microperfurada, vinil, vinil microperfurado e vinil transparente, papel e papel fotográfico, *videoflex* e tecido/bandeira. A empresa também tem estruturas para aplicar e expor itens de grande formato, nomeadamente *roll-ups*, *pop-ups*, *L-banners*, *x-banners*, *flyings*, placas em pvc e *foam*, entre outros. Dispõe ainda da aplicação de vinil fora da empresa.

Gravação de corte a laser

Gravação e corte a laser é recomendado para os clientes procuram gravar e personalizar de uma forma definitiva e com extrema precisão. Artigos como prémios em acrílico, placas comemorativas, porta-chaves ou gravação em canetas, carteiras, agendas,

etc.. Esta é a valência mais recente da empresa. Esta valência, a mais recente da empresa, teve um forte crescimento da procura durante o período do meu estágio.

Confeção

Assim como a gravação e corte a laser, a confeção foi uma das últimas apostas da empresa. Esta secção da empresa dedica-se a criar novos estilos, seja através da criação de fardamentos, novas opções de sweatshirts, t-shirts, calças, batas, etc. quer através da produção desses novos produtos. A empresa conta com vários tipos de tecidos, molas, fechos, ilhós, entre outros, de forma a que seja possível desenvolver toda a peça.

2.4.1. Equipamentos e processos utilizados na empresa

Os equipamentos e processos utilizados numa empresa são definidos com a sua criação e, geralmente, sofreram poucas alterações durante a vida da empresa. Os processos vão sendo atualizados à medida que a tecnologia vai permitindo novos avanços nos processos internos das empresas. Para uma empresa, ter os processos caracterizados torna-se uma vital no seio do seu funcionamento. Desta forma, é mais fácil esclarecer os clientes acerca das várias opções que dispõe para realizar os seus pedidos. Daí ter sido necessário caracterizar e definir todos os processos utilizados e ainda os equipamentos existentes na empresa.

A maioria dos equipamentos e processos de que a empresa dispõe já estavam presentes nos procedimentos da empresa quando dei entrada na empresa, não estando, no entanto, ainda perfeitamente definidos e caracterizados. Apenas dois novos equipamentos surgiram na empresa durante o meu período de estágio: uma máquina de serigrafia “carrocel automático” e uma máquina de agrafar, acabando por se provar uma mais-valia para o ritmo de trabalho de processos da empresa.

Serigrafia

Na Serigrafia utiliza-se uma trama⁷ feita de tela de *nylon*, esticada num bastidor⁸ retangular. A partir do *design* efetuado são separadas as várias cores presentes e é utilizada uma tela para cada cor no *design*. A tela encontra-se completamente bloqueada com exceção das áreas que são para imprimir. Assim, quando é aplicada pressão sobre a tela, para fazer a impressão, a tinta só atravessa a tela no local onde deve existir aquela cor. Este processo é repetido para cada cor presente no *design*.

A serigrafia é a técnica ideal para *designs* com cores simples e permite a impressão de *designs* com elevado nível de detalhe, produz uma impressão densa, subtil (CPS - Centro Português de Serigrafia, s.d.).

Para a utilização desta técnica a SingularPrint dispõe de dois tipos de equipamentos: carrossel (manual e automático) – estes equipamentos permitem fazer impressão até seis cores diferentes em cada artigo –, e mesa serigráfica - equipamento que permite fazer impressão com uma cor apenas.

O carrossel automático foi a última aquisição da empresa e permitiu um grande aumento na produção, uma vez que diminui a quantidade de mão-de-obra necessária para a personalização têxtil.

Tampografia

“A tampografia é basicamente um processo de impressão por *transferência* indireta de tinta, a partir de um cliché gravado em baixo relevo (grafismo a ser impresso), através dum tampão (almofada) de silicone, que *transfere* a tinta para a peça a decorar.” (Martins, 2002)

Este processo permite a impressão em quase todos os tipos de materiais, como plásticos, metais, vidro, madeiras, papel ou ainda tecido. A tampografia permite imprimir em superfícies, não só regulares mas também em superfícies irregulares, curvas, cilíndricas, entre outras.

⁷ trama: conjunto de fios cruzados que formam uma rede muito fechada.

⁸ bastidor: caixilho de madeira ou metal no qual se estica tecido.

Uma grande mais-valia da utilização deste processo é a capacidade de imprimir linhas muito finas e imagens pormenorizadas com elevada precisão e definição. Mais, cada cliché consegue efetuar um número extremamente elevado de impressões.

Porém, um problema associado a este processo é a impressão a várias cores. A maioria dos equipamentos de tampografia só está preparada para imprimir a uma ou duas cores.

A empresa dispõe de uma máquina de tampografia que permite fazer impressão até duas cores.

Bordados

Esta técnica é utilizada para personalizar artigos têxteis, personalização esta que tanto pode ser manual como automática. A nível industrial, e em particular na SingularPrint, utiliza-se equipamento industrial. São utilizados vários materiais durante o processo de bordar, sendo os principais os artigos a personalizar, linhas, agulhas, tela e cola. Para seleccionar o grafismo a ser bordado é feito um ficheiro (chamado filme), onde se coloca a imagem que deverá ser bordada no artigo e são seleccionadas as várias cores que o grafismo tem.

As máquinas industriais normalmente têm a capacidade de bordar mais que um artigo de cada vez e utilizam várias agulhas com diferentes cores de linha ao mesmo tempo. No caso da empresa em estudo, a máquina de bordar tem capacidade de bordar doze artigos de cada vez, com seis agulhas em cada ponto de personalização, sendo que é possível que o bordado tenha mais de seis cores.

Prensas Térmicas Pneumáticas

A utilização de prensas térmicas pneumáticas permite a personalização de artigos com vários materiais e técnicas. Na SingularPrint as prensas são utilizadas para a personalização com *videoflex*, *transfer* serigrafico, *transfer* digital e sublimação:

Videoflex – é material vinílico termo adesivo. Existem dois tipos de *videoflex* que são utilizados para a personalização têxtil: de recorte e de impressão e corte. Este material existe em cores brilhantes, mates, fluorescentes, metalizados, etc.

Transfer serigráfico – é uma técnica de impressão indireta utilizada quando não é possível utilizar serigrafia direta devido à textura do tecido, fragilidade do desenho ou número de cores de impressão.

Transfere digital – este método é utilizado para personalização de artigos têxteis brancos e não tem qualquer limitação no que toca à impressão de cores, é muitas vezes utilizado para imprimir fotografias em t-shirts brancas (por exemplo).

Sublimação – A técnica da sublimação é utilizada para imprimir diretamente em fibras têxteis, nomeadamente poliéster, e em superfícies que tenham tratamento para sublimação. São utilizadas peças brancas ou muito claras. Para utilizar esta técnica imprime-se o desenho a estampar numa impressora com tintas especiais para sublimação num tipo de papel que absorve esse tipo de tintas, depois o papel impresso é prensado sobre o tecido da peça a personalizar.

A SingularPrint conta com cinco prensas de diferentes tamanhos. É possível utilizar qualquer uma das técnicas acima descritas em todas as prensas. Os diferentes tamanhos das prensas são úteis para prensar vários tipos de artigos ou pensar em diversas áreas do artigo. Existem prensas com tampos de maior dimensão que servem para prensar t-shirts, camisolas, sacos, bandeiras, etc., prensas com tampos curvos ou retos de pequenas dimensão, essas são ideais para prensar bonés, carteiras ou mangas de t-shirts, por exemplo, a empresa também dispõe de prensas próprias para personalizar canecas.

Gravação e corte a laser

Esta técnica consiste na gravação por fibra ótica do grafismo profundidade em artigos de metal, acrílico, madeira, pele, cortiça, vidro, etc. O laser permite uma gravação de precisão, tanto em pequenas áreas como no grande formato. A gravação do laser é permanente e distinta. A cor da gravação depende do fundo do material

A empresa dispõe de uma máquina de corte e gravação a laser.

Impressão digital

Este processo é utilizado para um volume de impressão relativamente baixo. O processo de impressão é bastante simples, consiste apenas em enviar o ficheiro diretamente para a impressora. Este meio de impressão usa um sistema eletrónico e consegue imprimir todas as cores de uma vez com elevada qualidade e resolução. Este processo permite, também, trabalhar com diferentes dimensões, tipos e gramagens de papel.

Este processo é muito utilizado na SingularPrint. A empresa tem três impressoras destinadas à impressão digital. Sendo que, um destes equipamentos permite impressão em grande formato (por exemplo: mupis, A0, A1), outras duas para impressões em formatos menores (por exemplo: A3, A4, cartões de visita).

Confeção

A empresa conta com uma secção de produção de artigos têxteis. Aqui, são desenvolvidos artigos de vestuário e bandeiras. No que toca à produção de vestuário existe, na empresa, uma estilista que trata da produção dos desenhos e moldes para a peça, essa estilista define, também, quais os materiais que vão ser necessários para a execução do artigo. Depois desta fase, os tecidos passa para a fase de corte, após a fase de corte os tecidos são unidos utilizando máquinas de coser e de corte-e-cose para dar forma ao artigo. Por último os artigos recebem os acabamentos, como por exemplo, fechos, botões, ilhós e cordões. Antes de embalar os artigos estes são, caso necessário personalizados e engomados.

Para esta área de produção a empresa conta com duas costureiras e uma estilista. A nível de equipamentos, conta com uma máquina de corte, duas máquinas de cozer, uma máquinas de corte-e-coze, uma máquina de aplicar botões, uma máquina de aplicar molas, uma máquina de aplicar ilhoses e uma zona de engomar com dois ferros.

2.5. Contabilidade

Uma das funções que desempenhei durante o estágio foi a organização da contabilidade da empresa. Esta organização passou em grande parte pela divisão dos *dossiers* relativos a clientes, fornecedores e outros.

A divisão e organização da parte de clientes passou por separar inicialmente faturas regularizadas e faturas por regularizar. As faturas regularizadas ficaram ordenadas por número de cliente e por antiguidade de encomenda; as faturas por regularizar ficaram ordenadas por condições de pagamento: sete dias, quinze dias, trinta dias, sessenta dias e noventa dias, por último surgiam os clientes que se encontravam em incumprimento de pagamento.

Na parte de fornecedores, estes foram divididos em três categorias: fornecedores de produtos que são consumidos para que se possa, neste caso, personalizar/criar os artigos – tintas, linhas, tecidos, etc. –, fornecedores de artigos que serão personalizados – têxteis acabados, brindes, papel, etc. – e fornecedores de equipamentos e serviços – água, luz, máquinas, etc. Dentro dos *dossiers* estavam ordenados por número de fornecedor. No caso da SingularPrint as encomenda recebidas, à exceção de um fornecedor estrangeiro, eram sempre pagas no ato de entrega com cheques pré-datados para os fornecedores; no caso do fornecedor estrangeiro o pagamento é realizado por *transferência* e é pago a 30 dias.

No que toca ao *dossier* de outros, aqui eram arquivadas as folhas de vencimento dos trabalhadores, requisição de livros de cheques, documentos de segurança e higiene no trabalho, desparasitações e inspeções e contratos afetos à empresa.

Existia um quarto *dossier* que era feito mensalmente chamado *dossier* da contabilidade. Neste *dossier* constavam cópias de todas as faturas emitidas de compras e de vendas, extratos bancários, e com todos os documentos relativos a pagamentos realizados e recebidos. Esse *dossier* estava ordenado por antiguidade de documento estando separado entre clientes, fornecedores, bancos e operações diversas.

Durante os últimos dois meses de estágio o contabilista responsável pela contabilidade da empresa esteve na empresa durante 4h por dia (das 9h da manhã, até às 13h). Durante esse tempo, ajudou-me a organizar a contabilidade da empresa e explicou-me como é que os documentos que eu recolhia e organizava na empresa eram tratados. Assim, compreendi melhor como deveria organizar o *dossier* da contabilidade.

No início de cada mês é necessário enviar o documento SAF-T para o portal das finanças. Esse documento é gerado pelo programa de faturação da empresa e tem presente no seu conteúdo toda a faturação da empresa.

Por último, a nível de contabilidade foi, também, uma das minhas funções no final do estágio fazer reconciliações bancárias. Ou seja, verificar se os registos bancários fornecidos pelo banco estavam de acordo com os registos da empresa.

2.6. Faturação

Durante a primeira semana de estágio recebi formação sobre o programa informático de faturação utilizado na empresa: *Sage Retail*. A formação consistiu em ensinar a criar artigos com novas referências, com diferentes nomes, descrições, cores, tamanhos e preços de compra e venda; a criação de novos clientes e fornecedores; a emitir faturas de compra e de venda, recibos e avisos de lançamento, fatura-recibo de compra e de venda, notas de crédito e notas de débito; foi-me ainda explicado como conseguia aceder aos vários relatórios que o programa dispõe, nomeadamente de artigos, clientes, fornecedores, vendas e compras.

Após a formação foi preciso atualizar algumas faturas que tinham ficado com algum atraso devido à alteração administrativa que a empresa tinha sofrido. Desta forma, a segunda semana de estágio foi dedicada à atualização de faturas, para que o programa de faturação estivesse em linha com aquilo que era a realidade da empresa naquele momento. Após concluído o processo de inserção dos produtos dos vários fornecedores no sistema, foi apenas necessário atualizar diariamente o programa com as entradas de novos produtos. O mesmo teve de acontecer para as saídas de produtos para os clientes, processo também negativamente afetado pela mudança administrativa. Foi necessário fazer um controlo das encomendas em curso e das encomendas terminadas para apurar quais estavam em condições de ser faturadas e prontas a entregar aos clientes.

Após regularizadas as entradas e saídas de artigos, foi necessário perceber os fluxos de caixa, perceber quais as encomendas que já se encontravam pagas, as que estavam em fase de pagamento e as que faltavam pagar tanto a nível de compras como a nível de vendas. O processo de regularização de caixa foi realizado durante a terceira e quarta semanas de estágio, através de uma revisão dos *dossiers* de arquivo e começou a haver uma melhor distinção entre compras e vendas. Os *dossiers* passaram a estar organizados, também por fornecedores e clientes e por data, tendo em conta o que estava no programa de faturação da empresa.

Por último, e com o apoio do gabinete de contabilidade da empresa, percebi o que era o SAF-T de uma empresa, onde o descarregar dentro do programa de faturação *Sage Retail* e como o enviar para as finanças.

2.7. Controlo de *stock*

A empresa SingularPrint funciona com um nível muito baixo de existências⁹ em armazém. À exceção de um único fornecedor, a todos os outros é possível fazer a encomenda e esta chegar à empresa em 24h uteis. Desta forma, não existe necessidade de ter custos muito elevados com armazenamento de *stock* parado. Existem apenas alguns artigos que são de uso mais regular como é o caso de t-shirts brancas de vários tamanhos e *lanyards* (fitas de pescoço) brancas.

Dito isto, existem alguns produtos que são consumidos para a produção do produto final que estão sempre disponíveis na empresa. É na parte de impressão gráfica estão disponíveis quantidades mais elevadas de materiais. Isto acontece pelo aproveitamento das economias de escala que existe no fornecimento da matéria-prima, neste caso o papel. Ou seja, é mais vantajoso para a empresa comprar quantidades elevadas de papel porque o preço unitário da matéria diminui à medida que a quantidade comprada aumenta. Além disso, o custo associado ao armazenamento de papel é muito baixo. O mesmo verifica-se para o grande formato onde as matérias, como lonas, vinis, papel, etc. são vendidos em rolos de grande dimensão. Na parte serigráfica existem, em permanência, tintas de várias cores, que são vendidas em tamanhos standards e podem ser utilizadas várias vezes - pelo que existem várias tintas em armazém. Na parte da costura e bordados existe sempre em *stock* linhas de várias cores.

A nível informático, o controlo de *stocks* era feito através da inserção de faturas dos fornecedores no programa de faturação para dar entrada dos produtos, e através de faturas para clientes para dar saída, também dos produtos. Devido à alteração administrativa da empresa esse controlo deixou de ser feito com tanta precisão e foi necessário efetuar uma verificação do que eram as existências registadas no programa informático. Após a

⁹ Existências: Consideram-se existências todos os bens armazenáveis adquiridos ou produzidos pela empresa e que se destinam à venda ou a serem incorporados na produção.

regularização das faturas no programa de faturação foi apenas necessário mantê-lo atualizado com as entradas e saídas de materiais.

No que diz respeito ao controlo de *stock* físico, foi necessário fazer a contagem física de todas as existências na empresa para que fosse possível perceber se o *stock* que estava informatizado correspondia ao *stock* real. Foram detetadas várias falhas, principalmente no que toca a matérias-primas, nomeadamente tintas para serigrafia. Foram detetadas algumas incoerências com artigos que tinham dado entrada mas que não tinham dado saída - quebras não registadas. Essas quebras não eram muito elevadas mas existiam várias referências com diferenças entre o que estava registado e os artigos que estavam efetivamente disponíveis.

Ao longo do estágio, foi necessário fazer a contagem de *stocks* várias vezes, de forma a garantir que o número de itens registados estava coerente com o que existia fisicamente em armazém. Este controlo permitiu à empresa ter um controlo de *stock* mais eficaz e mais próximo da realidade. Desta forma, tornou-se possível para a empresa, saber quais as existências que podiam ser utilizadas para produção e ainda saber quais existências eram quebras e se encontravam obsoletas.

2.8. Fornecedores

A empresa SingularPrint utiliza vários tipos de fornecedores para dar resposta às necessidades inerentes à atividade. Em geral, é possível dividir os fornecedores em algumas categorias. Existem os fornecedores de produtos, fornecedores de matérias-primas e fornecedores de máquinas e serviços.

2.8.1. Fornecedores de produtos

Nesta categoria estão incluídos os fornecedores de produtos, tanto fornecedores de brindes como os fornecedores de artigos têxteis.

A empresa trabalha, essencialmente com três fornecedores de brindes, dois portugueses e um estrangeiro. O facto de trabalhar com estes fornecedores permite à empresa ter muita variedade de artigos, com diferentes preços e qualidades. Para além da vantagem da variedade de artigos, com a utilização de mais que um fornecedor consegue evitar

algumas quebras de *stock* por parte dos fornecedores, visto que, muitos artigos estão disponíveis em mais que um fornecedor. Os dois fornecedores portugueses conseguem enviar as encomendas no prazo máximo de um dia útil para a empresa, já o fornecedor espanhol envia em três dias úteis o que por vezes atrasa o processo de produção. Em relação aos prazos de pagamento, a empresa paga a um dos fornecedores portugueses, a 30 dias ao fornecedor espanhol e a 60 dias ao outro fornecedor português.

No que toca ao fornecimento de artigos têxteis a empresa utiliza só fornecedores portugueses e consegue usufruir da vantagem das encomendas serem expedidas em apenas um dia útil. Neste tipo de artigos a empresa trabalha com quatro fornecedores, no entanto, tem alguns fornecedores que utiliza quando existem pedidos mais específicos, por exemplo para equipamentos desportivos técnicos. A empresa utiliza quatro fornecedores para conseguir dar resposta aos pedidos recebidos, alguns clientes procuram artigos ao mais baixo custo possível e não se importam em receber artigos de qualidade mais baixa, outros clientes estão dispostos a suportar custos mais altos desde que tenham qualidade mais elevada. Em relação aos prazos de pagamento, todos estes fornecedores são pagos a 30 dias, apenas um fornecedor recebe a 60 dias.

2.8.2. Fornecedores de matérias-primas

Nesta secção de fornecedores estão incluídos os fornecedores que produzem produtos que são consumidos para que seja possível obter o produto final. Estes fornecedores são divididos por áreas de produção, nomeadamente, fornecedores de tintas, fornecedores de tecidos e linhas, fornecedores de papel e fornecedores de artigos para laser e grande formato.

Fornecedores de tintas: a empresa utiliza dois fornecedores de tintas, sendo que um deles fornece as tintas para a serigrafia e outro para a tampografia. Os prazos de pagamento são de 30 dias para os dois fornecedores.

Fornecedores de tecidos e linhas: para dar resposta às necessidades da secção de costura e à secção dos bordados a empresa utiliza um fornecedor de linhas e dois fornecedores de tecidos. O fornecedor de linhas recebe a 30 dias e os fornecedores de tecidos são pagos a pronto.

Fornecedores de papel: a empresa utiliza apenas um fornecedor de papel, este fornece os vários tipos de papel das várias gramagens utilizadas pela empresa. Com este fornecedor a empresa pratica prazo médio de pagamento de 90 dias.

Fornecedores de laser e grande formato: para o fornecimento de artigos que são cortados e gravados na máquina de laser, para placas e suportes rígidos e para materiais de impressão em grande escala (ex.: lonas, vinis, *videoflex* e papel) a empresa recorre a um único fornecedor. Este fornecedor garante a entrega dos produtos em um dia útil e o prazo de pagamento praticado é 30 dias.

2.8.3. Outros fornecedores

Aqui estão incluídos os fornecedores de serviços, como água, eletricidade, internet e telefone e os fornecedores de carências pontuais, por exemplo agrafos, cola e produtos de limpeza. Todos estes fornecedores são pagos a pronto.

2.9. Clientes

A SingularPrint conta com vários tipos de clientes, com diferentes necessidades e que recorrem à empresa por diferentes motivos e com diferente regularidade. Foi necessário, no início do estágio, perceber quais os diferentes tipos de clientes e quais as condições em que cada tipo de clientes operava.

Um dos primeiros desafios passou pelo controlo de encomendas. Receber os *e-mails* e telefonemas dos clientes e do comercial da empresa com os diversos pedidos de artigos. Após esta receção, era necessário fazer a divisão de artigos por fornecedores, para que fosse possível encomendar os artigos para as diversas encomendas, e fazer a nota de encomenda para cada pedido de maneira a ser possível enviar a nota de encomenda para a fase de produção.

Após esta fase de controlo de encomendas foi necessário caracterizar os vários tipos de clientes que procuram a empresa para satisfazer as suas necessidades. Sediada em Coimbra a SingularPrint consegue alcançar vários tipos de clientes. Como núcleos e associações de estudantes, pequenas, médias e grandes empresas, organismos autónomos, câmaras municipais e clientes que procuram satisfazer as suas necessidades. Por último,

existe um grupo de clientes, também a título individual, que merecem separação dos restantes, devido ao volume elevado de produtos encomendados. Esses clientes estão associados aos carros que desfilam no cortejo da Queima das Fitas.

2.9.1. Núcleos e Associações de estudantes

Um dos maiores clientes da empresa são os núcleos de estudantes da Associação Académica de Coimbra. A procura destes clientes é bastante sazonal, especialmente alta no início do ano letivo e durante as festas académicas. Durante o resto do ano a procura por parte destes é mais baixa, no entanto vão existindo sempre pedidos.

Para além da Associação Académica de Coimbra, também a Associação Académica da Universidade de Évora, a Associação Académica da Universidade da Beira Interior, a Federação Nacional de Associações de Estudantes do Ensino Superior Politécnico, existe um protocolo de parceria entre estas associações e a empresa. Outras associações do país procuram a SingularPrint para a produção do seu *merchandising*, no entanto são as referidas anteriormente que fazem mais encomendas.

2.9.2. Pessoas coletivas

A SingularPrint conta já com algumas empresas, câmaras municipais e organismos autónomos que recorrem regularmente aos seus serviços. Para criação, produção e personalização de fardamento, produção de material publicitário (por exemplo, *flyers*, autocolantes, cartazes, lonas, etc.), criação de cartões-de-visita, personalização de equipamentos, entre outros.

Verifica-se que a tendência não é de fazerem apenas uma encomenda, mas sim, voltar a encomendar. Cada vez mais, a SingularPrint aposta neste tipo de clientes, até para contrariar a sazonalidade dos restantes clientes.

2.9.3. Pessoas Singulares

Aqui encontrámos uma larga fatia das encomendas da empresa diariamente são recebidos vários pedidos de pessoas a título individual. Essas encomendas variam entre pedidos unitários e pedidos de maior escala. Os pedidos unitários passam por coisas como a

personalização de uma t-shirts, impressões de trabalhos académicos ou impressão de uma tela, por exemplo. Já os pedidos maiores podem ser, por exemplo para a organização de alguma festa/convívio e passam por *flyers*, cartazes, pulseiras, t-shirts, etc.

Aqui encontram-se, também, as encomendas realizadas pelos grupos que vão participar no desfile do cortejo da queima das fitas. Estes pedidos, mesmo sendo realizados por pessoas singulares são de elevado volume, estes clientes procuram realizar todo o *merchandising* inerente ao desenvolvimento dos carros alegóricos. Surgem, regularmente, pedidos de lápis, canetas, isqueiros, carteiras, blocos e plateques¹⁰ etc. personalizados com o nome/imagem do grupo. A procura aqui é muito sazonal, sendo que a procura aumente na altura das festas académicas, nomeadamente em Outubro e Abril.

2.9.4. Satisfação

No decorrer do estágio foi possível conversar com uma larga fatia dos clientes. Estas conversas serviram surgiam no momento de entrega dos produtos, onde os clientes verificavam se a encomenda estava completa e se estava de acordo com o que tinham encomendado.

Foi importante para a empresa perceber qual o nível de satisfação dos clientes em relação ao serviço que lhes tinha sido proporcionado. Os clientes foram questionados essencialmente de estavam satisfeitos com o serviço, se pensavam em voltar a encomendar, se recomendariam a alguém a empresa e se o serviço estava de acordo com as expectativas que tinham inicialmente idealizado.

Em geral os clientes mostraram-se satisfeitos com o serviço e quando questionados se voltariam a encomendar responderam que voltariam a encomendar se precisassem novamente dos serviços oferecidos pela empresa. Maioria dos clientes conheciam a empresa por recomendação de outros clientes e referiram que se conhecessem alguém que precisasse dos serviços da SingularPrint iriam recomendar.

As críticas negativas estavam ligadas essencialmente aos prazos de entrega de encomendas. Isto é, quando a esta não estava pronta no prazo estabelecido no momento da encomenda. Este problema surgiu algumas vezes durante o período em que estive na

¹⁰ Plaquetes – livros/blocos onde estão presentes fotos e caricaturas dos grupos de estudantes que participam no concurso do desfile do cortejo da Queima das Fitas da Associação Académica de Coimbra.

empresa. O principal motivo destes atrasos estava relacionado com o congestionamento pontual de encomendas, no entanto, existiu momentos em que o atraso na entrega de encomendas deveu-se a quebras de *stock* dos fornecedores. Todavia, mesmo com este ponto negativo, os clientes mostravam-se compreensivos e maioria dizia: “para a próxima tenho de encomendar mais cedo”.

Maioria dos clientes da empresa fez várias encomendas durante o meu período de estágio. Os motivos apontados pelos clientes para voltarem a comprar foi o preço, a simpatia das pessoas com quem teve contacto na empresa e a qualidade do serviço e dos produtos, pela ordem apresentada.

2.10. Outros

Quando cheguei à empresa foi-me explicado os processos existentes e o funcionamento dos equipamentos. No entanto, um ponto importante para a empresa é que todos os colaboradores devem saber o que é feito na empresa e como é que as coisas são feitas. Independentemente da função de cada pessoa, é imperativo, na empresa, que qualquer pessoa seja capaz de auxiliar o próximo em qualquer função. Assim, também eu tive de aprender o que se fazia na empresa. Dependendo do fluxo de trabalho existente, normalmente, uma ou duas vezes por semana, durante um dia ou meio-dia de trabalho, eu fui passando pelos vários setores da empresa prestando auxílio ao responsável por essa secção.

Portanto, durante o período de estágio aprendi, para além do referido nos pontos anteriores, a trabalhar com os vários equipamentos da empresa. Com a máquina de bordar: aplicar peças e retirar peças, mudar linhas e canelas e mudar base de trabalho. Na parte de impressão digital, aprendi a cortar papel na guilhotina, aplicar argolas, agrafar, vincar e embalar os produtos. Em serigrafia coloquei e tirei t-shirts, aprendi a trabalhar com o “túnel” – um forno industrial onde são colocados os artigos a secar – e perceber como funcionam os diversos tipos de tintas. Aprendi a trabalhar com as prensas e a estampar não só t-shirts e camisolas, mas, também fitas de pescoço e sacos. Cortei lonas, vinil e bandeiras, apliquei ilhós em lonas e apliquei vinil em placas. Numa última fase, ajudei na parte da costura, coloquei cordão em *sweat-shirts*, cortei e vinquei tecidos e engomei e embalei artigos.

O facto de ter aprendido a fazer as mais diversas atividades da empresa ajudaram-me a compreender melhor os processos e a perceber melhor o custo de produção de cada artigo.

3. Análise crítica

Depois de compreender o que a literatura defende e perceber como a empresa funciona, vou apresentar uma reflexão crítica sobre o que a empresa faz tendo em conta o que a literatura defende que seja feito.

A empresa encontra-se numa fase de transição do marketing que pratica. Ou seja, as suas motivações ainda estão muito ligadas ao marketing tradicional, no entanto, procura criar relações de longo prazo com os clientes e perceber quais os seus gostos e preferências.

3.1. As relações entre a empresa e os seus clientes

Sendo a empresa em estudo bastante jovem, esta tenta criar valor para os seus clientes. A empresa procura criar valor funcional/instrumental oferecendo produtos (bens e serviços) que satisfaçam as necessidades dos clientes e que sejam funcionais. Para além do valor funcional/instrumental a empresa procura minimizar os custos e sacrifícios que os clientes têm que fazer, oferecendo conveniência no pagamento (por exemplo, pagar em duas ou três vezes, sem que o valor a pagar aumente), entregar os itens aos clientes onde lhes for mais conveniente. No entanto, também existe algum risco associado a fazer compras, em empresas como a SingularPrint, isto porque, maioria das vezes os clientes veem apenas o aspeto dos artigos através de catálogos e o artigo personalizado apenas em maquetes antes de realizarem a compra.

A empresa procura conhecer os clientes, os seus gostos e hábitos. Conhecer os clientes e perceber o que eles procuram faz com que estes sintam uma atenção mais personalizada. Construir relações demora tempo e é difícil, tanto para a empresa como para os próprios clientes, pelo que, muitos clientes da SingularPrint são fiéis à empresa devido às relações que têm com a empresa.

Para conseguir captar e fidelizar novos clientes a empresa conta com uma loja localizada no centro da cidade de Évora e futuramente com uma loja no centro de Coimbra. Uma das medidas que a empresa poderá implementar com a abertura da nova loja é a criação de novos laços financeiros com os clientes, oferecendo vales de desconto a clientes que façam compras regularmente na empresa.

Quando eu cheguei à empresa, esta ainda não tinha estudado nem pensado na possibilidade de criar outro tipo de laços financeiros com os clientes, visto que já ofereciam a facilidade de pagamento. Uma das propostas que fiz à empresa foi o desenvolvimento deste tipo de laços, mas a resposta da empresa em relação a esses incentivos, inicialmente, foi negativa. No entanto, quando começaram a explorar melhor a possibilidade da abertura da loja em Coimbra, voltei a falar na possibilidade da criação de vales de desconto apenas para as lojas, aí o administrador mostrou-se aberto à criação desse tipo de laços. Quando saí da empresa a loja ainda não tinha aberto, pelo que não sei se os incentivos chegaram a ser implementados.

Sendo a SingularPrint uma empresa que produz e comercializa artes gráficas e *merchandising* os produtos oferecidos aos clientes são personalizados. Faz parte da natureza da empresa oferecer artigos customizados aos clientes. O que distingue a empresa em estudo das outras empresas gráficas do mercado é a proximidade que esta tem com os clientes. O facto de a empresa conhecer os gostos e preferências dos clientes faz com que os clientes não tenham de perder muito tempo a explicar que tipo de personalização procuram nos artigos encomendados.

Uma das falhas da empresa está relacionada com a sua divulgação, sendo uma empresa que produz e comercializa artes gráficas e *merchandising*, muitas vezes para que outras empresas divulguem a sua imagem, acho que seria importante que a empresa cuidasse melhor da sua própria imagem. Uma maior aposta na divulgação da empresa através da página de Facebook e do *site* e/ou com a aposta em divulgação física em forma de *flyers* a publicitar a empresa e os seus produtos.

A empresa nunca se dedicou a estudar o comportamento dos clientes, isto é, nunca foi feita uma análise do valor de cada cliente. A empresa devia fazer um esforço para corrigir este problema, pois a percepção que tem em relação ao valor e à quantidade de vezes que os clientes voltam a comprar pode não ser fiel à realidade. Para contornar esta situação, a empresa devia estudar melhor os clientes e perceber a influência que estes têm no meio em que estão inseridos, também devia fazer uma análise mais cuidada à quantidade de vezes que cada cliente compra e a frequência com que compra, bem como à rentabilidade dos diferentes clientes.

No que toca à antiguidade dos clientes a empresa nunca se dedicou a este estudo por ter iniciado a atividade produtiva há pouco tempo, no máximo os clientes podiam

frequentar a empresa há cerca de 10 meses. Durante o meu período de estágio procurei saber se os clientes voltavam a comprar e, enquanto organizei o *dossier* dos clientes percebi que, maioria dos clientes que fez compras nos primeiros dois meses de atividade da empresa voltaram a comprar.

Em relação ao valor associado a cada cliente, não foi realizado nenhum estudo, no entanto, a administração foi percebendo que existem alguns clientes mais valiosos que outros, nomeadamente as associações de estudantes com que estabeleceu relações comerciais e percebeu que, devido às compras realizadas pelas associações, outras associações e núcleos começaram a comprar. Para preservar essas relações a empresa estabeleceu protocolos com estes clientes.

A empresa costuma procurar alguns clientes, reunir com eles e perceber quais as suas necessidades presentes e futuras. Existe procura essencialmente por dois grupos de clientes: os que estão associados aos carros que participam no desfile da queima das fitas e com associações de estudantes. Em relação aos restantes clientes a empresa tem uma postura bastante passiva.

Tendo em conta que os clientes que a empresa procura mais são estudantes e a procura destes é mais sazonal, a empresa devia procurar, também, outros clientes, nomeadamente empresas que fazem encomendas com mais regularidade. Isto não significa que a empresa deva abandonar o mercado onde se sente mais confortável, no entanto, explorar outras opções pode ser bastante positivo para a empresa.

Ao longo do tempo a empresa foi criando laços sociais com alguns clientes. Estes laços foram criados principalmente com os clientes mais jovens, nomeadamente estudantes. A empresa selecionou os clientes que visitavam e compravam mais vezes e começou a existir um esforço por parte do administrador e do comercial para inquirir qual a opinião do cliente em relação aos produtos. Após este contacto com os clientes, a empresa desenvolveu esforços para criar laços sociais com os clientes. Estes laços eram cultivados através de contacto com o cliente num contexto não relacionado com a empresa, através de jantares com clientes e outras atividades recreativas.

Na minha opinião a empresa encontra-se num bom caminho para aplicar algumas estratégias de marketing relacional. Ainda têm um percurso long, mas já reconhece que os clientes devem ser o foco da empresa. De seguida apresento uma análise mais global do funcionamento da empresa.

3.2. Orientação para o mercado

3.2.1. Geração de informação

Para servir melhor os clientes os colaboradores da empresa falam diretamente com os clientes para conseguir perceber melhor os vários pedidos dos clientes. Para perceber as alterações que vão surgindo no mercado a administração da empresa reúne com alguns clientes-alvo de maneira informal, assim, consegue perceber quando é que as preferências dos clientes começam a mudar. Mais, consegue perceber se a concorrência vai ou está a apresentar algum tipo de artigos ou serviços novos.

Para além de reunir com alguns clientes a empresa também reúne, de maneira informal, com outras empresa gráficas da zona de Coimbra para perceber qual a preceptiva que os concorrentes têm do mercado. Desta maneira a empresa consegue estar a par das mudanças nas preferências dos clientes.

No que toca a desenvolvimentos tecnológicos e a regulamentação no ramo das empresas gráficas, a empresa procura acompanhar a evolução tecnológica através de feiras da especialidade. A nível da regulamentação a empresa conta com o apoio do gabinete de contabilidade e com o advogado da empresa, para estar a par dos desenvolvimentos.

A empresa nunca se dedicou a fazer estudos físicos sobre a satisfação dos clientes. O máximo que a empresa faz para perceber se os clientes estão satisfeitos é questionar os clientes se estão ou não satisfeitos quando são entregues as encomendas.

Uma das sugestões que dei à empresa durante o meu período de estágio foi relativo a fazer um pequeno questionário de satisfação aos clientes. Essa sugestão foi aceite, mas a empresa esteve constantemente a adiar a sua implementação, pelo que não sei se já foi implementado.

3.2.2. Disseminação de informação

Existem reuniões periodicamente na empresa, essas servem para discutir problemas internos relativos à produção e personalização de artigos.

As tendências e a evolução do mercado não costumam ser discutidas com os trabalhadores. Esta é uma falha da administração da empresa. Existe alguma falta de

confiança nos colaboradores. Visto que, muitas vezes são eles que conhecem as preferências dos clientes, faria sentido que a opinião que estes têm do mercado fosse tomada em consideração.

Como se trata de uma empresa pequena a informação circula com bastante facilidade pelo que, qualquer informação relevante que alguém tenha é imediatamente comunicada ao resto da empresa.

3.2.3. *Design* da resposta ao mercado

Os preços praticados neste mercado não variam muito e, em geral, a empresa pratica preços baixos. Para além disso procura saber quais os preços praticados pela concorrência para que possa ajustar os seus.

Para compreender e antecipar as mudanças das necessidades dos clientes o comercial da empresa procura apresentar produtos aos clientes de acordo com as necessidades de cada um. Aproveitando, também para colher informações sobre os gostos dos clientes.

A empresa funciona com um baixo nível de existências, os artigos são encomendados aos fornecedores à medida que surgem encomendas dos clientes pelo que os produtos oferecidos aos clientes são direcionados às suas necessidades, mais do que às necessidades de escoar produtos da empresa.

3.2.4. Implementação da resposta

A empresa não tem capacidade de resposta caso um concorrente lance uma campanha de marketing direcionada para os clientes da empresa, isto porque a empresa nunca fez nenhuma campanha de marketing e nunca se preparou para o fazer, no entanto, a empresa tem protocolos de fornecimento com algumas entidades o que garante que, pelo menos parte dos clientes iriam manter-se fiéis à empresa. Para além disso, a empresa tem estabelecidas algumas relações com clientes o que faz com que estes não mudem muito rapidamente de fornecedor.

Como se trata de uma empresa com poucos trabalhadores existe uma forte comunicação entre os vários departamentos de maneira a que a produção seja coordenada.

Este é um aspeto positivo que facilita a capacidade de resposta aos pedidos dos clientes. Contudo, a empresa tem ainda algumas limitações, nomeadamente no trato das queixas e reclamações dos clientes. As queixas e reclamações referentes aos produtos, a defeitos nos produtos ou na personalização, são atendidas. Quando existe insatisfação com a qualidade da personalização dos produtos existe um esforço para que os erros sejam corrigidos.

Uma das deficiências da empresa é o tempo que demora a responder aos pedidos de orçamento. Durante o período do meu estágio, a empresa ainda não tinha bem definido os preços dos vários artigos e serviços comercializados – os preços eram definidos pela administração e variavam consoante quantidade, disponibilidade, cor, tamanho e cliente – pelo que a resposta aos clientes era bastante demorada. Para que seja possível dar uma resposta mais rápida aos pedidos de orçamento dos clientes, deveria existir uma tabela com os preços dos diversos artigos e serviços.

Queixas relativas a atrasos na entrega das encomendas são muitas vezes ignoradas. A larga maioria das queixas dos clientes prendem-se nos atrasos na entrega das encomendas. Muitas vezes os clientes faziam os pedidos com pouca antecedência, outras, devido ao atraso na resposta a pedidos de orçamento, mas, outras por atrasos na parte de execução da encomenda. Para contornar este problema a empresa pode alargar os prazos indicados aos clientes, ou organizar a parte produtiva de maneira a que as encomendas mais urgentes sejam feitas primeiro. Esta última sugestão é algo que estavam a tentar fazer, só que, por vezes, encomendas que tinham sido feitas com a devida antecedência ficavam atrasadas. Para compensar os clientes quando os atrasos eram da responsabilidade da empresa era feito um desconto na fatura.

Quando as queixas dos clientes são relativas à qualidade dos produtos, a empresa não dava muita importância, o que é errado da parte da empresa, visto que os clientes dirigem-se à empresa para comprar os produtos. A qualidade dos produtos varia com o preço destes e, muitas vezes, os clientes procuram ter muita qualidade mesmo quando compram os produtos de gama mais baixa. A qualidade desses são responsabilidade dos fornecedores e a empresa apenas comunica ao fornecedor que os clientes não ficaram satisfeitos com a qualidade do produto. Normalmente, a resposta dos fornecedores em relação à baixa qualidade dos artigos prende-se no preço a que estes são comercializados. Para contornar esta situação a empresa deveria explicar melhor aos clientes como é o artigo. A abertura da loja tem, também, como intuito servir de mostruário de artigos aos clientes, desta maneira a

empresa consegue expor os produtos e os clientes conseguem perceber com mais clareza como são os produtos que vão a comprar.

3.3. Aversão ao risco da empresa

No que toca ao risco a empresa mostra-se algo avessa. Para que a empresa corra algum tipo de risco a recompensa tem de ser muito elevada. Antes de tomar decisões de relevo são estudadas as consequências que possam estar associadas a essa decisão e só se implementam novos planos quando existem garantias de que esses novos planos funcionam (por verem que funcionou noutras empresas, por exemplo).

Durante o meu período de estágio, não surgiram grandes oportunidades de investimento. A empresa fez um grande investimento no mês de Novembro, com a aquisição de uma máquina de serigrafia, no entanto, antes de adquirir o ativo a empresa visitou feiras da especialidade e outras empresas que já tinham adquirido aquele equipamento ou um equipamento semelhante. A empresa está disponível para correr um risco desde que este seja muito controlado.

3.4. Relações interdepartamentais

Existe uma relação de harmonia entre os vários colaboradores dos departamentos. As pessoas dos vários departamentos costuma estar juntas durante o período de almoço e têm um bom relacionamento. Existem muito poucos – ou não existem de todo – conflitos entre os vários departamentos.

Existe uma relação “terra-a-terra” entre os vários elementos da empresa. Se as pessoas estiverem disponíveis é possível falar com qualquer pessoa e o espírito da empresa defende que as pessoas devem pedir ajuda umas às outras quando precisam e, caso haja disponibilidade, todos devem ajudar. A comunicação entre os vários departamentos é bastante informal.

3.5. Formalização e centralização

Existe alguma liberdade dentro da empresa. Dependendo do departamento e da importância da decisão as pessoas têm alguma autonomia. Para coisas relativamente pequenas os empregados têm autonomia para tomar decisões, para assuntos que afetem a produção em geral é necessário que seja o administrador a decidir. A capacidade que os colaboradores têm de tomar decisões é vantajosa para eles visto que se conseguem organizar melhor dentro das atividades que têm a fazer durante o dia.

Os empregados podem estar à vontade dentro da empresa, isto é, não precisam de manter uma postura formal durante todo o período laboral, no entanto, quando existem clientes na empresa os empregados devem manter uma postura mais formal e cuidada.

À exceção das regras de segurança exigidas para manobrar os equipamentos, não existem muitas regras de comportamento ou estéticas dentro da empresa, pelo que também não existe muito controlo sobre os colaboradores a nível de comportamentos.

Antes de começar a produção em série, os trabalhadores devem fazer um ou mais testes, dependendo da necessidade, para afinar a máquina e para verificar se a impressão está correta, um artigo de teste deve ter aprovação do responsável de produção ou do administrador antes de começar a produção da encomenda. As pessoas são incentivadas a tomar as suas próprias decisões, no entanto, antes de pôr em prática a decisão deve ser debatida com algum responsável, principalmente quando afeta a produção.

3.6. Recompensas orientadas para o mercado

Em geral, na empresa, os trabalhadores não recebem reconhecimento das suas ações. Existe muito pouco reforço positivo por parte da administração em relação ao trabalho dos colaboradores. Mesmo quando os clientes se mostram muito satisfeitos com alguma encomenda esta informação só chega aos colaboradores se for um colaborador a receber o comentário do cliente. Por outro lado, existe algum reforço negativo, sempre que é detetada algum tipo de falha, por mais pequena que seja. A administração da empresa devia cuidar melhor dos colaboradores da empresa.

O valor dos colaboradores que têm como objetivo vender é medido pelo volume de artigos vendidos. As informações que estes recolhem em relação aos clientes são relevantes

e é valorizada pela administração, no entanto, aos olhos da administração, o objetivo do comercial é vender artigos e, na empresa é por isso que é valorizado. As relações que são criadas com os clientes por parte dos colaboradores da empresa em geral são desenvolvidas por iniciativa própria. Não existe incentivo por parte da administração para que sejam desenvolvidos laços sociais entre colaboradores e clientes.

A compensação monetária do comercial é baseada no volume das suas vendas, tem um salário fixo ao qual crescem comissões de venda a partir de determinado volume vendido. A satisfação dos clientes ou a quantidades de clientes que volta a comprar não tem influência no salário do comercial.

Muitos clientes da empresa já são fiéis, no entanto, não existem incentivos para que os colaboradores da empresa, em particular o comercial, crie relações com os clientes. Mais que incentivos associados à quantidade de artigos vendidos, devia existir incentivos à criação de relacionamentos com os clientes. Perceber que clientes é que voltam a comprar e, se for devido à relação que foi construída com ele, pelo menos agradecer ao responsável por essa relação.

3.7. Compromisso organizacional e solidariedade

Os colaboradores da empresa estão dispostos a fazer sacrifícios pessoais se for importante para o bem da empresa. Muitas vezes as pessoas ficam a trabalhar depois do horário para dar resposta às encomendas dos clientes. Este comportamento acontece, não porque a empresa obriga ou exige, mas porque as pessoas não querem desiludir os clientes por isso tentam acabar sempre as encomendas a tempo. Para compensar este comportamento por parte dos colaboradores a administração permite que estes falem esporadicamente e com aviso prévio por motivos pessoais sem que tenham penalização salarial.

Os colaboradores da empresa têm laços fortes entre eles, no entanto, os laços com a empresa são mais fracos. Os trabalhadores mostram que gostam de empresa, principalmente pelas relações que desenvolveram com os colegas de trabalho. Os laços com a empresa são mais fracos isto porque muitas vezes a carga de trabalho é muito elevada por decisão da própria administração. Por vezes esta não permite que se produzam encomendas só porque ainda falta algum tempo para o prazo de entrega, quando era possível conciliar a produção dessa encomendas com outras sem prejuízo de nenhuma. Isto faz com que, caso

existam encomendas “em cima da hora”, existam atrasos nas entregas e a carga de trabalho seja muito elevada.

Na empresa, as pessoas mostram-se genuinamente preocupadas com os problemas dos outros. Pode-se considerar que existe um espírito de família na empresa, existe um bom relacionamento entre os vários elementos da empresa e os períodos de refeição são passados em conjunto. Existe cooperação entre os vários elementos da empresa, pelo que as pessoas sentem-se unidas.

As pessoas gostam dos colegas de trabalho e existe um bom ambiente entre os vários colaboradores da empresa.

Conclusões

O estágio curricular permite que os estudantes tenham uma nova perspectiva daquilo que é, no meu caso, a gestão. Mais em concreto o funcionamento de uma empresa através de uma componente mais prática.

Durante o meu estágio na empresa SingularPrint foi possível adquirir novos conhecimentos e contribuir para que a empresa pudesse evoluir. Assim, tiro uma experiência muito positiva pois sinto que cresci a nível pessoal e profissional.

A experiência de estágio foi nova para mim, mas também para a empresa, visto que esta nunca tinha acolhido nenhum estagiário. Pelo que foi bastante interessante fazer parte da experiência.

A SingularPrint era, e ainda é, uma empresa em desenvolvimento e crescimento. Mesmo já tendo um ano e dois meses, a empresa tinha começado a produzir há apenas sete meses, pelo que os processos ainda estavam a ser afinados. Para além disso, aquando da minha chegada sofreu uma alteração administrativa, o que deixou a gestão um pouco fragilizada. Foi desafiante entrar numa empresa relativamente pequena que sofria de alguns problemas internos tanto a nível de produção como a nível administrativo.

Quando a empresa me propôs a realização do estágio curricular as funções que me iriam ser atribuídas não estavam completamente definidas. Sabia-se que existiam alguns problemas na gestão da empresa e que era necessário alguém que estivesse disposto a aprender para auxiliar a empresa nessa parte.

Em forma de conclusão vou tentar explicar o que a empresa me ensinou e de que forma contribuiu para o meu crescimento e o meu contributo para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

Durante o estágio a empresa providenciou-me com um espaço de trabalho e aprendizagem. Recebi formação em algumas áreas nas quais me sentia menos confortável. Fui acompanhada durante o estágio não só pelo orientador de estágio, Fábio Leal e pelo contabilista certificado Dr. Pedro Aires durante os últimos 2 meses.

Durante cerca de quatro meses eu fiz parte da empresa SingularPrint, apresentei-me todos os dias às 9h da manhã na empresa pronta a encarar os desafios que o dia apresentasse. Mantive o meu espaço de trabalho limpo e organizado.

A empresa apresentou-me todos os colaboradores da empresa, explicou-me as funções que cada um desempenhava e o funcionamento da empresa. Foi-me explicado para o que servia cada equipamento e o funcionamento básico de cada um. Assim, conheci os colaboradores da empresa, percebi as funções que cada um desempenhava. Aprendi as funções dos vários equipamentos da empresa e a operá-los de maneira básica. Defini as valências e descrevi os processos que existem na empresa, assim, tornou-se mais fácil explicar aos clientes o que a empresa faz e como o faz.

A empresa deu-me “formação *SAGE*”. O *Sage Retail* é um programa de faturação utilizado por empresas de retalho e é o programa que a empresa usa para realizar a sua faturação. Aprendi a fazer e emitir faturas, faturas-recibos, recibos, avisos de lançamento, quebras de *stock* e a criação de referências para produtos. Atualizei as faturas de fornecedores e de clientes que se encontravam por regularizar. Separei as faturas por faturas de fornecedores e faturas de clientes e, mais tarde, categorizei os fornecedores e reorganizei as faturas de fornecedores por categorias.

Ajudei a empresa a expressar a visão, missão e valores da empresa. Estes pontos já estavam presentes na cabeça das pessoas que faziam parte da empresa, mas era necessário ter uma visão, uma missão e valores oficiais da empresa. Recolhi as várias opiniões e escrevi aquilo que é hoje a visão, missão e valores da SingularPrint. Aprendi o que realmente significavam estes pontos para a empresa.

A empresa disponibilizou um contabilista certificado para me apoiar. Com ele aprendi o que era e para que servia o SAF-T de uma empresa. Apliquei e consolidei alguns conhecimentos adquiridos na licenciatura sobre contabilidade e comecei a fazer as reconciliações bancárias da empresa.

Entrei em contacto com muitos clientes da empresa e percebi que a empresa procurava criar relações com eles. Aprendi a criar laços com os clientes. Comecei a perceber o que cada cliente procurava e apresentei uma seleção de artigos mais próxima do que cada grupo de clientes procurava.

Conversei várias vezes com os clientes e procurei perceber o que os fazia voltar à empresa. Em geral, os clientes apontaram dois fatores para voltar: o preço e as pessoas. Aproveitei para perguntar qual a valência da empresa que gostavam mais e os clientes mostraram especial agrado pela parte de impressão gráfica e grande formato. Também

questionei com o que estavam menos agradados e as respostas basearam-se todas nos atrasos na entrega das encomendas.

Penso que a minha presença na empresa foi positiva. Sinto que ajudei a empresa a crescer e a desenvolver-se. Sei que deixo a empresa num estado melhor do que estava quando entrei. Da minha parte, acho que foi uma oportunidade que me permitiu crescer e consolidar conhecimentos. É uma experiência que levo para a vida.

Bibliografia

Adjei, M. T., & Clark, M. N. (2010). Relationship marketing in A B2C context: The moderating role of personality traits. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17, pp. 73-79.

Ahmed, P., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37, pp. 1177-1186.

AMA - American Marketing Association. (2017). *About AMA*. Obtido em 25 de Março de 2017, de American Marketing Association: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

Andersen, P. (2005). Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: the case of Coloplast. *Industrial Marketing Management*, 34, pp. 285 – 297.

Bauer, H., Grether, M., & Leach, M. (2002). Building customer relations over the Internet. *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 155-163.

Bejou, D. (1997). Relationship Marketing: Evolution, Present State, and Future. *Psychology & Marketing*, 14, pp. 727–735.

Belanche, D., Casaló, L., & Guinalú, M. (2013). The Role of Consumer Happiness in Relationship Marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 12, pp. 79-94.

Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services- Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, pp. 236-245.

Borden, N. H. (1964). The Concept of the Marketing Mix. *Science in Marketing*, 4, pp. 7-12.

Brito, C. (2011). Marketing Relacional: Das origens às atuais escolas de pensamento. *Revista Portuguesa de Marketing*, 26, pp. 15-26.

Chandon, P., Wansink, B., & Laurent, G. (2000). A Benefit Congruency Framework of Sales Promotion Effectiveness. *Journal of Marketing*, 64, pp. 65–81.

Chiu, H.-C. (2002). A study on the cognitive and affective components of service quality. *Total Quality Management*, 13, pp. 265- 274.

Chiu, H.-C., Hsieh, Y.-C., Li, Y.-C., & Lee, M. (2005). Relationship marketing and consumer switching behavior. *Journal of Business Research*, 58, pp. 1681 – 1689.

Choi, E., & Kim, S.-H. (2013). The Study of the Impact of Perceived Quality and Value of Social Enterprises on Customer Satisfaction and Re. *International Journal of Smart Home*, 7, pp. 239-251.

Christopher, M., Ballantyne, D., & Payne, A. (1991). Relationship marketing: bringing quality customer service and marketing together. *Heinemann*.

Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2008). *Relationship Marketing: Creating Stakeholders Value*. Oxford: Elsevier.

Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, 22, pp. 407-438.

CPS - Centro Português de Serigrafia. (s.d.). *Técnicas*. Obtido em 14 de Março de 2017, de Centro Português de Serigrafia: <https://www.cps.pt/Default/pt/Homepage/ObraGraficaOriginal/Tecnicas>

Ding, D., Hu, P.-H., Verma, R., & Wardell, D. (2010). The Impact of Service System *Design* and Flow Experience on Customer Satisfaction in Online Financial Services. *Journal of Service Research*, 13, pp. 96–110.

Edward, M., & Sahadev, S. (2011). Role of switching costs in the, service quality, perceived value, customer satisfaction and customer retention linkage. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23, pp. 327-345.

Egan, J. (2011). *Relationship marketing: Exploring relational strategies in marketing* (4 ed.). Londres: Prentice Hall.

Fan, S., Lau, R., & Zhao, J. (2015). Demystifying big data analytics for business intelligence through the lens of marketing mix. *Big Data Research*, 2, pp. 28-32.

Fisk, R., Beown, S., & Bitner, M. (1993). Tracking the Evolution of the Services Marketing Literature. *Journal of Retailing*, 69, pp. 61-103.

Flint, D., Blocker, C., & Boutin Jr., P. (2011). Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. *Industrial Marketing Management*, 40, pp. 219–230.

- Godson, M. (2009). *Relationship Marketing*. Oxford: Oxford University Press.
- Grönroos, C. (1989). Defining Marketing: A Market-Oriented Approach. *European Journal of Marketing*, 23, pp. 52-60.
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20, pp. 3-11.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 32, pp. 4-20.
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40, pp. 240-247.
- Gummesson, E. (2017). From relationship marketing to total relationship marketing and beyond. *Journal of Services Marketing*, 31, pp. 16-19.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market orientation: Ascendents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, pp. 53-70.
- Keefe, L. M. (2004). What is the meaning of 'marketing'. *Marketing News*, 38, pp. 17-18.
- Kerin, R. (1996). In Pursuit of an Ideal: The Editorial and Literary History of the Journal of Marketing. *Journal of Marketing*, 60, pp. 1-13.
- Kotler, P. (1992). Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out There. *Planning Review*, 20, pp. 50-52.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing* (15 ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Kumar, V. (2015). Evolution of Marketing as a Discipline: What Has Happened and What to Look Out For. *Journal of Marketing*, 79, pp. 1-9.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, pp. 293-311.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. R. (2011). *Mercator XXI* (14 ed.). Alfragide: D. Quixote.

Marques, A. (2012). *Marketing relacional: Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva* (1 ed.). (M. Robalo, Ed.) Lisboa: Edições Silabo.

Martins, J. (14 de Novembro de 2002). *O que é Tampografia?* Obtido em 10 de Abril de 2017, de Grafyarte: <http://library.grafyarte.com/categories/direct%C3%B3rio-de-artigos/tampografia/o-que-%C3%A9-tampografia.html>

Möller, K., & Halinen, A. (2000). Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction. *Journal of Marketing Management*, 16, pp. 29-54.

Ndubisi, N. (2007). Relationship marketing and customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 25, pp. 98-106.

Oh, H., & Kim, K. (2017). Customer satisfaction, service quality, and customer value: years 2000-2015. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29, pp. 2-29.

Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, pp. 33-44.

Portal das Finanças. (03 de Março de 2017). *SAF-T PT (Standard Audit File for Tax purposes) - Versão Portuguesa*. Obtido em 2 de Maio de 2017, de Portal das Finanças: http://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/apoio_contribuinte/NEWS_SAF-T_pt.htm

Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30, pp. 19-30.

Rese, M. (2003). Relationship marketing and customer satisfaction: an information economics perspective. *Marketing Theory*, 3, pp. 97-117.

Rownd, M., & Heath, C. (14 de Janeiro de 2008). *The American Marketing Association Releases New Definition for Marketing*. Obtido em 2 de Maio de 2017, de American Marketing Association: <https://archive.ama.org/archive/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf>

Ryu, K., Lee, H.-R., & Kim, W. (2012). The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer

satisfaction, and behavioral intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24, pp. 200 - 223.

Sánchez, J., Callarisa, L., Rodríguez, R., & Moliner, M. (2006). Perceived value of the purchase of a tourism product. *Tourism Management*, 27, pp. 394–409.

Shani, D., & Chalasani, S. (1992). Exploiting niches using relationship marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 9, pp. 33-42.

Shaw, E., & Jones, D. (2005). A history of schools of marketing thought. *Marketing Theory*, 5, pp. 239–281.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). Intelligence generation and superior customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, pp. 120-127.

Smith, J., & Colgate, M. (2007). Customer value creation: a practical framework. *Journal of marketing Theory and Practice*, 15, pp. 7–23.

Spiteria, J., & Dion, P. (2004). Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 675 – 687.

Squire, B., Readman, J., Brown, S., & Bessant, J. (2004). Mass customization: the key to customer value? *Production Planning & Control*, 15, pp. 459–471.

Szmigin, I., Canning, L., & Reppel, A. (2005). Online community: enhancing the relationship marketing concept through customer bonding. *International Journal of Service Industry Management*, 16, pp. 480-496.

Wang, C.-Y. (2010). Service Quality, Perceived Value, Corporate Image, and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Switching Costs. *Psychology & Marketing*, 27, pp. 252–262.

Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2012). *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (Second European Edition ed.). Maidenhead: McGraw-Hill Higher Education.

Yoo, M., & Bai, B. (2013). Customer loyalty marketing research: A comparative approach between hospitality and business journals. *International Journal of Hospitality Management*, 3, pp. 166-177.