

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Redefinição do Modelo de Vendas da GSI Portugal e Alinhamento Estratégico com Marketing**

Filipe Miguel Lucas de Mira Esteves

Mestrado em Gestão

Orientador:

Pedro Miguel da Silva Cordeiro Ferreira, Professor Convidado  
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Redefinição do Modelo de Vendas da GSI Portugal e  
Alinhamento Estratégico com Marketing**

Filipe Miguel Lucas de Mira Esteves

Mestrado em Gestão

Orientador:

Pedro Miguel da Silva Cordeiro Ferreira, Professor Convidado  
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024

## Agradecimentos

Um sentido e sincero agradecimento,

Ao orientador, Pedro Miguel da Silva Cordeiro Ferreira, pela dedicação, exigência, paciência, forte motivação e disponibilidade desde o primeiro contacto. Foi, sem dúvida, fundamental para a conclusão deste projeto.

À minha mulher, Sara, pela compreensão, apoio incondicional e pelo tempo que abdicou da minha companhia. A forte ajuda com a nossa filha foi crucial para que eu me pudesse dedicar a este projeto.

À minha filha, Bárbara, pelo amor incondicional, pela paciência compreensão, que tanto alento me deu para concretizar este objetivo.

À minha chefia direta, ao Diretor Executivo Engenheiro João Carlos Alberto Castro Guimarães, pela abertura, apoio e contributo para este projeto, assim como à organização GS1 Portugal onde trabalho.

À minha mãe, Filipa, pelo incentivo e apoio incondicional transmitido apesar da minha maior ausência durante os últimos meses.



## Resumo

A implementação de um funil de vendas e redefinição do modelo de vendas da GS1 Portugal visa alcançar um alinhamento estratégico com o departamento de Marketing, promovendo uma maior eficiência e competitividade para os seus associados. Este projeto tese aborda a ausência de um modelo de vendas orientado e a necessidade de integração entre as áreas de negócio e marketing, permitindo que a organização cresça na venda de serviços e que dê resposta às novas exigências do mercado. Com base numa revisão da literatura sobre modelos de venda B2B, *Key Account Management* (KAM), funil de vendas e após um diagnóstico interno da GS1 Portugal, foi realizada uma proposta de implementação de um funil de vendas e segmentação de contas-chave com o objetivo de atrair novos associados e expandir a oferta de serviços de valor acrescentado. Os resultados esperados procuram melhorar o alinhamento estratégico entre as áreas de negócio e a área de marketing da GS1 Portugal para que seja possível aumentar a subscrição de serviços e, conseqüentemente, a receita organizacional.

Palavras-chave: Modelo de Vendas, *Key Account Management*, Funil de Vendas, Alinhamento Estratégico entre Marketing e Vendas

Códigos de classificação JEL:

M10: Business Administration – General

L10: Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance – General



## Abstract

The implementation of a sales funnel and redefinition of GS1 Portugal's sales model aims to achieve strategic alignment with the Marketing department, promoting greater efficiency and competitiveness for its associates. This thesis project addresses the absence of a focused sales model and the need for integration between the business and marketing areas, enabling the organization to grow in service sales and meet new market demands. Based on a literature review on B2B sales models, Key Account Management (KAM), and the sales funnel, and following an internal diagnosis of GS1 Portugal, a proposal was made to implement a sales funnel and key account segmentation, aiming to attract new members and expand the offer of value-added services. The expected results seek to strengthen the strategic alignment between GS1 Portugal's business and marketing areas, thereby increasing service subscription and organizational revenue.

Keywords: Sales Model, Key Account Management, Sales Funnel, Strategic Alignment between Marketing and Sales

JEL Classification Codes:

M10: Business Administration – General

L10: Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance – General



# Índice Geral

Agradecimentos .....	i
Resumo.....	iii
Abstract .....	v
Glossário de Siglas .....	x
Capítulo 1. Introdução .....	1
1.1. Tema e objetivos do projeto .....	1
1.2. Aspetos Metodológicos .....	2
1.3. Estrutura do projeto .....	1
Capítulo 2. Enquadramento teórico .....	3
2.1. A Venda <i>Business-to-Business</i> (B2B) .....	3
2.2. Modelos de Venda .....	4
2.3. <i>Key Performance Indicators</i> .....	8
2.4. Segmentação de Mercado B2B.....	9
2.5. <i>Key Account Management</i> .....	12
2.6. Alinhamento Estratégico entre Marketing e Vendas.....	14
2.7. Funil de Vendas.....	15
2.8. <i>Inbound Marketing</i> .....	18
Capítulo 3. Análise Externa.....	21
Capítulo 4. Análise Interna GS1 Portugal .....	25
4.1. A GS1 Portugal .....	25
4.2. Cultura Organizacional.....	26
4.3. Visão, Missão, Valores e Compromissos.....	27
4.4. Estrutura Organizacional da GS1 Portugal.....	28
4.5. Caracterização da Massa Associativa.....	31
4.6. Evolução dos Serviços de Valor Acrescentado.....	33
4.7. Diagnóstico da Utilização dos Serviços de Valor Acrescentado.....	35
4.8. Diagnóstico do Alinhamento Estratégico entre Áreas de Negócio e Marketing .....	39
4.9. Análise SWOT .....	45
Capítulo 5. Projeto de Restruturação .....	47
5.1. Implementação do Funil de Vendas .....	47
5.2. Identificação dos <i>Key Account</i> .....	49

5.3.	Restruturação do Modelo de Vendas .....	52
5.4.	Alinhamento Estratégico entre Marketing e as Vendas .....	54
5.5.	Indicadores de Performance.....	57
5.6.	Resultados Esperados .....	57
Capítulo 6.	Conclusão .....	59
6.1.	Conclusões do Projeto .....	59
6.2.	Limitações .....	60
	Referências Bibliográficas .....	61
	Anexo A - Organigrama GS1 Portugal .....	65
	Anexo B – Lista e Descrição de Serviços GS1 Portugal.....	66
	Anexo C – Questionário Alinhamento Estratégico entre Marketing e Vendas.....	71
	Anexo D – Tabela Código do Associado para Matriz KAISM .....	75

## Índice de figuras

Figura 1-1 – Metodologia de Projeto .....	2
Figura 2-1 - Key Account Identification and Selection Matrix (KAISM).....	13
Figura 2-2 – Propriedades de um Funil de Vendas.....	15
Figura 2-3 – Funil de Vendas e Processo de Marketing de Acordo com o Estágio do Funil.....	17
Figura 2-4 – Estrutura Conceptual do Funil de Vendas.....	18
Figura 5-1 – Proposta de Funil da Vendas GS1 Portugal .....	48
Figura 5-2 – Matriz de Seleção dos Key Account Associados da GS1 Portugal .....	52
Figura 5-3 – Funil de Vendas e Plano de Marketing.....	54

## Índice de gráficos

Gráfico 4-1 – Número de Associados GS1 Portugal, Período 2012 a 2024 .....	32
Gráfico 4-2 - Evolução da Número de Empresas Associadas com SVA's e Taxa de Penetração na Massa Associativa.....	36
Gráfico 4-3 - Como avalia o nível de alinhamento com a equipa de marketing .....	40
Gráfico 4-4 - Existe comunicação regular entre a sua equipa e a de Marketing?.....	40
Gráfico 4-5 - A sua equipa realiza reuniões conjuntas com o marketing.....	41
Gráfico 4-6 - Os objetivos do plano operacional da sua área de negócio e da área de marketing estão integrados?.....	41
Gráfico 4-7 - Existe algum tipo de acordo de Nível de Serviço (SLA) entre o departamento de	

marketing e a sua área? .....	42
Gráfico 4-8 – Utiliza ferramentas de CRM para facilitar o alinhamento com o marketing?.....	43
Gráfico 4-9 - Como avalia o impacto das ferramentas anteriormente designadas para o alinhamento entre departamentos? .....	43
Gráfico 4-10 - Acredita que o alinhamento com a área de marketing impacta diretamente os resultados na angariação de novos projetos ou venda de serviços? .....	43
Gráfico 4-11 - Como classificaria o impacto no alinhamento com a área de marketing no ciclo de vendas da GS1 Portugal (angariação de projetos e/ou subscrição de serviços)? .....	44
Gráfico 4-12- Que métricas utiliza para medir o sucesso desse alinhamento com a área de marketing? (marque todas as opções que se aplicam) .....	45

## Índice de tabelas

Tabela 4-1 – Número de Associados por Volume de Negócios.....	32
Tabela 4-2 – Número de Associados por Tipo de Negócio.....	33
Tabela 4-3 – Lista de Serviços Disponibilizados pela GS1 Portugal em 2012 .....	33
Tabela 4-4 – Lista de Serviços Disponibilizados pela GS1 Portugal em 2024.....	34
Tabela 4-5 – Evolução da Receita em Quotas e Serviços da GS1 Portugal .....	35
Tabela 4-6 – Número de Associados com SVA’s por tipo de Negócio .....	37
Tabela 4-7 – Número de Associados com SVA’s por Sector de Negócio.....	38
Tabela 4-8 – Número de Associados com e sem SVA’s por Escalão (Volume de Negócios) .....	39
Tabela 4-9 – Matriz de Análise SWOT da GS1 Portugal .....	45
Tabela 5-1 - Proposta de 4 Fases a Implementar no Funil de Vendas Proposto (Fases 1 e 2).....	48
Tabela 5-2 - Proposta de 4 Fases a Implementar no Funil de Vendas Proposto (Fases 3 e 4).....	49
Tabela 5-3 – Critérios Força Relativa Associados GS1 Portugal .....	50
Tabela 5-4 – Critérios Atratividade Associados GS1 Portugal .....	51
Tabela 5-5 – Classificação das Accounts.....	51
Tabela 5-6 - Estratégia de Relacionamento Vs Modelo de Vendas de Acordo com o Corredor da Matriz KAISM.....	53
Tabela 5-7 - Proposta de Plano de Ação de Marketing nas Fases 1 e 2 do Funil de Vendas .....	55
Tabela 5-8 - Proposta de Plano de Ação de Marketing nas Fases 3 e 4 do Funil de Vendas .....	56
Tabela 5-9 – Proposta de Indicadores de Performance .....	57
Tabela 5-10 -Resultados Esperados das Várias Fases do Funil de Vendas.....	58

## Glossário de Siglas

AISBL: *Association Internationale Sans But Lucratif*

B2B: *Business-to-Business*

CAE: *Código de Classificação de Atividade Económica*

CSDR: *Corporate Sustainability Reporting Directive*

CRM: *Customer Relationship Management*

DPP: *Digital Product Passport*

EAN.UCC: *European Article Number. Universal Council Code*

EDI: *Electronic Data Interchange*

ESG: *Environmental, Social, and Governance*

ESPR: *Ecodesign for Sustainable Products Regulation*

EU: *European Union*

GCN: *Global Coupon Number*

GCP: *Global Company Prefix*

GS1: *Global System One*

GTIN-8: *Global Trade Item Number 8*

IA: *Inteligência Artificial*

IoT: *Internet of things*

KA: *Key Account*

KAISM: *Key Account Identification and Selection Matrix*

KAM: *Key Account Management ou Key Account Manager*

KPI: *Key Performance Indicators*

NPS: *Net Promoter Score*

PESTAL: *Político, Económico, Tecnológico, Ambiental e Legal*

PME: *Pequenas e Médias Empresas*

RCN: *Restricted Circulation Numbers*

ROI: *Return on Investment*

ROPO: *Research Online, Purchase Offline*

SEM: *Search Engine Marketing*

SEO: *Search Engine Optimization*

SPIN: *Situation, Problem, Implication, Need-Payoff*

SVA: *Serviços de Valor Acrescentado*

SWOT: *Strength, Weakness, Opportunities and Threats*

UPC: *Universal Product Code*

VICA: Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo



# Capítulo 1. Introdução

## 1.1. Tema e objetivos do projeto

Desde o início do novo milênio, o desempenho nas vendas tem emergido como uma área crucial de investigação e pesquisa no negócio *Business-to-Business* (B2B) (Javalgi et al., 2014).

O processo de venda B2B revela-se complexo, e o desempenho do vendedor nesse contexto torna-se fundamental ser rentável, especialmente em ambiente competitivo e em constante evolução (Rangarajan et al., 2022). A GS1 Portugal é uma associação de direito privado reconhecida como entidade de utilidade pública em 2013, tendo por base uma conduta assente em princípios de neutralidade, imparcialidade e independência. A GS1 Portugal é uma organização-membro da GS1 AISBL, a entidade global líder no desenvolvimento de standards e serviços de valor acrescentado, promotores da eficiência, segurança e sustentabilidade. O Sistema GS1, representado em Portugal pela GS1 Portugal, é um sistema de standards globais que promove a colaboração, interoperabilidade e rastreabilidade nas cadeias de valor e abastecimento através da identificação, captura e partilha de dados de produto e serviços de valor acrescentado. A GS1 Portugal representa atualmente mais de 9300 associados e tem como a missão posicionar-se como um parceiro vital dos associados em temas relativos à eficiência e competitividade na rede de valor a partir de uma posição neutra. As suas empresas associadas são essencialmente empresas operadoras de negócio na cadeia de abastecimento (fabricantes, operadores logísticos, armazenistas, retalhistas). As áreas de negócio da GS1 Portugal vão desde a oferta de standards e soluções para a transformação digital, a rastreabilidade, serviços de sustentabilidade, consultoria e estudos de mercado. As áreas de negócio são constituídas por equipas, cada uma delas representada por um diretor, pelas suas equipas de gestores e técnicos operacionais dedicados à gestão e implementação destes serviços referidos. Os gestores das áreas de negócio também são angariadores e vendedores dos próprios serviços que coordenam e implementam. Dada a diversificação de serviços de valor acrescentado, do perfil e das técnicas de venda dos vendedores (gestores de áreas), observa-se que atualmente a GS1 Portugal carece de uma nova organização no modelo de vendas, tendo em conta a sua estratégia de crescimento. Não existe, hoje, um modelo de vendas orientado e estratégico para que as áreas de negócio consigam obter os objetivos desejados como a criação de negócio e aumento de receita.

Por outro lado, a área de marketing está bastante direcionada para uma divulgação mais institucional, não tendo, até agora, acompanhado a evolução dos novos serviços e das necessidades de suporte dos gestores de área.

Dada estas duas lacunas, pretende-se com este projeto tese, uma redefinição do modelo de vendas da GS1 Portugal e o alinhamento estratégico com a área de marketing. Este projeto terá como

base teórica, uma revisão da literatura das melhores e comprovadas ferramentas de gestão. É pretendido, através da elaboração deste projeto empresa, implementar e redefinir o modelo de vendas da GS1 Portugal alinhado de forma estratégica com a área de marketing. Este projeto tem como objetivos:

1. Desenvolver conhecimento sobre o melhor modelo de vendas a implementar;
2. Propor e implementar um funil de vendas que possa atrair e angariar novos clientes e executar o fecho de vendas com sucesso;
3. Definir uma nova forma de alinhar estrategicamente as áreas de negócio com a área de marketing.

## 1.2. Aspetos Metodológicos

O projeto empresa proposto, será desenvolvido de acordo com uma metodologia qualitativa, consubstanciando-se na recolha de dados secundários e através de um questionário aos diretores das áreas de negócio, desde a transformação digital, sustentabilidade, estudos de mercado até ao gestor do departamento de marketing. Será realizado um diagnóstico da situação atual incluindo a recolha de dados e informações relevantes à atividade comercial e de marketing. Para a proposta de reestruturação será realizada uma segmentação de empresas para a implementação de um funil de vendas, que permitirá identificar e propor uma adoção de novos modelos de venda. A implementação do funil de vendas propõe um alinhamento estratégico com as áreas de negócio e marketing, sendo que posteriormente será realizada uma reflexão sobre os benefícios e conclusões inerentes à aplicação das ferramentas mencionadas. Este projeto seguirá a seguinte metodologia:

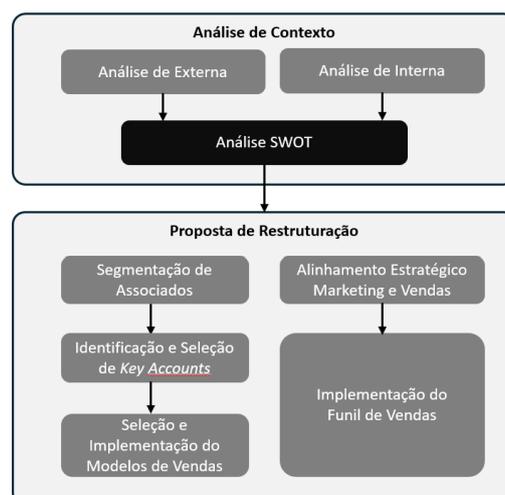


Figura 1-1 – Metodologia de Projeto

Fonte: O autor

### 1.3. Estrutura do projeto

Este projeto encontra-se estruturado em seis capítulos. O presente (e primeiro) capítulo, a introdução, proporciona uma visão geral do tema a abordar, as questões de pesquisa, assim como os objetivos, a metodologia utilizada e a organização do mesmo.

O segundo capítulo provê um enquadramento teórico e concetual das ferramentas que se propõe implementar, apresentando a revisão de literatura que fundamenta o projeto e que estabelecerá conexões com os capítulos subsequentes.

No terceiro capítulo, é realizada uma análise externa ao contexto onde se insere a GS1 Portugal a partir da análise PESTAL.

O quarto capítulo permite apresentar uma análise interna à estrutura organizacional, à caracterização da massa associativa, à evolução dos serviços de valor acrescentado e um diagnóstico ao alinhamento entre as áreas de negócio e a de marketing.

No quinto capítulo, é apresentada uma proposta de implementação de um funil de vendas alinhado estrategicamente com a área de marketing. Nesta fase, foram também definidas as *Key Account* relevantes para a GS1 Portugal, tendo em conta a aplicação da matriz KAISM.

O sexto e último capítulo reflete as conclusões e resultados esperados, bem como as oportunidades de desenvolvimento futuro.



## Capítulo 2. Enquadramento teórico

O presente capítulo tem como propósito proceder ao enquadramento teórico e concetual dos temas a abordar neste projeto. Para tal, iniciar-se-á do tema mais abrangente, desde a venda *Business-to-Business* (B2B), modelos de venda, gestão de grandes contas, passando pelo alinhamento estratégico entre marketing e vendas, com a adoção do funil de vendas, ferramenta escolhida para desenvolver este projeto empresa.

### 2.1. A Venda *Business-to-Business* (B2B)

Desde o início do novo milénio, o desempenho em vendas tornou-se uma importante área de investigação e pesquisa nas vendas em *Business-to-Business* (B2B) (Javalgi et al., 2014). A venda B2B é um processo complexo e o desempenho do vendedor B2B impulsiona a sua rentabilidade futura num ambiente competitivo e em constante evolução (Rangarajan et al. 2022). Vendedores de sucesso são vitais para a sobrevivência dos negócios em B2B e influenciam diretamente a sua capacidade de aumentar o potencial das vendas através de um envolvimento relacional positivo entre cliente e vendedor (Bowen et al. 2021; Wang et al. 2019).

O crescente interesse no desempenho de vendas deve-se em grande parte ao papel significativo desempenhado pela venda direta no domínio do marketing *Business-to-Business* (B2B) (Itani, Agnihotri e Dingus 2017). Nas vendas B2B, tanto os compradores como os vendedores estão envolvidos num processo de criação de valor para uma determinada troca económica (Dixon et al., 2012). Os processos de troca e venda são cada vez mais dinâmicos e complexos, estando em constante evolução.

Durante os últimos anos tem havido uma tendência no ambiente de negócios para reestruturar e realinhar todas as funções dentro de uma organização de forma a criar mais valor para o cliente. Novos métodos de melhoria contínua, reengenharia, *Kaizen* e a autonomia das equipas são implementadas para aumentar a eficiência e qualidade e ainda reduzir custos. Isto é verdade para a produção, para a engenharia, para o desenvolvimento de produtos e até mesmo para o desenvolvimento dos recursos humanos, mas ainda não para a área de vendas. O departamento de vendas opera ainda comunicando o valor do produto ou serviço em vez de criar o valor que o cliente precisa ou exige. Sharma et al. (2020) e Rangarajan et al. (2021) destacam a natureza cada vez mais complexa do processo de vendas. Os vendedores modernos enfrentam desafios relacionados com clientes cada vez mais capacitados, lidando com a crescente variedade das novas tecnologias cada vez mais voltadas para a melhoria do desempenho de vendas (Harrison et al., 2021; Conde et al., 2020), mudanças organizacionais decorrentes da transformação digital nas vendas (Guenzi e Habel, 2020) de acordo com os impactos da pandemia e do COVID-19 (Sharma et al., 2020). Referidas mudanças colocam um stress potencial no ciclo da venda B2B, nas organizações e nos executivos para aumentarem a eficácia sem perder de

vista os ganhos de eficiência (Thaichon et al., 2018; Moncrief, 2017).

Em B2B a compra é um processo em representação e benefício da organização, que ocorre numa linha de tempo vasta obedecendo a vários estágios e requisitos técnicos, como a qualidade do produto, o cumprimento de prazos, as normas das questões contratuais e até mesmo, fatores de confiança e da relação comercial. No mercado das empresas B2B, a realidade é oposta uma vez que existe um processo de venda direta, muitas vezes presencial, com vários estágios a serem cumpridos. Esses estágios vão desde a recolha dos requisitos do produto ou serviço até à assinatura do contrato de abastecimento, passando pelo processo de apresentação de proposta e negociação das características técnicas e preço do produto. No processo de venda B2B, existe uma equipa de suporte que pode incluir engenheiros, juristas, financeiros entre outros, dependendo do que se está a vender a uma outra empresa. É certo que o processo de venda é bastante mais longo e a adjudicação de um negócio inicia-se na relação comercial entre as partes que se procura duradoura e de fidelidade (Reed et al., 2014; Jobber et al., 2009). Em B2B, os ciclos de compra são longos e complexos, existem várias pessoas em diferentes funções envolvidas no processo denominado “centro de compras” B2B com informações distintas a recolher. Hartmann et al. (2018) sugerem que os vendedores lidam com situações de vendas mais complexas do que no passado. Toman et al. (2017) sugerem que, em média há 7 pessoas envolvidas num processo de tomada de decisão do cliente. Hartmann et al. (2018) sugerem que, para atender às diversas necessidades do cliente B2B, as empresas precisam repensar a oferta de produtos ou serviços, incluindo as organizações parceiras. Além disso, com o aumento do foco na digitalização (Bond et al., 2020), as organizações B2B estão cada vez mais a repensar o seu modelo de negócios de forma a terem mais sucesso no mercado (Wieland et al., 2017). Segundo Rangarajan et al. (2021), um estudo recente destaca como a pandemia de COVID-19 atuou como catalisador para as mudanças significativas que já estavam a moldar a empresas no negócio B2B.

No mundo de hoje, as empresas operam num ambiente altamente competitivo. Para se manterem à frente da concorrência, as organizações precisam entender os diferentes tipos de organizações comerciais, estratégias de marketing, modelos e processos de vendas.

## 2.2. Modelos de Venda

A evolução dos modelos de vendas tem sido constante ao longo do tempo. Desde a venda tradicional, em que o vendedor oferece um produto ou serviço ao cliente, até aos modelos mais modernos e relacionais, como o modelo de venda consultivo ou o modelo de venda desafiador.

Atualmente, a maioria dos clientes sabe tanto sobre o produto ou serviço quanto o próprio vendedor. À medida que as ofertas de produtos se tornam *commodities*, os clientes atribuem mais importância ao processo de aquisição. A força de vendas terá de considerar novas formas de criar

valor, em vez de apenas as comunicar (DeVincentis e Rackham, 1998). A forma mais simples de criar valor num departamento de vendas, é criar valor extra benefícios ou reduzir os custos dos benefícios que são oferecidos atualmente. No entanto, quando os novos benefícios que introduzem não são recompensados pelo mercado, porque os esforços não são considerados valiosos pelo cliente, esta estratégia pode ser muito onerosa e ter um retorno do investimento baixo ou mesmo nulo. Segundo DeVincentis e Rackham, (1998), a melhor abordagem do modelo de vendas, depende inteiramente do tipo de cliente, sendo na verdade, quem decide se algum benefício é real e valorizado. Clientes diferentes, do mesmo setor de atividade ou indústria, têm efetivamente noções de valor diferentes.

De acordo com DeVincentis e Rackham (1998), existem 3 modelos de venda, a venda transacional, a consultiva e a venda de empreendimento (ou desafiadora). O modelo transacional baseia-se na oferta de um produto ou serviço que satisfaça as necessidades do cliente, sendo o principal foco o fecho da venda. Os fornecedores obedecem à procura dos clientes, ou seja, escutam e atendem às solicitações. A venda transacional é focada no volume de vendas, e não na personalização do atendimento. A abordagem transacional permite e até incentiva que os departamentos de marketing e as vendas operarem como silos de atividades comerciais independentes e não relacionados, já que o valor é intrínseco ao produto em si (DeVincentis e Rackham, 1998). A situação funcional é caracterizada como semelhante à situação de venda transacional proposta por DeVincentis e Rackham (1998). Este tipo de situação é provável de ocorrer quando os clientes estão extremamente bem informados sobre suas próprias necessidades, têm conhecimento sobre a oferta da concorrência e tendem a perceber a oferta do vendedor como apenas uma mercadoria. A situação funcional também pode ser estendida a interações em que os clientes estão envolvidos em recompras diretas (Bunn, 1993). Nestes casos, os vendedores não devem criar complexidade na sua principal atividade, sendo mais propensos apenas ao processo de registo de pedidos e encomendas. Graziano e Flanagan (2005) defendem que o modelo de venda tradicional é um processo manipulativo. Os vendedores têm um produto com características específicas para as quais precisam encontrar um comprador. Os clientes precisam ser convencidos das razões pelas quais precisam daquele produto. O foco na venda está no produto, não nas necessidades, objetivos, desejos e esperanças do cliente. Para DeVincentis e Rackham (1998), os erros mais comuns são quando as equipas de vendas, dedicadas a atender grandes clientes, gastarão recursos a mais para aprimorar a experiência de compra. A técnica de venda transacional deve ser realizada sem riscos, sem complicações e o mais eficiente possível.

O modelo de vendas consultivo é uma abordagem de vendas que se concentra em entender as necessidades e desafios do cliente de forma a poder oferecer soluções personalizadas que atendam efetivamente às suas necessidades específicas. Em vez de, simplesmente, apresentar um produto ou serviço e tentar persuadir o cliente a comprá-lo como na venda transacional, o vendedor consultivo atua como um consultor e faz perguntas para compreender melhor o cliente, as suas necessidades e

personalizar as soluções que pode oferecer. Esta abordagem requer uma compreensão profunda do produto ou do serviço que se oferece, bem como do setor ou indústria em que o cliente atua. O modelo de vendas consultivo é, frequentemente, usado em vendas complexas ou de alto valor, onde os clientes precisam de soluções personalizadas. É um modelo mais eficaz para construir relacionamentos perduráveis com os clientes, uma vez que se concentra em resolver os seus problemas, em vez de vender apenas um produto ou serviço. É importante ter certeza que o cliente ficará satisfeito porque tomou a melhor decisão. Na venda consultiva, o valor está em elementos extrínsecos ao próprio produto ou serviço. Segundo DeVincentis e Rackham (1998), o cliente procura alguém que invista tempo e esforço para a criação de um relacionamento comprador-vendedor, para que seja possível obter uma compreensão íntima das suas necessidades. Contrário à persuasão, este tipo de cliente valoriza a compreensão, a empatia e o conhecimento.

No papel de consultor, o vendedor consultivo é incumbido de ajudar os clientes em vez de persuadi-los a comprar um determinado produto ou serviço. Como afirma Chevalier (1993), uma abordagem de venda consultiva será mais adequada para produtos com um alto grau de complexidade, exigindo uma correspondência entre as características do produto e as necessidades do cliente. De acordo com Picarelli (1989), a abordagem da venda consultiva abrange quatro fases de resolução de problemas. Essas fases, em sequência, são, o estabelecimento de *rapport*, sondagem para obter informações, apresentar a solução e ultrapassar objeções, e por fim o fecho da venda ou próximos passos. A venda consultiva refere-se a um processo de comunicação de forma profissional para ajudar os clientes a tomarem decisões inteligentes para alcançarem os objetivos (Terho et al., 2012; Liu e Leach, 2001). Um vendedor consultivo pode oferecer um conjunto de soluções, após examinar os requisitos do cliente tendo em consideração a sua personalização, implementação e suporte pós-implementação (Tuli et al., 2007). A noção do vendedor como conselheiro confiável, conselheiro de mercado, especialista em negócios e fornecedor de soluções não é nova (Liu e Leach, 2001).

Na venda consultiva, o vendedor utiliza perguntas para qualificar os *prospects* e reunir informações que podem ser usadas posteriormente para influenciar esses *prospects*. Para Ton (2023), a venda consultiva tem o potencial de melhorar a experiência do cliente, a sua lealdade e consequentemente, o aumento das vendas.

Segundo Graziano e Flanagan (2005), os vendedores são formados para manter o controlo do processo de vendas com o objetivo final do fecho de venda. O processo da venda consultiva, ao contrário do transacional, não é manipulativo. O objetivo do vendedor é definir claramente as necessidades e objetivos do cliente e garantir que o cliente concorde que essas necessidades devem ser abordadas. Segundo Sindhu (2012), a essência da venda consultiva em qualquer negócio é responder e atender às necessidades do cliente. Os vendedores consultivos devem conhecer a

indústria onde operam, os desafios e riscos cadeia de valor do cliente. A venda consultiva direciona o potencial cliente a ver o preço como um investimento e entender os benefícios numa perspectiva de retorno a longo prazo. Exemplos de métodos de vendas orientados para o cliente que ganharam popularidade incluem a venda SPIN (Rackham et al., 1988), a venda estratégica (Miller e Heiman, 1985), a venda adaptativa (Weitz et al., 1986), a venda orientada para o cliente (Saxe e Weitz), venda de relacionamento e parceria (Weitz e Bradford, 1999), escuta eficaz (Ramsey e Sohi, 1997), venda de valor agregado (Dixon e Tanner, 2012) e outras variantes de venda de soluções (Bosworth, 1995).

Dixon e Adamson (2011), introduziram uma nova abordagem de vendas, o modelo de venda desafiadora, afirmando que a venda de soluções e de relacionamento, que incentiva os vendedores a construir relacionamentos com os seus clientes (Paesbrugghe et al., 2016), não são mais eficazes devido às mudanças disruptivas no mercado. Segundo Dixon e Adamson (2011), o modelo desafiador não só interessa analisar as necessidades do cliente, como importa analisar as necessidades escondidas do cliente que ele próprio não sabe que tem. Neste modelo, importa que o vendedor tenha uma abordagem mais construtiva, onde consiga que o cliente mude o seu ponto de vista e esteja aberto a novas oportunidades. Para Dixon e Adamson (2011), a fidelidade do cliente é impulsionada, maioritariamente, pela experiência de vendas e não pela marca, preço, serviço ou mesmo pelo produto. Essa experiência é amplamente definida pela interação do cliente com o vendedor. Dixon e Adamson (2011) concluíram que a abordagem desafiadora funciona melhor entre os vendedores de alta performance, sendo que nos vendedores de desempenhos médios e todos os outros perfis são relativamente bem-sucedidos. De acordo com James (2013) muitos dos princípios fundamentais do modelo de vendas desafiador não são significativamente diferentes de métodos anteriores de venda de soluções, como o consultivo. Para Brock (2013) o modelo desafiador questiona a viabilidade de desafiar um cliente sem primeiro estabelecer confiança pessoal. Rapp et al., (2014) revisaram cuidadosamente os méritos e falhas do modelo desafiador, identificando limitações conceituais e empíricas do modelo, incluindo a caracterização incompleta de outras abordagens de venda, como a venda consultiva (um problema conceitual) e a falha da tipologia do modelo desafiador ao considerar a possibilidade de que um único vendedor adapta a vários perfis (um problema empírico). Rapp et al., (2014), afirmam que embora existam méritos na abordagem desafiadora, as limitações são aparentes e diminuem substancialmente a validade das conclusões retiradas anteriormente por Dixon e Adamson (2011). Por fim, para trabalhar a venda desafiadora e alcançar os resultados esperados a partir da mesma, o vendedor deverá percorrer seis etapas durante o seu processo de venda, (1) *warmer*; (2) *reframe*; (3) *rational drowing*; (4) *emotional Impact*; (5) *new way* e por fim (6) *our solution*. Os vendedores desafiadores são pessoas que promovem o debate com os seus clientes, não demonstrando qualquer receio em partilhar as suas opiniões, mesmo que diferentes e potencialmente contrárias à dos compradores.

### 2.3. Key Performance Indicators

Os *Key Performance Indicators* (KPI's) ou indicadores-chave de performance são métricas que permitem avaliar o desempenho dos vendedores de uma forma objetiva e precisa, simultaneamente materializam em ações a tática que permite traçar o percurso até ao objetivo estratégico da empresa (Damayanti et al., 2023). Devem por isto estar intimamente ligados aos objetivos gerais da empresa e às estratégias de vendas

Num mundo empresarial competitivo, é essencial que as empresas estejam atentas à medição do grau de desempenho para melhorar a sua capacidade e lucros nas condições atuais (Hanuma e Kiswara, 2011; Ciptani, 2000). Para os operacionais das equipas, os KPI's desempenham um papel crítico, pois traduzem a estratégia da direção em ações tangíveis e mensuráveis e permitem uma visão clara e objetiva dos resultados a alcançar. Segundo Johnston e Marshall, (2016) as métricas de avaliação de desempenho associados à atividade comercial de uma empresa podem ser de dois tipos: objetivas e subjetivas. As métricas objetivas são mais eficazes quando refletem elementos do processo de vendas e podem ser obtidas a partir dos registos internos da empresa. São ações (*inputs*) ou geram resultados (*outputs*) que podem ser monitorizadas facilmente e podem orientar o esforço comercial no sentido correto sendo aplicadas como KPIs de sucesso. As métricas subjetivas dependem normalmente de avaliações pessoais, sobre o desempenho individual dos vendedores, feitas por alguém dentro da organização, geralmente da direção comercial. As métricas objetivas podem ser divididas em três categorias principais: as de *output*, de *input* e os rácios entre as métricas de *output* e *input*. As métricas de *input* e *output* que são aquelas que mais são utilizadas para a avaliação de desempenho e como KPI's. Alguns KPI's comuns em vendas:

- Volume de vendas: medida total das vendas realizadas num determinado período específico;
- Taxa de conversão: percentagem de *leads* e *prospects* que se convertem em clientes;
- Ciclo de venda: tempo médio que leva para fechar uma venda;
- Valor médio de venda: valor médio de cada transação ou contrato fechado;
- Custo de aquisição do cliente: custo total na atração de novos clientes;
- Satisfação do cliente: indicador da satisfação e lealdade dos clientes;
- Taxa de crescimento da receita: comparação do crescimento em diferentes períodos específicos;
- Taxa de retenção: mede a capacidade da empresa em fidelizar clientes ao longo do tempo.

Ao vincular estes KPI's a objetivos estratégicos, como aumento de receita ou expansão de mercado, as empresas conseguem alinhar a performance dos vendedores com os objetivos globais da empresa. A medição clara e objetiva de atividades e resultados é essencial para garantir que as metas

organizacionais sejam atingidas de forma eficaz (Drucker, 1954). Drucker (1954), embora não tenha falado diretamente sobre os *Key Performance Indicators*, a sua abordagem à gestão com base em dados, cria a base para a adoção de métricas específicas como os KPI's. Estes indicadores são amplamente utilizados nas organizações modernas para acompanhar, gerir e melhorar o desempenho em áreas cruciais, como vendas, atendimento ao cliente e eficiência operacional (Kaplan e Norton, 1996). A importância de mensurar resultados é evidente em diversas áreas de gestão. Kaplan e Norton (1996), por exemplo, desenvolveram o *Balanced Scorecard*, um sistema de medição de desempenho que usa KPI's para conseguir uma visão equilibrada da performance organizacional em diferentes áreas, como financeiro, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento. Esta abordagem apoia a ideia de que a utilização de indicadores de performance, permite ao gestor ajustar estratégias e ações, promovendo uma melhoria contínua. Além disso, Parmenter (2015) salienta que os KPI's oferecem *insights* que são fundamentais para a tomada de decisão e ajuste nas operações para o alcance de resultados desejados. Assim, a mensuração clara e contínua, defendida por Drucker, evoluiu para ferramentas modernas que auxiliam gestores a navegar por ambientes de negócios complexos e dinâmicos.

Em modelos de vendas relacionais, como por exemplo o modelo de vendas consultivo ou desafiador, o foco está em fornecer soluções personalizadas e orientação especializada aos clientes, e, portanto, os KPI's devem refletir essa abordagem consultiva. Algumas das métricas associadas aos modelos de vendas relacionais são, tempo médio de fecho de venda, o índice de satisfação do cliente, a taxa de retenção de clientes e as métricas de proximidade. Estes KPI's proporcionam uma visão abrangente do desempenho, ultrapassando as métricas objetivas e meramente transacionais, tentando também incluir métricas para acompanhar a qualidade do relacionamento como a satisfação do cliente e a entrega de soluções personalizadas. Permitem ao vendedor melhorar o seu desempenho ao atuar como um consultor e a fornecer valor acrescentado aos clientes.

#### 2.4. Segmentação de Mercado B2B

A segmentação de mercado em B2B refere-se à divisão de um mercado em subgrupos de empresas com características ou necessidades semelhantes. O principal objetivo da segmentação B2B é aumentar o valor da proposta ao atender necessidades específicas, construir relacionamentos mais perduráveis e melhorar a eficácia nas vendas. As organizações devem conhecer o tamanho do seu mercado atual e futuro. De acordo com Kotler e Armstrong (1996), um mercado é um conjunto de produtos ou serviços, um grupo de compradores ou um setor que pretendem servir. A tarefa mais importante de uma organização em marketing e vendas é medir a procura atual do mercado, o que pode ser vista em termos de procura total da região ou do mercado local (Kotler e Armstrong, 1996).

Kotler (2002) afirma que a criação e entrega de valor começa com a segmentação de mercado, que é considerada parte do marketing estratégico, e prossegue com o marketing tático, que inclui o desenvolvimento de serviços, preços, publicidade, força de vendas, etc. As empresas B2B tendem a aplicar bases de segmentação mais simples, como a localização geográfica e o tipo de indústria, que são mais convenientes e acessíveis. As bases escolhidas para segmentar um mercado dependem do setor (Goller et al., 2002), objetivos estratégicos da empresa, nível de concorrência (Mitchell e Wilson, 1998), o propósito de segmentação e conveniência (Abratt, 1993).

Segmentar os clientes em grupos homogêneos significativos pode ajudar as empresas a conhecer melhor os seus clientes, a compreender os requisitos específicos de cada *cluster* e a diferenciar o seu serviço ou a desenvolver novos serviços com base em segmentos (Murphy e Daley, 1994). A segmentação é também importante no que diz respeito à identificação e gestão rentável dos clientes através da utilização eficiente dos recursos. Contudo, a decisão de segmentação não é simples, os clientes devem ser segmentados com base nos seus perfis, indústrias, destinos ou características do produto. Embora a segmentação em mercados B2B ainda seja estudada pelos investigadores tanto na área do consumo (Lord et al., 2016) e mercados industriais (Thomas, 2016), tem sido desafiado pelos conceitos atuais de marketing, como a personalização em massa e o marketing de um para um. Piercy e Morgan (1993) afirmam que deve ser feita uma avaliação da capacidade interna para servir segmentos e investigar se as estruturas e processos suportam uma empresa para servir o segmento. Caso contrário, as empresas correm o risco de não servir os segmentos de forma eficaz (Weistein, 2006; Doyle e Saunders, 1985). Para as Pequenas e Médias Empresas (PME), a implementação de segmentos é crucial devido aos recursos limitados (Carson, 2001; Gilmore et al., 2001).

A segmentação é o ato de dividir um mercado em grupos mais pequenos de clientes com respostas semelhantes aos bens e serviços dos profissionais de marketing (Choffray e Lilien, 1980; Danneels, 1996; Freytag e Clarke, 2001) para que a empresa possa chegar a segmentos selecionados e posicionar-se no mercado. Uma implementação da segmentação pode exigir uma reorientação da cultura, da força de vendas e da distribuição dentro da empresa (Dibb e Simkin, 2001). Merrilees et al., (2011) defendem que as PME devem-se concentrar em alguns segmentos, uma vez que os recursos são escassos. A implementação de novos segmentos-alvo requer o envolvimento da gestão e dos colaboradores, e há um foco na introdução da segmentação numa organização. A implementação é frequentemente discutida como um processo que enfatiza a comunicação interna, a coordenação e a cultura apropriada como elementos de uma implementação bem-sucedida (Simkin, 1996; Dibb e Simkin, 2000). As PME debatem-se frequentemente com falhas na execução devido a tomadas de decisão desestruturadas, informais e aleatórias (O'Dwyer et al., 2009).

A literatura apresenta uma variedade de critérios que podem ser usados para segmentar mercados B2B, tais como: a segmentação demográfica, comportamental, psicográfica, segmentação

baseada em necessidades e problemas de clientes, segmentação baseada em valor (*value-based segmentation*), e segmentação de clientes de acordo com o valor que estes oferecem à empresa. Aqui, o foco está em identificar e priorizar os clientes com maior potencial na geração de lucro a longo prazo. A análise de valor é particularmente útil para otimizar o relacionamento com os principais clientes (*Key Account Management*). Uma segmentação única pode não ser suficiente, por isso, muitas empresas utilizam uma abordagem multinível, onde os clientes são segmentados em diferentes níveis com o uso do *big data* e a inteligência artificial, a segmentação pode agora envolver a aplicação de técnicas de *machine learning* para identificar padrões de comportamento entre empresas que não são imediatamente óbvios. A divisão por *clusters* é uma técnica amplamente utilizada para dividir empresas em grupos com comportamentos e características semelhantes. Laiderman (2003) defende que para obter eficiência na segmentação em mercados B2B, o processo deverá ser partido em vários passos, metodologia detalhada e estruturada que permite desenvolver um sistema de segmentação B2B eficaz. Para Laiderman (2003) o método de três passos é eficaz para criar uma estrutura de segmentação que ajuda as empresas a identificar os melhores segmentos de clientes, explorar novos mercados de alto potencial e alocar recursos de vendas de forma eficiente. As etapas no processo de segmentação são a (1) compreensão dos objetivos, a (2) preparação dos dados (por exemplo o CAE, número de colaboradores ou classificação por tamanho da empresa, número total de estabelecimentos comerciais ou gastos anuais de cada cliente), (3) modelagem e a última, (4) a segmentação e desenvolvimento de perfis.

Para Simkin (2008), os seis passos, para passar da definição existente de agrupamentos de clientes da organização para segmentos de mercado, são relativamente mais simples, (1) convocar a equipa, (2) descrever os grupos de clientes atuais, (3) analisar as características dos clientes e o comportamento de compra, (4) proliferar o número de distintivos do grupo de clientes e reagregar grupos de clientes para formar segmentos de mercado e, por último, (6) selecionar os segmentos a visar e desenvolver programas ou campanhas de marketing. Simkin (2008), afirma que muitas empresas B2B utilizam grupos de produtos ou setores, em vez de características e comportamentos de compra dos clientes para segmentar mercados. A criação de uma estratégia de mercado-alvo é amplamente vista como parte integrante do desenvolvimento de uma estratégia de negócio eficaz (Doyle, 2006; Grant, 2004). O conceito de segmentação de mercado é frequentemente citado como fundamental para o estabelecimento de uma estratégia de mercado-alvo (Kotler e Keller, 2005). A segmentação permite que uma organização atinja seletivamente bons negócios (Anderson e Narus, 2003; Dibb et al. 2002). Os benefícios práticos da segmentação de mercado B2B passam pela construção de relações com clientes mais atrativos, propostas diferenciadas da concorrência, pelo aumento das receitas e da quota de mercado e pela priorização da alocação de recursos e gastos de marketing. A segmentação de mercado em B2B revela a importância de uma abordagem bem

estruturada, levando em consideração as complexidades e particularidades desse ambiente. As empresas que investem numa segmentação precisa, conseguem melhorar a eficiência de suas operações e construir relacionamentos mais sólidos e duradouros com os clientes. A evolução contínua das tecnologias e a ênfase em dados e inteligência artificial continuarão a moldar a segmentação no mercado B2B dos próximos anos.

## 2.5. *Key Account Management*

*Key Account Management* (KAM) consiste num conjunto de processos integrados de gestão de relações de interdependência com os clientes da empresa, de modo a promover a preferência destes, tendo em vista a construção e a manutenção de relações comerciais rentáveis, significativas, relevantes, sólidas e tendencialmente de longo prazo. A gestão de grandes contas (KAM), é uma abordagem estratégica dentro da gestão de vendas que visa a consolidação de relações comerciais com clientes considerados críticos para o sucesso de uma empresa. Millman e Wilson (1996) destacam que o KAM não é apenas uma tática de vendas, mas uma mudança estrutural na forma como as empresas interagem e promovem um alinhamento mais profundo e personalizado com clientes. Pardo (1997) sugere que o KAM deve ser visto como uma estratégia de longo prazo, em que a empresa desenvolve e mantém relações sustentáveis com os seus principais clientes. Um *Key Account Manager* é um vendedor da empresa a quem é atribuída, pelo seu superior hierárquico uma determinada conta cliente chave, a qual deve ser gerida como se de uma microempresa se tratasse e na qual este deve focar toda a sua atividade. O objetivo do *Key Account Management* é maximizar o valor gerado a partir das suas contas-chave, oferecendo um nível superior de atendimento, personalização e colaboração.

Um *Key Account* é uma conta cliente chave sobre a qual a empresa investirá grande parte dos seus recursos e esforços ao nível de cooperação e negociação e sobre a qual se fará uma gestão das relações e do futuro, como se tratasse de uma microempresa dentro da própria empresa. Para Wright (1996), nem todos os clientes são iguais, é necessário desenvolver clientes nos segmentos que são mais rentáveis para a empresa, dando aos clientes desses segmentos o que eles querem e comunicando-lhes numa linguagem que possam compreender. Ao segmentar o mercado, as empresas podem desenvolver estratégias de marketing mais direcionadas e personalizadas para atender às necessidades específicas de cada grupo de clientes. Desta forma, é possível adaptar a comunicação, os produtos, os serviços e as abordagens de venda para maximizar o valor entregue a cada segmento de clientes.

A matriz de seleção dos *Key Accounts*, também conhecida como *Key Account Identification and Selection Matrix* (KAISM), é uma ferramenta que ajuda as empresas a identificar, classificar e segmentar os clientes mais importantes de uma empresa e que devem ser considerados como grandes

contas. Wang et al. (2006) definem que a matriz KAISM funciona como uma ferramenta que ajuda as empresas a alinhar as suas estratégias de vendas com as necessidades dos clientes, promovendo assim um entendimento mais profundo sobre quais as contas que devem receber maior atenção e recursos. Gosselin e Bauwen (2006) destacam que a identificação eficaz de *Key Accounts* não só melhora a relação com esses clientes, mas também permite uma segmentação mais precisa, aumentando a eficiência operacional da empresa. A matriz KAISM (figura 2-1) é útil para identificar e priorizar os *Key Accounts* com base em critérios específicos. A matriz KAISM considera dois conjuntos de critérios que definirão dois eixos no processo de identificação e seleção das KA. A representação visual da matriz permite, através de um modelo de duas dimensões, uma análise clara dos clientes. O eixo X representa fatores como volume de compras e potencial de crescimento. O eixo Y representa a rentabilidade e aderência estratégica. Müller e Christ (2015) defendem que a visualização na matriz ajuda as equipas de vendas a focar as suas atividades nos clientes que estão posicionados nos quadrantes de maior valor, permitindo uma alocação mais eficaz de recursos. As circunstâncias do negócio de cada cliente, devem determinar que critérios individuais devem ser escolhidos na atratividade e na força relativa. Estes critérios receberão pontuações para cada um dos clientes e um respetivo peso em percentagem que avaliará o critério em causa na atratividade do cliente e na força relativa. Os *Key Accounts* serão identificados a partir do cálculo da média de todos os clientes, tanto da atratividade como da força relativa e colocada na KAISM. Os cruzamentos da pontuação destes dois grandes fatores situam os clientes dentro da matriz em quatro quadrantes ou tipologia de clientes, *Key Account*, *Key Account a desenvolver*, *Account* e *Account de oportunidade*.

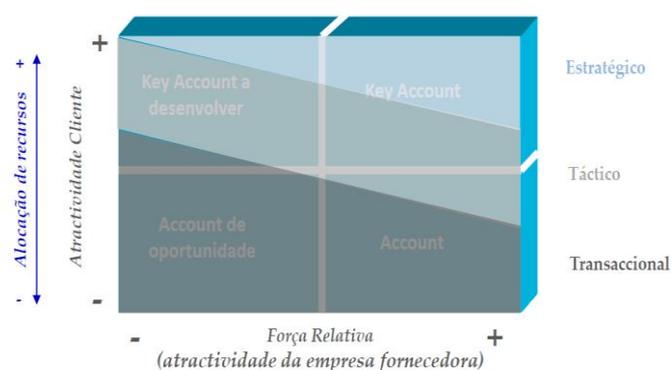


Figura 2-1 - *Key Account Identification and Selection Matrix (KAISM)*

Fonte: Peter Cherverton, *Key Account Management: Tools and Techniques for Achieving Profitable Key Supplier Status*

Adicionalmente, as contas podem alocar-se a três “corredores” possíveis: estratégico, tático ou

transacional que refletem, respetivamente, os modelos de vendas desafiador, consultivo ou transacional. A matriz KAISM deve evoluir com o tempo, incorporando novas tecnologias, como análise de dados e inteligência artificial, para melhorar a precisão na identificação dos *Key Accounts*. O *Key Account Manager* é o recurso interno que necessita conhecer todos os processos, porque no fundo é ele quem faz a gestão dos mesmos, assumindo-se como o ponto chave para os contactos, tendo por isso um papel decisivo dentro da empresa. Mais do que um vendedor altamente especializado, o KAM deve compreender todas as áreas de negócio do cliente e ajudá-lo a ser mais competitivo e atingir objetivos. O KAM deve desenvolver funções e alavancar trabalho com uma perspetiva de *win-win*, garantindo a relação duradoura. O KAM deve definir o planeamento estratégico da conta ou cliente, assegurando a implementação do mesmo e apresentar resultados e atingir objetivos. Spencer (1999) afirma que o KAM atua como um consultor, ajudando a empresa a adaptar as suas soluções às necessidades específicas do cliente. Homburg, Workman e Jensen (2002) descrevem o papel do KAM como multidisciplinar, exigindo uma ampla gama de habilidades, incluindo conhecimento técnico, habilidades de negociação e capacidade de gerir relacionamentos de longo prazo.

## 2.6. Alinhamento Estratégico entre Marketing e Vendas

O desalinhamento entre marketing e vendas é frequentemente atribuído a uma variedade de fatores, como objetivos diferentes, diferentes métricas de desempenho, cronogramas diferentes e filosofias diferentes (Patterson, 2007). Matthyssens e Johnston (2006) discutem que a falta de clareza nos papéis e responsabilidades entre as áreas pode levar a conflitos sobre prioridades, levando a uma falta de sinergia. Outro desafio levantado por Biemans e Brencic (2007) é a falta de sistemas de informação integrados, onde os dados de marketing e vendas não são partilhados de forma eficiente, limitando a visibilidade sobre o processo de vendas e a performance do marketing. Por outro lado, Rouziès et al. (2005) identificam que o alinhamento pode resultar numa abordagem mais coesa em relação ao cliente, aumento na satisfação do cliente e maior taxa de retenção dos mesmos.

Mais do que nunca, os clientes estão a exercer uma pressão crescente sobre as organizações para que ofereçam uma “face única” da empresa em vez de ter de lidar com vários agentes de vendas e de assistência (Rap et al., 2017). É importante que as organizações alinhem eficazmente as áreas funcionais interdependentes relevantes para oferecer aos clientes uma resposta satisfatória. O primeiro passo é mudar de um foco transacional para um foco no cliente. A segunda etapa é desenvolver o foco no cliente, transformando o funil de vendas tradicional num processo de vendas que alinha os esforços de aquisição de clientes de marketing e vendas (Patterson, 2007). Quando essas duas áreas trabalham de forma coordenada e colaborativa, é possível maximizar o impacto no mercado, melhorar a eficiência operacional e proporcionar uma experiência mais consistente ao

cliente.

## 2.7. Funil de Vendas

Podemos transformar uma ferramenta comum, o funil de vendas, utilizado por muitas empresas, como forma de melhorar o alinhamento entre o marketing e as vendas (Patterson, 2007). O conceito de funil surge de acordo com o seu formato que sugere, que se estreita à medida que os potenciais clientes progridam por vários estágios de interação com uma determinada empresa. Estes estágios normalmente são: a conscientização, interesse, consideração e, finalmente, a decisão de compra. O objetivo principal de um funil de vendas é guiar os clientes em potencial por esses estágios, convertendo-os em clientes compradores. O funil de vendas em mercados B2B é uma representação visual do processo de compra do cliente que se divide em etapas distintas. Estas etapas vão desde o primeiro contacto que o cliente tem com a empresa, até à compra do seu produto ou serviço. Denomina-se por funil de vendas porque, à medida que se avança no processo, o número de potenciais clientes, geralmente, diminui. O marketing tem um papel abrangente no funil de vendas consultivas, desde a criação de *leads*, até ao suporte durante todo o processo de vendas, bem como na consolidação do relacionamento com o cliente após a venda. A colaboração entre as equipas de marketing e vendas é fulcral para uma abordagem consultiva eficaz. A figura 2-2 demonstra uma representação gráfica das propriedades de um funil de vendas B2B.

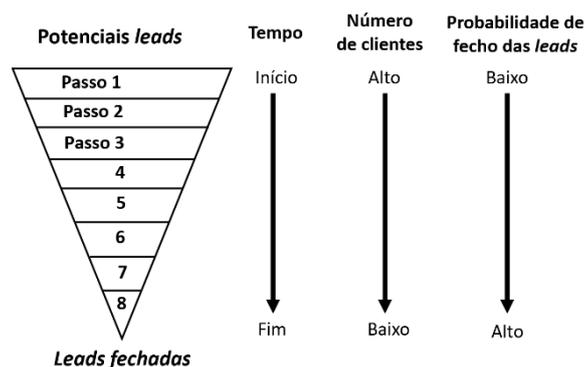


Figura 2-2 – Propriedades de um Funil de Vendas

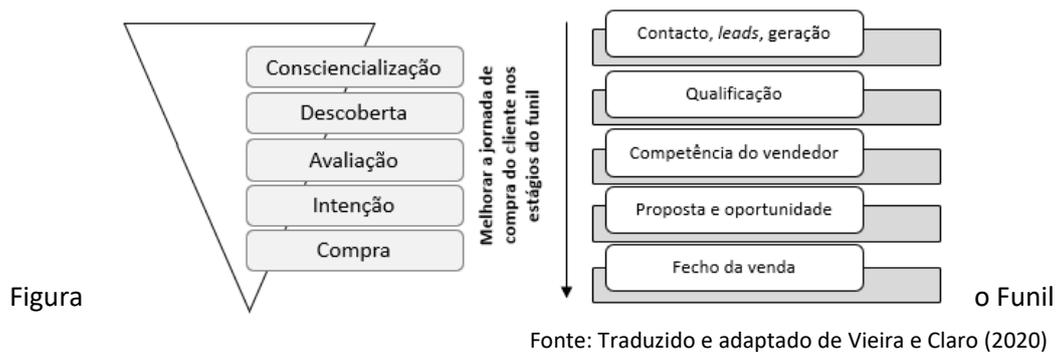
Fonte: Traduzido e Adaptado de Davies (2010)

O primeiro passo na configuração de um funil de vendas é a atribuição de probabilidades a cada etapa do processo de vendas. Normalmente, esta é a probabilidade estimada de um cliente nessa fase do processo, chegando finalmente à fase final do processo. Por outras palavras, é a probabilidade de

um cliente, numa determinada fase, eventualmente comprar o produto ou serviço. Utilizando as etapas do processo de vendas anteriormente descritas, podem ser atribuídas probabilidades hipotéticas a cada etapa do processo de vendas, como por exemplo, 5% para a necessidade existente do cliente, 10% o cliente tem capacidade financeira, 30% em adaptar a solução, 60% propor uma solução, 65% avaliar a solução e por fim 70% para fechar o negócio. Desenvolver um processo de vendas relevante e viável é talvez o aspeto mais importante de uma estratégia de vendas eficaz. Um processo de vendas bem definido, apoiado por um funil de vendas, obriga a empresa a ser realista quanto ao funcionamento das suas táticas de vendas e ajuda-a a focar-se nas áreas que necessitam de melhorias.

Com as mudanças no panorama empresarial nos últimos anos devido à compra *online*, compras em redes sociais, atividades de *inbound* marketing (Vieira, Almeida, Agnihotri, Silva, e Arunachalam, 2019), *big data*, *data analytics*, e inteligência artificial, as empresas necessitam que os vendedores interajam realmente com os seus clientes. A equipa de marketing deve assim promover a geração de *leads*, por exemplo, através da criação de conteúdos, desenvolvimento de táticas de marketing, planeamento da abordagem de vendas em conjunto com a equipa de vendas. No entanto, o esforço de marketing orientado para a prospecção, precisa de adicionar tarefas-chave para gerar *leads* adequadamente e atuar em conjunto no plano de vendas (figura 2-3). Em primeiro lugar, a geração de *leads* abrange processos de funil de vendas (figura 2-3) como o da descoberta e desenvolvimento da sensibilização dos potenciais compradores para produtos e serviços (Sabnis et al., 2013). A equipa de marketing procura frequentemente *leads* e adiciona-os ao funil de vendas para que os vendedores assumam o controlo e apurem o real potencial de vendas (Paschen, Wilson, e Ferreira, 2020). Os vendedores podem usar a sua competência para avaliar e qualificar a *lead* de vendas e remover aqueles que não são promissores. Os vendedores podem então contactar o potencial comprador qualificado para realizar uma apresentação de vendas utilizando conteúdo personalizado (por exemplo, *inbound* marketing) pela equipa de marketing com o objetivo de aumentar a intenção de compra. Com base na figura 2-3, a utilização do marketing integrado nas vendas, influencia as táticas na relação com o cliente de forma a aumentar a geração e a qualificação de *leads* e ainda a facilitar o fluxo para fim do funil de vendas (Pöyry, Parvinen, e McFarland, 2017). Ao fornecer suporte para a geração de *leads*, a equipa de marketing desenha a primeira abordagem aos potenciais clientes (Capon, Farley, e Hoenig, 1990; Monteiro e Vieira, 2016), analisando e selecionando *leads* qualificados e, em seguida, transferindo-os para o sistema CRM do vendedor (Bradford, Johnston e Bellenger, 2016). A equipa de marketing passa também a integrar o processo de negócio, desenvolver propostas e garantir a orientação centrada no cliente (Raman, Wittmann, e Rauseo, 2006). Por ser centrada no cliente, a equipa de marketing facilita a jornada do cliente através de uma variedade de pontos de

contacto em canais *online* e *offline* no seu caminho até à compra (Venkatesan, Petersen, e Guissoni, 2018). O funil de vendas também fornece aos vendedores uma visão clara da fase do potencial comprador, começando pela *lead*, passando para o *prospect* e para a conversão do cliente (Cooper e Budd, 2007). A equipa de marketing é responsável por definir a sequência do funil de vendas e gerar *leads* de acordo com o plano e objetivos de vendas.



O planeamento de vendas com foco de marketing de prospecção refere-se ao processo de estimular potenciais compradores, com o objetivo principal de os fazer avançar no funil de vendas (Jolson e Wotruba, 1992). A gestão de vendas fornece aos vendedores o conhecimento de como devem gerir o seu tempo (Bashaw, Ingram, e Keillor, 2002) e as competências para gerir *leads* específicas que têm maior probabilidade de comprar o produto, evitando assim alocar tempo a *leads* que representam “consultas casuais” (Sabnis et al., 2013).

Algumas *leads* podem não estar preparadas para comprar e outras *leads* podem não estar realmente interessados em comprar. Após a equipa de marketing gerar *leads*, a competência do vendedor em transformar essas *leads* em sucesso, passa a ser o desafio. O vendedor necessita de utilizar a sua competência para gerir o processo de vendas, e entender em que fase de compra o cliente se encontra para fechar a oportunidade. O esforço do vendedor na conversão da *lead*, impacta positivamente o número de oportunidades fechadas no funil de vendas (Bradford et al., 2016). A lógica subjacente do envolvimento do marketing no plano de vendas é a disponibilização de suporte para considerar as preferências do cliente (Söhnchen e Albers, 2010) e criar conteúdo personalizado, para ajudar o vendedor na abordagem de prospecção de vendas (Saegert e Hoover, 1980). As empresas procuram um fluxo constante de encomendas, receitas estáveis e uma utilização constante da capacidade ao longo do tempo para manter o negócio rentável e alcançar o crescimento.

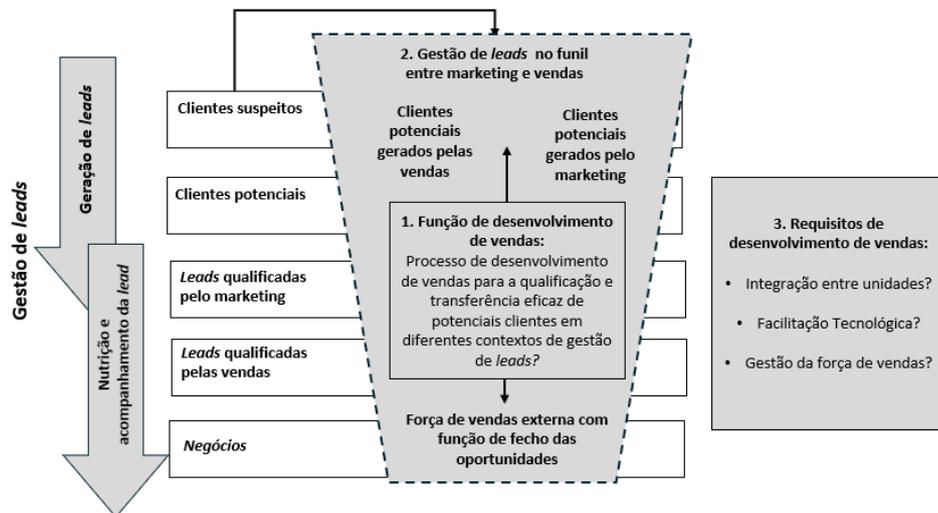


Figura 2-4 – Estrutura Conceptual do Funil de Vendas

Fonte: Traduzido e adaptado de Vieira e Claro (2020)

Isto torna a gestão do funil de *leads* uma estrutura estratégica de marketing e vendas para empresas B2B (Söhnchen e Albers, 2010). O funil de gestão de *leads* categoriza os potenciais clientes com base na fase de compra, desde suspeitos a negócios fechados (figura 2-4) e atua como uma ferramenta de gestão para nutrir os potenciais *leads* no processo de compra (Järvinen e Taiminen, 2016; Sabnis et al., 2013). O formato do funil, definido pela percentagem de clientes em transição para a fase seguinte do funil, atua no sentido de monitorizar a eficácia e a saúde do pipeline de vendas (Söhnchen e Albers, 2010). Nos últimos anos, a função de marketing tornou-se cada vez mais central para a gestão do funil de *leads*, uma vez que em muitos ambientes o cliente depende cada vez mais de recursos digitais nas fases iniciais de compra. Entender e implementar um funil de vendas eficaz pode impactar significativamente a receita e o sucesso da organização. O funil de vendas tornou-se uma ferramenta indispensável para organizações independentemente da estrutura e tamanho.

## 2.8. Inbound Marketing

O *inbound* marketing é um conjunto de táticas de marketing focadas em atrair clientes relevantes para uma organização com o objetivo final deste comprar os seus produtos ou serviços. A proposta do *inbound* marketing sugere que os profissionais de marketing produzam conteúdos que os potenciais clientes gostariam de ver e ferramentas que possam gerar *leads* qualificadas (Steenburgh et al., 2011). Segundo Lusch e Vargo (2009), o *inbound* marketing é desenvolvido para obter mais eficiência e eficácia no desempenho das novas vendas B2B, concomitante aos efeitos dos conteúdos de marketing nos vários canais de comunicação para criar um valor percebido adicional. O *inbound* marketing é uma metodologia de marketing mais moderna que desenvolve estratégias com o objetivo de atrair e

conquistar, individualmente, clientes, fazendo com que os mesmos se envolvam com uma determinada marca, através da criação de conteúdos relevantes e personalizados em cada fase do ciclo de compra do cliente. O *inbound* marketing ou marketing de conteúdos é uma estratégia de marketing que se baseia na criação e distribuição de conteúdo relevante e valioso para atrair, conquistar e envolver o público-alvo, definido e compreendido previamente (Pulizzi, 2012). O objetivo é fornecer informações úteis e interessantes, com o intuito de criar uma conexão mais forte com a empresa. É uma ferramenta que ajuda as empresas a construir relacionamentos duradouros com seus clientes, aumentando a sua visibilidade e notoriedade, de modo a estabelecer uma posição no setor onde uma determinada empresa opera. O marketing de conteúdos ganhou força com a criação de novos canais de comunicação como as redes sociais, apps de comunicação, *blogs*, *vlogs*, entre outros e na adoção das estratégias de *Social Media Marketing*.

Neste tipo de marketing para além do objetivo de vendas, também existe o objetivo de associar uma característica específica à marca, com o intuito de fidelizar o cliente. Assim, os *marketeers*, através desta análise, podem adaptar e estruturar as estratégias de marketing utilizadas (Kotler et al., 2017). A permanência e o crescimento em mercados cada vez mais competitivos, aliados a uma era de transformação digital, permitem às empresas apostarem em conteúdos relevantes como forma de se destacarem da concorrência (Halligan e Shah, 2009). O marketing de conteúdos é uma ferramenta fundamental na procura de uma marca por parte dos clientes (Halligan e Shah, 2009), uma vez que é uma ferramenta de criação e divulgação de conteúdos com valor acrescentado para os mesmos.

Embora possa parecer, *inbound* marketing e marketing de conteúdos não são a mesma coisa. O *inbound* marketing é uma estratégia de marketing mais ampla e abrangente, que se concentra em atrair e converter *leads*, através de várias táticas, tais como marketing de conteúdo, *search engine optimization*, *social media*, *e-mail* marketing, entre outras técnicas. O objetivo é criar uma relação de confiança com potenciais clientes, fornecendo informações úteis e relevantes em cada fase do processo de compra. O marketing de conteúdo é uma ferramenta específica do *inbound* marketing que envolve a criação de conteúdo valioso e relevante para atrair e envolver um público-alvo. O objetivo do marketing de conteúdo é desenvolver conteúdos e educar, informar ou entreter o público-alvo para que o mesmo se torne mais propenso a envolver-se com a marca. O marketing de conteúdo e a automatização de marketing proporcionam um meio eficaz de responder a mudanças, ajudando a adquirir e a nutrir *leads* inbound (Järvinen e Taiminen, 2016; Vieira et al., 2019).

A introdução de novas tecnologias e ferramentas de automatização abriu novas oportunidades para as funções de marketing e vendas das empresas B2B (Syam e Sharma, 2018; Guenzi e Habel, 2020), e as empresas estão a investir amplamente em diversas tecnologias de vendas para melhorar o

seu desempenho de vendas (Honeycutt, 2005; Hunter e Perreault, 2007). Um *website* é um dos principais pontos de contacto quando o cliente faz ROPO (*research online, purchase offline*). Permite atrair visitantes e promover a interação e interesse. O *Search Engine Optimization* (SEO) é um conjunto de técnicas e estratégias que têm como objetivo melhorar o posicionamento de um site nos resultados de pesquisa orgânica dos motores de busca. O objetivo é aumentar a visibilidade e a relevância do site. O *Search Engine Marketing* (SEM) é uma estratégia de marketing digital que tem como objetivo aumentar a visibilidade de um site nos resultados de pesquisa dos motores de busca. As redes sociais são uma ferramenta poderosa e de baixo custo, que permitem que as empresas alcancem um elevado número de pessoas. Ao utilizarem as redes sociais as empresas podem promover os seus produtos ou serviços, partilhar notícias e atualizações importantes, bem como interagir com os seu público-alvo de forma rápida e eficaz. As redes sociais ajudam a criar notoriedade e permitem estabelecer a sua presença no canal digital. A utilização das redes sociais é valiosa para melhorar as vendas (Marshall et al., 2012), e a sua utilização contribui para os resultados organizacionais (Rodríguez et al., 2012). Além disso, para estabelecer a relação entre a empresa e os consumidores e nas negociações B2B, é importante o uso das redes sociais e as atividades de vendas (Rapp et al., 2013). O uso das redes sociais é uma estratégia que pode ser aplicada no B2B (Siamagka et al., 2015) contextos para compreender e desenvolver relações com os clientes (Chang, 2014). O *e-mail marketing* é uma estratégia de marketing digital que consiste no envio de comunicação, via *e-mail*, para uma lista de contatos de clientes. O objetivo do *e-mail marketing* é promover produtos ou serviços. As empresas podem usar o *e-mail marketing* para enviar *newsletters*, promoções, anúncios de produtos. A Inteligência Artificial (IA) é uma ferramenta atual com várias utilidades. Muitas empresas utilizam a IA para identificar *leads* qualificadas, personalizar a experiência de cliente, automatizar tarefas, assistência virtual, fornecer *insights* ou até prever vendas. Todas estas ferramentas podem ser usadas em conjunto para criar uma estratégia de marketing digital mais eficaz, uma vez que alinhadas permitem que a empresa otimize e personalize os seus conteúdos.

### Capítulo 3. Análise Externa

A análise PESTAL tem suas raízes nas teorias de planeamento estratégico desenvolvidas entre as décadas de 1960 e 1980, quando as empresas começaram a adotar abordagens mais estruturadas para entender os ambientes de negócio externos (Burt et al., 2006). A Análise PESTAL é uma das ferramentas estratégicas mais amplamente utilizadas para examinar o ambiente externo das organizações, disponibilizando uma visão abrangente dos fatores Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais que podem influenciar uma determinada organização empresarial.

Atualmente, as empresas portuguesas enfrentam os desafios de um mundo efetivamente volátil, incerto, complexo e ambíguo (VICA). A GS1 Portugal – CODIPOR enfrenta uma série de fatores externos que podem impactar profundamente a sua forma de atuar no mercado. Desde mudanças políticas, como regulamentares sobre os bens de consumo, saúde e sustentabilidade, até transformações tecnológicas e digitais, como o *e-commerce*. A crescente pressão social por produtos saudáveis e ambientalmente responsáveis também requerem uma especial atenção, e as condições económicas globais influenciam diretamente o poder de compra do consumidor e conseqüentemente as decisões das empresas. A estabilidade política na União Europeia (EU) como mudanças no ambiente político ou na cooperação com outros países fora da EU podem afetar a integração dos sistemas de rastreabilidade em cadeias de abastecimento internacionais, uma vez que é importante que os processos de normalização e a colaboração com outras organizações nacionais e internacionais funcionem sem interrupções. Mudanças em políticas comerciais, desalfandegação e regulamentações de rotulagem de produtos podem afetar as empresas e aqui a GS1 tem um papel preponderante. Como a GS1 gere standards globais em cadeias de abastecimento globais, quaisquer mudanças nas relações comerciais, como tarifas ou sanções, podem também afetar a implementação e a aceitação dos seus standards. No contexto do fator Político da análise PESTAL, considera-se que as decisões governamentais, regulamentares e políticas públicas impactam as atividades da GS1 Portugal - CODIPOR. Outro aspeto fundamental são as regulamentações setoriais. Dependendo do setor de atuação, por exemplo, em bens de consumo, sector da saúde ou têxtil, diferentes regulamentações europeias exigem conformidades específicas em relação à rastreabilidade e à sustentabilidade dos produtos. Novas legislações de segurança alimentar ou farmacêutica podem interferir com os sistemas de identificação de produtos, aumentando também assim a importância das normais GS1, por forma a garantir a rastreabilidade completa, desde a produção até o consumidor. Alterações na política fiscal, como incentivos e execução de fundos europeus para que empresas, nomeadamente as Pequenas e Médias Empresas (PME's), adotem tecnologias inovadoras para a eficiência das suas operações nas cadeias de abastecimento ou para a transformação digital, também podem impactar a adesão ao sistema ou às soluções e serviços da GS1 Portugal. Uma política que incentive o uso de tecnologias de

rastreabilidade pode acelerar a adoção de soluções baseadas em normas. Com a crescente preocupação com a privacidade e proteção de dados como por exemplo o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), as soluções e serviços fornecidos pela GS1 devem estar em conformidade com essas regulamentações, especialmente quando envolvem dados sensíveis do universo das empresas associadas. Diretrizes da União Europeia e do governo português podem influenciar a procura pelos serviços da GS1 Portugal - CODIPOR.

Desde 2020, que a pandemia COVID-19 teve um impacto significativo na economia global e na disposição do consumidor em despendar dinheiro em produtos e serviços. A pandemia COVID-19 acelerou a adoção de tecnologias digitais e de comunicação. As empresas, independentemente do setor de atividade, tiveram de se adaptar rapidamente à transformação digital para atender às necessidades dos seus clientes, à mudança do comportamento do consumidor, como o aumento exponencial do comércio eletrónico e do trabalho remoto. Além da pandemia, a aceleração na transformação digital aumentou também a dificuldade em criar relação com clientes B2B devido às novas tendências em canais digitais e nas novas formas de comunicar com clientes e parceiros de negócio (Ancillai et al., 2019; Chaker et al., 2022).

A atual inflação e as altas taxas de juros ou a flutuações das mesmas, aliada às atuais guerras, têm afetado o poder de compra das empresas em Portugal, levando assim uma contenção de custos e à procura de soluções mais eficientes do ponto de vista financeiro na hora de decisão. A procura por preços mais competitivos, a renegociação de contratos e até a subcontratação de serviços são algumas das medidas que as empresas portuguesas têm adotado no contexto B2B. O custo e a flutuação nos preços das matérias-primas, da energia e dos transportes também têm afetado os custos de produção, da distribuição na cadeia de abastecimento e conseqüentemente o preço dos bens alimentares. A GS1 Portugal – CODIPOR oferece soluções que promovem a eficiência, rastreabilidade e visibilidade nas cadeias de abastecimento, o que é particularmente relevante para empresas do setor de bens de consumo e agroalimentar, saúde, distribuição e retalho. Esta eficiência operacional assegurada pelas normas GS1 permite que as empresas automatizem processos, reduzindo assim desperdícios e custos operacionais. Como as cadeias de abastecimento estão cada vez mais integradas globalmente, as normas internacionais para a rastreabilidade como as da GS1 ganham relevância.

As crescentes preocupações com a sustentabilidade têm levado a uma maior exigência por parte dos consumidores em relação à origem ética e sustentável dos produtos. O consumidor moderno valoriza cada vez mais a transparência em relação à origem dos produtos, ao impacto ambiental e à sua segurança. Por conseqüente, as empresas procuram cada vez mais práticas sustentáveis, desde a produção à distribuição dos seus produtos. Com a proliferação das plataformas digitais e *marketplaces* B2B, as empresas estão também a mudar a sua jornada de compra.

Os avanços tecnológicos e a Inteligência Artificial (IA) estão a transformar radicalmente as cadeias

de abastecimento, permitindo uma maior eficiência, precisão e controlo em cada etapa do processo de distribuição. A automatização nas cadeias de abastecimento vem reduzir a necessidade de intervenção humana em tarefas repetitivas e demoradas, como a gestão de *stocks* e a logística, aumentando assim a agilidade operacional, diminuindo os erros. A inteligência artificial, por sua vez, potencia a capacidade de otimizar processos por meio da análise de grandes volumes de dados, permitindo às empresas *forecasts* mais precisos, otimizar rotas de transporte e melhorar a visibilidade dos produtos ao longo da cadeia de abastecimento. Para a GS1 Portugal – CODIPOR, manter-se na vanguarda destas inovações é essencial para garantir que seus serviços continuem a ser relevantes e agregadores de valor às empresas em contexto B2B. A integração de tecnologias e de IA nas soluções de gestão e de rastreabilidade de produtos, permitirá que as organizações tenham acesso a ferramentas mais robustas para a otimização de processos logísticos e na capacidade de prever falhas. Outro avanço crucial que molda o futuro das cadeias de abastecimento é a crescente adoção da *Internet of things* (IoT). Com dispositivos IoT, as empresas têm agora a capacidade de monitorizar e rastrear as mercadorias em tempo real, proporcionando uma visibilidade em todas as etapas do ciclo de vida dos produtos, desde a produção até a entrega ao consumidor final. Para a GS1 Portugal, este cenário cria uma dimensão para a oferta dos seus serviços, pois os seus sistemas de codificação e soluções digitais podem ser expandidos para integrar dados em tempo real provenientes de dispositivos IoT, possibilitando um acompanhamento mais detalhado do produto. A transformação digital está a reconfigurar setores como o retalho e a saúde, que estão a adotar cada vez mais soluções digitais para otimizar as suas operações. Outro dos desafios para as empresas, é garantir que todas as informações exigidas por diferentes regulamentos sejam apresentadas de forma precisa e completa, por exemplo em *marketplaces*, exigindo a integração de sistemas de gestão de dados complexos que atualizem automaticamente as informações dos produtos à medida que surgem atualizações na composição ou nas características do produto.

A sustentabilidade tornou-se um dos pilares fundamentais para as operações empresariais, impulsionada tanto por exigências regulamentares como por uma crescente pressão social para práticas mais responsáveis. As empresas em todo o mundo estão a redefinir as suas operações com o objetivo de um desenvolvimento mais sustentável, minimizando o impacto ambiental, promovendo ainda a eficiência no uso de recursos. Dado este fator ambiental, a procura de soluções que permitam uma gestão mais eficiente de recursos, a procura na redução das emissões de dióxido de carbono ao longo de todo o ciclo de vida dos produtos, tem efetivamente aumentado por parte das empresas portuguesas. A rastreabilidade ganha nova relevância quando aplicada à sustentabilidade. As empresas precisam de rastrear a origem das matérias-primas para garantir a conformidade com as certificações ambientais e monitorizar o impacto das suas operações no meio ambiente. A rastreabilidade para a sustentabilidade não se limita apenas ao acompanhamento físico dos produtos,

mas também deve incluir dados relacionados à pegada de carbono, utilização de água, energia, e práticas de reciclagem e reutilização de materiais. As regulamentações ambientais em vigor, tanto a nível europeu como global, estão cada vez mais rigorosas. Governos e organizações internacionais estão a impor metas de redução de emissões de gases de efeito estufa, restrições ao uso de determinados materiais e exigências de relatórios de sustentabilidade. As empresas que não cumprirem essas regulamentações podem enfrentar sanções financeiras e danos à sua reputação. As ações como a redução da pegada de dióxido de carbono ou a transição para fontes de energia renovável são efetivamente passos concretos que as empresas portuguesas devem adotar.

A sustentabilidade e as regulamentações ambientais estão efetivamente a moldar o futuro das empresas. Veja-se do ponto de vista legal, os novos regulamentos da União Europeia em 2024 são outro fator que amplia os requisitos de sustentabilidade para quase todos os bens físicos vendidos na EU. O regulamento *Ecodesign* para Produtos Sustentáveis (ESPR), inclui o aumento da eficiência energética, a durabilidade dos produtos, a facilidade de reparação e reciclagem, e a redução de substâncias tóxicas. As empresas que vendem na UE terão de adaptar os seus processos produtivos para dar resposta a esses requisitos, o que irá gerar custos adicionais. Outro impacto significativo vem das novas regras de divulgação sobre de informações de *Environmental, Social, and Governance* (ESG), que reforçam a responsabilidade corporativa. A partir de 2024, as grandes empresas serão obrigadas a relatar de uma forma mais transparente o impacto ambiental das suas operações e a prevenção dos danos sociais. Estas mudanças visam acelerar a transição para uma economia circular e ajudar a UE a atingir suas metas climáticas, como a redução de 55% das emissões de gases de efeito estufa até 2030. O regulamento para a rotulagem de produtos também trouxe mudanças profundas na forma como as informações sobre alimentos são comunicadas aos consumidores. Embora tenha representado um desafio inicial para as empresas, ao exigir maiores investimentos em conformidade e adaptação de processos, também criou oportunidades de diferenciação e inovação. A transparência e a clareza nas informações são agora elementos fundamentais para construir a confiança do consumidor, e a conformidade com o regulamento tornou-se uma prioridade para qualquer empresa que deseja operar de forma responsável e competitiva no mercado europeu. As empresas que vendem alimentos a partir da *internet* ou outros meios de venda à distância, como catálogos ou vendas por telefone, também estão sujeitas às exigências de rotulagem e informação ao consumidor estabelecidas pelo regulamento. No comércio eletrónico, uma das maiores preocupações dos consumidores é a informação sobre alergénios. O regulamento para a rotulagem dos produtos veio exigir que esses dados fossem claramente destacados, tal como acontece nos rótulos físicos. Portanto, plataformas de venda *online* devem garantir que os alergénios como glúten, frutos secos ou lactose estejam visivelmente identificados, para garantir a segurança do consumidor.

## Capítulo 4. Análise Interna GS1 Portugal

### 4.1. A GS1 Portugal

Em Portugal, os anos oitenta foram anos de grandes mudanças, sendo que o ano de 1985 ficou marcado pela assinatura do tratado de adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia. Nesta década, a economia portuguesa conheceu um período de estabilização da dívida pública e de crescimento económico. A par disto, os fundos comunitários vieram permitir o investimento na construção e modernização de uma série de infraestruturas essenciais para o desenvolvimento de Portugal. Explodiu na década dos anos oitenta o grande consumo e a moderna distribuição. Surgiram então rápidas ao nível das novas tecnologias da informação e comunicação. A 26 de novembro de 1985 nasceu a CODIPOR (Associação Portuguesa de Identificação e Codificação de Produtos), para introduzir em Portugal o Sistema de Codificação EAN.UCC (hoje GS1). Do núcleo fundador esteve a Nestlé Produtos Alimentares, a Companhia Portuguesa de Supermercados, os Armazéns da Matinha, a Nova Farmácia e a Indústria agroalimentar. Do seu conselho fiscal fizeram parte a Macieira e como vogais a Sogrape Vinhos de Portugal e a Supermercados Modelo. Na Mesa da Assembleia presidiu a Forrester e C.a, L.da, tendo como secretários a Pilhas Secas Tudor e a Indústrias Lever Portuguesa. A GS1, organização internacional responsável pelo desenvolvimento e implementação de standards para produtos, licenciou a CODIPOR como a sua organização-membro e representante exclusiva, para gerir, a nível nacional, o atual sistema global GS1, como por exemplo o código de barras. A GS1 Portugal – CODIPOR é uma das 118 organizações membro que introduziu os códigos de barras em Portugal, sendo a única entidade licenciada para gerir o Sistema de Normas GS1.

Atualmente, a GS1 Portugal é uma das maiores associações empresariais em Portugal, reúne mais de 9300 empresas associadas, as quais, em termos de volume de faturação correspondem aproximadamente a 50 por cento do produto interno bruto nacional. O universo associativo vai desde produtos de matérias-primas a produtos de marcas, distribuidores e retalhistas, associações industriais e prestadores de serviços tecnológicos entre outros. O primeiro grande setor de atividade, com cerca de 80 por cento de empresas associadas, é o retalho e bens de consumo. Sendo, neste setor, o segmento mais expressivo o agroalimentar, com mais de 50 por cento das empresas associadas. Os setores *core* em que atua são os bens de consumo, a saúde, os transportes, a logística e os produtos frescos, existindo outros emergentes, como o *food service*, o têxtil, o vestuário e calçado ou mesmo opções locais, como a área financeira, a defesa, entre outras. A GS1 Portugal – CODIPOR constituída em 26 de novembro de 1985 é uma associação de direito privado, neutra e multissetorial. Hoje, os seus órgãos sociais são representados pelas seguintes empresas, Auchan Portugal Hipermercados, Compal, Companhia Portuguesa de Hipermercados, Danone Portugal, Henkel, Indústrias Lever Portuguesa, Irmãos Vila Nova, Johnson & Johnson, José de Mello Saúde, Modelo Continente,

Hipermercados, Nestlé Portugal, Nova Farmácia, Sociedade, Central de Cervejas e Bebidas, Sogrape Vinhos, Sonae, Uniarme – União Armazenistas de Mercearias, e Unilever Jerónimo Martins. João de Castro Guimarães, representa a Nestlé Portugal, e assume o cargo de Diretor Executivo deste 2010, até há data.

## 4.2. Cultura Organizacional

A GS1 Portugal é uma associação de direito privado, reconhecida como entidade de utilidade pública em 2013. A sua conduta passa por princípios de neutralidade, imparcialidade e independência. A GS1 Portugal é uma organização-membro da GS1 AISBL, a entidade global líder no desenvolvimento de standards e serviços de valor acrescentado, promotores da eficiência, segurança e sustentabilidade.

A apresentação de um plano estratégico passou a ser obrigatória por parte da direção em cada mandato para o triénio. O plano estratégico para o triénio 2022-2024 reconhece o impacto transformacional da sustentabilidade, transversal aos quatro pilares prioritários de intervenção da GS1 Portugal, a implementação de standards e normas, dinamização da implementação de serviços, partilha de conhecimento e assessoria e a promoção da unidade de ação.

Ao promover a aplicação de ferramentas e serviços de valor acrescentado, novos e existentes, adaptados às necessidades das organizações, contribuindo para melhorar a eficiência e eficácia das suas operações, a GS1 Portugal tem um impacto indireto em sustentabilidade, partilha de informação em tempo real, prevenção de desperdício e promoção da circularidade. Fomentar a transferência de conhecimento através da formação, de mecanismos de análise, recolha e disseminação de informação têm também um impacto indireto em sustentabilidade. Já na unidade de ação, a GS1 Portugal facilita as ligações, desenvolvendo ações de utilidade prática com *stakeholders*, reguladores e comunidade empresarial, orientadas para responder às necessidades dos principais setores, promovendo a sustentabilidade. A excelência operacional, o crescimento do *core business*, a orientação para o associado, e a diversificação do negócio são as prioridades de uma organização que procura continuamente lançar as sementes para um futuro de excelência e de sucesso. Atualmente as alavancas estratégicas da GS1 Portugal assentam em 3 pilares fundamentais, a inovação, a sustentabilidade e a transição digital.

A GS1 Portugal tem como prioridades a procura constante por uma cultura de inovação e proximidade como os seus associados. O enquadramento estratégico procede-se a uma melhoria constante nos processos internos, sistemas de informação e desenho organizacional, de forma a proporcionar um serviço de elevado valor acrescentado ao associado da GS1 Portugal. A GS1 Portugal renova, pelo 4º ano consecutivo, a sua certificação ISO 9001:2015, uma das mais reconhecidas normas de gestão da qualidade a nível global. Com esta renovação, a GS1 Portugal reafirma o seu compromisso

com a qualidade, sustentabilidade e a satisfação dos parceiros, mantendo-se na vanguarda das melhores práticas de gestão organizacional. Esta renovação vem reforçar efetivamente o compromisso da organização com a excelência e a melhoria contínua.

### 4.3. Visão, Missão, Valores e Compromissos

Com sede na Estrada do Paço do Lumiar, Campos do Lumiar, Edifício K3, em Lisboa, a GS1 Portugal tem por objetivo a gestão, a nível nacional, do Sistema Internacional GS1 bem com o acompanhamento, investigação, estudo, formação, implementação e desenvolvimento de outros sistemas que conduzam à normalização e simplificação de procedimentos no âmbito da indústria, comércio e serviços. A GS1 Portugal é uma organização neutra em relação aos operadores de negócio, é orientada e governada para os utilizadores, e serve todas as empresas, desde grandes multinacionais a micro, pequenas e médias empresas.

A principal missão da GS1 Portugal reside em liderar a melhoria da competitividade na cadeia de valor através de standards, soluções e transferência de conhecimento que a tornem mais eficiente e sustentável, proporcionando maior valor para o consumidor e servindo de facilitador da unidade de ação. Reside em facilitar as relações colaborativas entre os *players* das cadeias de abastecimento, gerar conhecimento aplicável à inovação e competitividade e implementar soluções e desenvolvimento de competências que impactam a geração de valor, mantendo elevados padrões de neutralidade. A GS1 Portugal posiciona-se como um parceiro e facilitador dos negócios, apoiando a implementação de standards globais e cria serviços de gestão de dados comerciais para que toda a cadeia de abastecimento fale a mesma linguagem, a Linguagem Global dos Negócios. Permite assim, que as empresas cresçam de forma eficiente, sustentável e segura para ajudar a transformar a forma como trabalhamos e vivemos. O Sistema de Standards GS1 permitem a identificação, captura e partilha de informação sem barreiras, criando uma linguagem comum que sustente sistemas e processos em todo o mundo. A 16 de janeiro de 2013 a Presidência do Conselho de Ministros deliberou e publicou em diário da república, o estatuto de entidade de utilidade pública, devido aos continuados serviços disponibilizados à comunidade em geral e ao desenvolvimento económico de múltiplos setores de atividade bem como a cooperação com as mais diversas entidades, como a Administração Pública.

A sua visão é ser um parceiro vital dos seus associados em temas relativos à eficiência e competitividade na rede de valor a partir de uma posição neutra. É ser reconhecido como parceiros neutros e de confiança na criação de valor através dos standards e serviços de valor acrescentado.

#### 4.4. Estrutura Organizacional da GS1 Portugal

A GS1 Portugal encontra-se organizada a partir de um organigrama (Anexo A) cuja direção executiva que tem sobre a sua direção, a gestão e responsabilidade de 4 áreas de negócio e de 4 áreas de suporte, sendo o diretor executivo João Castro Guimarães o órgão e elemento decisor do presente e futuro da organização. O diretor executivo tem como principal função definir e propor para aprovação ao *Board* e da Assembleia Geral da GS1 Portugal a estratégia e objetivos da GS1 Portugal, e dirigir a sua consecução, de acordo com as guias internacionais GS1, de modo a garantir o crescimento dos associados e da abrangência de serviços prestados pela organização nos vários setores de atividade.

As áreas de suporte são o departamento de recursos humanos, departamento de finanças e controlo e, por último, o departamento de marketing e comunicação. Já as áreas de negócio são constituídas pelo departamento de serviços digitais, o departamento de standards, qualidade e apoio ao associado, o departamento de *community engagement* e o departamento de sustentabilidade que ainda agrega uma componente de suporte para comunicação institucional. Esta estrutura é suportada atualmente por 47 colaboradores, naturalmente divididas pelos diferentes departamentos.

Na GS1 Portugal, o departamento de recursos humanos desempenha diversas funções, abrangendo desde a gestão e recrutamento de pessoas até à promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Os últimos projetos deste departamento passaram pela aposta na melhoria contínua das avaliações de desempenho, *benchmarks* salariais com o propósito de aproximação do mercado e promoção de salários mais equitativos e justos, bem como a progressão de carreira dada a contínua evolução da GS1 Portugal enquanto organização.

Nas funções do departamento financeiro surge a direção de finanças e controlo, como o objetivo principal de coordenar as atividades como a gestão e a saúde financeira da organização. A gestão de *tableu de board*, a gestão de *budget*, gestão da contabilidade entre outras funções. De destacar a responsabilidade deste departamento quanto à conformidade com a regulamentação, para assegurar que a GS1 Portugal esteja em conformidade com as normas financeiras e tributárias vigentes em Portugal, atendendo às exigências legais e aos próprios auditores. Atualmente este departamento é também responsável pela gestão da certificação da norma ISO 9001 e pelo regulamento geral da proteção de dados. Nas suas subáreas estão o controlo de gestão, a contabilidade e os processos de auditoria interna, representadas por 5 colaboradores em coordenação pela diretora financeira.

O departamento IT & IS tem sobre a sua responsabilidade de gestão e manutenção de infraestrutura de tecnologias de informação (TI) da GS1 Portugal, prestando todo o suporte de *helpdesk* aos colaboradores e orientação sobre o uso seguro e eficaz dos recursos de TI. A direção do departamento de IT & IS tem ainda sobre a sua responsabilidade mais 2 subáreas como a tecnologia

que envolve todo o desenvolvimento e adaptações do portal corporativo assente numa filosofia de CRM, uma subárea de analista de negócio, que permite continuamente melhorar a qualidade dos dados presentes no portal corporativo e dar resposta a necessidades futuras, provenientes das áreas de negócio e por fim, a gestão de apoio e suporte técnico externo sempre que necessário. A área IT & IS trabalha ainda em proximidade com o responsável pelo RGPD, para garantir a segurança da informação e proteção de dados da GS1 Portugal.

O departamento de marketing e comunicação da GS1 Portugal é responsável por promover a visibilidade da organização, fortalecer a sua imagem no mercado e construir relacionamentos sólidos com os principais *stakeholders*, incluindo empresas associadas, parceiros e o público em geral. Este é uma área vital dentro da GS1 Portugal, pois ajuda a promover o valor dos standards na cadeia de abastecimento e nos diferentes sectores, os serviços e soluções da GS1 Portugal. Este departamento tem como objetivo gerir a marca e a reputação da GS1 Portugal, garantindo que a marca seja reconhecida e valorizada pela sua contribuição no mercado. O departamento de marketing e comunicação é constituído por 4 subáreas cada uma com um gestor responsável. As relações corporativas promovem as relações entre entidades publicas, organismos setoriais, parceiros de negócios e *stakeholders*. Esta subárea tem também na sua responsabilidade a gestão e realização de eventos, seminários setoriais, e coordenação do congresso anual da GS1 Portugal. Estas ações permitam à GS1 Portugal partilhar conhecimentos, tendências e boas práticas, além de promover o *networking* e o *engagement* com os associados. Outra subárea do departamento de marketing e comunicação é o marketing e redes sociais responsável pelo desenvolvimento e implementação de estratégias de marketing que estejam alinhadas aos objetivos organizacionais, visando promover os serviços e soluções da GS1 Portugal de acordo com as necessidades das áreas de negócio da GS1 Portugal, sendo uma subárea vital para permitir o alinhamento estratégico com vendas e desenvolvimento de negócios. Colabora assim, com as áreas de negócio para criar campanhas que ampliem a adesão a soluções e serviços da GS1 Portugal, e promove e gere as redes sociais para aumentar o alcance e o *engagement* da GS1 Portugal, criando e partilhando conteúdos relevante. Por fim, ainda no departamento de marketing e comunicação, a subárea eventos internos & *stakeholders*, permite a gestão e coordenação de visitas à GS1 Portugal de órgãos públicos e estratégicos para a GS1 Portugal. Por fim, e ainda enquadrado na direção de marketing e comunicação, a mais recente subárea a área de desenvolvimento de negócio. Esta subárea tem como objetivo alargar a visibilidade da GS1 Portugal e ser um facilitador na captação e utilização dos seus serviços junto das empresas associadas. Tem como função, agir como *one face to the customer* e *trusted advisor* dos associados da GS1 Portugal suportado sempre no *know your customer* consistente. Esta é, portanto, a área, dentro da GS1 Portugal, que tem efetivamente a função de vendas, para identificar novas oportunidades de negócio

em novos sectores e para aumentar o número e volume de faturação de serviços utilizados pelos associados GS1. Composta por dois colaboradores, um gestor responsável e “gestor de contas”, as principais funções são, numa perspetiva de atuação interna, serem facilitadores e elos entre as diferentes áreas de negócio e os associados da GS1 Portugal. Numa perspetiva externa, esperasse que as atividades assentem na prospeção e abordagem quer a novos setores quer aos atuais associados para gerar e desenvolver negócio. O marketing e comunicação, com a subárea de desenvolvimento de negócio devem estar alinhados numa perspetiva estratégica com as restantes áreas de negócio da GS1 Portugal para potenciar as vendas. Estas são áreas em análise neste projeto empresa.

A direção da área de negócio serviços digitais é composta por um diretor e por um gestor que têm na sua responsabilidade a gestão e manutenção da plataforma e base de dados Sync PT, uma inovadora solução de sincronização de dados comerciais em tempo real que permite a consolidação de dados normalizados das marcas nas plataformas de venda online e mobile. Esta área é também responsável pela disseminação nas mensagens eletrónicas normalizadas EANCOM® para a *Electronic Data Interchange* (EDI) ou a transferência eletrónica de documentos, acordo com o Sistema GS1.

A direção da área de negócio de *community engagement* está dividida em 3 subáreas para 3 serviços da GS1 Portugal. Cada serviço tem um gestor responsável pela sua gestão, operação e abordagem comercial. A primeira são os estudos de mercado, serviço que permite a quantificação dos níveis de serviço logístico é composta por 3 colaboradores, a segunda com serviços de sustentabilidade composta por dois colaboradores e a terceira, serviços de gestão de qualidade de dados e imagens composta por 3 colaboradores. O diretor desta área tem o objetivo de coordenar a atividade da área de *community engagement*, desenvolvendo o negócio da GS1, através do *engagement* ao mercado, e gerindo projetos mais críticos, de modo a garantir uma gestão eficiente dos recursos e do orçamento, assim como o desenvolvimento de serviços de valor acrescentado e uma boa relação com os *stakeholders*, promovendo a GS1 Portugal – Codipor e contribuindo para a sua visibilidade e penetração no mercado.

A direção de sustentabilidade é uma área de negócio bastante recente na GS1 Portugal. Neste momento, sendo constituída por uma gestora tem a função de definição e coordenação do plano e as atividades de comunicação institucional da associação e de coordenar a definição estratégica e atividades no âmbito dos serviços de relatórios de sustentabilidade a associados e outras partes interessadas. Esta é uma área de negócio em crescimento, sendo que se prospectiva que de futuro esta área possa absorver os restantes serviços de sustentabilidade ainda na direção de *community engagement*.

Por fim, a direção de standards, qualidade e apoio ao associado cujo diretor tem como objetivo

potenciar o negócio da GS1, através da gestão do ciclo de vida dos seus associados, do conhecimento e formação da comunidade associativa e *stakeholders* sobre os standards GS1 e da monitorização da implementação dos mesmos. Este departamento é composto por várias subáreas, sendo elas o apoio ao associado, a formação GS1, saúde, gestão de standards, qualidade e assuntos regulamentares e ainda *data analyst*. A subárea de apoio ao associado conta com 6 colaboradores, sendo que estes têm como principal função executar as atividades do centro de apoio e atendimento ao associado, assegurar a resposta a pedidos de admissão, esclarecimento de dúvidas, envio de faturas, apoio nas plataformas digitais e apoio na definição de novos códigos. A sua área de formação GS1 é composta por um gestor e dois colaboradores. O gestor tem como função planear, coordenar e desenvolver o plano de atividades da área de Formação GS1 e de implementar estratégias de monitorização, avaliação e melhoria contínua dos processos de formação GS1. Os dois colaboradores da subárea de formação GS1 têm a função de apoiar o gestor de formação GS1, prestando suporte e garantindo a gestão administrativa e pedagógica das formações.

As áreas de negócio são então constituídas por equipas, cada uma delas representada por um diretor de área de negócio, pelas suas equipas de gestores e técnicos operacionais dedicados à gestão e implementação destes serviços referidos. Os gestores das áreas de negócio também são angariadores e vendedores dos serviços que coordenam na GS1 Portugal. A subárea de desenvolvimento de negócio tem como objetivo ajudar e reforçar todas as áreas na procura de novas oportunidades e aumento das vendas em serviços e receita para a GS1 Portugal.

#### 4.5. Caracterização da Massa Associativa

Atualmente, GS1 Portugal conta com mais de 9300 empresas associadas, um crescimento assente em 101% desde o período de 2012 até 2023 de acordo com o gráfico 4-1, duplicando assim a sua massa associativa em dez anos. Este crescimento significativo é resultado do reforço do *core business* da GS1 Portugal, da implementação de serviços de valor acrescentado com foco nas pequenas e médias empresas (PME), e da promoção de standards e soluções que acrescem valor às cadeias de abastecimento.

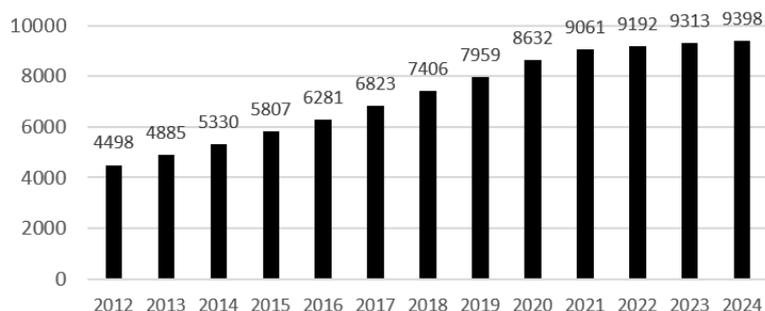


Gráfico 4-1 – Número de Associados GS1 Portugal, Período 2012 a 2024

Fonte: O autor, com base nos dados cedidos pela GS1 Portugal 2024

No total, são 9.398 empresas associadas classificadas pelo seu volume de negócios. A tabela 4-1 ajuda a caracterizar a distribuição e diversidade de tamanhos e capacidades financeiras das empresas associadas da GS1 Portugal. A maioria das empresas associadas está nos escalões intermediários, especialmente no escalão 4 com 2463 (26%) empresas e no escalão 5 com 2099 (22%) empresas, sugerindo uma forte presença nas pequenas e médias empresas. Em contrapartida, apenas 6% das empresas estão no escalão 6, (acima de 40 milhões de euros).

Tabela 4-1 – Número de Associados por Volume de Negócios

Escalão	Volume Faturação	Nº Empresas Associadas	% de Empresas Associadas
Escalão 1	Até 25.000€	932	10%
Escalão 2	De 25.000€ até 200.000€	1503	16%
Escalão 3	De 200.000€ até 1.000.000€	1883	20%
Escalão 4	De 1.000.000€ até 7.000.000€	2463	26%
Escalão 5	De 7.000.000€ até 40.000.000€	2099	22%
Escalão 6	A partir de 40.000.000€	518	6%
<b>Total</b>		<b>9398</b>	<b>100%</b>

Fonte: O autor, com base nos dados cedidos pela GS1 Portugal 2024

A tabela 4-2 apresenta o número de empresas associadas segmentadas por tipo de negócio. Os dados mostram uma forte concentração de associados em algumas tipologias de negócio, com destaque para os Fabricantes que representam 3852 empresas (41%), seguida pelos Grossistas com 2638 (28%) empresas. Estas duas tipologias de negócio constituem praticamente 70% do total da massa associativas, reforçando assim a predominância dos setores de produção e distribuição. De destacar também são os fornecedores e produtores de matérias-primas com 1088 (12%) empresas e o número de retalhistas associados com 7% (698 empresas) representando assim percentagem significativa do mercado português neste tipo de negócio. Os outros setores *core* da GS1 Portugal, como os Transportes e Logística possui 62 (0,7%) empresas associadas, sendo que o setor de Saúde conta com 42 empresas associadas, o que corresponde a 0,4% dos associados. Outras categorias, como

a Educação e Entidades Governamentais, detêm uma representação mínima, com menos de 1% cada.

Tabela 4-2 – Número de Associados por Tipo de Negócio

Tipo de Negócio	Nº Empresas Associadas	% de Empresas Associadas
Fabricantes	3852	41%
Grossistas	2638	28%
Fornecedores e Produtores de Matéria-Prima	1088	12%
Retalhistas	698	7%
Outros	491	5%
Turismo e Alimentação	204	2,2%
Indústrias Técnicas	142	1,5%
Parceiros Tecnológicos	114	1,2%
Transportes & Logística	62	0,7%
Saúde	42	0,4%
Associações	25	0,3%
Banca e Finanças	18	0,2%
Entidades Governamentais	13	0,14%
Educação	11	0,12%
<b>Total</b>	<b>9398</b>	<b>100%</b>

Fonte: O autor, com base nos dados cedidos pela GS1 Portugal 2024

#### 4.6. Evolução dos Serviços de Valor Acrescentado

Em 2012, com 4498 associados a GS1 Portugal disponibilizava um total de 10 SVA's divididos entre 3 gratuitos e 7 pagos conforme indicado na tabela 4-3.

Tabela 4-3 – Lista de Serviços Disponibilizados pela GS1 Portugal em 2012

Serviços Gratuitos	Serviços Pagos
Atendimento Helpdesk	Assessorias Técnicas
Formação GS1	GCN (cupões)
Verificação de Códigos de Barras	GCP
	GTIN-8
	Projetos AD-HOC
	RCN-Peso Variável
	UPC

Fonte: O autor, com base nos dados cedidos pela GS1 Portugal 2024

A evolução dos serviços de valor acrescentado (SVA's) da GS1 Portugal reflete o crescimento contínuo da organização na disponibilização de soluções, que vão além da gestão de códigos de barras, nas áreas da digitalização, rastreabilidade e eficiência na cadeia de abastecimento. A evolução dos SVA's da GS1 Portugal-CODIPOR mostra uma abordagem proativa em responder às necessidades do mercado, desde a transformação digital, rastreabilidade à sustentabilidade em conformidade normativa. O foco em serviços que agregam valor ao negócio das empresas associadas permitiu à GS1 Portugal manter-se relevante e inovadora, ajudando seus membros adaptarem-se a um ambiente empresarial cada vez mais complexo e dinâmico. Promover a aplicação de ferramentas e serviços de valor

acrescentado, novos e existentes, adaptados às necessidades das organizações, contribuindo para melhorar a eficiência e eficácia das suas operações, a GS1 Portugal tem um impacto indireto e positivo a cadeia de abastecimento. Atualmente, a GS1 Portugal disponibiliza aos seus 9398 associados um total de 21 SVA's também divididos entre 4 gratuitos e 17 pagos conforme indicado na tabela abaixo.

Tabela 4-4 – Lista de Serviços Disponibilizados pela GS1 Portugal em 2024

Serviços Gratuitos	Serviços Pagos
Atendimento Helpdesk	560 e-Label
Código LEI (transferência)	Aluguer dos Espaços
Formação GS1 (webinar)	Assessorias Técnicas
Verificação de Códigos de Barras	Código LEI
	Consultoria
	Estudo de Mercado
	Formação GS1
	GCN (cupões)
	GCP
	GTIN-8
	Lean & Green
	RCN-Peso Variável
	Relatório de Sustentabilidade
	Sync PT
	UPC
	Validata
	Verificação de Códigos de Barras

Fonte: O autor, com base nos dados cedidos pela GS1 Portugal 2024

Denote-se o crescimento em Serviços de Valor Acrescentado (SVA's) cresceram 110%, passando de um total de 10 para 21 SVA's disponibilizados em 2024. Isto demonstra o acompanhamento das tendências de mercado dando resposta às necessidades dos seus associados através do crescimento e disponibilidade de serviços por parte da GS1 Portugal.

Na mesma sequência, pode se analisar que de acordo com a tabela 4-5, existiu uma evolução nas receitas da GS1 Portugal em quotas e serviços entre os períodos de 2012 e 2023. incluindo o total de receita. A receita de serviços aumentou significativamente ao longo dos anos, passou de 489.000 € em 2012 para 1.643.520 € em 2023. Esse crescimento reflete uma maior diversificação na oferta e disponibilização de serviços de valor acrescentado da GS1 Portugal, conforme mencionado anteriormente. Outro indicador importante é o rácio de serviços versus a faturação total. Este indicador cresceu de 18,44% em 2012 para 35,43% em 2023, sugerindo que a GS1 Portugal tem conseguido aumentar a relevância dos serviços em relação à receita total. Em 2016, o rácio teve um salto notável para 27,36%, e continuou a crescer nos anos seguintes, mantendo-se acima de 30% a partir de 2019, o que indica efetivamente uma mudança estratégica em direção a uma oferta mais focada nos serviços de valor acrescentado. Por outro lado, pode se verificar que existiu uma estagnação em quotas e joias, apesar do crescimento em serviços. A receita de quotas e joias

apresenta flutuações, mas com menor variação quando comparada aos serviços. Em 2012, foi de 2.163.000 €, chegando a 2.995.337 € em 2023, um crescimento menos expressivo em relação aos serviços.

Tabela 4-5 – Evolução da Receita em Quotas e Serviços da GS1 Portugal

Ano	Quotas e Joias	Serviços	Total	Rácio Serviços VS Faturação Total
2012	2 163 000 €	489 000 €	2 652 000 €	<b>18,44%</b>
2013	2 163 263 €	489 067 €	2 652 330 €	<b>18,44%</b>
2014	2 295 449 €	600 807 €	2 896 256 €	<b>20,74%</b>
2015	2 341 820 €	663 810 €	3 005 630 €	<b>22,09%</b>
2016	2 398 062 €	903 429 €	3 301 491 €	<b>27,36%</b>
2017	2 427 508 €	1 024 649 €	3 452 157 €	<b>29,68%</b>
2018	2 548 285 €	1 095 486 €	3 643 771 €	<b>30,06%</b>
2019	2 586 997 €	1 163 108 €	3 750 105 €	<b>31,02%</b>
2020	2 710 000 €	1 180 795 €	3 890 795 €	<b>30,35%</b>
2021	2 833 036 €	1 404 191 €	4 237 227 €	<b>33,14%</b>
2022	2 886 935 €	1 430 185 €	4 317 120 €	<b>33,13%</b>
2023	2 995 337 €	1 643 520 €	4 638 857 €	<b>35,43%</b>

Fonte: O autor, com base nos dados cedidos pela GS1 Portugal 2024

A GS1 Portugal, de facto diversificou a sua fonte de receita ao longo dos anos, com uma ênfase crescente nos serviços, como indicado pelo aumento do rácio de serviços na receita total. Este crescimento em serviços pode representar uma maior dependência desse segmento, o que pode ser positivo em termos de diversificação de receita, mas também implica a necessidade contínua em inovação e manutenção da qualidade nos serviços para sustentar essa tendência, ou apostar em modelos de venda e angariação de novos compradores para os seus serviços.

#### 4.7. Diagnóstico da Utilização dos Serviços de Valor Acrescentado

O gráfico 4-2 apresenta a evolução do número de empresas associadas com SVA's e a taxa de penetração na massa associativa da GS1 Portugal entre 2021 e 2024. Em 2021, 2336 empresas diferentes tinham adquirido pelo menos um SVA, aumentando para 3.133 em 2024. Este crescimento mostra um interesse crescente dos associados em adotar os serviços de valor acrescentado oferecidos pela GS1 Portugal. A taxa de penetração, que mede a percentagem de associados que utilizam SVA's, subiu de 26% em 2021 para 33% em 2023 e manteve-se em 33% em 2024. Este crescimento demonstra que um número maior de associados está interessado em adquirir serviços, sugerindo que os SVA's podem se tornaram uma parte significativa do valor percebido pelos membros associados da GS1 Portugal. Por outro lado, e fazendo uma análise inversa, apesar do crescimento na adoção de SVA's entre os associados da GS1 Portugal, o gráfico 4-2 revela que, em 2024, apenas 33% da massa

associativa utiliza esses serviços, significando que a maioria dos associados (67%) ainda não aderiram aos SVA's, representando uma grande fatia de oportunidades inexplorada dentro da própria base de membros associados.

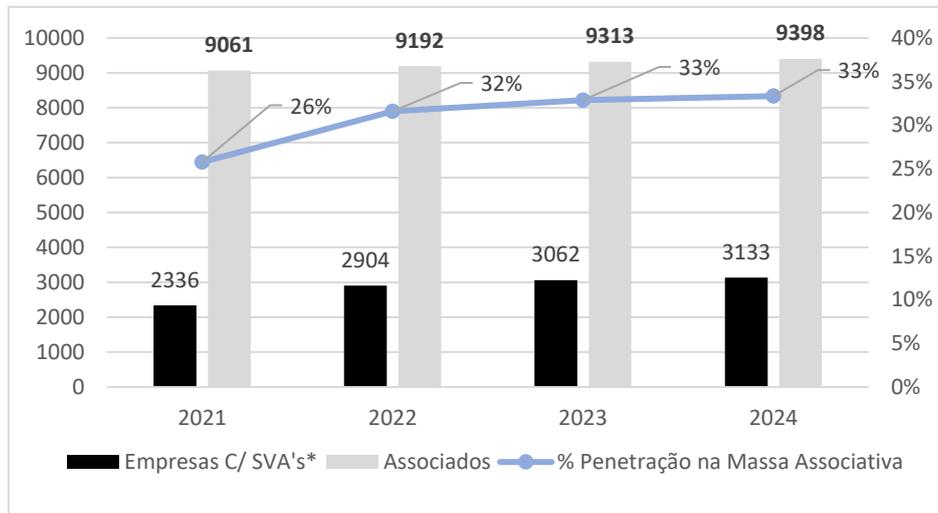


Gráfico 4-2 - Evolução da Número de Empresas Associadas com SVA's e Taxa de Penetração na Massa Associativa

Fonte: O autor, com base nos dados cedidos pela GS1 Portugal 2024

Esta análise, demonstra que a GS1 Portugal tem a oportunidade de explorar 67% da sua massa associativa que ainda não utiliza SVA's, ajustando modelos de venda e estratégias de marketing, para quebrar possíveis barreiras e destacar os benefícios dos seus serviços. Aumentar a adoção dos SVA's não só fortalecerá o relacionamento com os associados, como também contribuirá para a sustentabilidade financeira e relevância da organização a longo prazo.

A tabela 4-6 apresenta o número de associados com SVA's por Tipo de Negócio. Esta análise permite uma visão mais detalhada sobre quais as tipologias de negócio dos associados da GS1 Portugal que têm maior adesão aos serviços de valor acrescentado. Os Fabricantes e Grossistas lideram em número absoluto de empresas com SVA's, com 1318 e 859 empresas, respetivamente, correspondendo a 34% e 33% dos associados nessas mesmas tipologias de negócio. Os Fornecedores e Produtores de Matéria-Prima e os Retalhistas também apresentam uma taxa significativa de 34% e de 36% de associados dessas mesmas tipologias com serviços da GS1 Portugal.

Tabela 4-6 – Número de Associados com SVA's por tipo de Negócio

<b>Tipo de Negócio</b>	<b>Nº Empresas Associadas Com SVA's</b>	<b>Nº Empresas Associadas</b>	<b>% Empresas Associadas Com SVA's</b>
Fabricantes	1318	3852	34%
Grossistas	859	2638	33%
Fornecedores e Produtores de Matéria-Prima	365	1088	34%
Retalhistas	252	698	36%
Outros	153	491	31%
Turismo e Alimentação	72	204	35%
Indústrias Técnicas	40	142	28%
Parceiros Tecnológicos	40	114	35%
Saúde	11	42	26%
Transportes & Logística	9	62	15%
Associações	6	25	24%
Entidades Governamentais	4	13	31%
Banca e Finanças	3	18	17%
Educação	1	11	9%
<b>Total</b>	<b>3133</b>	<b>9398</b>	<b>33%</b>

Fonte: O autor, com base nos dados cedidos pela GS1 Portugal 2024

As oportunidades de melhoria em tipos de negócio com baixa penetração são as indústrias técnicas (28%), a Saúde (26%) e os Transportes & Logística (15%), têm baixa adesão aos SVA's em relação ao seu potencial. Estes podem ser estratégicos para expandir os serviços da GS1 Portugal, especialmente devido ao papel crucial da rastreabilidade e utilização de standards nessas áreas de negócio. O potencial de expansão em tipos de negócio são ainda os Fabricantes, Grossistas e Fornecedores de Matéria-Prima e Retalhistas com taxas de penetração de 33 a 36%, indicando que, embora a adoção seja relativamente boa, ainda há francamente oportunidades consideráveis para aumentar a penetração nesses segmentos.

A tabela 4-7 apresenta uma análise detalhada, desta vez, sobre o número de associados com SVA's por sector de negócio (classificação identificada na base de dados da GS1 Portugal). Esta análise permite uma visão mais detalhada sobre quais os setores de negócio dos associados da GS1 Portugal que têm maior adesão aos serviços de valor acrescentado. O setor de negócio Alimentação, Bebidas e Tabaco apresenta o maior número absoluto (1515) de empresas com SVA's, correspondente a 40% dos associados desse setor. O setor de negócio de Saúde e Serviços de Alimentação também mostram uma adesão elevada (35% e 33%, respetivamente), o que reflete a importância dos SVA's para o controlo de qualidade e segurança nesses setores. A Consultoria Empresarial (39%) e Têxtil, Vestuário e Calçado (21%) apresentam percentuais de adesão moderados.

Tabela 4-7 – Número de Associados com SVA's por Sector de Negócio

Sector Negócio	Número de Empresas Associadas GS1 Portugal		
	Nº Empresas Associadas Com SVA's	Total Sector Negócio	% Empresas Associadas Com SVA's
Alimentação, Bebidas e Tabaco	1515	3774	40%
Não Alimentar - Especializado e Não Especializado	523	2086	25%
Fornecedores e Produtores de Matéria-Prima	365	1088	34%
Outros	249	741	34%
Têxtil, Vestuário e Calçado	94	443	21%
Saúde	88	252	35%
Serviços de Alimentação	46	130	35%
Higiene Pessoal e Produtos Limpeza Doméstica	43	129	33%
Grossista	32	78	41%
Turismo	27	71	38%
Automóvel	26	66	39%
Consultoria Empresarial	25	64	39%
Eletrónica de Consumo	20	115	17%
Mobiliário	19	62	31%
Sistemas Informáticos e Consultoria	15	50	30%
Transportes & Logística	14	75	19%
Construção e DIY	12	89	13%
Associações	6	25	24%
Brinquedos e Jogos	5	10	50%
Entidades Governamentais	4	13	31%
Banca e Finanças	3	18	17%
Educação	1	11	9%
Livros, Jornais, Vídeo, Música	1	7	14%
Defesa	0	1	0%
<b>Total</b>	<b>3133</b>	<b>9398</b>	<b>33%</b>

Fonte: O autor, com base nos dados cedidos pela GS1 Portugal 2024

A GS1 Portugal possui uma penetração significativa dos SVA's em setores de negócio onde a rastreabilidade e a utilização de standards são prioritárias, como o caso da Alimentação e Saúde. No entanto, há uma grande oportunidade para expandir a adoção em outros setores de negócio mais estratégicos como o Têxtil, Vestuário e Calçado. Ao investir em estratégias de segmentação e personalização para esses setores e aumentar a comunicação sobre o valor dos SVA's, a GS1 Portugal pode potencialmente ampliar a sua base de adoção e fortalecer a sua posição na disponibilização de serviços a outros sectores. A Tabela 4-8 apresenta o número de empresas associadas à GS1 Portugal com e sem SVA's, distribuídas pelos diferentes escalões (intervalo de volume de negócios). O escalão 4 é o grupo com maior número de empresas que utilizam SVA's, representando 26% do total das empresas com SVA's. O escalão 3 e escalão 5 também têm uma adesão considerável, com 21% e 20% das empresas, respetivamente. Isto demonstra que empresas de diferentes tamanhos com volumes de negócios diferentes, encaram com valor a adoção dos SVA's da GS1 Portugal.

Tabela 4-8 – Número de Associados com e sem SVA's por Escalão (Volume de Negócios)

Número de Empresas Associadas GS1 Portugal Com SVA's			Número de Empresas Associadas GS1 Portugal Sem SVA's		
Escalão	Empresas	% Empresas	Escalão	Empresas	% Empresas
Escalão 1	317	10%	Escalão 1	615	10%
Escalão 2	534	17%	Escalão 2	969	15%
Escalão 3	644	21%	Escalão 3	1239	20%
Escalão 4	800	26%	Escalão 4	1663	27%
Escalão 5	633	20%	Escalão 5	1466	23%
Escalão 6	205	7%	Escalão 6	313	5%
<b>Total</b>	<b>3133</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>6265</b>	<b>100%</b>

Fonte: O autor, com base nos dados cedidos pela GS1 Portugal 2024

O escalão 4 também é o grupo com o maior número de empresas sem SVA's (27%), indicando uma grande oportunidade para a GS1 Portugal aumentar a penetração de SVA's nesse grupo. O escalão 5 e escalão 3 possuem também uma grande quantidade de empresas sem SVA's (23% e 20%, respetivamente), identificando-se assim que existem oportunidades inexploradas entre as médias e grandes empresas, que podem beneficiar dos serviços de valor acrescentado da GS1 Portugal.

A distribuição demonstrada na tabela 4-8, indica que a adoção de SVA's está concentrada nos escalões médios e superiores, mas ainda há uma grande fatia de empresas, especialmente nos escalões 1 e 2, que ainda não adotaram serviços.

#### 4.8. Diagnóstico do Alinhamento Estratégico entre Áreas de Negócio e Marketing

O alinhamento estratégico entre marketing e vendas não é uma tarefa única, mas sim um processo contínuo que exige colaboração, comunicação e ajustes constantes para garantir o sucesso a longo prazo da organização. O alinhamento estratégico entre marketing e vendas refere-se ao grau de cooperação, coordenação e integração dessas duas funções dentro da empresa. Tipicamente marketing e vendas, apesar de compartilharem o objetivo comum de gerar receita, têm abordagens e processos distintos. Num contexto empresarial cada vez mais competitivo, a integração destas duas áreas é essencial para aumentar a geração de *leads*, as taxas de conversão, e a redução do ciclo de vendas para melhor a experiência do cliente.

A análise do questionário proposto às áreas de negócio e de marketing da GS1 Portugal, visa identificar como essa relação se desenvolve na GS1 Portugal, os principais desafios enfrentados e os impactos no desempenho e performance organizacional para o crescimento de adoção de serviços de valor acrescentado. Este questionário (Anexo C) foi respondido pelos diretores das 4 áreas de negócio e pela responsável de marketing e comunicação da GS1 Portugal.

O gráfico 4-3 demonstra que a maioria dos participantes (4) considera que estão "alinhados" com o departamento de marketing e comunicação, enquanto 1 participante se sente "parcialmente alinhado".

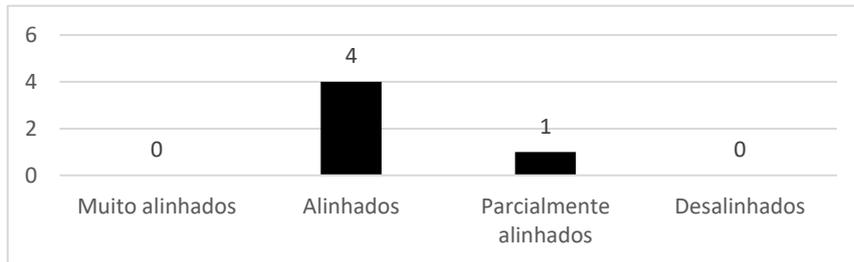


Gráfico 4-3 - Como avalia o nível de alinhamento com a equipe de marketing

Fonte: O autor, com base no questionário realizado previamente

O resultado desta questão, demonstra uma relação positiva e produtiva entre marketing e a áreas de negócio, onde ambas as equipes estão razoavelmente alinhadas, existindo, porém, oportunidades de melhoria de forma a alcançar um alinhamento mais profundo. Investir em comunicação interdepartamental, ferramentas de CRM compartilhadas e objetivos comuns pode ajudar a transformar esse alinhamento parcial numa cooperação ainda mais estratégica, garantindo

O gráfico 4-4 indica uma distribuição equilibrada entre as respostas, com 2 respostas em comunicação semanal e 2 respostas indicando uma comunicação mensal. Apenas 1 pessoa respondeu que a comunicação diária, e ninguém selecionou as opções raramente ou não.

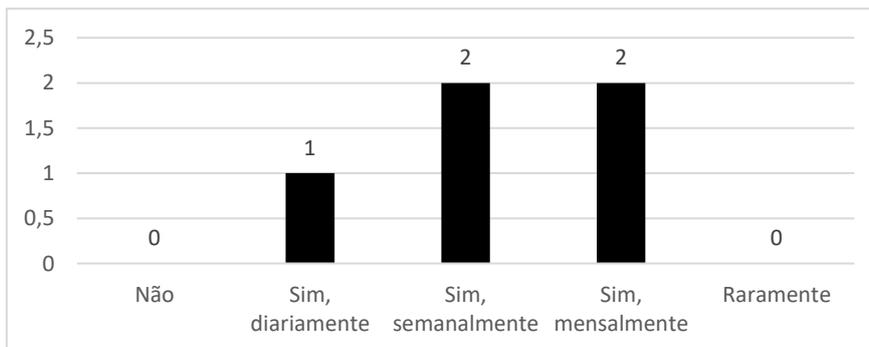


Gráfico 4-4 - Existe comunicação regular entre a sua equipe e a de Marketing?

Fonte: O autor, com base no questionário realizado previamente

A comunicação regular entre marketing e vendas, conforme refletido neste gráfico, é um sinal de que as áreas de negócio têm um relacionamento saudável e que afirma comunicar de forma a alinhar as suas atividades. A predominância de comunicação semanal e mensal pode indicar que há uma troca constante de informações, mas ainda há oportunidades para aumentar essa frequência, por exemplo, mais interações diárias em períodos críticos de campanhas ou em decisões estratégicas importantes.

O gráfico 4-5 mostra a frequência com que as equipas realizam reuniões em conjunto com o departamento de marketing e comunicação. A maioria dos participantes (diretores) (4) indicaram que essas reuniões ocorrem esporadicamente, enquanto apenas 1 participante respondeu que as reuniões ocorrem regularmente.

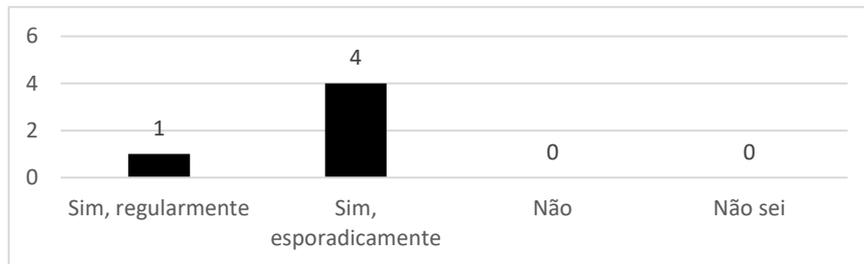


Gráfico 4-5 - A sua equipa realiza reuniões conjuntas com o marketing

Fonte: O autor, com base no questionário realizado previamente

Os resultados desta questão indicam que, embora exista interação entre as áreas de negócio com marketing, estas ocorrem mais frequentemente de forma esporádica do que regular. Para melhorar o alinhamento estratégico entre as duas áreas, poderia ser benéfico aumentar a frequência dessas reuniões conjuntas. Ajudaria a consolidar uma cultura colaborativa e garantir que ambos os departamentos estão sempre atualizados e em linha com os objetivos da GS1 Portugal.

O gráfico 4-6 apresenta os níveis de integração dos objetivos do plano operacional entre as áreas de negócio e a área de marketing. As respostas indicam que 2 participantes consideram os objetivos parcialmente integrados, enquanto 1 participante considera os objetivos como totalmente integrados. Os outros 2 participantes responderam que as equipas têm objetivos independentes ou totalmente distintos. Os resultados indicam que a integração dos objetivos entre marketing e as áreas de negócio estão em diferentes níveis, o que pode gerar desafios para o alinhamento estratégico total. Promover uma integração mais forte dos objetivos operacionais, por meio de planejamento conjunto e metas compartilhadas, pode ser fundamental para melhorar a sinergia e, conseqüentemente, os resultados da organização.

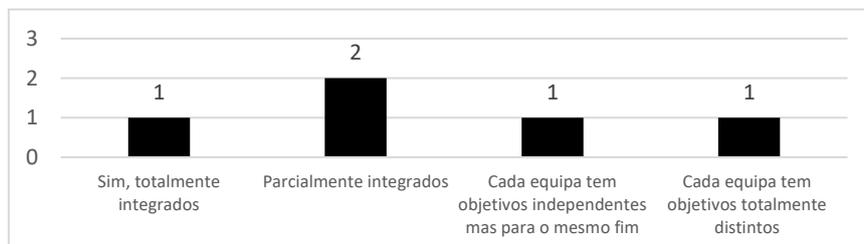


Gráfico 4-6 - Os objetivos do plano operacional da sua área de negócio e da área de marketing estão integrados?

Fonte: O autor, com base no questionário realizado previamente

O gráfico 4-7 demonstra que não existe um Acordo de Nível de Serviço (SLA) entre o departamento de marketing e as áreas de negócio

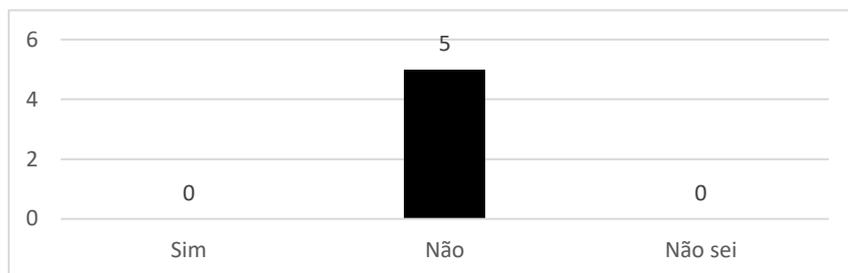


Gráfico 4-7 - Existe algum tipo de acordo de Nível de Serviço (SLA) entre o departamento de marketing e a sua área?

Fonte: O autor, com base no questionário realizado previamente

A ausência de SLA's pode resultar em metas desalinhadas e expectativas não cumpridas. Por exemplo, o marketing pode gerar uma quantidade elevada de *leads*, mas se essas *leads* não atenderem aos critérios esperados pela equipa de vendas. Os SLA's permitem mecanismos para medir o desempenho das equipas. Alguns aspetos-chave do alinhamento estratégico entre a área de marketing e a área de vendas são, a definição clara de objetivos comuns, a comunicação constante, o funil de vendas integrado, feedback bidirecional, tecnologia e integração de ferramentas, *Service Level Agreement* (SLA) e ajustes constantes. O sucesso do alinhamento depende da criação de uma cultura de colaboração dentro da empresa. Quando marketing e vendas se veem como parceiros e não como departamentos separados, a sinergia entre as equipas resulta num desempenho muito mais eficaz para a melhoria na qualidade das *leads*, redução no ciclo de vendas e aumento da receita, fidelização de clientes e a melhoria da experiência de compra por parte do cliente.

O gráfico 4-8 demonstra as respostas dos participantes em relação à utilização de ferramentas de CRM para facilitar o alinhamento com o departamento de marketing. As respostas são distribuídas da seguinte forma: 2 participantes utilizam ambas as ferramentas (CRM e e-mail marketing), 1 utiliza somente CRM, 1 utiliza somente e-mail marketing e outro 1 afirmou que não utiliza nenhuma das ferramentas.

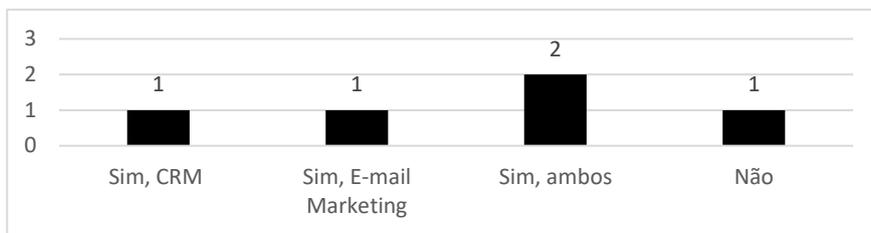


Gráfico 4-8 – Utiliza ferramentas de CRM para facilitar o alinhamento com o marketing?

Fonte: O autor, com base no questionário realizado previamente

O gráfico 4-9 demonstra como os participantes avaliaram o impacto das ferramentas utilizadas para o alinhamento entre departamentos. Os resultados são distribuídos da seguinte forma: 3 participantes consideram o impacto positivo, 1 participante considera o impacto neutro, 1 participante mencionou que não utiliza ferramentas. Não existiram respostas indicando um impacto muito positivo ou negativo.

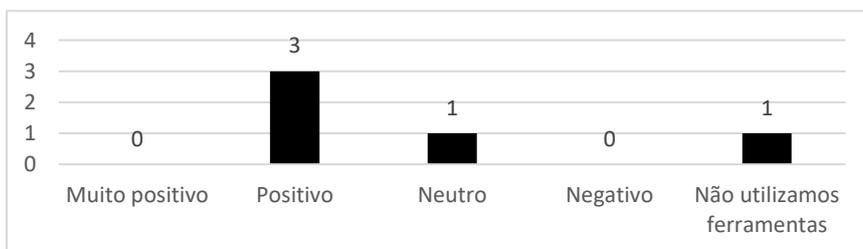


Gráfico 4-9 - Como avalia o impacto das ferramentas anteriormente designadas para o alinhamento entre departamentos?

Fonte: O autor, com base no questionário realizado previamente

O gráfico 4-10 demonstra a percepção dos participantes sobre o impacto do alinhamento entre as áreas de negócio e a área de marketing nos resultados da angariação de novos projetos ou venda de serviços. As respostas são distribuídas da seguinte forma: 4 participantes acreditam que o alinhamento com o marketing impacta positivamente, 1 participante acredita que não há impacto direto. Não existiram respostas indicando um impacto negativo ou indicando que não sabe.

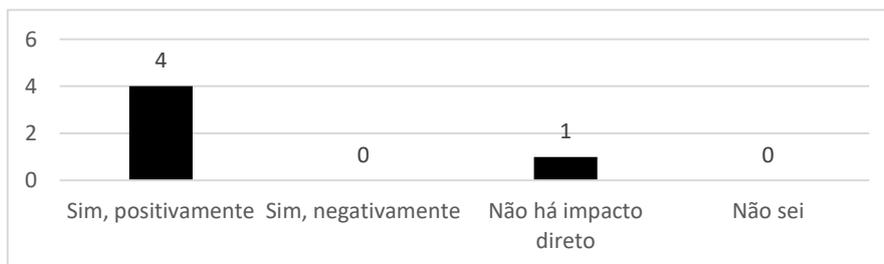


Gráfico 4-10 - Acredita que o alinhamento com a área de marketing impacta diretamente os resultados na angariação de novos projetos ou venda de serviços?

Fonte: O autor, com base no questionário realizado previamente

O gráfico 4-11 demonstra a avaliação dos participantes sobre o impacto do alinhamento com a área de marketing no ciclo de vendas da GS1 Portugal (incluindo angariação de projetos e/ou subscrição de serviços). Os resultados são os seguintes: 3 participantes afirmaram que o ciclo de vendas aumentou, 1 participante disse que o ciclo de vendas diminuiu significativamente, 1 participante afirmou que não houve impacto no ciclo de vendas. Não existiram respostas indicando que o ciclo diminuiu ligeiramente.

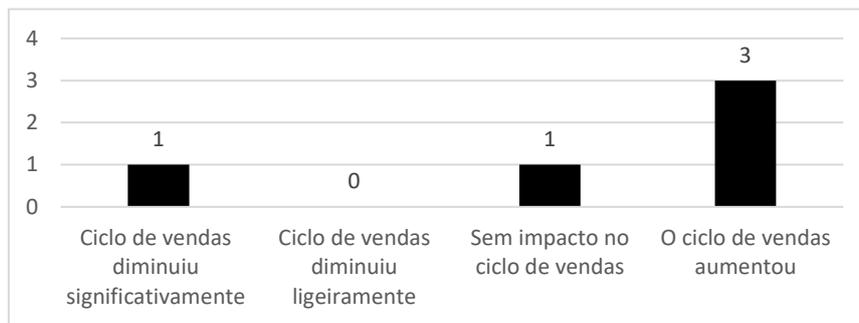


Gráfico 4-11 - Como classificaria o impacto no alinhamento com a área de marketing no ciclo de vendas da GS1 Portugal (angariação de projetos e/ou subscrição de serviços)?

Fonte: O autor, com base no questionário realizado previamente

O impacto do alinhamento entre marketing e vendas no ciclo de vendas da GS1 Portugal foi entendido de diferentes formas pelos participantes. A maioria indicou que o ciclo de vendas aumentou, possivelmente devido à maior complexidade das *leads* e projetos, enquanto outros mencionaram uma diminuição significativa. Isto destaca a importância de analisar continuamente o processo e garantir que a estratégia conjunta entre marketing e as áreas de negócio permita otimizar o ciclo de vendas. O ciclo de vendas tornou-se necessário ser mais transparente, e os compradores B2B passaram a realizar mais pesquisas antes do processo de tomada de decisão, o que altera a tem vindo a alterar a dinâmica entre compradores e vendedores.

A análise do gráfico 4-12, permite identificar que a utilização de métricas como a geração de *leads*, taxa de conversão e crescimento da receita é importante para medir o alinhamento entre marketing e vendas. No entanto, para um alinhamento estratégico eficaz e sustentável, é essencial considerar também métricas que abordem a retenção e o relacionamento com o associado a longo prazo. Desta forma, marketing e vendas não apenas atraem novos clientes, mas também garantem a fidelização e o valor contínuo para a organização, neste caso para a GS1 Portugal.

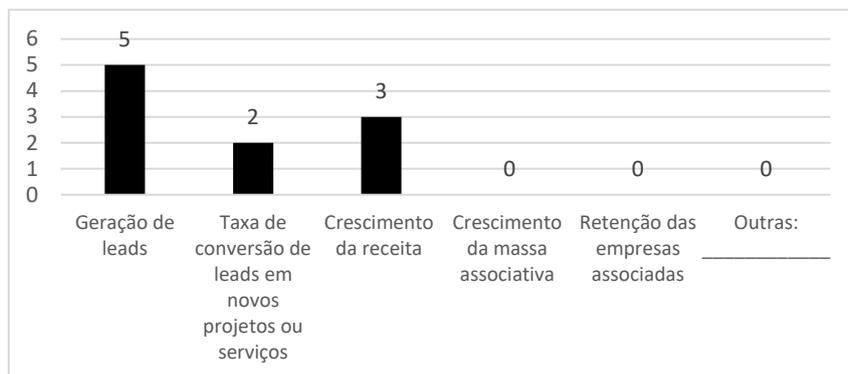


Gráfico 4-12- Que métricas utiliza para medir o sucesso desse alinhamento com a área de marketing? (marque todas as opções que se aplicam)

Fonte: O autor, com base no questionário realizado previamente

#### 4.9. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica que permite fazer um diagnóstico interno identificando os pontos fortes (*Strengths*) e os pontos fracos (*Weaknesses*) e um diagnóstico externo com a identificação das oportunidades (*Opportunities*) e das ameaças (*Threats*). Foi construída a matriz que se segue de forma a sistematizar a análise interna da ABC e também o enquadramento externo.

Tabela 4-9 – Matriz de Análise SWOT da GS1 Portugal

<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
Liderança no mercado de standards globais;	Dificuldades em escalar serviços que são personalizados;
Pressão do mercado (por parte do retalho) para uso dos códigos GS1;	Intensidade tecnológica da oferta é reduzida;
Entidade de utilidade pública declarada pelo Estado Português;	Divulgação dos standards é reduzida (para além dos de base);
Credibilidade e Neutralidade;	Falta a força legislativa que permita
Promove alinhamento com os agentes da cadeia de abastecimento;	
Plataforma de convergência de vários setores;	
Organização responsável por iniciativas de sustentabilidade;	
Experiência em práticas de rastreabilidade.	
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
Potencial para expandir serviços para outros setores de negócio;	Escassez de mão de obra não-qualificada e qualificada
Ênfase em práticas sustentáveis e éticas;	Hiper-regulação (“turbilhão” legislativo) na UE
Aumento do volume de dados vai exigir serviços de qualidade dados;	Evolução rápida de tecnologias emergentes
Exigência de conhecimento sobre produtos vai abrir outros mercados;	Oferta pouco conhecida fora dos setores de atividade tradicionais
Relocalização industrial/ aumento da produção local;	
Metas de descarbonização;	
Inteligência artificial e qualidade de dados;	

Fonte: O autor



## Capítulo 5. Projeto de Restruturação

Este capítulo tem apresenta uma proposta para a implementação do funil de vendas adaptado ao exercício anterior que consistiu no diagnóstico da Utilização dos Serviços de Valor Acrescentado.

É apresentada uma proposta de atribuição de fases a descer no funil de vendas para identificação das *leads*, aplicação das ferramentas de gestão e estratégia do modelo de vendas a implementar de acordo com as fases do funil. É são identificas as *Key Accounts* e a estratégia de relação com os associados mais importantes identificados na última fase do funil, a partir de uma proposta de implementação da *Key Account Identification and Selection Matrix* (KAISM). Neste capítulo é ainda apresentada uma proposta de modelos de venda e planos de ação concretos, com objetivos e KPI's alinhados com o Marketing.

### 5.1. Implementação do Funil de Vendas

O objetivo da implementação de um funil de vendas na GS1 Portugal, é que se crie um alinhamento perfeito entre a visão de conteúdo do marketing e a visão de vendas, trabalhando de forma sinérgica entre os dois departamentos. Para Davies (2010), um funil de vendas é uma forma de rastrear potenciais clientes durante o processo de vendas. Ajuda a avaliar a saúde e o equilíbrio das vendas previstas, fornece informações sobre o progresso de compra de cada cliente, o valor da oportunidade associada a um cliente, quanto tempo o cliente está a demorar a “descer” no funil, quantos clientes efetivamente estão em cada etapa do funil, e por fim a previsão de receitas. Isto torna a gestão do funil de *leads* uma estrutura estratégica de marketing e vendas para empresas B2B (Söhnchen e Albers, 2010). O funil de gestão de *leads* categoriza os potenciais clientes e atua como uma ferramenta de gestão para nutrir os potenciais *leads* no processo de compra (Järvinen e Taiminen, 2016; Sabnis et al., 2013). O formato do funil, definido pela percentagem de clientes em transição para a fase seguinte do funil, atua no sentido de monitorizar a eficácia e a saúde do pipeline de vendas (Söhnchen e Albers, 2010).

Para este projeto, propõem-se a implementação do funil de vendas definido em 4 fases de acordo com a figura 5-1, em que cada uma das fases depende do estado de relação da empresa com a GS1 Portugal. Estas 4 fases têm em conta os resultados do diagnóstico da utilização dos serviços de valor acrescentado da GS1 Portugal anteriormente demonstrado. Perspetiva-se assim a implementação do funil de vendas da GS1 Portugal, identifique estratégias e modelos de venda a cada fase do funil e que estas estejam alinhadas com o departamento de marketing naquilo que se propõe que seja com um o plano de ação e de atividades para cada fase apontada ao funil de acordo com a relação da empresa com a GS1 Portugal

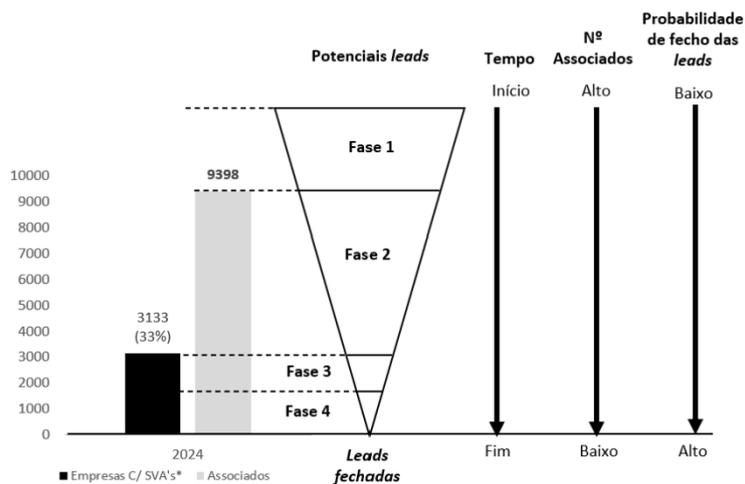


Figura 5-1 – Proposta de Funil da Vendas GS1 Portugal

Fonte: Traduzido e Adaptado de Davies (2010)

Desta forma, será possível alinhar estrategicamente os objetivos para a atração de *leads* e aumento da possibilidade de fecho das mesmas, concretizando-se assim em vendas e um aumento em receitas e número de empresas a utilizarem os serviços da GS1 Portugal.

Tabela 5-1 - Proposta de 4 Fases a Implementar no Funil de Vendas Proposto (Fases 1 e 2)

Fase do Funil de Vendas	Identificação das Leads no Funil de Vendas	Ferramenta de Gestão	Objetivo	Resultados Pretendidos	Setores de Negócio	Modelo de Vendas Aplicar no Funil de Vendas
Fase 1	- Empresas não associadas da GS1 Portugal - O universo poderá ser vasto em número de empresas dado que a GS1 Portugal tem 9398 associados	- Classificação do Universo de potenciais associados através da uma Base de Dados Empresarial através da Modelo ABC	- Converter empresas não associadas em associados da GS1 Portugal	- Angariação de novas empresas associadas	Setores core da GS1 Portugal: - Alimentação, Bebidas e Tabaco; Saúde; Transportes & Logística; Fornecedores e Produtores de Matéria-Prima	- Empresas A: Tradicional - Empresas B: Tradicional - Empresas C: Tradicional
Fase 2	- 6265 empresas associadas da GS1 Portugal que nunca utilizaram serviços de valor (67% do universo total de 9398 associados)	- Classificação do Universo de potenciais associados através da uma Base de Dados Empresarial através da Modelo ABC	- Converter Associados da GS1 Portugal em compradores de serviços pagos e gratuitos	- Aumento do número de empresas a utilizar SVA's gratuitos	Setores de Negócio (com maior número de Associados por sector de negócio sem SVA's): - Alimentação, Bebidas e Tabaco; Fornecedores e Produtores de Matéria-Prima; Têxtil, Vestuário e Calçado	- Empresas A: Consultivo - Empresas B: Tradicional - Empresas C: Tradicional

Fonte: O autor

Tabela 5-2 - Proposta de 4 Fases a Implementar no Funil de Vendas Proposto (Fases 3 e 4)

Fase do Funil de Vendas	Identificação das Leads no Funil de Vendas	Ferramenta de Gestão	Objetivo	Resultados Pretendidos	Setores de Negócio	Modelo de Vendas Aplicar no Funil de Vendas
Fase 3	- 496 empresas associadas da GS1 Portugal que utilizaram serviços de valor acrescentado gratuitos (15,8% do universo de 3133 associados com serviços comprados)	- Classificação do Universo de potenciais associados através da uma Base de Dados Empresarial através da Modelo ABC	- Converter associados em compradores de serviços pagos	- Aumento do número de empresas a utilizar SVA's pagos	Setores de Negócio (com maior número de Associados por sector de negócio sem SVA's): - Alimentação, Bebidas e Tabaco; Fornecedores e Produtores de Matéria-Prima; Têxtil, Vestuário e Calçado	- Empresas A: Consultivo - Empresas B: Tradicional - Empresas C: Tradicional
Fase 4	- 2637 empresas associadas da GS1 Portugal que utilizaram serviços de valor acrescentado pagos (84,2% do universo total de 3133 associados com serviços comprados)	- Classificação do universo de potenciais associados compradores de serviços pagos através da <i>Account Key Account Identification and Selection Matrix</i>	- Aumentar a receita e fidelização na Compra de serviços	- Aumento do Nº de empresas a utilizar SVA's pagos e aumento das Receitas em Valor €	- A definir na Matriz de Seleção dos <i>Key Account</i>	- Modelo de vendas a definir de acordo com a Classificação dos associados na Matriz KAISM: - <i>Key Account</i> - <i>Key Account</i> a Desenvolver - <i>Account</i> de Oportunidade - <i>Account</i>

Fonte: O autor

## 5.2. Identificação dos *Key Account*

Ao segmentar os associados GS1 Portugal na fase 4 do funil, será possível desenvolver estratégias de marketing mais direcionadas e personalizadas para atender às necessidades específicas de cada grupo de associados, bem como a decisão e aplicação do modelo de vendas a aplicar de acordo com a relação que se pretende construir com o associado. Millman e Wilson (1996) destacam que o KAM não é apenas uma tática de vendas, mas uma mudança estrutural na forma como as empresas interagem e promovem um alinhamento mais profundo e personalizado com clientes. Pardo (1997) sugere que o KAM deve ser visto como uma estratégia de longo prazo, em que a empresa desenvolve e mantém relações sustentáveis com os seus principais clientes.

Para Wright (1996) nem todos os clientes são iguais, é necessário desenvolver clientes nos segmentos que são mais rentáveis para a empresa, dando aos clientes desses segmentos o que eles querem e comunicando-lhes, numa linguagem que possam compreender. Na fase 4 do funil de vendas proposto são identificados como *leads* 2637 empresas associadas da GS1 Portugal que utilizaram serviços de valor acrescentado pagos, 84,2% do universo total de 3133 associados com serviços

comprados. Estes serão alvo de uma segmentação, a partir da *Key Account Identification and Selection Matrix* (KAISM) para identificar quais os mais rentáveis ou mais estratégicos para a GS1 Portugal. Com a aplicação desta ferramenta, espera-se assim que os 2637 associados compradores de serviços pagos, reduzam para um universo mais pequeno para que seja possível mais pequeno e estratégico, com o objetivo de identificar os *Key Account*, os recursos e esforços ao nível de cooperação e negociação e sobre a qual se fará uma gestão das relações e do futuro como se de uma microempresa dentro da própria empresa se tratasse. Dado que para Malcolm Wright (1996) nem todos os clientes são iguais, é necessário desenvolver clientes nos segmentos que são mais rentáveis para a empresa.

A aplicação da *Key Account Identification and Selection Matrix* no universo dos já referidos 2637 associados da GS1 Portugal, ajudará as áreas de negócio e de marketing da GS1 Portugal a segmentar e priorizar os seus principais clientes associados considerando as necessidades e características específicas do setor de negócio. Para aplicar a Matriz KAISM neste contexto, foram aplicados os critérios tendo por base a atratividade, o que torna os associados atraentes para a compra de serviços, e a sua força relativa, naquilo que a GS1 Portugal pode ser atraente para os seus associados, em comparação com os demais *players* no mercado. Para a construção da Matriz KAISM e de forma a construir a força relativa e atratividade, foram identificados os seguintes critérios de acordo com as classificações mencionas nas tabelas 5-3 e 5-4.

Tabela 5-3 – Critérios Força Relativa Associados GS1 Portugal

<b>Critérios</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Peso</b>
Sustentabilidade	Escalão 3	Escalão 4	Escalão 5	Escalão 6	35%
Transformação Digital	Fornecedores e Produtores de Matéria-Prima	Não Alimentar - Especializado e Não Especializado	Alimentação, Bebidas e Tabaco	Têxtil, Vestuário e Calçado	30%
DPP ( <i>Digital Product Passport</i> )	Alimentação, Bebidas e Tabaco	Fornecedores e Produtores de Matéria-Prima	Não Alimentar - Especializado e Não Especializado	Têxtil, Vestuário e Calçado	20%
Rastreabilidade	Não Alimentar - Especializado e Não Especializado	Têxtil, Vestuário e Calçado	Fornecedores e Produtores de Matéria-Prima	Alimentação, Bebidas e Tabaco	15%

Fonte: O autor

Tabela 5-4 – Critérios Atratividade Associados GS1 Portugal

<b>Critérios</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Peso</b>
Volume de Negócios	Escalão 3	Escalão 4	Escalão 5	Escalão 6	35%
Tipo de Negócio	Retalhistas	Fornecedores e Produtores de Matéria-Prima	Grossistas	Fabricantes	25%
Sector de Atividade	Têxtil, Vestuário e Calçado	Fornecedores e Produtores de Matéria-Prima	Não Alimentar - Especializado e Não Especializado	Alimentação, Bebidas e Tabaco	15%
Nº de Serviços GS1	4	5	6	9	25%

Fonte: O autor

A seleção destes critérios teve por base a análise das 2637 empresas associadas da GS1 Portugal que utilizaram serviços de valor acrescentado pagos (84,2% do universo total de 3133 associados com serviços comprados). Foram selecionadas para os critérios de força relativa 4 sectores de negócio com mais serviços vendidos, e na atratividade, 4 tipos de negócio também com maior número de serviços vendidos. Desta seleção, resultaram 55 empresas classificadas de acordo com o Anexo D.

Estas duas dimensões, atratividade e força relativa, possibilitam uma melhor alocação de recursos e definição de prioridades, através da criação de uma matriz KAISM. A KAISM que se segue apresentada no gráfico 5-2, apresenta os resultados de acordo com a tabela abaixo.

Tabela 5-5 – Classificação das *Accounts*

<b>Tipo</b>	<b>Código do Associado</b>
<i>Key Account a Desenvolver</i>	1; 2; 3; 10; 11; 19; 22; 25; 30; 39 40; 52
<i>Account de Oportunidade</i>	5; 7; 9; 13; 15; 16; 20; 24; 26; 27; 31; 34; 43; 47; 48; 50; 53; 54; 55
<i>Account</i>	4
<i>Key Account</i>	6; 8; 12; 14; 17; 18; 21; 23; 28; 29; 32; 33; 35; 36; 37; 38; 41; 42; 44;45; 49; 51;

Fonte: O autor

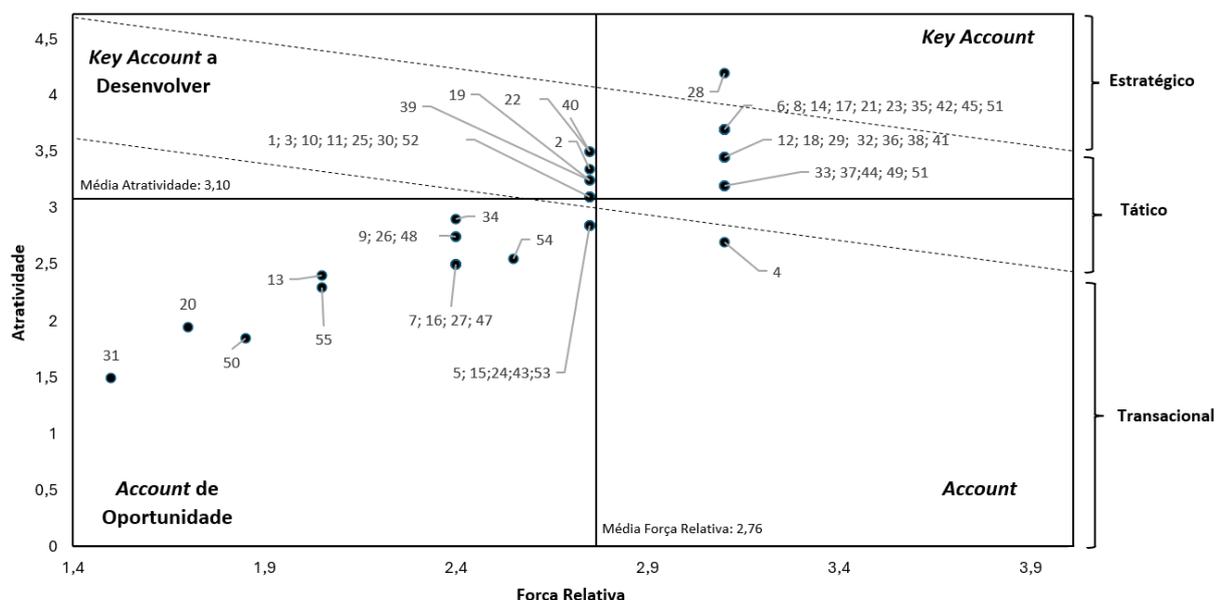


Figura 5-2 – Matriz de Seleção dos Key Account Associados da GS1 Portugal

### 5.3. Restruturação do Modelo de Vendas

Segundo a proposta de Matriz KAISM (gráfico 5-2), é possível classificar e posicionar de forma estratégica cada associado dentro de cada segmento previamente referido. Verifica-se que os associados foram distribuídos por tipologias de gestão KAM de acordo com a tabela 5-5. Os que estão posicionados nos quadrantes “Account de Oportunidade” e “Account” a estratégia a aplicar é uma estratégia de gestão de relacionamento transacional. Neste sentido, irá aplicar-se a estas contas o modelo de vendas transacional. Nesta tipologia de contas não existem relações de proximidade e, como tal, não faz sentido serem alocados recursos adicionais à sua gestão. É importante gerir estas contas de forma eficiente, sem enfatizar a construção de um relacionamento profundo. O foco continua a ser o fecho da venda e não há grande individualização na abordagem ao associado ou a estas contas, uma vez que o objetivo é de cumprir adequadamente as transações comerciais.

No caso dos associados que se encontram no quadrante superior “Key Account a Desenvolver” ou na zona do corredor (tabela 5-6) tático, a estratégia a adotar é uma estratégia de relacionamento tático. Assim, nesta sequência propõe-se às áreas de negócio e à subárea de desenvolvimento de negócio aplicar-se o modelo de venda consultiva. Este modelo permitirá fortalecer laços com os associados, uma vez que o objetivo será incrementar os níveis de relacionamento e confiança. O foco será ir ao encontro das necessidades do cliente, solucioná-las e estabelecer relações de longo prazo através de relações de parceria. No caso do único associado identificado no quadrante de “Key Account”, propõem-se aplicar o modelo de venda desafiadora. Segundo Dixon & Adamson (2011), o modelo desafiador não só interessa analisar as necessidades do cliente, como importa analisar as

necessidades escondidas do cliente que ele próprio não sabe que tem. Neste modelo, importa que os vendedores das áreas de negócio tenham uma abordagem mais construtiva, onde consiga que o associado mude o seu ponto de vista e esteja aberto a novas oportunidades. Para Dixon & Adamson (2011), a fidelidade do cliente é impulsionada, maioritariamente, pela experiência de vendas e não pela marca, preço, serviço ou mesmo pelo produto. Essa experiência é amplamente definida pela interação do cliente com o vendedor.

Tabela 5-6 - Estratégia de Relacionamento Vs Modelo de Vendas de Acordo com o Corredor da Matriz KAISM

<b>Estratégia de Relacionamento</b>	<b>Aplicação do Modelo de Vendas</b>
Estratégico	Modelo Desafiador
Tático	Modelo Consultivo
Transacional	Modelo Transacional

Fonte: O autor

Para segmentar as empresas e associados no modelo ABC, propõe-se definir critérios que classifiquem as empresas com base em sua importância e contribuição para a organização. O modelo ABC segmenta os clientes em três categorias principais propostas:

- A (Altamente Prioritários): Empresas e Empresas associadas de maior valor e impacto estratégico, responsáveis por uma parte significativa da receita ou com grande potencial de crescimento;
- B (Prioritários): Empresas e Empresas associadas médias para a receita, ou seja, empresas importantes, mas que representam um investimento menor em relação aos do grupo A.;
- C (Baixa Prioridade): Empresas e Empresas associadas de menor impacto ou que consomem mais recursos que resultados esperados.

Propõe-se que a segmentação ABC seja realizada para cada segmento de empresas identificadas nas várias fases do funil de vendas proposto. Para cada grupo de empresas ABC e dependentemente da fase no funil em que se encontram, é proposto que utilizam os modelos de venda de acordo com as tabelas 5-1 e 5-2.

## 5.4. Alinhamento Estratégico entre Marketing e as Vendas

De forma a alinhar estrategicamente a área de marketing e as áreas de negócio, propõem-se neste projeto a implementação do funil de vendas definido em 4 fases de acordo com a figura 5-3, em que cada uma das fases depende do estado de relação da empresa com a GS1 Portugal. Estas 4 fases têm em conta os resultados do diagnóstico da utilização dos serviços de valor acrescentado da GS1 Portugal anteriormente demonstrado. Perspetiva-se assim a implementação do funil de vendas da GS1 Portugal, identifique estratégias e modelos de venda a cada fase do funil e que estas estejam alinhadas com o departamento de marketing naquilo que se propõe que seja com um o plano de ação de atividades para cada fase apontada ao funil de acordo com a relação da empresa com a GS1 Portugal.

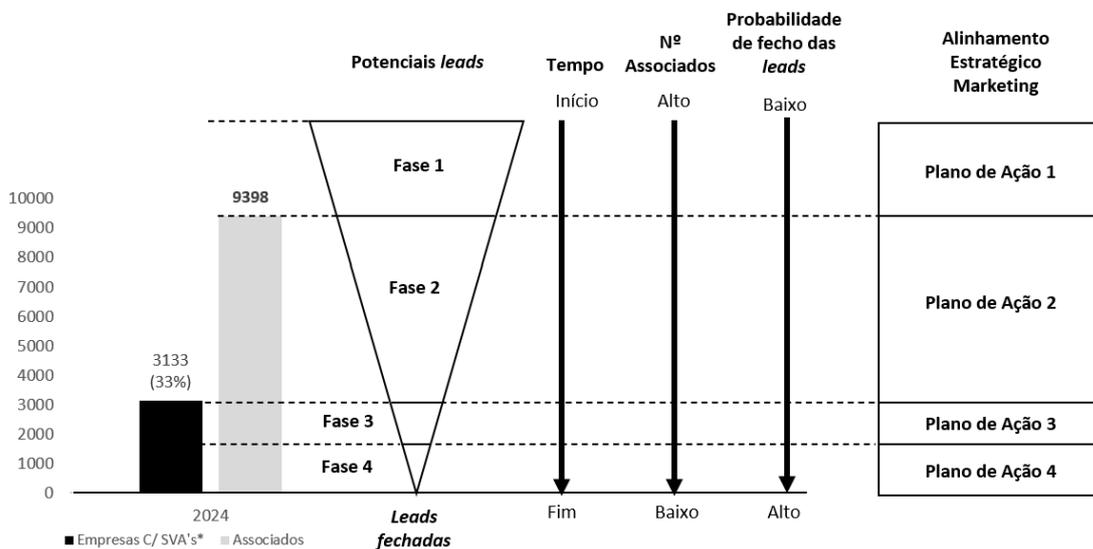


Figura 5-3 – Funil de Vendas e Plano de Marketing

Fonte: Traduzido e Adaptado de Davies, S. (2010)

Estas ações podem ajudar a mover as *leads* ao longo do funil, maximizando a probabilidade de fechamento e mantendo um relacionamento duradouro com os clientes que se tornam promotores da marca.

Tabela 5-7 - Proposta de Plano de Ação de Marketing nas Fases 1 e 2 do Funil de Vendas

Fase do Funil de Vendas	Plano de Ação Marketing	Objetivo	Resultados Pretendidos	Linhas de Ação Marketing
Fase 1	Plano de Ação 1	Atrair o maior número de potenciais <i>Leads</i>	Angariação de novas empresas associadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Campanhas de <i>Brand Awareness</i>: Realizar campanhas de reconhecimento da marca GS1 para ampliar a visibilidade, através da presença em redes sociais, Google Ads e LinkedIn;</li> <li>2. Marketing de conteúdo: Produzir <i>blogs</i>, <i>whitepapers</i> e documentos informativos, focados em tópicos que possam atrair empresas que ainda não conhecem bem a GS1 Portugal e os serviços;</li> <li>3. SEO e otimização de site GS1 Portugal: Investir em SEO para aumentar o alcance orgânico do site, especialmente com foco em palavras-chave relacionadas à GS1 Portugal (por exemplo transformação digital, rastreabilidade e sustentabilidade);</li> <li>4. Eventos de <i>networking</i> e <i>webinars</i>: Organizar eventos <i>online</i> gratuitos e <i>webinars</i> que abordem temas de interesse do público-alvo;</li> <li>5. Parcerias Estratégicas: Estabelecer parcerias com associações setoriais, organismos públicos e governamentais ou influenciadores que possam ajudar a aumentar o alcance.</li> </ol>
Fase 2	Plano de Ação 2	Converter potenciais <i>Leads</i> em <i>Leads</i> qualificadas	Aumento do número de empresas a utilizar SVA's gratuitos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Landing Pages</i> e formulários de captura: Criar páginas de captura específicas com ofertas de conteúdo ou demonstrações gratuitas para converter visitantes em <i>Leads</i>;</li> <li>2. Email marketing personalizado: Enviar e-mails com conteúdo relevante, segmentado por interesses das <i>Leads</i>, para nutrir a relação e fortalecer o interesse;</li> <li>3. Campanhas de <i>retargeting</i>: Investir em <i>retargeting</i> digital para manter o interesse das <i>Leads</i> que já visitaram o site ou interagiram com a GS1 Portugal;</li> <li>4. Demonstrações de cases de sucesso: Disponibilizar estudos de caso para aumentar a confiança nos serviços oferecidos pela GS1 Portugal;</li> <li>5. Conteúdo Interativo: Utilizar <i>quizzes</i>, calculadoras de ROI ou ferramentas interativas que possam envolver as <i>Leads</i> e oferecer valor agregado;</li> </ol>

Fonte: O autor

Tabela 5-8 - Proposta de Plano de Ação de Marketing nas Fases 3 e 4 do Funil de Vendas

Fase do Funil de Vendas	Plano de Ação Marketing	Objetivo	Resultados Pretendidos	Linhas de Ação Marketing
Fase 3	Plano de Ação 3	Facilitar o fecho das <i>Leads</i> e maximizar a probabilidade de conversão para compra	Aumento do número de empresas a utilizar SVA's pagos	<p>1. Propostas e <i>pitches</i> personalizados: Desenvolver propostas e apresentações personalizadas, com base nas necessidades específicas de cada <i>Lead</i> em colaboração e gestão com as áreas de negócio;</p> <p>2. Incentivos e descontos para o fecho da venda: Oferecer incentivos ou condições especiais (descontos temporários, bônus de implementação) a <i>leads</i> prontas para fechar a venda;</p> <p>3. Demonstrações e consultorias personalizadas: Agendar reuniões individuais ou consultorias gratuitas para endereçar dúvidas e personalizar o serviço conforme a <i>Lead</i> em colaboração com as áreas de negócio;</p> <p>4. Criação de vídeos, citações e estudos de caso detalhados: Apresentar casos de sucesso de empresas similares para ilustrar o valor agregado dos serviços da GS1 Portugal;</p> <p>5. Suporte pré-Venda: Oferecer suporte consultivo para esclarecer qualquer questão técnica ou contratual, aumentando a confiança na decisão de compra;</p>
Fase 4	Plano de Ação 4	Fidelizar associados e transformá-los em promotores da marca GS1	Aumento do Nº de empresas a utilizar SVA's pagos e aumento das Receitas em Valor €	<p>Atividades: Campanhas de cross-selling (venda cruzada), campanhas de retenção, fidelização e recompensas, eventos específicos para associados, <i>webinars</i> de liderança de pensamento, e pesquisas de satisfação do cliente ou <i>Net Promoter Score</i>.</p> <p>1. Programas de fidelização e <i>cross-selling</i>: Implementar programas de fidelização, oferecendo benefícios e incentivos para associados que possam recomendar novas <i>leads</i>;</p> <p>2. Pesquisas de satisfação e <i>Net Promoter Score</i> (NPS): Realizar pesquisas de satisfação e de NPS para entender o nível de satisfação e identificar possíveis melhorias;</p> <p>3. Comunicação contínua: Enviar atualizações de standards e regulamentos de mercado, <i>newsletters</i>, e conteúdos relevantes para manter o associado envolvido e informado;</p> <p>4. Eventos exclusivos e <i>webinars</i> para associados: Organizar eventos e <i>webinars</i> exclusivos para os associados, abordando temas mais avançados para proporcionar o <i>networking</i>;</p> <p>5. Cases de sucesso e estudos avançados: Pedir aos associados satisfeitos que participem em estudos de caso e depoimentos, reforçando o valor da GS1 Portugal na cadeia de abastecimento.</p>

Fonte: O autor

## 5.5. Indicadores de Performance

Os KPI's são ferramentas essenciais para medir o desempenho das equipas de vendas de forma objetiva. Os KPI's são ferramentas úteis para a tomada de decisão, pois facilitam a medição do desempenho individual e ajudam na avaliação do desempenho geral da organização em direção aos seus objetivos estratégicos (Dipura e Soedianono, 2022). Os KPI's propostos na tabela abaixo para cada fase e plano de ação, permitem medir o desempenho e otimizar continuamente o funil de vendas e o alinhamento entre vendas e marketing. Permitem também que as áreas de negócio e marketing se alinharem para a monitorização dos indicadores e partilha de objetivos “solidários”.

Tabela 5-9 – Proposta de Indicadores de Performance

Fase do Funil de Vendas	KPI's	Fase do Funil de Vendas	KPI's
Fase 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tráfego do site e alcance nas redes sociais;</li> <li>• Número de <i>leads</i> qualificadas geradas por campanha</li> <li>• Custo por <i>lead</i> nas campanhas de <i>inbound</i> marketing;</li> <li>• Taxa de conversão de <i>leads</i> captados em campanhas;</li> <li>• Número de novos Associados;</li> <li>• Número de novos associados por tipo e sector de negócio;</li> </ul>	Fase 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de conversão de <i>leads</i> qualificadas; para a subscrição de serviços pagos;</li> <li>• Tempo médio de fecho da venda;</li> <li>• Valor médio de transação por associado conquistado;</li> <li>• Taxa de aceitação das ofertas apresentadas;</li> <li>• Custo de aquisição por cliente (CAC);</li> </ul>
Fase 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de qualificação de <i>leads</i> por de campanha</li> <li>• Envolvimento em e-mails de nutrição de <i>leads</i> (taxa de abertura e cliques)</li> <li>• Tempo médio de qualificação de <i>leads</i> após primeiro contato;</li> <li>• Taxa de conversão de <i>leads</i> qualificadas pelas áreas de negócio;</li> <li>• Taxa de qualificação de <i>leads</i> (percentual de <i>leads</i> que se tornam qualificadas);</li> <li>• Taxa de resposta das <i>leads</i> (interação com as equipas de vendas/negócio);</li> <li>• Custo de qualificação por <i>lead</i>;</li> <li>• Tempo médio para qualificação de <i>leads</i>;</li> <li>• Taxa de abandono de <i>leads</i> qualificadas;</li> </ul>	Fase 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de retenção de associados na compra de SVA's;</li> <li>• Índice de satisfação e feedback dos associados (ex. NPS);</li> <li>• Receita recorrente média por conta-chave;</li> <li>• Número médio de serviços adicionais por associado fidelizado;</li> <li>• Receita recorrente anual por associado;</li> <li>• Número de serviços adicionais adquiridos por associado.</li> </ul>

Fonte: O autor

## 5.6. Resultados Esperados

Com a implementação das quatro fases do funil de vendas e das ações de marketing propostas, espera-se que a GS1 Portugal consiga alcançar melhorias significativas no desempenho das suas vendas, da sua visibilidade e no relacionamento com os associados. Estes resultados esperados refletem que efetivamente foi possível aplicar novos modelos de venda e alinhar estrategicamente as áreas de

negócio e marketing, permitindo o aumento na receita dos SVA's, mas também uma melhoria na experiência e satisfação dos associados. A longo prazo, os novos modelos de vendas permitiram à GS1 Portugal consolidar sua posição como parceiro essencial para a eficiência e competitividade dos seus associados. Os resultados esperados para cada uma das fases do funil são apresentadas na tabela abaixo.

Tabela 5-10 -Resultados Esperados das Várias Fases do Funil de Vendas

Fase do Funil de Vendas	Identificação das Leads no Funil de Vendas	Resultados Esperados
Fase 1	Empresas não associadas da GS1 Portugal O universo poderá ser vasto em número de empresas dado que a GS1 Portugal tem 9398 associados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento no tráfego do site e envolvimento nas redes sociais.</li> <li>• Crescimento do número de <i>leads</i> geradas organicamente;</li> <li>• Maior reconhecimento da marca GS1 Portugal na cadeia de abastecimento;</li> <li>• Aumento no número de <i>leads</i> captadas através de campanhas direcionadas;</li> <li>• Maior visibilidade da GS1 Portugal no mercado e aumento do interesse dos potenciais associados;</li> <li>• Criação de uma base de dados sólida e segmentada de potenciais associados;</li> </ul>
Fase 2	Todas as empresas associadas da GS1 Portugal que nunca utilizaram serviços de valor acrescentado Do total de 9398 associados, 67% com 6265 associados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhor segmentação e qualificação de <i>leads</i>, reduzindo custos com <i>leads</i> não qualificados.;</li> <li>• Maior taxa de resposta das <i>leads</i> aos modelos de venda e ações de marketing;</li> <li>• Aumento da eficiência no acompanhamento das <i>leads</i> pelas áreas de negócio;</li> <li>• Redução na taxa de abandono de <i>leads</i> qualificadas;</li> <li>• Identificação clara de <i>leads</i> com alto potencial de conversão;</li> <li>• Melhor direcionamento dos esforços da equipe de vendas para <i>leads</i> mais promissores, aumentando a eficiência.</li> </ul>
Fase 3	Todas as empresas associadas da GS1 Portugal que utilizaram serviços de valor acrescentado gratuitos Do total de 3133 associados com serviços comprados, 496 (15,8%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da taxa de conversão de associados na compra efetiva de serviços pagos;</li> <li>• Maior adesão dos associados aos novos serviços oferecidos;</li> <li>• Processos de vendas mais rápidos e com maior personalização para atender às necessidades dos associados;</li> <li>• Melhoria contínua no processo de vendas de acordo com o modelo implementado;</li> <li>• Melhoria no ciclo de vendas, reduzindo o tempo entre a qualificação e fecho de na venda;</li> <li>• Feedback mais preciso sobre os pontos críticos no modelo de vendas, permitindo ajustes estratégicos entre as áreas de negócio e marketing;</li> </ul>
Fase 4	Todas as empresas associadas da GS1 Portugal que utilizaram serviços de valor acrescentado pagos Do total de 3133 associados com serviços comprados, 2637 (84,2%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria na retenção de utilização de serviços pagos por parte dos associados e fortalecimento do relacionamento com os mesmos;</li> <li>• Maior adesão dos associados à diversidade de serviços oferecidos;</li> <li>• Estabelecimento de parcerias estratégicas entre a GS1 Portugal e os associados contas-chave, aumentando a receita recorrente de SVA's.</li> <li>• Maior envolvimento dos associados com os serviços de valor acrescentado da GS1 Portugal.</li> <li>• Feedback contínuo para melhorias nos serviços oferecidos, adaptando-se melhor às necessidades dos associados;</li> </ul>

Fonte: O autor

## Capítulo 6. Conclusão

Este capítulo final marca a conclusão de um exercício de análise e proposta de adoção de modelos de venda e formas de alinhar estrategicamente as áreas de negócio com a área de marketing.

### 6.1. Conclusões do Projeto

A redefinição do modelo de vendas da GS1 Portugal, proposta neste projeto, representa um passo importante para alinhar estrategicamente as áreas de negócio e marketing, com o objetivo de aumentar a eficiência e a competitividade da organização. A análise interna da GS1 Portugal, juntamente com a revisão teórica sobre práticas de *Key Account Management* (KAM) e a implementação de um funil de vendas, revelou lacunas significativas tanto no alinhamento entre departamentos na abordagem das vendas orientadas para os serviços de valor acrescentado.

Através da implementação e análise das várias fases do funil de vendas alinhado estrategicamente com a área de marketing permitiu identificar a necessidade de um modelo de vendas mais focado e estruturado para a captura e conversão de *leads*. A proposta de um funil de vendas permite não só captar novos associados, mas também maximizar a rentabilidade das contas-chave, alavancando a oferta de serviços da GS1. A segmentação de contas-chave, por sua vez, permite uma abordagem mais personalizada e eficaz, promovendo uma relação de longo prazo e uma resposta mais alinhada às necessidades do mercado e aos objetivos da organização em crescer na venda dos seus serviços de valor acrescentado.

Espera-se que a implementação do novo modelo de vendas e o alinhamento com a área de marketing e de acordo com as quatro fases do funil proposto, permitam um aumento significativo na subscrição dos serviços e uma melhoria na experiência dos associados, contribuindo para o crescimento sustentável da GS1 Portugal. A adoção de indicadores de performance para monitorizar o sucesso da proposta de implementação são fundamentais para garantir o sucesso contínuo desta reestruturação.

## 6.2. Limitações

Este projeto está limitado na investigação da organização da força de vendas para as áreas de negócio, implementação de um processo de venda que seja comum a todas as áreas e a quantificação e dimensão dos recursos para dar resposta às contas (empresas associadas) identificadas como chave ou estratégicas, o que poderá ser uma oportunidade futura de investigação. Será também uma oportunidade de futura investigação, a adaptação do perfil do vendedor face à proposta de projeto.

As limitações na implementação deste projeto, poderão ser a resistência à mudança organizacional por parte das áreas de negócio e a ausência de competências ou perfis para modelos de venda consultivos e mais relacionais propostos. Estes fatores podem impactar o ritmo e a eficácia da implementação. A formação em vendas poderá ajudar nesta componente.

Esta proposta de projeto exige então um investimento em formação e alocação de tempo e recursos, que podem estar limitados pelo orçamento disponível da GS1 Portugal e por outras ações consideradas mais prioritárias.

## Referências Bibliográficas

- Addison, Donald P., II, Lingham, T., Uslay, C., & Lee, O. F. (2017). An entrepreneurial relationship marketing approach to B2B selling. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 19(1), 2-25. <https://doi.org/10.1108/JRME-09-2016-0032>
- Cahill, D. J. (1997). Target marketing and segmentation: Valid and useful tools for marketing. *Management Decision*, 35(1), 10-13. doi:<https://doi.org/10.1108/00251749710160133>
- Carter, R. D. (2003). How to let your prospects sell themselves. *The American Salesman*, 48(12), 19-21. <https://www.proquest.com/trade-journals/how-let-your-prospects-sell-themselves/docview/203363356/se-2>
- Chea, A. C. (2024). Market segmentation strategies: Analysis, practice, and marketing implications. *The Journal of Applied Business and Economics*, 26(4), 1-11. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/market-segmentation-strategies-analysis-practice/docview/3102955706/se-2>
- Corsaro, D., & Maggioni, I. (2022). Sales transformation: Conceptual domain and dimensions. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(3), 686-703. doi:<https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2020-0512>
- Davies, S. (2010). Building a business-to-business sales process. *The Open Source Business Resource*, 14-18. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/building-business-sales-process/docview/1695042657/se-2>
- DeVincentis, J. R., & Rackham, N. (1998). Breadth of a salesman. *The McKinsey Quarterly*, (4), 32-43. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/breadth-salesman/docview/224542664/se-2>
- Dixon, M., & Adamson, B. (2011). *The challenger sale: Taking control of the customer conversation*. Penguin Group.
- Graziano, J. E., & Flanagan, P. J. (2005). Explore the Art of Consultative Selling. *Journal of Accountancy*, 199(1), 34-37. <https://www.proquest.com/trade-journals/explore-art-consultative-selling/docview/206782494/se-2>
- Isaac, M. S., Abraham, A. T., & Richards, E. Y. (2019). Implementing the Challenger Sales Model at Cars.com: a case study. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 291-302. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2017-0016>
- Jansen, B. J., & Schuster, S. (2011). BIDDING ON THE BUYING FUNNEL FOR SPONSORED SEARCH AND KEYWORD ADVERTISING. *Journal of Electronic Commerce Research*, 12(1), 1-18. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/bidding-on-buying-funnel-sponsored-search->

[keyword/docview/858787178/se-2](#)

- Kenneth Le Meunier-FitzHugh, & Piercy, N. F. (2010). Improving the relationship between sales and marketing. *European Business Review*, 22(3), 287-305.  
doi:<https://doi.org/10.1108/09555341011040985>
- Kolouchová, D., & Rozek, J. (2014). Is it possible to improve the relationship between marketing and sales? *Central European Business Review*, 3(4), 30-36. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/is-possible-improve-relationship-between/docview/1647599955/se-2>
- Laiderman, J. (2003). The magic of business-to-business segmentation. *Journal of Database Marketing*, 10(3), 192-199. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/magic-business-segmentation/docview/233331432/se-2>
- Laiderman, J. (2005). A structured approach to B2B segmentation. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13(1), 64-75. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/structured-approach-b2b-segmentation/docview/233312815/se-2>
- Liu, A., Leach, M., & Chugh, R. (2015). A sales process framework to regain B2B customers. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(8), 906-914. doi:<https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2014-0026>
- Liu, A. H., & Leach, M. P. (2001). Developing loyal customers with a value-adding sales force: Examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 147-156. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/developing-loyal-customers-with-value-adding/docview/216752896/se-2>
- Matthew Dixon, Brent Adamson (2011). The Challenger Sale: How To Take Control of the Customer Conversation. Retrieved from <https://www.anaplan.com/content/dam/anaplan/wp-content/uploads/2016/02/Challenger-Sale-Summarized.pdf>
- Moncrief, W. C., & Marshall, G. W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13-22. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/evolution-seven-steps-selling/docview/204584705/se-2>
- Nôga Simões de Arruda Corrêa da Silva, Valter, Afonso Vieira. (2019). Efeitos das Mídias Digitais nas Novas Vendas B2B: Um ensaio sobre inbound marketing, mídias pagas e ganhadas on-line. [Effects of Digital Media on B2B Sales: An essay on inbound marketing, paid and online media] *Revista Eletrônica De Ciência Administrativa*, 18(2), 194-212. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2019008>
- Patterson, L. (2007). Marketing and sales alignment for improved effectiveness. *Journal of Digital Asset Management*, 3(4), 185-189. doi:<https://doi.org/10.1057/palgrave.dam.3650089>
- Piercy, N. F. (2010). Evolution of strategic sales organizations in business-to-business marketing. *The*

*Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(5), 349-359.

doi:<https://doi.org/10.1108/08858621011058115>

Rodriquez, R., Roberts-Lombard, M., Høgevold, N., & Svensson, G. (2023). Business-to-business sellers' motivations in sales performance – A six-dimensional framework proposition. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 26(1)

doi:<https://doi.org/10.4102/sajems.v26i1.4923>

Schultz, Mike, and John E. Doerr. *Insight Selling : Surprising Research on What Sales Winners Do Differently*, John Wiley & Sons, Incorporated, 2014. ProQuest Ebook Central, <https://www.proquest.com/legacydocview/EBC/1684624?accountid=38384>.

Sindhu, G. (2012). Business-to-business marketing strategies in the knowledge processing industry. *IUP Journal of Business Strategy*, 9(1), 37-44. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/business-marketing-strategies-knowledge/docview/1033194912/se-2>

Shumkova, O., Liulchak, Z., Naboka, R., Voskresenska, O., & Petrychuk, S. (2023). The value of marketing research for the creation and successful implementation of effective strategies in the field of marketing. *Economic Affairs*, 68(3), 1629-1642. doi:<https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.28>

Snyder, K., McKelvey, S., & Sutton, W. (2016). All together now? Exploring sales and marketing integration. *Sport, Business and Management*, 6(1), 2-18. <https://doi.org/10.1108/SBM-08-2013-0027>

Terho, H., Salonen, A., & Yrjänä, M. (2023). Toward a contextualized understanding of inside sales: The role of sales development in effective lead funnel management. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(2), 337-352. doi: <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2021-0596>

Ton, Z. (2023). When Doing Less Adds Up to More. *MIT Sloan Management Review*, 64(3), 1-4. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/when-doing-less-adds-up-more/docview/2826433192/se-2>

Tyler, T. L. (1990). Employee Participation Through Consultative Team Selling: A. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 5(2), 37. <https://doi.org/10.1108/EUM000000002743>

Vieira, V. A., & Claro, D. P. (2020). Sales prospecting framework: Marketing team, salesperson competence, and sales structure. *Brazilian Administration Review*, 17(4), 1. doi:<https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2020200025>

Verhallen, T. M. M., Greve, H., & Frambach, R. T. (1997). Consultative selling in financial services: an observational study of the mortgage mediation process. *The International Journal of Bank Marketing*, 15(2), 54-59. <https://doi.org/10.1108/02652329710160466>



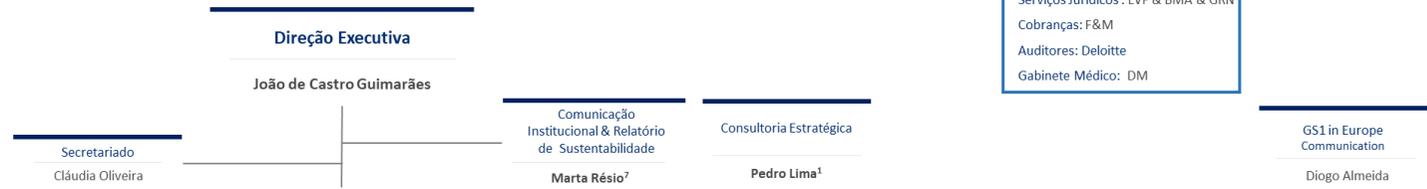
# Anexo A - Organigrama GS1 Portugal



**Modelo Organizacional**  
 (não representa níveis hierárquicos)  
 Setembro 2024  
**Headcount: 47\***

\* Colaboradores da GS1 Codipor (exceto DA, Estágios e Consultoria)

Serviços Jurídicos : LVP & BMA & GRN  
 Cobranças: F&M  
 Auditores: Deloitte  
 Gabinete Médico: DM



Recursos Humanos (RH)	Finanças & Controlo (F&C)	Marketing & Comunicação (M&C)	IT & IS	Serviços Digitais (SD)	Standards, Qualidade & Apoio ao Associado (SQ&AA)	Community Engagement (CE)
Joana Alves	Maria João Silva <sup>3</sup>	Hugo Correia Pires <sup>1</sup>	Luis Figueiredo	Nuno Azevedo	Raquel Abrantes	Artur Andrade
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Humanos Débora Pereira</li> <li>Receção Carla Ferreira</li> <li>Facilities Management Sérgio Castanheira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlo de Gestão Andreia Caldeira</li> <li>Contabilidade Daniel Cruz<sup>2</sup> Tiago Almeida Miguel Cabrita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processos e Auditoria Interna Ana Lúcia Alves<sup>6</sup></li> <li>Relações Corporativas Beatriz Águas</li> <li>Marketing &amp; Redes Sociais Flávia Amaral Ana Canhão</li> <li>Eventos Internos &amp; Stakeholders Mafalda Barreto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnologia Bruno Rézio</li> <li>Analista de Negócio Sandra Azevedo</li> <li>HelpDesk</li> <li>OverWan</li> <li>Desenvolvimento e Suporte WorldIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EDI &amp; GDSN Nuno Miranda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoio ao Associado Helena Fazenda Nídia Faria Tatiana Campos Mariate Ramos<sup>4</sup> Marta Pombinho Dalila Lemos</li> <li>Formação GS1 Manuela Pessoa Matilde Oliveira<sup>5</sup></li> <li>Saúde Gestão Standards Marcos Carreira</li> <li>Qualidade &amp; Assuntos Regulamentares André Carreira Luís Peixoto</li> <li>Data Analyst Artur Costa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudos de Mercado Cátia Gouveia Maria João Amaral Daniel de Mattos Beatriz Castanhas</li> <li>Sustentabilidade Adriana Tomás Francisco Portugal</li> <li>Validata Steve Henriques Simão Batista Patrícia Simas</li> </ul>

## Anexo B – Lista e Descrição de Serviços GS1 Portugal

- Atendimento Helpdesk - A equipa de Apoio ao Associado está disponível nos dias úteis, das 09h00 às 18h00 para esclarecimento de dúvidas sobre o Sistema GS1, dificuldades no preenchimento dos formulários de adesão à GS1 Portugal ou aos seus Serviços;
- 560 e-Label – É a solução de rótulo digital que permite, numa única plataforma – segura – alojar e gerir a informação obrigatória de produtos, assim como criar o QR Code para integração no rótulo físico. O 560 e-Label ajuda a levar a informação, do rótulo ao consumidor, de acordo com o Regulamento (UE) 2021/2117 que estabelece que, desde 8 de dezembro de 2023, os vinhos e vinhos aromatizados têm de conter a indicação obrigatória da lista de ingredientes e declaração nutricional na respetiva rotulagem, podendo esta ser disponibilizada através de um código bidimensional (QR Code) que redireciona o consumidor para uma plataforma digital;
- Aluguer dos Espaços – A Sede da GS1 Portugal é um edifício versátil que dispõe de salas para a realização de eventos, formações e reuniões. Tire partido do edifício vencedor do Prémio Nacional do Imobiliário 2017 para Melhor Empreendimento do Ano e surpreenda os seus convidados com uma fachada assinada pelo artista urbano Vhils. Os espaços são polivalentes equipados com todas as comodidades necessárias. A GS1 Portugal dispõe de uma rede de parceiros para coffee break e refeições;
- Assessorias Técnicas– Serviços prestados por uma equipa de profissionais qualificados e experientes, em diversas áreas de intervenção. Para cada necessidade da empresa associada é desenhado um plano customizado. Levantamento das necessidades específicas da empresa e realização de diagnóstico. Identificação de soluções e a recomendação de um plano de ação adaptado à realidade das empresas associadas;
- Código LEI – O código LEI (*Legal Entity Identifier*) é um código alfanumérico de 20 caracteres aceite internacionalmente e que identifica, de forma unívoca, pessoas coletivas e outros intervenientes no mercado de capitais, que transacionem ações, obrigações, derivados. A GLEIF (*Global Legal Entity Identifier Foundation*) coordena o sistema LEI e assegura o acesso público à informação sobre os LEI emitidos. Também é responsável pela acreditação das entidades que emitem o LEI – as LOU (*Local Operating Units*). Por sua vez, as LOU podem acreditar Agentes Registados (*Registration Agents*), que funcionam em determinada jurisdição, em sua representação. Tal é o caso da GS1 Portugal, que é Agente Registrado da GS1 AISBL (Global Office) para o mercado português;

- Consultoria – Serviços de consultoria prestados por uma equipa de profissionais qualificados e experientes, em diversas áreas de intervenção. Para cada necessidade da empresa associada é desenhado um plano customizado. Levantamento das necessidades específicas da empresa e realização de diagnóstico. Identificação de soluções e a recomendação de um plano de ação adaptado à realidade das empresas associadas;

- Estudo de Mercado: Estudos de níveis de serviço (*benchmarkings*) são estudos comparativo de níveis de serviço permite aos participantes serem comparados com o mercado onde atuam, de modo a terem conhecimento dos seus pontos fortes e das suas oportunidades de melhoria com cada um dos seus clientes. Os outputs destes projetos assentam numa recolha de informação quantitativa (através de questionários) e qualitativa (através de reuniões para recolha de comentários justificativos das avaliações). O *Benchmarking Supply Chain* é um projeto que tem como objetivo conhecer a performance dos fornecedores e comparar com a concorrência, nas atividades relacionadas com o nível de serviço logístico, identificando as oportunidades de melhoria existentes aos olhos de cada um dos vossos clientes. O principal foco são as entregas centralizadas (às plataformas) e as entregas loja a loja, quando aplicável. Os temas abordados neste projeto são o cumprimento dos dias e horários de entrega, acondicionamento da mercadoria, nível de serviço e, numa perspetiva central, erros de faturação, proatividade para reuniões periódicas e capacidade de reação. O *Benchmarking Supply Chain* e Comercial são desenvolvidos no grande consumo, numa perspetiva de retalhista a avaliar o fornecedor. No caso do *Benchmarking Supply Chain* o estudo baseia-se na avaliação do nível de serviço logístico e de *supply chain* enquanto o *Benchmarking Comercial* foca temas das atividades comerciais, dos interlocutores de vendas e da execução da proposta comercial nas lojas. Na área da saúde, o *Benchmarking Saúde* com uma dinâmica de armazenistas, parafarmácias de retalho, farmácias e grupos de farmácias a avaliarem os laboratórios farmacêuticos e de dermocosmética. Neste estudo a avaliação decorre tanto numa perspetiva de nível de serviço logístico como da relação e atividade comercial. Independentemente do setor, ambos os estudos são bilaterais. Todas as empresas envolvidas têm acesso a um relatório de resultados personalizado e à sua apresentação presencial.

- Formação GS1 – a Cursos de formação com uma vasta oferta de temas, com grande enfoque nos temas core GS1. Possibilidade de Formação à Medida, nas instalações do cliente, adaptando o conteúdo da formação às necessidades da empresa. Entidade Formadora Certificada pela DGERT, para as áreas de “Comércio” e de “Gestão e administração”. Formatos de formação:

- o Cursos presenciais;
- o Jornadas Temáticas

- o Formação à medida;
- o Online;
- o Webinar;
- o Formação à medida da empresa.

- GCN (cupões) – A principal finalidade dos *Coupons* é, entre outras, a de fomentar a fidelidade do consumidor a uma marca do Produtor ou do Distribuidor. O *Coupon*, por um lado, não deverá permitir que se possam oferecer descontos a outras marcas do mesmo Produtor ou Distribuidor e, por outro, deverá garantir que o desconto incida sobre o produto desejado. A Norma GS1 de Codificação de Coupons e Meios de Pagamento é a solução para a codificação de *Coupons* e Meios de Pagamento, vigente desde 1 de janeiro de 2002 em todos os países aderentes ao Euro, tendo sido devidamente avalizada pela GS1 que, para o efeito, disponibilizou os prefixos 981 e 982, anulando e substituindo a Norma anteriormente publicada, cuja aplicação era apenas de âmbito Nacional. A codificação normalizada de *Coupons* e Meios de Pagamento tem como objetivo principal a automatização e aceleração do processo de tratamento destes nos pontos de venda. É importante referir que a utilização desta Norma oferece aos Emissores de Coupons e Meios de Pagamento e aos Distribuidores a possibilidade de reduzirem os custos de processamento;

- GCP - Os três primeiros dígitos N1, N2, N3 constituem o Prefixo de País membro da GS1, no caso de Portugal estes dígitos são 560. Os prefixos atribuídos pela GS1 a regiões geográficas diferentes não significam que os itens sejam produzidos ou distribuídos por empresas sediadas no país por eles identificados, mas sim que a empresa aderiu ao Sistema numa dado País membro. O CEP é o Código de Empresa Portuguesa ou *Global Company Prefix* (GCP) sempre atribuído pela GS1 Portugal-CODIPOR e é formado pelo Prefixo do País mais o Código de Empresa que, em conjunto, pode variar entre os sete e os nove primeiros dígitos, dependendo do número de referências que a empresa venha a codificar;

- GTIN-8 – A identificação numérica GTIN-8 e respetiva simbolização é restrita a itens de pequenas dimensões que efetivamente não possam suportar um Código de Barras EAN-13. A identificação com recurso ao GTIN-8 é feita produto a produto e é da competência exclusiva da GS1 Portugal-CODIPOR, após apreciação prévia do produto ou da embalagem do mesmo;

- Lean & Green – Lean & Green é a maior plataforma europeia de colaboração especialmente dirigida a reduzir as emissões associadas à cadeia de abastecimento. Trata-se de uma iniciativa internacional e interprofissional cujo objetivo é ajudar as empresas a reduzir as suas emissões de gases

de efeito de estufa em pelo menos 20%, num prazo máximo de 5 anos. Aspirar a um objetivo quantificável, colaborar com outras empresas tanto a nível nacional como europeu, partilhar boas práticas e ser uma referência reconhecida relativamente a sustentabilidade com um sistema de seguimento transparente e definido são algumas das Vantagens que oferece esta iniciativa. Nascida nos Países Baixos, a Lean & Green conta atualmente com presença em 13 países europeus;

- RCN-Peso Variável - As unidades de consumo de medidas variáveis são caracterizadas por terem atributos que normalmente variam em dois tipos: produtos com peso variável e produtos de quantidade variável. Os códigos de Restrição Nacional são aplicados para identificar e descrever produtos vendidos, encomendados ou produzidos em quantidades ou pesos que não são sistematicamente iguais. Assim, um produto de peso variável é aquele que, em função do seu processo de produção ou da sua natureza, não tem um peso fixo. Produtos como peixe, carne, queijo, hortofrutícolas, etc., são unidades de consumo com medidas variáveis. A GS1 Portugal é responsável por identificar (atribuir um código) - os produtos de peso ou quantidade variável que dizem respeito aos produtores.

- Relatório de Sustentabilidade – A Diretiva de Relato de Sustentabilidade Empresarial (CSDR – *Corporate Sustainability Reporting Directive*), propõe “melhorar a comunicação de informações sobre sustentabilidade ao menor custo possível, a fim de explorar melhor o potencial do mercado único europeu para contribuir para a transição para um sistema económico e financeiro plenamente sustentável e inclusivo, em conformidade com o Pacto Ecológico Europeu e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas. Por meio dos relatórios de sustentabilidade, as empresas comunicam seu desempenho e impactos em uma vasta gama de tópicos de sustentabilidade, abordando parâmetros ambientais, sociais e de governança. Isso permite às empresas serem mais transparentes sobre os riscos e oportunidades que enfrentam, dando às partes interessadas um maior insight sobre o desempenho além dos resultados financeiros. A GS1 Portugal constrói Relatórios de Sustentabilidade de acordo com a estrutura da empresa;

- Sync PT – A Sync PT é a solução da GS1 Portugal para a partilha da informação dos produtos entre parceiros de negócio. Retalhistas e distribuidores sincronizam os dados comerciais, regulamentares, de marketing e logísticos dos produtos disponíveis para venda. Através da *cloud*, esta plataforma permite que a sincronização de dados aconteça de forma global e em tempo real, sempre de acordo com os Standards GS1 e os requisitos regulamentares. As suas principais funcionalidades são a publicação e subscrição de dados comerciais, nutricionais, de marketing e logísticos, a publicação e subscrição de imagens de produto e a disponibilização de dados de produto online;

- UPC – O Número de Identificação GS1 composto por 12 dígitos, usado para identificar itens comerciais, localizações, e aplicações especiais. Este código é atribuído a empresas que queiram comercializar produtos nos Estados Unidos da America;

- Validata – Serviço que facilita a recolha, análise e partilha da informação indispensável à comunicação dos dados dos produtos. Promove um maior alinhamento no fluxo de informação entre fornecedores e clientes através de uma equipa especializada e alinha com regulamentação legal e as boas práticas de mercado. Recolha de dados logísticos volumétricos dos produtos, essencial aos processos logísticos e a alocação do espaço em loja (planogramas). Serviço especializado de análise dos dados, com introdução de dados de acordo com os requisitos regulamentares relevantes, digitalização através da plataforma Sync PT e análise de todas as informações do rótulo e da embalagem do produto de acordo com legislação aplicável ao setor. Imagens FMCG – Produtos de grande consumo, um serviço que dá resposta a qualquer um dos requisitos dos retalhistas do mercado português, a nível de especificidades e qualidade das imagens. Hero image – Imagens direcionadas para o mobile, que têm como principal característica o destaque de algumas informações, como a marca, quantidade líquida, etc. Pode ser ajustada de acordo com os requisitos de cada um dos clientes. Animação 360 - Consiste em fotografar o objeto nos diferentes ângulos e originar uma única fotografia animada que permite explorar e rodar o produto. Produção de catálogos e folhetos com suporte impresso, de carácter não periódico, para divulgação de produtos com a capacidade de rastreabilidade e acesso a outras plataformas. Recolha e análise de dados mestre - Recolha de dados logísticos por unidade e levantamento de níveis hierárquicos (altura, largura, profundidade, volumetria, peso). Fiabilidade de leitura em armazém - O objetivo dos projetos de fiabilidade de leitura em armazém é aumentar a eficiência das entregas na plataforma de receção através da uniformização das codificações aplicadas nas unidades logísticas dos fornecedores, garantindo que todos os interlocutores participantes neste processo passam a “falar uma só linguagem”, permitindo assim o lançamento das bases para a digitalização da cadeia de abastecimento. Ecodata - O Ecodata é um serviço da GS1 Portugal que visa a produção menos poluente e a maior qualidade e durabilidade das embalagens;

- Verificação de Códigos de Barras - A verificação dos códigos é um passo indispensável para assegurar cadeias de abastecimento mais ágeis, interoperáveis e eficientes. O serviço de verificação da qualidade de impressão dos códigos GS1, permite garantir a correta leitura, em qualquer ponto da cadeia de abastecimento, na unidade de produto, na caixa ou palete. A equipa especializada da GS1 Portugal analisa e dá conta da fiabilidade de leitura do código analisado, num relatório detalhado. Se o resultado não for positivo, a GS1 ajudar a empresa a corrigir as anomalias.



### Questionário sobre o alinhamento estratégico entre a Área de Marketing e as Áreas de Negócio da GS1 Portugal

O questionário proposto faz parte da pesquisa e diagnóstico sobre o alinhamento estratégico entre a Área de Marketing e Comunicação e as Área de Negócio da GS1 Portugal.

O tema está inserido na tese de mestrado, projeto empresa que pretende redefinir e implementar o modelo e processo de vendas da GS1 Portugal alinhado de forma estratégica com o departamento de marketing.

Num contexto empresarial cada vez mais competitivo, a integração destas duas áreas é essencial para aumentar a geração de leads, as taxas de conversão, e a redução do ciclo de vendas para melhor a experiência do cliente. O questionário visa identificar como essa relação se desenvolve na GS1 Portugal, os principais desafios enfrentados e os impactos no desempenho e performance organizacional.

#### Grupo 1: Identificação do Diretor da Área de Negócio

1. Qual o seu nome?  
R:
2. Qual o Nome da Área de Negócio que Coordena?  
R:
3. Há quanto tempo trabalha na função de Diretor?
  - ( ) Menos de 1 ano
  - ( ) 1 a 3 anos
  - ( ) 3 a 5 anos
  - ( ) Mais de 5 anos

#### Grupo 2: Alinhamento com o Departamento de Marketing

1. Como avalia o nível de alinhamento com a equipa Marketing?
  - ( ) Muito alinhados
  - ( ) Alinhados
  - ( ) Parcialmente alinhados
  - ( ) Desalinhados
2. Existe comunicação regular entre a sua equipa e a de Marketing? Se sim, com que frequência?
  - ( ) Não
  - ( ) Sim, diariamente
  - ( ) Sim, semanalmente
  - ( ) Sim, mensalmente
  - ( ) Raramente

- 
3. A sua equipa realiza reuniões conjuntas com o Departamento de Marketing?
- ( ) Sim, regularmente
  - ( ) Sim, esporadicamente
  - ( ) Não
  - ( ) Não sei
4. Os objetivos do Plano Operacional da sua Área de Negócio e da Área de Marketing estão integrados?
- ( ) Sim, totalmente integrados
  - ( ) Parcialmente integrados
  - ( ) Cada equipa tem objetivos independentes mas para o mesmo fim
  - ( ) Cada equipa tem objetivos totalmente distintos
5. Existe algum tipo de Acordo de Nível de Serviço (SLA) entre o Departamento de Marketing e a sua Área?
- ( ) Sim
  - ( ) Não
  - ( ) Não sei

### Grupo 3: Processos e Ferramentas

1. Utiliza ferramentas de CRM para facilitar o alinhamento com o Departamento de Marketing?
- ( ) Sim, CRM
  - ( ) Sim, E-mail Marketing
  - ( ) Sim, ambos
  - ( ) Sim, outros : \_\_\_\_\_
  - ( ) Não
2. Como avalia o impacto das ferramentas anteriormente designadas para o alinhamento entre departamentos?
- ( ) Muito positivo
  - ( ) Positivo
  - ( ) Neutro
  - ( ) Negativo
  - ( ) Não utilizamos ferramentas
-

---

#### Grupo 4: Impacto no Desempenho

1. Acredita que o alinhamento com a Área de Marketing impacta diretamente os resultados na angariação de novos projetos ou venda de serviços?
  - ( ) Sim, positivamente
  - ( ) Sim, negativamente
  - ( ) Não há impacto direto
  - ( ) Não sei
  
2. Que métricas utiliza para medir o sucesso desse alinhamento com a Área de Marketing? (marque todas as opções que se aplicam)
  - ( ) Geração de leads
  - ( ) Taxa de conversão de leads em novos projetos ou serviços
  - ( ) Crescimento da receita
  - ( ) Crescimento da massa associativa
  - ( ) Retenção das empresas associadas
  - ( ) Outras: \_\_\_\_\_
  
3. Como classificaria o impacto no alinhamento com a Área de Marketing no ciclo de vendas da GS1 Portugal (angariação de projetos e/ou subscrição de serviços)?
  - ( ) Ciclo de vendas diminuiu significativamente
  - ( ) Ciclo de vendas diminuiu ligeiramente
  - ( ) Sem impacto no ciclo de vendas
  - ( ) O ciclo de vendas aumentou

#### Grupo 5: Desafios e Melhoria

1. Quais são os principais desafios e obstáculos que enfrenta para promover o devido alinhamento com a Área de Marketing?
    - ( ) Falta de comunicação
    - ( ) Objetivos incompatíveis
    - ( ) Falta de recursos tecnológicos
    - ( ) Falta de recursos humanos
    - ( ) Cultura organizacional
    - ( ) Outros: \_\_\_\_\_
-

---

2. Quais são as iniciativas que acredita que poderiam melhorar o alinhamento com a Área de Marketing?

- ( ) Melhor comunicação interna
- ( ) Formação em conjunto
- ( ) Ferramentas tecnológicas integradas
- ( ) Definição de objetivos partilhados
- ( ) Outras: \_\_\_\_\_

3. Comentários adicionais sobre o tema:

R:

**Obrigado pela sua participação!**

## Anexo D – Tabela Código do Associado para Matriz KAISM

Associado	Código do Associado	Força Relativa	Atratividade
ADEGA COOP. DE PINHEL, CRL.	1	2,75	3,1
ADEGA COOPERATIVA DA VERMELHA, C.R.L.	2	2,75	3,35
ADEGA COOPERATIVA DE ALMEIRIM, CRL.	3	2,75	3,1
AUCHAN RETAIL PORTUGAL II, S.A.	4	3,1	2,7
BOLACHAS GULLON - SOCIEDADE UNIPESSOAL, LDA.	5	2,75	2,85
CEREALIS - PRODUT. ALIMENTARES, SA.	6	3,1	3,7
CHUPA CHUPS PORTUGAL, LDA.	7	2,4	2,5
COCA-COLA EUROPACIFIC PARTNERS PORTUGAL, UNIPESSOAL, LDA	8	3,1	3,7
COMPANHIA DAS QUINTAS - VINHOS, S.A.	9	2,4	2,75
CONSTANTINOS, S.A.	10	2,75	3,1
COOP. AGRIC. DE STO. ISIDRO DE PEGÕES, CRL	11	2,75	3,1
DANONE PORTUGAL, SA.	12	3,1	3,45
ESSÊNCIA D'ALMA, LDA.	13	2,05	2,4
FROMAGERIES BEL PORTUGAL SA	14	3,1	3,7
FRUBAÇA - COOP. DE HORTOFRUTICULTORES, CRL	15	2,75	2,85
FRUEAT - PRODUTOS ALIMENTARES, LDA	16	2,4	2,5
INSULAC - PRODUTOS LÁCTEOS AÇOREANOS, S.A.	17	3,1	3,7
JMDB - DISTRIBUIÇÃO DE MARCAS, UNIPESSOAL, LDA	18	3,1	3,45
JOHNSON & JOHNSON, LDA.	19	2,75	3,25
KEVAGO, LDA	20	1,7	1,95
LONGA VIDA - INDÚSTRIAS LÁCTEAS, SA.	21	3,1	3,7
L'OREAL PORTUGAL, UNIPESSOAL, LDA	22	2,75	3,5
MAKRO - CASH & CARRY PORTUGAL, SA.	23	3,1	3,7
MARS PORTUGAL, INC.	24	2,75	2,85
MCCORMICK PORTUGAL - SOC. UNIPESSOAL, LDA.	25	2,75	3,1
MIXPRICE, LDA	26	2,4	2,75
NATIRIS - CENTRO DIETÉTICO, S.A.	27	2,4	2,5
NESTLÉ PORTUGAL, UNIPESSOAL, LDA	28	3,1	4,2
NOBRE ALIMENTAÇÃO, S.A.	29	3,1	3,45
OLIVAIS DO SUL, SA	30	2,75	3,1
OVOCOR - OVOS E CODORNIZES, LDA.	31	1,5	1,5
PARMALAT PORTUGAL - PRODUTOS ALIMENTARES, LDA.	32	3,1	3,45
PERNOD RICARD PORTUGAL - DISTRIBUIÇÃO, S.A.	33	3,1	3,2
PERRIGO PORTUGAL, LDA	34	2,4	2,9
PESCANOVA PORTUGAL, LDA	35	3,1	3,7
PINGO DOCE - DISTRIBUIÇÃO ALIMENTAR, S.A.	36	3,1	3,45
PRIMEDRINKS, LDA	37	3,1	3,2
RECHEIO - CASH & CARRY, SA.	38	3,1	3,45
RECKITT BENCKISER (PORTUGAL), S.A.	39	2,75	3,25
RENOVA - FÁBRICA DE PAPEL DO ALMONDA, SA.	40	2,75	3,5
RIBERALVES -, S.A.	41	3,1	3,45
S & A - SOCIEDADE INDUSTRIAL DE APERITIVOS, SA	42	3,1	3,7
SIMÕES, LDA.	43	2,75	2,85
SOGRAPE DISTRIBUIÇÃO, SA.	44	3,1	3,2
SOGRAPE VINHOS, SA.	45	3,1	3,7
SUPER BOCK BEBIDAS, S.A.	46	3,1	3,7
SVP - SOCIEDADE VINÍCOLA DE PALMELA, S.A.	47	2,4	2,5
TAPADA DE COELHOIROS, LDA	48	2,4	2,75
UNILEVER FIMA, LDA.	49	3,1	3,2
VALMARQUES - SOC. AGRÍCOLA E PECUÁRIA, LDA.	50	1,85	1,85
VIBOREL - DISTRIBUIÇÃO, S. A	51	3,1	3,2
VIEIRA DE CASTRO - PRODUTOS ALIMENTARES, SA.	52	2,75	3,1
VINALDA - COMPANHIA COMERCIAL DE BEBIDAS, SA.	53	2,75	2,85
VITACRESS PORTUGAL, S.A.	54	2,55	2,55
ZELTICA GLOBAL HEALTH, S.A.	55	2,05	2,3
	<b>Média</b>	<b>2,76</b>	<b>3,10</b>
	<b>Total</b>	<b>152,05</b>	<b>170,55</b>