

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Margarida Borges Almeida

CRM: UMA APLICAÇÃO NA VERALLIA PORTUGAL, S.A.

*Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado
pelo Professor Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho e apresentado
à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.*

setembro de 2022

Margarida Borges Almeida

CRM: UMA APLICAÇÃO NA VERALLIA PORTUGAL, S.A.

*Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientado
pelo Professor Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho e apresentado à
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.*

Entidade de Acolhimento:

Verallia Portugal, S.A.

Supervisor Profissional:

Dr. Angel Mario Hierro

Orientador Académico:

Professor Doutor Filipe Jorge Fernandes Coelho

Coimbra, setembro de 2022

AGRADECIMENTOS

O presente relatório de estágio permitirá a conclusão do Mestrado em Gestão, contudo, não seria possível sem o contributo de todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a sua concretização.

Em primeiro lugar quero agradecer à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra - FEUC, uma instituição de ensino de prestígio, juntamente com todos os seus docentes que, transmitiram todos os conhecimentos e competências necessárias e essenciais para uma carreira profissional de sucesso. Um agradecimento especial ao professor Filipe Coelho, orientador do estágio, por todo o apoio, ajuda e disponibilidade no desenvolvimento do estágio e respetivo relatório.

Não posso deixar de agradecer a toda a equipa da Verallia Portugal S.A., em particular à Dra. Célia Carrasqueiro, por me terem dado a excelente oportunidade de realizar o meu estágio curricular na entidade, confiando assim nas minhas competências e capacidades de trabalho. Um agradecimento especial ao meu supervisor Angel Hierro, por todo o apoio e disponibilidade proporcionada ao longo do estágio, bem como todo o acompanhamento e dedicação no desenvolvimento das respetivas atividades. Quero agradecer também a todos os colaboradores do departamento comercial, desde secretárias, técnicos e delegados pelo acolhimento e acompanhamento neste percurso.

Deixo um agradecimento também a toda a minha família e amigos que sempre me acompanharam no meu percurso escolar, pelo incentivo, motivação e preocupação demonstrada ao longo de todo o percurso.

A todos os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

O presente relatório de estágio tem como objetivo o enquadramento, a descrição e avaliação de todas as atividades desenvolvidas na empresa Verallia Portugal S.A., realizado no âmbito da unidade curricular de “Estágio” do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra – FEUC. Este estágio esteve focado na área do *Customer Relationship Management* (CRM), temática que em termos teóricos enquadra o restante trabalho.

A realização do estágio teve por base fornecer uma visão operacional do departamento comercial e de marketing de uma empresa industrial multinacional do tipo *Business to Business* (B2B), tendo sido definidas atividades relacionadas com o *Customer Relationship Management* (CRM), com a atualização de dados nacionais de consumo e exportação dos principais mercados finais, com a organização de feiras e eventos, com o processo de *cross-selling* e com o pedido e requisição de patrocínios, ambos efetuados em SAP (*Systems, Applications and Product*), bem como com o desenvolvimento de um novo projeto de carácter sustentável.

O mesmo permitiu o desenvolvimento de novas competências pessoais e profissionais no contexto de trabalho real, cumprindo assim todas as atividades sugeridas pela empresa, aplicando na prática os conteúdos aprendidos ao longo do mestrado nessas mesmas atividades.

Este relatório encontra-se dividido em três partes essenciais: o enquadramento teórico, a componente do estágio e as considerações finais. Numa primeira parte será feita uma breve introdução, identificando os objetivos delineados para o estágio, bem como uma contextualização teórica sobre o *Customer Relationship Management* (CRM). A segunda parte terá como finalidade apresentar e caracterizar a entidade acolhedora do estágio e descrever as tarefas realizadas ao longo do estágio. Na terceira e última parte serão expostas a avaliação crítica da empresa, as conclusões e as considerações finais do estágio.

Palavras-chave: *Customer Relationship Management* (CRM); *Business to Business* (B2B); Mercados; Patrocínios; *Cross-Selling*.

ABSTRACT

This report is aimed to describe the activities carried out at the Verallia Portugal, S.A. company, during and within the scope of the required curricular Internship of the Master's Degree in Management of the Faculty of Economics of the University of Coimbra – FEUC. This internship was focused on the area of Customer Relationship Management (CRM), a theme that theoretically frames the rest of the work.

The internship was based on providing an operational view of the commercial and marketing department of a multinational industrial company of a Business to Business (B2B) type, having been defined activities related to Customer Relationship Management (CRM), with data updating of national consumption and export of the main final markets, with the organization of fairs and events, with the cross-selling process and with the solicitation and requisition of sponsorships, both carried out in SAP (Systems, Applications and Product), as well as with the development of a new project of sustainable nature.

It allowed the development of new personal and professional skills in the context of real work, thus fulfilling all the activities suggested by the company, applying in practice the contents learned during the master's degree in these same activities.

This report is divided into three essential parts: the theoretical framework, the internship component and the final remarks. In the first part, a brief introduction will be made, identifying the objectives outlined for the internship, as well as a theoretical background on Customer Relationship Management (CRM). The second part will aim to present and characterize the host entity of the internship and describe the tasks performed throughout the internship. In the third and last part, the critical evaluation of the company, the conclusions and final considerations of the internship will be exposed.

Keywords: Customer Relationship Management (CRM); Business to Business (B2B); Markets; Sponsorships; Cross-Selling.

AGRADECIMENTOS	iii
Resumo	iv
Abstract	v
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE TABELAS	ix
LISTA DE SIGLAS	x
INTRODUÇÃO	1
Parte I: Revisão de Literatura	3
1. <i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	4
2. Sistemas e Tecnologias de Informação para o CRM	5
3. <i>Customer Lifecycle Management (CLM)</i>	10
4. Implementação do CRM	13
4.1. Etapas da Implementação do CRM	14
5. Processo de CRM	17
6. Vantagens e Desvantagens da Implementação do CRM	18
Parte II: Estágio	20
7. Objetivos e Plano de Estágio	21
8. Caracterização da Empresa – Verallia Portugal, S.A.	22
8.1. Grupo Verallia	22
8.2. História da Verallia Portugal, S.A.	23
8.2.1. Criação da Marca Verallia	24

8.3. Missão, Valores e Estratégia	25
8.4. Propósito: Reimaginar o Vidro para um Futuro Sustentável	26
8.5. Estrutura Organizacional	27
8.6. Política de Gestão Integrada	29
8.7. Atividade da Empresa	29
8.7.1. Negócio, Gamas e Principais Mercados	30
8.7.2. Canais de Distribuição e Segmentação do Negócio	31
8.7.3. Evolução do Volume de Negócios	33
8.7.4. Recursos Físicos, Humanos e Tecnológicos	33
8.7.5. Diferenciação e Inovação – Chave para o Sucesso	34
9. Descrição das Tarefas Desenvolvidas	36
9.1. Atualização de contas e contactos do CRM	36
9.2. Dados Nacionais de Consumo e Exportação dos Principais Mercados	42
9.3. Organização e Realização de Eventos	44
9.3.1. Feira “Move 2022”	44
9.3.2. <i>Immersion Day</i>	45
9.4. Cross-Selling	46
9.5. Pedido e Requisição de Patrocínios	48
9.5.1. Pedido de Donativos e Patrocínios	49
9.5.2. Requisição de Donativos e Patrocínios	50
9.6. Desenvolvimento e Implementação de um Projeto de RSE	52
9.6.1. “ <i>Bees for the vidro for the bees</i> ” – Projeto das Abelhas	52
Parte III: Avaliação Crítica do Estágio	54
CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
Anexos	63

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> - Etapas da Implementação do CRM	15
<i>Figura 2</i> - Etapas da Implementação do CRM	17
<i>Figura 3</i> - Antiga Vidreira da Fontela.....	23
<i>Figura 4</i> - Logotipo da Verallia	24
<i>Figura 5</i> - Campanha Publicitária da Verallia	24
<i>Figura 6</i> - Propósito da Verallia	26
<i>Figura 7</i> - Estrutura Organizacional da Verallia.....	28
<i>Figura 8</i> - Logotipo da Gama Ecova.....	30
<i>Figura 9</i> - Logotipo Gama Vintage.....	30
<i>Figura 10</i> - Logotipo da Gama Asia	31
<i>Figura 11</i> - Logotipo da Gama Selective Line	31
<i>Figura 12</i> - Distribuição de Vendas - Mercado Final 2020.....	32
<i>Figura 13</i> - Distribuição de Vendas - Mercado Final 2021.....	32
<i>Figura 14</i> - Evolução das Vendas 2019-2022	33
<i>Figura 15</i> - Virtual Glass e MyVerallia	35
<i>Figura 16</i> - Momentos-Chave Verallia Portugal	38
<i>Figura 17</i> - Identificação de Clientes em SAP	39
<i>Figura 18</i> - Transações Comerciais em SAP.....	40
<i>Figura 19</i> - Menu de Criação de um <i>Cross Sales</i> em CRM.....	47
<i>Figura 20</i> - Visão Geral de Estoques	48
<i>Figura 21</i> - Pedido de <i>Cross Sales</i>	48
<i>Figura 22</i> - Criação de uma Requisição em SAP	50
<i>Figura 23</i> - Classificação de Contas	51
<i>Figura 24</i> - Pessoa de Contacto	51
<i>Figura 25</i> - Textos Adicionais	51
<i>Figura 26</i> - Sugestão de frasco e rótulo.....	53

LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1</i> - Evolução do N° de Colaboradores	34
---	----

LISTA DE SIGLAS

B2B – *Business to Business*

CRM - *Customer Relationship Management*

SAP - *Systems, Applications and Product*

RSE – Responsabilidade Social Empresarial

TI – Tecnologias de Informação

VIM - *Verallia Industrial Model*

KAM - *Key Account Manager*

ISO – *International Organization for Standardization*

IDI – Investigação, Desenvolvimento e Inovação

NP – Norma Portuguesa

FSSC – *Food Safety System Certification*

VEO - *Verallia Easy Open*

ERP - *Enterprise Resource Planning*

CDE - Centro de *Design* de Embalagens

CAD – *Computer Aided Design*

I&D - Investigação e Desenvolvimento

MTO – *Make To Order*

IVV – Instituto da Vinha e do Vinho

FIPA – Federação das Indústrias Portuguesas Agroalimentares

PROBEB – Associação Portuguesa das Bebidas Refrescantes e Não Alcoólicas

INE – Instituto Nacional de Estatística

EPIS – Equipamentos de Proteção Individuais

EXW - *Ex Works*

DAP - *Delivered at Place*

MRP – *Material Requirement Planning*

ADM - *Administrator*

INTRODUÇÃO

No âmbito da unidade curricular “Estágio” do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra - FEUC, foi realizado no 2º semestre do 2º ano um estágio com uma duração mínima de setecentas horas na Verallia Portugal S.A., tendo início no dia 1 de fevereiro de 2022 com data de término a 14 de junho de 2022, sob a supervisão de Angel Hierro, responsável pelo departamento comercial.

A Verallia S.A. é uma empresa especialista na conceção, fabrico e reciclagem de embalagens de vidro direcionadas para o setor da alimentação e bebidas, apostando fortemente na qualidade dos seus produtos para melhor satisfazer os seus clientes.

O objetivo do estágio passou por fornecer uma visão operacional do departamento comercial e de marketing de uma empresa industrial multinacional do tipo B2B, tendo sido definido um plano de estágio de acordo com a duração do estágio, bem como com as necessidades apresentadas pela empresa.

O estágio incidiu sobretudo no CRM, com a análise e atualização da base de dados no que se refere a contas e contactos, com especial ênfase na atualização das interações estabelecidas entre a empresa e o cliente e dos mercados em que o mesmo atua para posterior implementação do *Customer Experience*. Além disso, foram desenvolvidas também atividades relacionadas com a atualização de dados nacionais de consumo e exportação dos principais mercados, utilizando variadas fontes de informação fidedignas, analisando assim a sua evolução, com o objetivo de identificar a melhor forma de atuar nesses mesmos mercados. A organização e realização de feiras e eventos também foi uma das atividades desenvolvidas, divulgando e promovendo a empresa internamente, com a realização de um *Immersion Day* e externamente, com a realização de uma feira de emprego, a “Move”. Por fim, foram ainda desenvolvidos o processo de *cross-selling* e o processo de pedido de requisição de patrocínios, ambos efetuados em SAP, bem como o desenvolvimento de um novo projeto assente na Responsabilidade Social Empresarial (RSE), designado de “*Bees for the vidro for the bees*”.

Os objetivos delineados e as atividades desenvolvidas no presente estágio permitiram a aplicação de competências já adquiridas ao longo do mestrado, bem como a aquisição de novos conhecimentos, ampliando assim a experiência profissional e pessoal.

Por fim, o presente relatório tem como objetivo principal a descrição de todas as atividades realizadas ao longo do estágio, bem como da exposição da componente teórica relacionada com a principal atividade desenvolvida.

Desta forma, o mesmo encontra-se dividido em três partes fundamentais: o enquadramento teórico, a componente do estágio e as considerações finais. Numa primeira parte será feita uma breve introdução, identificando os objetivos delineados para o estágio, bem como uma contextualização teórica que dará suporte à principal atividade desenvolvida – CRM. A segunda parte tem como finalidade caracterizar a entidade acolhedora do estágio, mencionado alguns aspetos como: a sua história, missão, valores e estratégia, propósito, estrutura organizacional, política de gestão, atividade e recursos, bem como apresentar as atividades que foram desenvolvidas no decorrer do estágio, identificando o contributo dado à empresa com a sua concretização. A terceira e última parte contém as conclusões retiradas e respetiva avaliação efetuada, através da identificação de pontos fortes e fracos e aspetos de melhoria, bem como as considerações finais do estágio.

PARTE I: REVISÃO DE LITERATURA

1. *Customer Relationship Management (CRM)*

A gestão do relacionamento com o cliente ou *customer relationship management (CRM)* tem vindo a assumir, nos últimos anos, um papel significativo para as organizações, uma vez ser uma ferramenta que permite obter vantagem competitiva (Duque, Varajão & Filipe, 2018). Num mundo cada vez mais competitivo, as empresas precisam de se manter no mercado de forma ativa, onde a conquista e fidelização de clientes se assumem como pontos cruciais para que isso aconteça (Callegari, Kovaleski & Scandelari, 2006), uma vez que estão cada vez mais exigentes e informados, inovando os seus produtos e serviços e antecipando as suas necessidades (Duque, Varajão & Filipe, 2018). A globalização, o aumento da concorrência e os progressos tecnológicos obrigam as empresas a substituírem as suas estratégias de marketing tradicionais por estratégias de marketing centradas no cliente, focando-se essencialmente na gestão do relacionamento com o cliente. O marketing de relacionamento faz com que as empresas sejam forçadas a lidar com grandes quantidades de informação, apresentando assim a necessidade de implementar sistemas de suporte de tecnologias de informação para gerir, analisar e interpretar todos esses dados de forma construtiva (Payne & Frow, 2006). Essa necessidade foi suprimida em grande parte, através do desenvolvimento de sistemas de CRM (Santouridis & Tsachtani, 2015). Com as suas raízes no marketing de relacionamento, definido por Parvatiyar e Sheth (2001) citado por Santouridis e Tsachtani (2015, p.306) como sendo “uma estratégia abrangente e um processo de aquisição, retenção e parceria com clientes seletivos para criar valor superior para a empresa e para o cliente”, o CRM é uma tecnologia de informação, fundamental na implementação de estratégias de marketing, que ajuda no desenvolvimento e gestão de relacionamentos aprimorados com os clientes, num contexto de rápida transformação do mercado. Numa outra perspetiva, Payne e Frow (2005, p.168) definem o CRM como “uma abordagem estratégica que se preocupa em criar maior valor para o acionista por meio do desenvolvimento de relacionamentos apropriados com clientes-chave e segmentos de clientes”. Além disso, permite identificar, atrair e reter clientes, tendo como objetivos a maximização do lucro organizacional (Callegari, Kovaleski & Scandelari, 2006). Os dois principais motivos que levam as empresas a adotar estratégias de CRM são o reconhecimento das limitações das estratégias de marketing tradicionais, adotando assim novas estratégias de relacionamento, como também as novas tecnologias de informação, que lhes permitem um maior foco em clientes individuais e em mercados específicos (Payne & Frow, 2006). Segundo este autor, o CRM é uma iniciativa organizacional que permite a criação,

desenvolvimento e fortalecimento dos relacionamentos com os clientes, focando-se essencialmente na melhoria do seu valor percebido e na rentabilidade do negócio. Numa outra perspectiva, de acordo com Duque, Varajão e Filipe (2018, p.1), *“os sistemas CRM (Customer Relationship Management) constituem uma mais-valia, podendo proporcionar diversos benefícios, incluindo a melhoria do atendimento e satisfação dos clientes, a melhoria da qualidade da informação para suporte à decisão, a identificação de oportunidades de negócio, a melhoria da eficiência e a integração de processos, entre outros”*. Além disso, o autor completa ainda este conceito, referindo que estes sistemas devem emergir como *“uma estratégia voltada para a compreensão e a antecipação das necessidades dos atuais e potenciais clientes de uma organização, suportada por Tecnologias da Informação (TI)”*.

O que acontece, no geral, é que a maior parte das empresas contém muitos dados (não informações) armazenados (não organizados) nas suas bases de dados que acabam por se tornar irrelevantes, no sentido em que não são analisados de forma a obter informações importantes acerca dos clientes. Esta nova vertente do marketing permite um melhor aprofundamento quer das necessidades e exigências dos clientes quer dos mercados, elaborando e direcionando assim as suas estratégias para atender aquilo que efetivamente pretendem e desejam (Silva, Marques, da Silva & Viana, 2017).

2. Sistemas e Tecnologias de Informação para o CRM

Os progressos tecnológicos têm vindo a desenvolver e a oferecer, cada vez mais, soluções para as empresas conhecerem melhor os seus clientes e compreenderem as suas necessidades, podendo assim personalizar as suas ofertas (Payne & Frow, 2006).

Estes sempre foram e continuarão a ser um dos principais focos de trabalho das empresas. O facto é que muitas delas não têm vindo a utilizar adequadamente as ferramentas que lhes são disponibilizadas, dificultando a identificação dos seus clientes e respetivas interações estabelecidas com os mesmos. Esta lacuna poderá ser facilmente suprimida com a utilização do CRM. O CRM é uma ferramenta que ajuda na organização das informações relativamente a clientes, procurando assim geri-las de forma a ser possível identificar e analisar individualmente cada cliente. Este conhecimento coletivo é disponibilizado a todos os funcionários da empresa, com a ajuda das tecnologias de informação (Callegari, Kovalski & Scandelari, 2006).

No que diz respeito à gestão e organização da base de dados de uma empresa, os sistemas de informação são de grande importância para o CRM, uma vez que permitem a criação e a melhoria dos relacionamentos com os clientes. Estes, transformam os dados em informações relevantes, o que proporciona uma melhoria no planeamento e gestão organizacional. Os sistemas de informação são responsáveis pela coleta, recuperação, processamento, armazenamento e distribuição de informações, auxiliando assim o processo de tomada de decisão, permitindo tomar decisões mais rápidas e com qualidade (Callegari, Kovaleski & Scandelari, 2006). Segundo João (2015 p.9) “os sistemas de informação trabalham com entradas, processamento e saídas. A entrada é a coleta de dados. O processamento converte esses dados em informações. A saída transfere as informações para os interessados”. Devido ao elevado volume de informações acerca dos clientes, através destes sistemas de informação, a empresa consegue obter um maior controlo dos mesmos, procurando assim oportunidades de negócio, um maior volume de vendas, maior rentabilidade e produtividade, a fim de alcançar um maior grau de fidelização dos respetivos clientes (Callegari, Kovaleski & Scandelari, 2006). Sendo o objetivo da empresa obter um melhor planeamento estratégico focado nos clientes e assim continuar a crescer no mercado, necessita de dispor de um banco de dados, onde será possível armazenar toda esta quantidade de informações. Um dos exemplos passa pelo CRM. Só assim conseguirá suportar todos os seus dados, bem como satisfazer as necessidades dos seus clientes.

O processo de gestão de informações é considerado como um “motor” que impulsiona as atividades de CRM. Este processo encontra-se dividido em duas atividades principais. Uma passa pela recolha e seleção das informações do cliente em todos os seus pontos de contacto, enquanto a outra passa pelo desenvolvimento de uma visão do cliente, que fará com que a qualidade da sua experiência seja melhorada (Payne & Frow, 2006). A tecnologia de informação tem como objetivo a gestão de todos dados dos clientes, focando-se, essencialmente, na forma de como estes são armazenados, preservados e disponibilizados. Somente se a empresa mantiver um bom relacionamento com os clientes, é que os seus dados permanecerão atualizados. Segundo João (2015, p.8), “a tecnologia da informação (TI) refere-se a todo o *hardware* e *software* de que uma empresa precisa para atingir os seus objetivos organizacionais”. Para colocar estas duas atividades em prática, a escolha do *hardware*, *software* e tecnologias de informação pode tornar-se uma tarefa complexa, devido a: sistemas com algumas restrições; existir uma grande variedade de opções de tecnologia; e à singularidade de cada negócio. O facto de existir cada vez mais ferramentas e serviços

de CRM faz com que seja mais complicado identificar a melhor solução de CRM e definir se as infraestruturas de tecnologia de informação devem ser adquiridas externamente ou desenvolvidas internamente. Quando a informação dos clientes se encontra dividida por funções e departamentos, as suas interações podem ter por base conhecimentos superficiais ou até inexistentes (Payne & Frow, 2006).

Embora as tecnologias de informação não sejam suficientes para o sucesso do CRM, estas são parte integrante e o suporte de vários aspetos do CRM. Ajudam no processo de tomada de decisão, ao permitir a integração de diversas fontes de informação sobre clientes e por interligar as funções de *front-office* e *back-office*, bem como as interações estabelecidas entre a empresa e o cliente, que devem estar incluídas nos processos de marketing, produção, vendas, entre outros, de forma que seja efetuada uma gestão mais eficaz e eficiente das mesmas. De acordo com Santouridis e Tsachtani (2015, p.307), “aplicativos de coleta de dados auxiliam a empresa na aquisição de dados que são armazenados no *data warehouse* da empresa e compartilhados internamente”. Nesse sentido, tanto o *data warehouse* como o *data mining* são fundamentais para o bom desempenho e eficácia dos sistemas de CRM, uma vez que, para gerir as relações que se estabelecem entre o cliente e a empresa, a mesma não deve ter apenas uma base de dados única, que contenha as informações atualizadas e relevantes acerca dos clientes, como também deve efetuar uma análise dessas mesmas informações, conseguindo assim retirar o máximo partido delas, interagindo melhor com o cliente, aumentando a sua taxa de retenção. Isso permite que sejam identificados os clientes-chave, reconhecendo o seu perfil, o seu padrão de consumo, entre outras informações relevantes para a empresa que, através dos sistemas de informação, consegue gerir melhor as interações estabelecidas, compreendendo melhor as suas necessidades e preferências, desenvolvendo assim um relacionamento duradouro com o cliente (Santouridis & Tsachtani, 2015). É de grande importância que a empresa dissemine todo este conhecimento por toda a organização.

O CRM proporciona uma integração entre o Marketing e as tecnologias de informação (Callegari, Kovaleski & Scandelari, 2006). Na maior parte das vezes, as empresas apresentam a necessidade de ampliar as suas ações de marketing, sendo necessário manter as informações dos clientes atualizadas e organizadas. Para isso, são utilizados bancos de dados, como o *database marketing*, fundamentais para a implementação do CRM. O autor Bretzke (2000) afirma que existe a possibilidade de fazer CRM sem *data warehouse*, mas que não existe a possibilidade de fazer CRM sem *database marketing*. O CRM, ao trabalhar

com o *database marketing*, permite recolher e disponibilizar informações em tempo real, fazendo com que a empresa consiga obter vantagem competitiva. Isso consegue ser alcançado através de uma maior rapidez relativamente aos concorrentes, da melhoria do atendimento, do nível de satisfação e, conseqüentemente, da fidelização. Além disso, o *database marketing* assume como tarefa principal, a mensuração dos resultados, através da segmentação da carteira de clientes. Através da segmentação, é possível dividir os clientes em grupos que apresentam semelhanças nos seus hábitos de compra, estilo de vida e outras características determinantes para o cliente, conseguindo, mais facilmente, analisar o perfil do cliente e prever as suas atitudes (Bretzke, 2000).

CRM e TI são a combinação perfeita quando uma empresa pretende ter uma maior habilidade na captura e tratamento de dados dos seus clientes. Através da utilização e aperfeiçoamento da tecnologia de informação, há uma maior facilidade e agilidade no relacionamento com os clientes, conseguindo assim desenvolver um relacionamento mais eficiente e personalizado para cada um deles (Callegari, Kovaleski & Scandelari, 2006).

Em suma, de acordo com Callegari, Kovaleski e Scandelari (2006) juntos, o CRM e a TI conseguem atingir o diferencial competitivo que possibilitará às empresas o aumento da satisfação e fidelização dos clientes, proporcionando uma melhor gestão empresarial.

Assim, as tecnologias de CRM podem ser divididas em três categorias funcionais: CRM operacional, CRM analítico e CRM colaborativo.

Há software de CRM que permite desenvolver e gerir os relacionamentos com os clientes, através da utilização da tecnologia. Segundo Zenone (2019), são considerados três os tipos de CRM, nomeadamente, o CRM operacional, o CRM analítico e o CRM colaborativo. Ambos são fundamentais na geração de informação acerca dos clientes, possibilitando à empresa obter uma maior proximidade com os seus clientes, identificando as suas necessidades, para que a fidelização possa ser concretizada.

O **CRM operacional** é definido como uma estratégia direcionada para o cliente, focando-se, essencialmente, na recolha, armazenamento, acesso, processamento e transmissão das interações estabelecidas entre o cliente e a empresa (Zenone, 2019). Quer isto dizer que está voltada para a automatização dos processos que envolvem todos os pontos de contacto entre ambos (Greenberg, 2010). Inclui a aplicação de tecnologia de informação em áreas como o marketing, as vendas e o atendimento ao cliente, por forma a melhorar a eficiência dos relacionamentos (Buttle & Maklan, 2015). É neste tipo de CRM que as empresas estão mais

focadas, desenvolvendo assim um atendimento com mais qualidade e agilidade (Silva, Marques, da Silva & Viana, 2017).

No que diz respeito ao **CRM colaborativo**, Buttle e Maklan (2015) reforçam que este tipo de CRM se relaciona com a conquista e manutenção de clientes, com especial ênfase naqueles que são mais rentáveis para a organização. Envolve todas as formas de interação com os clientes, designados de “*touch points*”, devendo estes estarem apropriados a cada um dos clientes, para dar suporte à qualidade e integridade dos dados retirados do CRM operacional (Baptista, 2011). As informações captadas dos clientes são introduzidas num sistema que irá garantir o fluxo dessa informação para toda a organização. Santouridis e Tsachtani (2015) referem que esta comunicação é multidirecional, no sentido em que é transmitida aos clientes, aos funcionários e aos fornecedores/parceiros que, por sua vez, acedem à base de dados do cliente e verificam as suas atividades e estabelecem contactos com o mesmo através deste sistema. Isto permite que se solucionem os problemas em forma de rede. Pode então concluir-se que este registo de informações contribui para uma aprendizagem contínua do perfil do cliente, criando assim valor acrescentado face aos concorrentes (Silva, Marques, da Silva & Viana, 2017).

Por último, o **CRM analítico** analisa todos os dados que foram retirados do CRM operacional, sendo estes consolidados no *data warehouse*, um banco de dados com capacidade para armazenar grandes quantidades de informação acerca da organização e das suas transações (Baptista, 2011). Utiliza o *data mining* para explorar essas informações que, apoiado nos processos empresariais, providencia análises, projeções e relatórios que permitem identificar vários tipos de cliente na carteira de clientes, conhecendo melhor o seu perfil, estudando os seus padrões de comportamento, identificando as suas necessidades e solucionando os seus problemas (Zenone, 2019). Isso facilitará o processo de tomada de decisão e permitirá o desenvolvimento de uma visão direcionada para fins estratégicos ou táticos (Buttle & Maklan, 2015). De acordo com Silva e Galegale (2022), estes clientes são tratados de forma personalizada, permitindo uma maior diferenciação entre eles e apoiando a segmentação de clientes. Torna-se assim fundamental desenvolver e determinar estratégias de atuação adequadas a cada um destes clientes, melhorando não só o nível de satisfação do cliente, como também o desempenho organizacional, obtendo assim vantagem competitiva (Laudon & Laudon, 2014).

3. *Customer Lifecycle Management (CLM)*

Todos os dias novos produtos e serviços surgem no mercado, ficando um variado leque de alternativas à disposição dos clientes, tornando assim mais difícil para as empresas retê-los e mantê-los fiéis a uma só marca. Torna-se, assim, fundamental perceber quando e como se estabelecem os contactos entre a empresa e o cliente, se esse contacto será ou não eficiente e se o mesmo trará benefícios para ambos, conseguindo assim alcançar a sua satisfação e, conseqüentemente, a sua fidelização. Segundo Lopes e Brito (2008, p.1), “o caminho para a fidelização do cliente passa por um processo de largo espectro que cobre todo um ciclo de vida, onde captar o cliente, conhecê-lo, entender as suas necessidades e desenvolver trocas benéficas para ambas as partes são passos essenciais”. Além disso, reforçam ainda que as empresas não se devem focar apenas nos clientes por si só, mas também nas relações que se estabelecem, cujo âmbito e natureza variam à medida em que as suas necessidades, conhecimento, investimento, confiança, experiência e compromisso evoluem. Estas relações devem ser mantidas através de interações contínuas e de inovações constantes nas suas estratégias, para que estas se tornem eficazes e consigam fazer com que o cliente permaneça satisfeito com os produtos e serviços oferecidos pela mesma.

O sucesso de qualquer empresa advém do olhar para toda a experiência do cliente desde a pré-compra à pós-compra, trabalhando para a sua satisfação e fidelização, entregando-lhes os produtos e serviços pretendidos (Lopes & Brito, 2008). Além disso, este sucesso também está dependente da forma como a empresa se comporta perante os seus clientes, pois sem eles não existem transações, e sem transações não existe lucratividade. Contudo, o valor que os mesmos entregam à empresa não se prende só com questões monetárias, mas também com a quantidade, a qualidade e a frequência dessas transações. Um cliente não deve ser visto como um conjunto de transações independentes, mas sim como um fluxo de transações contínuas que geram rendimento a longo prazo para as empresas. Nesse sentido, torna-se necessário perceber quando é que os clientes são ou não rentáveis, sendo para isso fundamental saber em que fase do ciclo de vida se encontram, para que possa atuar de forma precisa nas suas necessidades, de forma a torná-los clientes lucrativos para a organização (Gupta & Lehman, 2003).

Todos os clientes são fundamentais e essenciais à sobrevivência de qualquer negócio. O que se tem vindo a verificar no mercado é o facto de a maior parte das empresas ainda apresentar um maior foco na captação de novos clientes através de estratégias de curto prazo do que na retenção dos já existentes, ao invés de aplicar os seus recursos financeiros e temporais em

estratégias de longo prazo - retenção de clientes -, adaptando-se assim às exigências específicas de cada um dos seus clientes (Lopes & Brito, 2008). Os autores defendem ainda que o cliente demonstra preferência em manter o mesmo fornecedor do que estar em constante mudança. Além disso, para a empresa, torna-se menos dispendioso manter um cliente do que atrair um novo.

As interações estabelecidas em cada uma das etapas do ciclo de vida do cliente são cruciais, uma vez que tendem a afetar o tempo em que os mesmos permanecerão na empresa (Freeze & Kulkarni, 2007). Estas, devem ser vistas como um processo contínuo que varia de cliente para cliente e em função da fase da relação em que se encontram – estabelecimento, manutenção, desenvolvimento ou finalização. Caso contrário, estes relacionamentos serão quebrados, dando lugar a um passa-palavra prejudicial ao negócio e a custos acrescido à empresa, uma vez que necessita de substituir os clientes perdidos (Lopes & Brito, 2008). As empresas devem desenvolver e implementar diferentes estratégias e diferentes ações para cada cliente individual, à medida que o mesmo vai passando pelos vários estágios do ciclo. Na perspetiva de Hansotia (2002) citado por Lee, Lanting e Rojdamrongratana (2017, p. 1562), “isso garante que, em cada fase, a empresa enfatize a maximização dos valores da vida útil do cliente, o que, em geral, aumenta o fluxo de caixa”.

Tendo a empresa o objetivo de fortalecer as relações que estabelece com os seus clientes, esta deve ter em consideração dois pontos de vista diferentes, ainda assim complementares. Por um lado, deve conseguir proporcionar ao cliente uma experiência única, diferente e personalizada, fazendo com que careça dela, mesmo sem necessidade. Por outro lado, deve conseguir dar resposta aquilo que desejam, satisfazendo as suas expectativas e necessidades através da entrega de produtos e serviços com qualidade e valor (Torres, 2018).

Torres (2018, p.107) define ciclo de vida do cliente como uma “visão unificada atual e futura do cliente que integra todos os níveis de interação entre o cliente e a empresa”. Por outras palavras, descreve a progressão do cliente na empresa, apoiando no processo de tomada de decisões e na melhoria das ações a implementar nestes níveis.

Segundo Lopes e Brito (2008), o ciclo de vida do cliente é composto por três fases: fase inicial, fase de compra e a fase de consumo ou utilização. Na fase inicial ainda não existem receitas, uma vez que o cliente ainda não efetuou nenhuma compra. O cliente está focado em perceber o que a empresa tem para oferecer e se essa oferta corresponde às suas expectativas (Stauss, Gouthier & Seidel, 2007). A fase de compra é marcada pelo surgimento

da necessidade que será satisfeita através dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Aqui, será feita uma avaliação por parte do cliente, no qual poderá tomar a decisão de os experimentar, efetuando assim a sua primeira compra (Lopes & Brito, 2008). Por fim, a terceira fase diz respeito à oportunidade de o cliente analisar a empresa relativamente à resolução das suas necessidades, abrindo portas para dar continuidade ao processo de compra, esperando assim um serviço de qualidade e valor ao longo da sua relação (Lopes e Brito, 2008). Nesse sentido, o cliente consegue vivenciar cada experiência de forma específica, determinando as expectativas em relação à empresa e as percepções relativamente aos produtos e serviços (Stauss, Gouthier & Seidel, 2007). O cliente poderá abandonar este ciclo em qualquer fase, tal como se poderá manter nele e evoluir para fases seguintes.

Numa outra perspetiva, León del Apio (2017) citado por Torres (2018) define cinco fases pelas quais os clientes passam ao longo do ciclo, nomeadamente, a aquisição, a conversão, o crescimento, a retenção e a reativação. Na fase de aquisição, como o nome indica, diz respeito à primeira compra do cliente, que adveio da motivação em experimentar um produto ou serviço. Aqui, é feita uma segmentação de clientes, para que seja possível desenhar padrões de comportamento, atuando assim nas necessidades de cada um destes segmentos, através do desenvolvimento de ações de marketing apropriadas. Estas ações são fundamentais, uma vez que é a partir delas que os clientes se fidelizam à marca (Kumar, 2008). Esta ação requer a construção de confiança e credibilidade por parte da empresa, para que o cliente consiga considerar que esse produto ou serviço será capaz de satisfazer as suas necessidades. O cliente ao ficar satisfeito com a compra efetuada, alcança a fase de conversão, passando a adquirir com frequência os produtos e serviços da empresa, substituindo assim os da concorrência. Os aumentos do nível de satisfação, juntamente com o passa-palavra positivo, fazem com que o número de clientes seja maior, o que permite à empresa obter uma margem de lucro superior. É nesta fase que devem ser implementados sistemas e estratégias de medição e avaliação do grau de satisfação – fase de crescimento (León del Apio, 2017 *apud* Torres, 2018). A fase de retenção é também uma fase que deve ter especial atenção, uma vez que se torna mais vantajoso e rentável para a empresa reter clientes do que conquistar novos (Kumar, 2008). Esta fase é composta por clientes que ficaram fiéis à marca, sendo necessário o desenvolvimento de campanhas e ações que façam com que o cliente se mantenha interessado na marca, não necessitando de recorrer a produtos alternativos para satisfazer as suas necessidades. O que faz com que os clientes permaneçam na marca é o seu grau de satisfação em relação ao consumo de produtos ou prestação de um

serviço, sendo, por isso, necessário continuar a medi-lo, para poder atuar em conformidade com os resultados, sejam eles positivos ou negativos. A última fase, a reativação, é caracterizada por clientes que estão a ser atraídos pela concorrência, com a introdução de novos produtos, que se tornaram substitutos à marca utilizada ou através de campanhas mais atrativas, sendo fundamental reconhecer o momento-chave para atuar nestes clientes antes que o deixem de ser.

Stauss, Gouthier e Seidel (2007) apresentam ainda como fases complementares, para além das fases já mencionadas, a fase de perigo, a fase de terminação, a fase de abstinência e a fase de revitalização. A chamada fase de perigo marca a estagnação ou diminuição das receitas, provenientes da falta de crescimento do cliente. Nesta fase, se o cliente ainda não terminou a relação com a empresa, pode considerar-se que se encontra numa fase de perigo, uma vez que a sua saída poderá estar para breve. Isso deve-se ao facto de já não sentir atratividade pelos produtos/serviços da empresa e se esta não atuar em tempo útil e tomar consciência da situação, fará com que o cliente termine efetivamente essa relação. Nesse sentido, deve prever antecipadamente este tipo de comportamentos para que os clientes não cheguem a alcançar esta etapa. A fase de terminação, como o nome indica, diz respeito aos clientes que tomaram a decisão de terminar a relação com a empresa e que não estão dispostos a recuperar esse relacionamento. Por outro lado, pode acontecer o cliente e a empresa voltarem a estabelecer um novo contacto, após a fase de abstinência, fruto de uma necessidade ou da insatisfação com a concorrência, o que faz com que a empresa tenha uma oportunidade de reconquistar um cliente - fase de revitalização, iniciando-se assim um segundo ciclo.

4. Implementação do CRM

O CRM é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento do negócio e, uma vez bem implementado, permite retirar inúmeros benefícios que fazem com que detenha vantagem competitiva face aos concorrentes. Para isso, torna-se necessário que os colaboradores compreendam e conheçam os seus clientes, indo ao encontro das suas necessidades e expectativas em cada uma das ações que desenvolvem.

Para a correta implementação desta ferramenta, as empresas devem apresentar de forma clara, que objetivos pretendem alcançar com a sua utilização, bem como a forma como esta deve ser utilizada. Segundo Johnston (2006), a empresa deve ter: orientação para o mercado, focando-se no seu mercado e no seu segmento-alvo, estando concentrada nos vários processos da organização; orientação para o cliente: onde todos os departamentos da

empresa devem estar focados nos clientes, afirmando que as empresas que o fazem apresentam maior chance de sucesso; e o cliente como centro: considerando-o o centro dos negócios, principalmente no que diz respeito á força de vendas.

Como tem sido mencionado ao longo do presente relatório, a empresa deve conhecer sempre os seus clientes, considerando-os o centro da organização pois, ao não os considerar, pode facilmente concluir-se que não entenderão o objetivo da implementação do CRM.

4.1. Etapas da Implementação do CRM

Todas as etapas para a implementação do CRM devem estar interligadas para que da sua aplicação possam resultar benefícios para a organização. De forma resumida, as três etapas fundamentais são: o planeamento, de onde são extraídas todas as informações acerca das necessidades, selecionadas as equipas de trabalho e delineados os objetivos e as metas a alcançar; a implementação, realçando a importância da aplicação do CRM, bem como realizado o treino aos utilizadores desta ferramenta; e por fim, o acompanhamento, onde são efetuadas avaliações e monitorizações (Barreto, 2007).

De forma mais pormenorizada, segundo Bretzke (2000) e Poppers and Rogers Group (2000), as etapas de implementação do CRM são as seguintes:

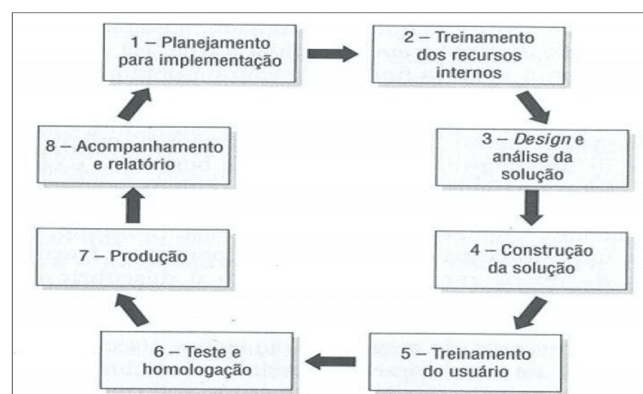
- Definição e Planeamento do Modelo de Relacionamento: perceber quais os objetivos que se pretende atingir com a implementação desta ferramenta, fazendo uma revisão do portefólio de produtos e serviços disponibilizados pela empresa, bem como o tipo de relacionamento estabelecido com o cliente, através de planos estratégicos e de comunicação;
- Redesenho dos processos de relacionamento com o cliente: onde este passa a ser o centro de todos os negócios, classificando-os em função da sua importância e valor para a organização. Nesse sentido, o portefólio de produtos e serviços passa para segundo plano.
- Reavaliação da cultura e da estrutura organizacional: será necessário reavaliá-las, sem que a empresa perca a sua identidade, tendo como objetivo a identificação e integração de todos os colaboradores numa base de processos e procedimentos mais informatizados e modernizados, formando-os e disponibilizando-os para uma evolução contínua;

- Seleção da ferramenta de CRM: para saber qual o *software*, *hardware* e outros equipamentos a utilizar. Nesta fase as TI são fundamentais, uma vez que selecionam o que melhor se adequa a cada situação em específico, em função dos objetivos e metas que foram delineadas;
- Implementação da ferramenta de CRM: a administração terá um papel crucial, no sentido em que é quem estabelece a ligação entre os projetos e os *stakeholders*. Nesta fase, a base de dados da organização é importante para delinear cada uma das atividades a desenvolver;
- Avaliação dos resultados obtidos com a ferramenta CRM: deve ser efetuada uma gestão das funções de cada um dos colaboradores, para que estes se sintam dentro da mudança, uma vez que da implementação do CRM surgem os seguintes entraves: resistência à mudança e aprendizagem pouco eficiente.

Pode concluir-se, por conseguinte, que para uma correta implementação do CRM, a empresa deve considerar como foco os seus clientes, começando por definir o seu relacionamento para posteriormente redesenhar todos os processos que o envolvam. A avaliação dos resultados obtidos com a aplicação desta ferramenta é essencial à organização, uma vez que sem ela, não seria necessário testar processos, avaliar pessoas e diagnosticar novas estratégias, comprometendo, desde o início, a implementação do CRM. Assim, seguindo todas as etapas definidas, a organização consegue alcançar os resultados pretendidos, que se irão refletir nos clientes e, conseqüentemente, nas vendas e nos lucros.

Numa outra perspetiva, Madruga (2006) refere que a implementação do CRM necessita de uma metodologia, estando esta dividida em oito etapas, como visível na figura 1.

Figura 1 - Etapas da Implementação do CRM



Fonte: Madruga (2006)

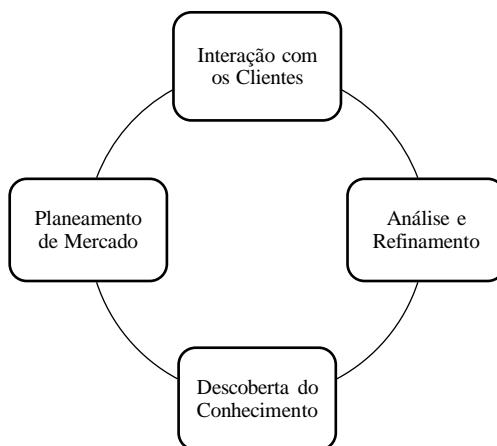
- Planeamento para a implementação: envolve a análise das pessoas viáveis para o projeto, a formação das equipas de trabalho, bem como o desenvolvimento do cronograma do processo de implementação do CRM;
- Treinamento dos recursos internos: treino dos recursos de TI e formação de alguns colaboradores, para que estes sejam participativos e colaborem neste processo;
- *Design* e análise da solução: definição das várias áreas de trabalho, criação de processos e fluxos de informação, definição de relatórios e dimensão do *hardware*. Além disso, devem ser mapeadas os colaboradores indispensáveis ao projeto, deve ser definido o escopo e devem ser levantados os macroprocessos;
- Construção da solução: conforme informação retirada na etapa anterior, nesta etapa a solução começa a ser customizada, adequando-se assim às necessidades da empresa;
- Treinamento do usuário: trata-se de uma das fases cruciais, uma vez que até ao momento, o usuário apenas testou a ferramenta, não a utilizando ainda em contexto de trabalho. Nesse sentido, o treino é fundamental para que perceba como será o seu trabalho neste novo sistema e, para isso, deve estar totalmente disponível e dedicado na aquisição do conhecimento;
- Teste e homologação: é efetuada uma avaliação, junto do usuário, analisando se o que foi planeado na fase inicial foi cumprido;
- Produção: operacionalização da solução. Aqui, são realizados vários *backups*, por forma a garantir a segurança dos dados;
- Acompanhamento e relatório: é realizado um acompanhamento do seu funcionamento, ajustando pormenores na sua *performance*, caso necessário. Além disso, é nesta fase que são considerados pontos de melhoria e alguns cuidados a ter na sua implementação, pois o grande objetivo passa pela melhoria contínua da ferramenta CRM.

Quando a estratégia da empresa está centrada no cliente, esta deve assegurar que seja implementada. Para isso, os colaboradores devem ser formados para trabalhar de forma a dar resposta a esta estratégia. Quer isto dizer que, devem estar capacitados para resolver todos os problemas que possam surgir, como também se adaptarem o máximo possível aos procedimentos informáticos.

5. Processo de CRM

De acordo com Swift (2002) o processo de CRM divide-se num grupo de quatro ações, como visível na figura 2.

Figura 2 - Etapas da Implementação do CRM



Fonte: Swift (2002)

A primeira fase é uma das mais importantes, pois é aqui que se estabelece a relação, através dos diversos canais existentes, e se gere a comunicação com o potencial cliente. Assim, são transmitidas informações e oferecidos produtos e serviços ajustados ao tipo de cliente em questão. A fase seguinte é caracterizada por um processo de aprendizagem contínua, a partir do qual se analisa o diálogo com o cliente, interpretando os dados recolhidos na interação com o cliente acerca de preços, quantidades, entre outros. Após esta análise, devem ser encontradas respostas específicas para aquilo que o cliente procura e deseja, satisfazendo-o. A terceira fase apoia-se na análise das informações do cliente, por forma a identificar oportunidades de negócio e estratégias de investimento através da identificação e segmentação de clientes. Esta fase, denominada de descoberta do conhecimento, deve preparar os profissionais de marketing a analisar as características e informações históricas do cliente, possibilitando tomadas de decisão mais adequadas. Por fim, a fase de planeamento de mercado, é onde se definem as ofertas mais adequadas ao cliente, o canal de distribuição a utilizar, programas e dependências. Assim, utilizando o conhecimento adquirido são desenvolvidos planos de comunicação estratégica, definidas campanhas específicas e preferências de canal a utilizar para cada cliente em questão.

As empresas devem estar conscientes que para que haja um funcionamento equilibrado do processo de CRM devem ter em conta vários fatores que levam ao cumprimento dos objetivos propostos num determinado projeto de CRM.

6. Vantagens e Desvantagens da Implementação do CRM

A utilização e aplicação do CRM permite a obtenção de benefícios, que variam de empresa para empresa, em função dos diferentes objetivos e metas estabelecidas, nomeadamente, aumento dos lucros, aposta na inovação, ser uma empresa líder ou melhoria da qualidade dos seus produtos e serviços (Bretzke, 2000).

Nesse sentido, o autor enumera alguns dos benefícios retirados com a implementação do CRM, dos quais:

- Maior conhecimento do cliente, proveniente da recolha das suas informações, permitindo assim apresentar produtos e serviços que vão ao encontro das suas necessidades e expetativas;
- Armazenamento de um grande volume de informações acerca do cliente, possibilitando contactos futuros;
- Diminuição dos custos e aumento da rentabilidade através da utilização da customização nos produtos e serviços, que apresentam características comuns à maior parte dos clientes, apostando em menor quantidade na personalização;
- Aposta fortemente na comunicação e nas ações de marketing para que a empresa permaneça na mente dos atuais consumidores. Além disso, através destas estratégias, a empresa poderá conseguir adquirir novos clientes;

Tendo em conta o foco e o objetivo do CRM, não haverá maior benefício para a organização do que a satisfação dos clientes, uma vez que conseguirá um maior número de clientes, um maior volume de vendas e, conseqüentemente, maiores lucros. O autor realça ainda que, apesar do foco principal ser a satisfação do cliente, por vezes poderá não ser possível satisfazê-los, uma vez que os produtos e serviços oferecidos pela empresa poderão não corresponder às suas necessidades (Bretzke, 2000).

De acordo com Alves (2018), o CRM é mais do que um simples *software* pois não adianta ter uma ferramenta eficiente, se posteriormente os envolvidos no processo não estiverem conscientes da sua importância no estabelecimento de relacionamentos com o cliente. Neste

sentido, o autor refere alguns dos principais motivos pelos quais as empresas devem adotar este sistema:

- Retenção de clientes através da melhoria dos produtos e serviços oferecidos ao cliente, bem como pela utilização de programas de fidelização;
- Novas oportunidades de negócio que advêm das várias interações estabelecidas entre o cliente e a empresa;
- Segmentação: que permite selecionar com maior precisão os potenciais clientes;
- Satisfação do cliente uma vez que através do CRM se consegue obter todas as informações necessárias para dar resposta às suas necessidades e expectativas;

Atendendo a todos os benefícios proporcionados à empresa com a implementação do CRM, pode facilmente concluir-se que a fidelização dos clientes é uma das principais vantagens, uma vez que permite a procura da satisfação total do cliente sendo esta o elemento chave para a realização do negócio. Este *software* permite não só gerir uma grande quantidade de dados, como também aceder aos mesmos a qualquer momento. Os vários departamentos da empresa também acedem a esta informação facilitando o processo de tomada de decisão (Alves, 2018).

Nesse sentido, embora o CRM seja um sistema operacional com vantagens para as empresas, este *software* também apresenta falhas, comprometendo assim o bom funcionamento da organização. Kotler e Keller (2012) referem as principais desvantagens do uso do CRM:

- Dificuldade na captura de todos os dados do cliente, decorrentes das interações que o mesmo estabelece com a empresa;
- Investimento em *software*, *hardware*, base de dados e em profissionais habilitados;
- Utilização do marketing tradicional ao invés do CRM. Além disso, existe dificuldade em fazer com que os colaboradores tenham uma orientação para o cliente e utilizem as suas informações disponíveis na base de dados;
- Privacidade e segurança dos clientes deve ser assegurada, uma vez que estes, ao não quererem estabelecer uma relação com a empresa, ficam insatisfeitos por terem sido coletadas informações a seu respeito;
- Algumas iniciativas de CRM não serem aplicáveis na prática, quer isto dizer que clientes fiéis à marca poderão trazer maiores custos à empresa.

PARTE II: ESTÁGIO

7. Objetivos e Plano de Estágio

A realização do estágio visa a implementação de conhecimentos já adquiridos ao longo do percurso académico, como também a aquisição de novos conhecimentos, ampliando assim o leque de experiências a nível profissional e pessoal.

O objetivo do estágio delineado pela empresa passou por fornecer uma visão operacional do departamento comercial e de marketing de uma empresa industrial multinacional do tipo B2B, tendo sido definido um plano de estágio assente em atividades relacionadas com o CRM, estudos de mercado, patrocínios, organização de eventos, *cross sales* e desenvolvimento de um novo projeto de carácter sustentável.

O plano de estágio proposto pela empresa foi o seguinte:

- Apresentação e organograma da empresa;
- Portfólio e catálogos dos produtos comercializados;
- Atualização dos dados nacionais de consumo e exportação dos principais mercados finais (vinho, azeites, espumantes, cervejas);
- Informação de contas e contactos do CRM, com especial ênfase na análise dos principais mercados do cliente e das interações que o mesmo estabelece com a empresa, para posterior implementação do *Customer Experience*;
- Processo de *cross-selling* realizado em SAP;
- Desenvolvimento e implementação de um novo projeto de RSE;
- Processo de requisição de pedidos de patrocínios realizado em SAP;
- Organização de eventos internos e externos, nomeadamente a realização de um *Immersion Day*¹ na Verallia e de uma feira de emprego;

Todas estas atividades propostas pela empresa foram realizadas com sucesso, resultando assim num contributo positivo para a mesma, uma vez terem sido concretizados todos os objetivos delineados para este estágio.

¹ Experiência de um dia nas instalações da empresa, no qual os participantes são expostos a atividades, estando envolvidos na indústria vidreira, criando assim uma relação duradoura com os clientes.

8. Caracterização da Empresa – Verallia Portugal, S.A.

O presente capítulo destina-se à apresentação e enquadramento da entidade acolhedora – a Verallia Portugal S.A. – na qual foi desenvolvido o estágio curricular no âmbito do mestrado em Gestão. Dessa forma, serão apresentados alguns aspetos que a caracterizam, nomeadamente a sua história, missão, valores e estratégia, propósito, estrutura organizacional, política de gestão, atividade e recursos.

8.1. Grupo Verallia

A Verallia é considerada a terceira maior produtora mundial de embalagens de vidro direcionadas para o setor da alimentação e bebidas, oferecendo assim soluções inovadoras, personalizadas e que respeitam o meio ambiente a mais de 10 mil clientes, desde produtores familiares a grandes marcas internacionais, em todo o mundo. Pretende assim redefinir a forma de como o vidro é fabricado, reciclado e reutilizado, de forma a torná-lo o material de embalagem mais sustentável do mundo.

A Verallia é constituída, na sua totalidade, por 10 mil funcionários e possui, nos onze países em que atua (Alemanha, Argentina, Brasil, Chile, Espanha, França, Itália, Polónia, Portugal, Rússia e Ucrânia), trinta e duas fábricas de vidro, cinquenta e oito fornos, três fábricas de decoração, oito centros de processamento de casco de vidro e treze centros de desenvolvimento de produto, fabricando assim uma totalidade de 16 biliões de garrafas e frascos de vidro. Atualmente, está posicionada como primeira a nível europeu com 90% das vendas, segunda na América do Sul com 10% das vendas e terceira a nível mundial.

A Verallia Ibéria, com sede na Figueira da Foz e em Madrid, possui sete fábricas, localizadas em Azuqueca de Henares, Burgos, Montblanc, Sevilha, Saragoça, Ilhas Canárias e Figueira da Foz, e dois centros de desenvolvimento de produtos, um em Azuqueca e outro na Figueira da Foz. Nos últimos cinco anos investiu cerca de 50 milhões de euros na modernização dos seus centros de produção, contando assim, nos dois últimos anos, com dois centros de tratamento de casco (vidro reciclado), localizados em Espanha - Província de Guadalajara e em Las Palmas de Gran Canária.

Conta com uma totalidade de 1300 funcionários. Destes, 245 funcionários pertencem às instalações de Portugal e 1116 às instalações de Espanha. Fabrica 3,2 mil milhões de embalagens, sendo estas em onze cores de vidro diferentes.

8.2. História da Verallia Portugal, S.A.

A Vidreira da Fontela, antiga fábrica da Verallia, foi fundada a 1 de julho de 1919, embora tenha apenas iniciado o seu processo de fabricação em maio de 1929. Esta fábrica foi considerada, durante 60 anos, a maior empresa da região e a que empregava um maior número de trabalhadores no concelho da Figueira da Foz e no distrito de Coimbra.

Figura 3- Antiga Vidreira da Fontela



Fonte: Verallia Portugal, S.A. (2022)

Entre 1960 e 1970 foram realizados sucessivos investimentos, fundamentais quer para o desenvolvimento social, com a construção de creches e habitações sociais, quer para o desenvolvimento industrial, com a reformulação do forno da fábrica que possibilitou uma evolução no sistema de fabrico manual para semiautomático, instalado em 1973.

Após o 25 de abril de 1974 e dadas as repercussões que advieram nos anos seguintes, a Vidreira da Fontela acabou por encerrar, em 1982, uma vez não ter condições necessárias para laborar e produzir vidro. Anos mais tarde, em 1987, esta vidreira foi adquirida pela multinacional Saint-Gobain, fundada pelo francês Jean-Baptiste Colbert, em 1665.

Tendo em conta o aumento exponencial da atividade industrial e as exigências do mercado, em 1991 a empresa introduziu um novo forno na fábrica, contendo já incorporado a tecnologia utilizada pela Saint-Gobain na produção de embalagens de vidro direcionados para o mercado dos vinhos.

Os anos seguintes foram marcados pelos sucessivos esforços por parte da administração e dos trabalhadores na reconstrução da vidreira e, como esta se tornou uma empresa líder no mercado, a Saint-Gobain acabou por designá-la de Saint-Gobain Mondego. Entre 2006 e 2008, decorrente da contínua evolução favorável da empresa, foram realizados novos investimentos, apostando fortemente na maximização das linhas de produção, com o aumento das dimensões dos fornos.

Toda esta inovação tecnológica fez com que a empresa conseguisse integrar processos produtivos que lhes permitiram não só obter uma maior rentabilidade, como também disponibilizar uma gama de produtos melhorada, satisfazendo de forma eficaz e eficiente as exigências do mercado. Além disso, permitiu também o desenvolvimento dos serviços de expedição, etiquetagem e paletização da mercadoria.

A evolução da marca tem sido notória ao longo dos anos a par com as contantes inovações tecnológicas e de mercado, o que tem permitido à empresa manter a sua posição.

8.2.1. Criação da Marca Verallia

A marca Verallia foi criada pela Saint-Gobain, em 2010, com o intuito de reorganizar as embalagens de vidro, tornando-as um elemento diferenciador aos olhos dos clientes, facilitando assim a sua identificação. Juntamente com o lançamento da marca, a Verallia lançou no mercado a gama Ecova, uma gama de modelos sustentáveis da empresa.

Figura 4- Logotipo da Verallia



Fonte: Verallia Portugal, S.A. (2022)

Tendo como objetivo a otimização da eficiência industrial e consequentemente a eliminação de perdas de energia, qualidade, tempo e gastos associados, a Verallia lançou, em 2011, o *Verallia Industrial Model* (VIM). Nesse mesmo ano, a empresa lançou uma nova gama, composta por garrafas de vidro de alta qualidade, designada de Selective Line. Com a criação do concurso de *Design* e Criação, em 2013, esta gama tem sido alvo de constantes melhorias. Em 2014, a marca foi premiada, pela Revista dos Vinhos, como a Melhor Campanha Publicitária do Ano, que revelou o “melhor do vidro”.

Figura 5- Campanha Publicitária da Verallia



Fonte: Verallia Portugal, S.A. (2022)

Em 2015, a Verallia tornou-se uma empresa independente da multinacional Saint-Gobain, definindo, em 2020, o seu propósito como “Reimaginar o vidro para um futuro sustentável”. Em 2021, a empresa lançou os objetivos e metas que pretende atingir a nível de RSE, bem como as ações que pretende implementar. Em 2022, pretende efetuar alterações na gerência do grupo, separando assim as funções do Presidente do Conselho de Administração e do Diretor Executivo.

8.3. Missão, Valores e Estratégia

A Verallia apresenta como missão proporcionar a todos os seus clientes a oportunidade de consumir bebidas e alimentos em embalagens de vidro atrativas, seguras e sustentáveis, nomeadamente garrafas, frascos e boiões. É especialista na produção, *design* e reciclagem de embalagens de vidro.

No que diz respeito aos seus valores, adotou, desde o ano de 2000, um código de conduta que contempla um conjunto de princípios através dos quais as equipas são guiadas ao longo do tempo. Desses, destacam-se os quatro principais:

Apoio aos clientes: antecipação das necessidades dos seus clientes e empenho na concretização dos compromissos assumidos com os mesmos, através da apresentação de soluções com *design*, qualidade e logística, que correspondam às suas expectativas. De forma a colocar em prática a concretização das mesmas, todos os seus colaboradores apostam a sua capacidade e o seu tempo no desenvolvimento das suas atividades.

Respeito pelas pessoas, leis e meio ambiente: o respeito pelas pessoas, leis e meio ambiente deve existir em qualquer momento e em todas as circunstâncias. A escuta, o diálogo, a proteção da saúde e a segurança de todos os colaboradores da empresa devem ser assegurados, criando assim um ambiente de trabalho propício ao correto desenvolvimento das suas tarefas. Além disso, todas as empresas devem dedicar-se à implementação de leis e regulamentos que se encontram em vigor nos respetivos países em que atuam. Por fim, como parte integrante do respeito e proteção pelo meio ambiente, todas as fábricas estabelecem metas precisas e mensuráveis, fazendo constantemente acompanhamentos ao seu desempenho.

Capacitação e responsabilidade: a empresa promove o desenvolvimento do espírito empresarial, incentivando assim os seus colaboradores a serem proativos, a partilharem com

o grupo as suas opiniões, bem como a respeitar as opiniões dos restantes, numa abordagem global de responsabilidade.

Trabalho em equipa: a Verallia acredita que o desenvolvimento do trabalho em equipa fomenta o sucesso coletivo, que é materializado por equipas de trabalho transversais, onde cada indivíduo deve ser capaz de mostrar capacidade de escuta ativa, diálogo e colaboração em todos os níveis da empresa.

Relativamente à estratégia da empresa, a mesma assenta na implementação de quatro linhas de ação principais, sendo estas:

- A procura pelo crescimento orgânico;
- O acelerar da implementação do programa de Excelência Operacional da empresa;
- O investimento no desenvolvimento sustentável futuro;
- O desenvolvimento de uma cultura empresarial forte.

8.4. Propósito: Reimaginar o Vidro para um Futuro Sustentável

O grande propósito da Verallia passa pela reimaginação do vidro para um futuro sustentável, englobando assim vários aspetos como: o desenvolvimento de soluções para os desafios da embalagem no mundo; o compromisso com a inovação; tornar a economia circular uma realidade; reduzir as emissões de carbono; ser especialista na fabricação de vidro; apoiar os desejos de sustentabilidade dos clientes; tornar o local de trabalho seguro e inclusivo; a transparência; e colaborar para a condução de uma mudança sistémica.

Figura 6- Propósito da Verallia



Fonte: Verallia Portugal, S.A. (2022)

Dado o consumo da sociedade e a geração dos resíduos, como líder mundial no fabrico de embalagens de vidro, a Verallia assume um papel fundamental na aceleração da transição para embalagens sustentáveis. Nesse sentido, pretende redefinir o modo de produção, reutilização e reciclagem do vidro, tornando-o o material mais sustentável do mundo. A reciclagem e a reutilização já fazem parte do modelo de negócio, no entanto, é necessário ir mais além para que o vidro se torne totalmente sustentável. Nesse sentido, torna-se agora fundamental e prioritário tornar a economia circular numa realidade.

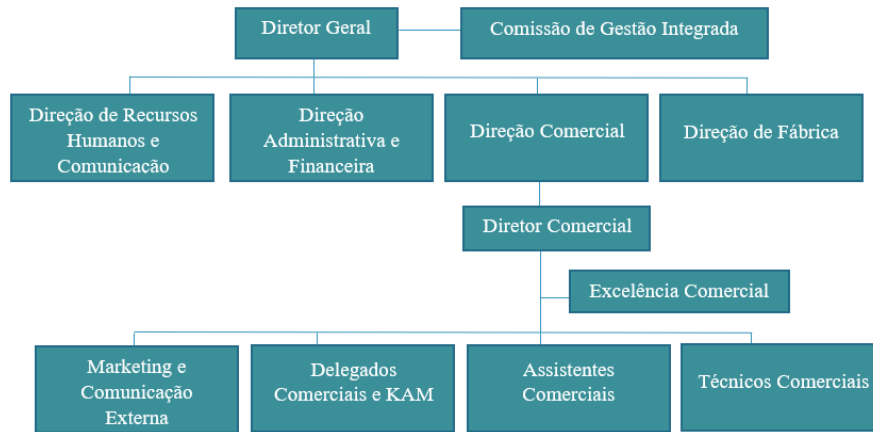
O passo seguinte passa por contribuir para a neutralidade carbónica, melhorando assim as emissões de CO2 e o consumo de energia em toda a cadeia de produção. Especialistas no *design*, produção e reciclagem do vidro, fornecem mais de 10 mil empresas, com embalagens saudáveis, atrativas e sustentáveis.

A Verallia recicla e produz em vários países, conseguindo assim manter proximidade com os seus clientes, superando todos os seus desafios e expectativas, e desenvolvendo soluções que reduzam o impacto ambiental. A definição de metas e o trabalho conjunto permitem que todos os progressos sejam alcançados e a sua partilha com os clientes, colaboradores, fornecedores e outros parceiros da cadeia de valor fazem com que construam, juntamente, o futuro próximo através de novas soluções saudáveis e sustentáveis.

8.5. *Estrutura Organizacional*

O ambiente proporcionado pela empresa é caracterizado como familiar, acolhedor e de entreatajuda, facilitando assim o trabalho individual e coletivo. Esta estrutura conta ainda com a subcontratação de empresas a nível logístico. O seguinte organograma representa a estrutura organizacional da Verallia Portugal, estando o departamento comercial mais discriminado, uma vez que o estágio foi realizado no respetivo departamento.

Figura 7- Estrutura Organizacional da Verallia



Fonte: Verallia Portugal, S.A. (2022)

De acordo com o organograma apresentado, é possível verificar que a Verallia é dirigida por um diretor geral ibérico, responsável pela gestão da empresa, que juntamente com a gestão integrada, toma decisões estratégicas e delega informações que serão transmitidas posteriormente aos restantes diretores que, por sua vez, transmitirão aos seus colaboradores. A mesma está subdividida em quatro direções: Direção de Recursos Humanos e Comunicação, Direção Administrativa e Financeira, Direção Comercial e Direção de Fábrica.

A Direção de Recursos Humanos e Comunicação tem como responsabilidades, numa primeira fase, a seleção e a contratação dos possíveis e recém colaboradores da empresa, passando a segunda fase pela formação e remuneração dos mesmos. Estas funções são desempenhadas pelas técnicas de recursos humanos que a empresa detém. Além disso, a comunicação também integra uma das responsabilidades desta direção, estando ao cargo da diretora de recursos humanos.

A Direção Administrativa e Financeira é constituída por um responsável de gestão e consolidação, seguindo-se o controlo de gestão, a contabilidade, as compras, a tesouraria e as expedições. Apresenta como principais responsabilidades a elaboração do planeamento financeiro, a divulgação dos resultados obtidos, a promoção de investimentos e o controlo da tesouraria.

A Direção Comercial é a principal responsável pela comercialização dos produtos da empresa. Nesse sentido, reúne esforços para definir estratégias de vendas, para analisar mercados em que opera ou possa vir a operar, para analisar atuais e futuros concorrentes, para efetuar prospeção de novos clientes e para o desenvolvimento de novos produtos. Por forma a atingir bons resultados, este departamento conta com o diretor comercial, com a

responsável pela excelência comercial, com o adjunto da direção de vendas e *Key Account Manager* (KAM), com três delegados comerciais distribuídos pelas diversas regiões do país (norte, centro e sul), garantindo assim uma maior proximidade com os clientes, e com três secretárias comerciais, associadas a cada região. Ainda dentro da direção comercial, está inserida a responsável de marketing e comunicação externa, apresentando como função a divulgação publicitária, e os dois técnicos comerciais, um responsável pelo desenvolvimento de novos modelos de garrafas e o outro responsável pela área das reclamações.

A Direção de Fábrica apresenta como principais objetivos a produção e paletização dos produtos comercializados pela empresa. Nesse sentido, como principais responsabilidades apresentam-se a elaboração do mapa de produção, através do qual é possível visualizar o tipo, a quantidade e os recursos dispensados para o desenvolvimento das garrafas. Além disso, todos os meses é efetuado um orçamento, obtendo assim uma previsão geral para o mês seguinte. Assim, este departamento administra todo o processo de produção visando um maior grau de eficiência e rentabilidade e conseqüentemente melhores níveis de produção.

8.6. Política de Gestão Integrada

A Verallia Portugal S.A. implementa uma política de gestão integrada de acordo com os requisitos das normas da Qualidade (ISO 9001), Meio Ambiente (ISO 14001), Segurança e Saúde (ISO 45001), Gestão da Energia (ISO 50001), Inovação (IDI NP4457) e Segurança Alimentar (ISO 22000 e FSSC 22000).

Assente nos princípios de Responsabilidade Corporativa, a apresenta uma constante preocupação pela melhoria contínua do seu sistema e pela qualidade das relações que se estabelecem entre todas as partes interessadas, nomeadamente acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade e ambiente. Para o correto desenvolvimento da sua atividade, tem em consideração alguns eixos fundamentais, devidamente apresentados no anexo 1.

8.7. Atividade da Empresa

A Verallia é especialista na conceção, fabrico e reciclagem de embalagens de vidro, tendo assim à sua disposição diversos segmentos de mercado, distribuídos a nível global.

8.7.1. Negócio, Gamas e Principais Mercados

As embalagens de vidro apresentam um variado leque de benefícios, tanto para o consumidor como para o fabricante e meio ambiente. Para o consumidor, estas embalagens permitem que o sabor original se mantenha, uma vez ser um material neutro e inerte. Ao fabricante, este material permite uma maior versatilidade e valor agregado à apresentação e *design* e, por fim, o facto de ser um material 100% reciclável, retornável e reutilizável, torna-se benéfico para o meio ambiente.

A Verallia apresenta uma variada gama de produtos, podendo o cliente selecionar a que melhor se adequa ao seu tipo de produto. São quatro os tipos de gama disponíveis na Verallia, nomeadamente: Ecova, Vintage, Asia e Selective Line.

Em relação à distribuição das vendas por área geográfica, 22% das vendas concentram-se a norte e este da Europa, 69% a sul e oeste da Europa e 9% na América do Sul.

A **gama Ecova** é constituída por garrafas mais leves sem perda de qualidades estéticas e que permitem a redução de 15% da pegada de carbono, diminuindo assim o impacto ambiental. É uma gama que permite a otimização do formato, a redução dos custos logísticos, a sustentabilidade e a inovação. A Verallia já comercializou mais de 20 milhões de embalagens Ecova em todo o mundo.

Figura 8- Logotipo da Gama Ecova



Fonte: Verallia Portugal, S.A. (2022)

A **gama Vintage** é constituída por garrafas mais elegantes, em diferentes cores de vidro, bastante valorizadas pelos clientes da empresa. É considerada superior à gama Ecova. Alguns destes modelos já incorporam o sistema VEO (*Verallia Easy Open*), que facilita o descapsular das garrafas de vinho.

Figura 9- Logotipo Gama Vintage



Fonte: Verallia Portugal S.A. (2022)

A **gama Asia** é constituída por garrafas em cores mais escuras, desenhadas especialmente para as adegas que apresentam como objetivo proporcionar uma imagem premium às suas garrafas. As suas características são bastante apreciadas nos mercados externos.

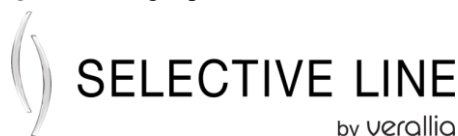
Figura 10- Logotipo da Gama Asia



Fonte: Verallia Portugal, S.A. (2022)

Por fim, a **gama Selective Line** é a marca internacional de alta qualidade da Verallia, no setor dos vinhos, espumantes, bebidas espirituosas, bebidas não alcoólicas e azeites. Esta gama propõe garrafas de vidro super premium, em diferentes formas, cores, capacidades e acabamentos, para satisfazer todos os seus consumidores. Os especialistas em *design* acompanham todo o processo de desenvolvimento das garrafas, tornando, cada uma delas, numa criação única. A Selective Line procura estar no centro das últimas tendências, oferecendo assim uma multiplicidade de técnicas de personalização e decoração do vidro, que permitem ao cliente obter uma garrafa ao seu gosto.

Figura 11- Logotipo da Gama Selective Line



Fonte: Verallia Portugal, S.A. (2022)

Deste modo, a Verallia é uma referência no setor vidreiro, sendo uma empresa B2B. Possui uma quota de mercado de 30%, consequência, sobretudo, de parcerias que detém com algumas das maiores empresas produtoras de bens de grande consumo, como a Heineken, Super Bock, Nestlé, Sumol + Compal, Licor Beirão, entre outras, para além da sua aposta na qualidade, serviço e preço.

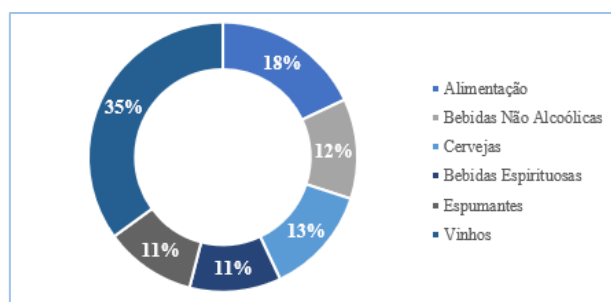
8.7.2. Canais de Distribuição e Segmentação do Negócio

Ao nível dos canais de distribuição, a Verallia não utiliza intermediários para vender os seus produtos aos seus clientes - distribuição direta - o que faz com que seja totalmente responsável pela entrega dos mesmos. Para isso, recorre aos seus delegados comerciais para

comunicar com os clientes, estabelecendo assim um contacto direto e, conseqüentemente, desenvolver um atendimento mais personalizado. O transporte dos produtos pode ser feito de duas formas: assumido pela empresa, através da subcontratação de uma empresa de logística externa ou assumido pelo cliente, através do carregamento nas instalações da empresa.

Relativamente à segmentação do negócio, comercializa embalagens de vidro direcionadas para o setor das bebidas e alimentação. Em 2020, comercializou 35% para vinhos tranquilos, 11% para espumantes, 11% para bebidas espirituosas (aguardentes e licores), 13% para cervejas, 12% para bebidas não alcoólicas e 18% para o setor da alimentação.

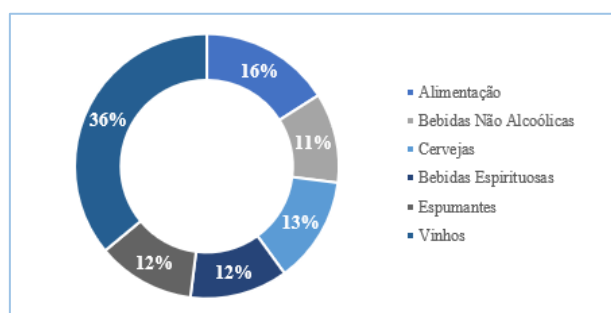
Figura 12- Distribuição de Vendas - Mercado Final 2020



Fonte: Elaboração Própria

Comparativamente a 2020, o ano de 2021 não registou grandes oscilações nos produtos, registrando um aumento de 1% nos vinhos tranquilos, espumantes e bebidas espirituosas, uma diminuição de 1% nas bebidas não alcoólicas e um aumento de 2% no setor da alimentação. As cervejas mantiveram a sua percentagem de vendas.

Figura 13- Distribuição de Vendas - Mercado Final 2021



Fonte: Elaboração própria

8.7.3. Evolução do Volume de Negócios

A Verallia tem vindo a demonstrar ao longo dos anos, um crescimento no seu volume de vendas, embora, em 2020, esse volume tenha sido menor, dada a situação pandémica vivida, que afetou o número de toneladas vendidas, registando assim uma quebra de 0,8%.

Figura 14- Evolução das Vendas 2019-2022



Fonte: Elaboração própria

Apesar disso, a mudança de paradigma também contribuiu para o aumento da atividade da empresa, dada a crescente utilização do vidro em substituição de outro tipo de materiais mais poluentes para o meio ambiente. Como visível na figura 14, em 2021 o volume de vendas foi facilmente recuperado, com um crescimento de 4%. Por fim, espera-se, com a previsão para 2022, um aumento de 10% das vendas, o que reflete uma evolução crescente de ano para ano.

8.7.4. Recursos Físicos, Humanos e Tecnológicos

No presente tópico importa referir os diferentes recursos que suportam o desenvolvimento da atividade da Verallia Portugal, nomeadamente físicos, humanos e tecnológicos.

8.7.4.1. Recursos Físicos

No que diz respeito aos recursos físicos, a Verallia é constituída por 3 edifícios: o primeiro edifício é onde se encontram os serviços administrativos, nomeadamente os departamentos dos recursos humanos, comercial, informático, controlo de gestão, compras e expedições. Além disso, é neste edifício que se encontra a direção geral, a direção da fábrica e a direção administrativo-financeira. O segundo edifício é onde constam as linhas de produção dos vários produtos (fábrica), acompanhado dos departamentos da qualidade, de higiene e segurança no trabalho e outros departamentos mais específicos da área da produção. O terceiro edifício é onde se encontra a serigrafia. Por fim, apresenta ainda inúmeros armazéns dentro e junto da fábrica.

8.7.4.2. Recursos Humanos

A Verallia aposta continuamente no compromisso de proporcionar um ambiente de trabalho seguro e inclusivo, apoiando assim o desenvolvimento profissional. Ao longo dos anos e em concordância com a evolução do negócio, a mesma tem vindo a aumentar o seu número de colaboradores, como se pode verificar na tabela 1, empregando atualmente 250 colaboradores.

Tabela 1- Evolução do Nº de Colaboradores

Ano	2021	2022
Número de Colaboradores	245	250

Fonte: Elaboração Própria

8.7.4.3. Recursos Tecnológicos

A Verallia aposta constantemente na melhoria contínua dos seus sistemas de informação/ferramentas, por forma a melhorar o funcionamento de cada uma das funções desempenhadas pelos diversos colaboradores. Nesse sentido, questiona regularmente os seus funcionários acerca de dificuldades/lacunas encontradas, para que as possa converter em oportunidades de melhoria, tornando assim a atividade cada vez mais eficaz, eficiente e competitiva. Além disso, procura a utilização de novas ferramentas que possam ser ainda mais benéficas e propícias ao correto desempenho das respetivas funções.

No âmbito do desenvolvimento do estágio, foram utilizadas as seguintes ferramentas:

Salesforce: ferramenta de CRM para equipas de suporte, vendas e marketing. Permite que as empresas utilizem a tecnologia da nuvem para se conectarem melhor com os seus parceiros, clientes atuais e potenciais.

SAP: Sistema Integrado de Gestão Empresarial, em inglês *Enterprise Resource Planning* (ERP), que facilita o processamento eficaz de dados e o fluxo de informações entre as empresas.

8.7.5. Diferenciação e Inovação – Chave para o Sucesso

O *design* de embalagem é um elemento fundamental para a atração dos consumidores sendo, por isso, o centro de inovação da Verallia um dos grandes motivos pelos quais optam por

produtos desta empresa. Este Centro de *Design* de Embalagens (CDE) oferece um espaço, meios técnicos e uma equipa profissional que fará com que todas as ideias se tornem realidade. Esse procedimento é alcançado através da utilização de *softwares* informáticos de última geração, que permitem a elaboração e impressão de desenhos em 3D, bem como a utilização do *Computer Aided Design* (CAD). Além disso, são desenvolvidas várias simulações até chegar ao produto final.

A implementação deste centro permitiu um melhor relacionamento com os seus clientes, trabalhando cada um deles consoante as suas necessidades, e uma maior proximidade com o mercado, estabelecendo assim uma melhor relação entre o *design*, o marketing e a produção. Assim, consegue desenvolver centenas de novos produtos por ano, garantindo sempre a máxima exigência e respeitando todos os padrões de qualidade.

Apostando fortemente na inovação, a Verallia possui algumas plataformas digitais que auxiliam os clientes na otimização do tempo no que diz respeito ao desenvolvimento, comercialização e custo dos seus produtos através de tecnologias de cálculo 2D e 3D.

Como resultado do grande esforço em Investigação e Desenvolvimento (I&D) surge o **Virtual Glass**, uma ferramenta de criação e visualização de embalagens de vidro em formato digital. Assim, os clientes conseguem obter representações realistas dos seus projetos com uma qualidade excepcional e em tempo *record*. O processo passa pela seleção de uma garrafa do catálogo, ao qual é adicionado um rótulo e respetiva cápsula, visualizando assim o “protótipo” do seu produto. Pode ainda ser adicionado um cenário neutro ou real e feita uma comparação com outros produtos (comparação de até seis modelos), bem como partilhá-lo com a sua equipa, podendo ser utilizada como estratégia de marketing. Esta ferramenta encontra-se no **MyVerallia** – portal do cliente da empresa - disponível para todo o tipo de equipamentos informáticos e implementado em todos os países. Este portal permite não só personalizar embalagens – através do *Virtual Glass* – como também aceder a catálogos, documentos administrativos, efetuar pedidos de encomendas e fazer o seu respetivo seguimento.

Figura 15- Virtual Glass e MyVerallia



Fonte: Verallia Portugal, S.A. (2022)

Para além desta ferramenta existe também o Ideas by Verallia, que consiste no desenvolvimento de projetos, tendo em conta todas as variáveis de produção. Apresenta 4 componentes: protótipos digitais – apresentação realista de rótulos e serigrafias; modelação e recriação 3D – criação de imagens realistas para uma melhor tomada de decisão; engenharia – conceção de embalagens e otimização técnica, podendo adaptar qualquer tipo de boca; e produção – fabricação e produção das embalagens. Com esta ferramenta, o cliente consegue o desenvolvimento dos seus produtos de acordo com as suas necessidades, bem como uma melhor perceção do seu resultado final.

9. Descrição das Tarefas Desenvolvidas

No presente capítulo, serão apresentadas todas as tarefas desenvolvidas ao longo do estágio curricular, identificando, simultaneamente e para cada uma delas, o contributo dado à empresa com a sua concretização. É de salientar que, de todas, a estagiária esteve mais envolvida naquelas que se efetuaram no CRM.

9.1. Atualização de contas e contactos do CRM

As diversas atividades propostas pela empresa e desenvolvidas ao longo do estágio incidiram essencialmente em áreas que necessitavam de algum apoio, bem como de implementação de melhorias, nomeadamente o CRM.

Desta forma, ao nível do CRM, foi realizada uma atualização de contas e contactos da base de dados da empresa, com especial ênfase nas interações estabelecidas entre o cliente e a empresa, bem como nos mercados em que o cliente atua. A necessidade de atualizar a base de dados, principalmente no que se refere a estes dois aspetos – interações e mercados – surgiu do facto da Verallia estar a lançar um projeto de *Customer Experience* para melhorar a experiência do cliente.

Os clientes exercem um papel fulcral no desenvolvimento de todas as organizações. Atualmente, existe cada vez mais a preocupação de melhorar a experiência do cliente, tendo este um papel notório na vida das empresas, uma vez que esta se está a tornar num importante ponto de diferenciação competitiva (Becker & Jaakkola, 2020).

De Keyser, Lemon, Klaus e Keiningham (2015) definem *Customer Experience* como um conjunto de respostas cognitivas (o que as pessoas pensam), emocionais (como as pessoas se sentem), físicas (como as pessoas interagem), sensoriais (o que as pessoas experimentam

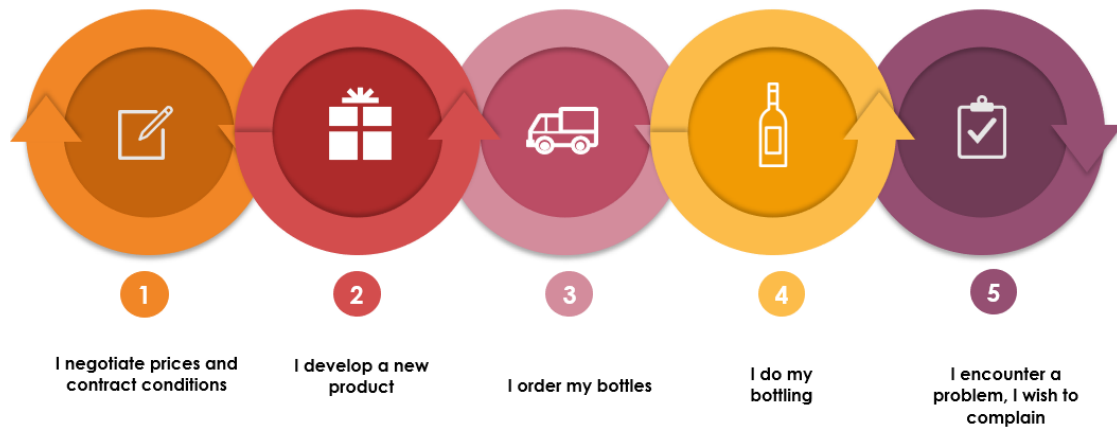
através dos seus sentidos) e sociais (como as pessoas compartilham) que, segundo Keiningham, Ball, Benoit, Bruce, Buoye, Dzenkovska, Nasr, Ou & Zaki (2017) são provenientes de diversos atores de mercado. Está assente em três princípios básicos. O primeiro diz respeito à sua natureza interacional, o que significa que decorre das várias interações estabelecidas entre um cliente e os vários atores de mercado, através de interfaces humanas e não humanas; o segundo princípio suporta o facto de que cada experiência do cliente ser marcada por um nível específico de singularidade; e o terceiro está relacionado com a sua natureza multidimensional (Keiningham, Aksoy, Bruce, Cadet, Clennell, Hodgkinson & Kearney, 2020).

O projeto em desenvolvimento pela Verallia tem como objetivo a incrementação da satisfação do cliente, sendo que para isso, é necessário identificar pontos críticos, para que posteriormente possam ser delineados aspetos de melhoria. O *Customer Experience* encontra-se dividido em seis fases: definir; escolher prioridades; compreender e projetar; definir medidas; analisar e, por fim, tomar decisões e melhorar. Neste momento, a empresa encontra-se na segunda fase – escolha de prioridades -, identificando assim como prioridade a satisfação do cliente.

Para colocar em prática a sua implementação, são necessários desenvolver três aspetos. O primeiro foca-se em solucionar os problemas detetados no CRM, no que diz respeito a contas e contactos. As contas estão relacionadas com os mercados onde os clientes atuam, enquanto os contactos estão relacionados com as interações estabelecidas entre a empresa e o cliente. O segundo assenta na definição do ou dos mercados onde implementar o *Customer Experience*. Neste caso, está previsto que seja implementado em vários mercados simultaneamente (vinhos, azeite, cerveja e águas). Por fim, o terceiro diz respeito à eleição do momento-chave em que a empresa se vai focar.

Na Verallia, de acordo com a figura 16, os momentos-chave do *Customer Experience* são cinco, nomeadamente: 1) negociação de preços e condições de contrato; 2) desenvolvimento de um novo produto, que inclui cotações e amostras de produtos já existentes; 3) pedido de garrafas, que inclui programação da entrega e produção de produtos personalizados (MTO - *Make To Order*) e os pedidos de produto; 4) engarrafamento, que inclui a entrega dos produtos, gestão de embalagens retornáveis, faturação e recuperação; 5) reclamações, que inclui reclamação de qualidade, reatividade, *feedback* ao cliente e resolução das reclamações.

Figura 16 - Momentos-Chave Verallia Portugal



Fonte: Verallia Portugal, S.A. (2022)

Sendo a prioridade da empresa a satisfação do cliente, foi selecionado como momento-chave, as reclamações, uma vez ser um fator que leva à redução da sua satisfação.

Dos três aspetos supramencionados, o estágio desenvolveu-se sobre o primeiro: “solucionar os problemas detetados no CRM”, uma vez que, para atuar nas reclamações dos clientes, foi necessário perceber qual a interação que a empresa estabelece com os mesmos, bem como o mercado em que estes atuam, por forma a identificar em qual ou quais os mercado/s onde implementar o *Customer Experience*.

Em primeiro lugar, e acima de tudo, para que a empresa possa retirar o máximo de partido do CRM, a base de dados de clientes tem de estar sempre devidamente atualizada. Nesse sentido, para solucionar os problemas detetados no CRM, no que diz respeito a contas e contactos, mais precisamente a interações estabelecidas entre a empresa e o cliente, e a mercados de atuação, foram elaborados relatórios, tanto para as contas como para os contactos, por forma a obter um documento que contivesse os clientes da empresa, para posterior análise.

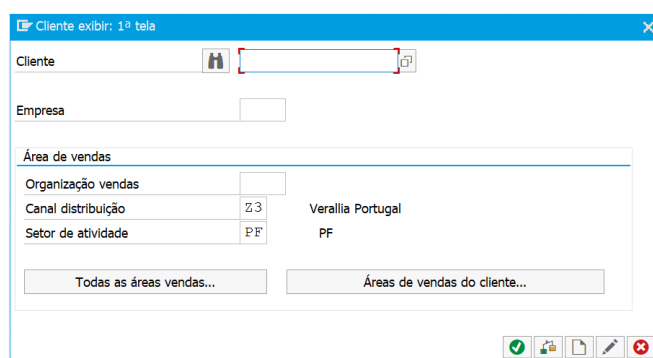
A criação de relatórios fez-se através de informações já inseridas no CRM, na opção “relatórios”. Para a elaboração dos mesmos, foram selecionados todos os clientes que faziam parte da base de dados da empresa, aplicando, posteriormente, alguns filtros para que fossem excluídos, automaticamente, clientes que não tinham interesse para a análise a efetuar. Nesse sentido, os clientes foram filtrados pela organização de vendas, neste caso, Verallia Portugal, incluindo também o escritório de vendas (zona norte, centro e sul), a equipa de vendas (delegados comerciais/KAM) e o assistente de vendas (assistentes comerciais). Relativamente ao relatório das contas, no CRM foi selecionada a opção “Contas e

SalesOfficeM”, uma vez que o objetivo se prendia com a análise dos clientes, tendo em conta o escritório de vendas. Nesse sentido, a estes campos foram adicionados o número da conta, o nome da conta e os campos relativos aos mercados do cliente (principal e restantes). Já no relatório dos contactos, no CRM foi selecionada a opção “Contactos e Contas”, tendo sido adicionados como campos o nome, o apelido, o email e os contactos telefónicos associados a cada uma das contas.

Após a elaboração dos relatórios, ambos foram exportados em ficheiro Excel sendo que, para facilitar a sua análise, foram divididos em função do delegado comercial e do KAM. Esta análise esteve dividida em duas fases. Na primeira realizou-se uma análise prévia da lista de clientes, para posteriormente ser entregue aos delegados comerciais e ao KAM que ficaram encarregues de efetuar o preenchimento dos restantes dados necessários. Seguidamente, estes também fizeram uma análise, identificando potenciais alterações a efetuar na lista de clientes, uma vez que são eles que estabelecem o contacto direto com os clientes.

Tal como referido anteriormente, antes dos relatórios serem entregues aos delegados comerciais e ao KAM, os dados apresentados no relatório foram previamente trabalhados e analisados. A sua análise ocorreu devido ao facto de muitos clientes não estarem devidamente identificados, ou seja, apenas apresentavam o código de cliente sem apresentar por exemplo a sua designação. Sendo assim, tornou-se necessário, recorrer ao processo de identificação de clientes. Deste modo, sempre que no relatório não apareceu a designação do cliente, foi possível consultar a informação em SAP.

Figura 17 - Identificação de Clientes em SAP



Fonte: SAP 2022

Toda a informação consultada foi devidamente inserida no relatório retirado de CRM, permitindo assim o correto preenchimento das informações dos clientes. Após o documento

estar completo, foi feita uma eliminação de contas e contactos duplicados, que acontece quando o colaborador cria duas ou mais contas para o mesmo cliente.

Posteriormente à identificação dos clientes, procedeu-se à análise das transações comerciais existentes entre a empresa e os respetivos clientes. De forma a verificar a esta informação, foi efetuada uma validação em SAP, conforme figura 18.

Figura 18 - Transações Comerciais em SAP

The screenshot displays the SAP 'Lista ordens' (Order List) interface. At the top, there is a menu bar with options: 'Lista', 'Processar', 'Ir para', 'Configurações', 'Ambiente(U)', 'Sistema', and 'Ajuda'. Below the menu is a toolbar with various icons. The main area is titled 'Lista ordens' and contains several input fields and sections. The 'Dados da ordem' section includes 'Data do documento' with a date range from '19.03.2022' to 'Até 18.04.2022'. The 'Extensão da seleção' section has radio buttons for 'Ordens pendentes', 'Minhas ordens', and 'Todas as ordens', with 'Todas as ordens' selected. There are also fields for 'Emissor da ordem', 'Material', and 'Nº pedido'.

Fonte: SAP 2022

Ao executar a operação, surgem um conjunto de informações acerca do cliente que se está a analisar, contudo, e tendo em conta o objetivo do presente estudo, apenas foram analisados os seguintes dados: data de criação do pedido, estado do pedido de compra, data de remessa, data de saída da mercadoria, quantidades, produto e valor.

Segundo os critérios definidos pela empresa, nesta análise, foi decidido selecionar apenas os clientes que continham transações comerciais, entre o período de 2006 a 2022. Ou seja, todos os clientes que não tivessem transações dentro do período definido foram eliminados da base de dados CRM. Contudo, este procedimento não foi aplicado de forma linear, isto é, se o cliente não tiver transações dentro do período referido, é adicionalmente analisada a sua importância, bem como a possibilidade de voltarem a existir futuras transações comerciais.

Terminada a análise supramencionada, os relatórios foram entregues à equipa de vendas e ao KAM para realização da segunda fase, que engloba o preenchimento das interações e dos mercados, bem como efetuar a validação dos dados que lhes foram facultados. Importa referir que cada colaborador recebeu apenas o relatório com a sua respetiva carteira de clientes, tendo o prazo de um mês para o seu preenchimento/validação.

Assim que foram recebidos os relatórios por parte da equipa de vendas/KAM, procedeu-se às respetivas alterações mencionadas nos relatórios entregues. Uma das alterações efetuadas foi a modificação de proprietário e respetiva assistente comercial, uma vez que existem muitos clientes com o proprietário errado, o que faz com que o cliente se encontre com outro responsável que não o indicado. Esta desatualização torna-se prejudicial por exemplo, no momento em que entra um novo membro para a área comercial, necessitando este de conhecer e analisar a carteira de clientes existente. Adicionalmente, estando o proprietário incorretamente atribuído, faz com que o respetivo assistente comercial também esteja, dado que cada delegado tem um respetivo assistente comercial definido por zona geográfica. No caso do KAM, o mesmo não tem uma assistente comercial definida, uma vez que, varia em função do tipo de cliente que possui na sua carteira de clientes. Como são da responsabilidade do KAM os grandes clientes, os mesmos não são atribuídos por zona geográfica, mas sim por dimensão, tendo assim vários assistentes comerciais.

Para além disso, foi também solicitada e efetuada a eliminação de algumas contas e contactos, pelo facto de já não fazerem parte da base de dados da empresa, por motivos de falência ou inatividade.

Em relação aos campos preenchidos, os mesmos foram introduzidos na plataforma CRM pela estagiária e pelo informático, uma vez que determinados campos só podem ser alterados por superiores e de forma automatizada. Todas as restantes alterações, puderam ser efetuadas pela estagiária. Desta forma, conseguiu obter-se uma base de dados atualizada, estando assim a empresa apta para começar a implementar o *Customer Experience*.

Ao desenvolver esta tarefa, pode concluir-se que é de elevada importância a realização desta atualização ao nível do CRM. Importa referir que esta atualização deve ser efetuada de forma recorrente, por forma a não acumular a quantidade de informação desatualizada, sendo esta prejudicial à organização. Estando a informação regularmente atualizada, ou seja, se houver uma monitorização e uma atualização dos dados de forma recorrente, será mais eficaz o esforço de melhorar a experiência do cliente.

Assim, sempre que exista um novo cliente, o mesmo deverá ser imediatamente inserido na base de dados, criando assim a sua conta, bem como os seus respetivos contactos. Antes de se proceder à criação da conta do cliente, e de forma a evitar a duplicação de contas, é fundamental a realização de uma pesquisa, de modo a concluir se o cliente já consta na base de dados. No momento da criação, deverão ser preenchidos todos os campos obrigatórios, assim como todos os campos que sejam considerados de extrema importância para a

empresa. Para além do referido, sempre que haja uma nova informação, ou a alteração de um dado já existente, a atualização deve ser feita com a maior brevidade possível.

Ao desenvolver a correta criação e atualização de todas as contas de clientes, a organização terá muito mais facilidade em gerir os seus clientes, diminuindo por sua vez a ocorrência de erros, tirando o máximo de partido da ferramenta CRM.

9.2. Dados Nacionais de Consumo e Exportação dos Principais Mercados

No mundo atual, cada vez mais globalizado e modernizado é necessário, no âmbito empresarial, ter em atenção não só o contexto interno, como também o contexto externo, no qual as empresas estão inseridas. A crescente competitividade dos mercados tem vindo a assumir um papel fundamental para as empresas, sendo necessário ter um maior foco nas suas estratégias e decisões para que não se assista a uma diminuição da quota de mercado.

Os mercados são o fator chave para as empresas determinarem como atuar e assim responder às expectativas, desejos e tendências de consumo dos clientes que, por sua vez, estão mais exigentes. Só assim conseguirão manter-se competitivas e obter bons resultados. Para isso, são efetuados estudos de mercado, que assentam na recolha de informação acerca dos mesmos, trabalhando-a de forma a executar um planeamento estratégico eficaz e eficiente. Além disso, conseguindo informações de forma mais aprofundada, permitirá que se consiga fazer uma melhor avaliação da situação, prevendo as consequências e identificando novas oportunidades de negócio que possam vir a surgir, facilitando assim a tomada de decisão e a escolha da direção mais favorável a seguir.

Nesse sentido, a Verallia realiza, todos os anos, um estudo de mercado aos principais mercados onde atua, nomeadamente, o mercado dos vinhos, dos espumantes, das bebidas espirituosas, das cervejas, das águas, dos azeites e dos agroalimentares. Esta análise engloba valores passados (2019), passando pela atualidade (2022), terminando em previsões a dois anos (2024). Para isso, foram utilizadas plataformas específicas para a recolha destas informações, nomeadamente: Cervejeiros de Portugal, Instituto da Vinha e do Vinho (IVV), Federação das Indústrias Portuguesas Agroalimentares (FIPA), *Euromonitor International*, Casa do Azeite, Associação Portuguesa das Bebidas Refrescantes e Não Alcoólicas (PROBEB) e o Instituto Nacional de Estatística (INE).

Para o presente estudo, foram utilizados como indicadores gerais o tamanho do mercado e o tipo de embalagem, sendo considerados secundários indicadores como: a exportação/importação, a produção, a evolução do negócio, o volume, o valor e o preço praticado. Estes indicadores nem sempre foram analisados em todos os mercados, tendo sido selecionado para cada um deles, apenas os indicadores fundamentais. Além disso, foi também efetuado o cálculo da quota de mercado, indicador que revela onde a empresa está posicionada no momento atual, bem como o seu potencial de crescimento.

Da respetiva análise efetuada aos mercados retirou-se que, genericamente, a maioria dos mercados apresentou, no período entre 2019 e 2021, uma quebra na dimensão do mercado, provocada pela situação pandémica que se fez sentir. Nesse período observou-se igualmente uma descida no volume de vendas da Verallia, que se fez acompanhar de uma diminuição sua quota de mercado nesse mesmo período. Ainda assim, a partir de 2021, todos os mercados analisados apresentaram uma evolução positiva, registando um crescimento gradual de vendas. De salientar igualmente que a quota de mercado da Verallia tem vindo a aumentar nos últimos meses.

Analisado o indicador “tipo de embalagem”, pôde concluir-se que todos os mercados apresentaram tendência para a utilização de garrafas de vidro, comparativamente a outro tipo de material - latas, pacotes, garrafas *pet* e *bag in box*, o que fez com que Verallia assumisse uma melhor posição competitiva face aos seus concorrentes. Como exceção surgiu o mercado das águas, onde a utilização do plástico ultrapassou o vidro, tendência essa que terá de ser revertida para um futuro melhor. Este mercado será uma grande aposta para a Verallia, uma vez que nele foi identificado uma oportunidade de negócio, cujo aproveitamento passará por incentivar as marcas clientes a substituírem a utilização de plástico por vidro, desenvolvendo assim uma parceria que traga vantagens a ambas as partes.

Para além destes indicadores, no mercado dos azeites foi também analisada a produção, onde foram registados crescimentos em anos intercalares, o que demonstrou, no geral, tendência para aumentar nos anos seguintes. O mercado dos agroalimentares também assume uma importância elevada para a Verallia, uma vez que a mesma produz frascos de vidro para o setor alimentar. No que diz respeito às exportações, estas demonstraram um crescimento contínuo de ano para ano, comparativamente às importações e ao volume de negócios que, de 2019 para 2020 tiveram uma quebra, embora facilmente recuperada no ano seguinte.

No mercado dos vinhos, o setor da restauração e da distribuição também foram fortemente afetados, registando assim quebras tanto no valor como no volume. Esta situação influenciou

a Verallia na medida em que efetuou um menor volume de vendas para os setores mencionados.

Por fim, foi ainda analisada a quota de mercado da empresa nos vários mercados em que opera, observando-se uma quota de mercado de 39% nos vinhos, 58% nos espumantes, 14% nas bebidas espirituosas, 8% nas águas, 21% nas cervejas e, por fim, 19% nos agroalimentares.

De acordo com o objetivo delineado para o estudo e tendo em conta a análise efetuada, a mesma permitiu obter uma visão geral dos principais mercados da empresa, identificando o potencial de cada um deles, de forma a desenvolver e implementar uma melhor estratégia de atuação.

No futuro, esperam-se crescimentos acentuados e aumentos da quota de mercado, fruto de novas oportunidades de negócio identificadas e da melhoria das estratégias já implementadas. Desta análise também se concluiu que a embalagem mais utilizada continua a ser a de vidro e que a tendência é de crescimento para os próximos anos, o que significa que se está a caminhar para um mundo mais amigo do ambiente, indo ao encontro do propósito da empresa, “reimaginar o vidro para um futuro sustentável”.

9.3. Organização e Realização de Eventos

A Verallia é uma empresa que aposta fortemente na sua comunicação, quer interna quer externa, participando ativamente em eventos, promovendo assim o seu valor e a sua imagem. Seguidamente, serão expostos dois eventos realizados, discriminando as principais tarefas desenvolvidas no estágio em cada um deles.

9.3.1. Feira “Move 2022”

A Verallia participa, já há alguns anos, na Move, uma mostra de ofertas vocacionais e de emprego para os mais jovens, que se encontram em fase de seleção das suas oportunidades de carreira futuras. Organizada pela Câmara Municipal da Figueira da Foz, esta feira realizou-se nos dias 3 e 4 de junho no Pavilhão do Caras Direitas na Figueira da Foz, tendo sido a sua VII edição.

Esta mostra teve como objetivo proporcionar aos jovens finalistas do 3º Ciclo do Ensino Básico e Ensino Secundário, o acesso à informação relativa às opções do futuro com que são

confrontados nesta etapa de vida, reunindo no mesmo espaço entidades que dão resposta ao nível da Educação, da Formação e do Emprego.

O evento contou com a presença de 33 entidades, entre Escolas Secundárias, Profissionais do Município e da Região, Centro de Emprego da Figueira da Foz, Serviço de Formação Profissional de Coimbra, Associação Comercial e Industrial da Figueira da Foz, Incubadora do Mar e Indústria da Figueira da Foz, empresas do Município, Institutos Superiores Politécnicos, Institutos Superiores Privados e Universidades Públicas e Privadas, oriundas de vários pontos do país.

Presentes no evento e a representar a Verallia estiveram vários colaboradores da empresa, nomeadamente, a estagiária de marketing, a diretora dos recursos humanos e as respetivas técnicas, tendo sido as responsáveis pela organização do evento.

Para a realização da feira, foi organizada uma reunião, onde estiveram presentes o departamento de marketing, representado pela estagiária, e o de recursos humanos, cujo objetivo passou pela exposição e debate das ideias propostas para o evento, no que diz respeito às atividades a desenvolver durante a feira, aos elementos decorativos, à organização do *stand*, entre outros. Após identificação das ideias a implementar, a estagiária procedeu à recolha dos materiais, nomeadamente garrafas das várias gamas e cores e o casco de vidro que, posteriormente, foi colocado ao lado de cada uma delas, por forma a identificar a sua tonalidade. Assim, foi possível apresentar o variado leque de produtos que a empresa comercializa. Foram também colocados vários *roll-ups* alusivos aos diferentes valores da marca, e uma mesa, para que os visitantes pudessem participar nos jogos e atividades elaboradas. Por fim, foi utilizado um balcão para colocar os brindes (canetas, lápis e porta-chaves) e os *flyers* informativos, elaborados pela estagiária, acerca da empresa e das suas oportunidades de emprego (anexo 2). Além disso, foram também oferecidas garrafas da Selective Line (gama *premium* da Verallia), que tinham como objetivo passar a mensagem “recicla as tuas garrafas”.

9.3.2. *Immersion Day*

O *Immersion Day* é a experiência de passar um dia nas instalações da empresa, no qual os participantes estão envolvidos na indústria vidreira, criando assim a empresa uma relação duradoura com os seus clientes. A Verallia decidiu, este ano, apostar nesta aventura e proporcionar uma experiência única a um dos seus principais clientes, a Super Bock. O

evento decorreu no dia 24 de maio, nas instalações da Verallia, na Figueira da Foz, e nele estiveram presentes dois representantes da marca.

De forma a terem acesso às informações relativas ao evento, foi elaborado um folheto informativo (anexo 3) composto por uma saudação cordial do Diretor Geral, pela apresentação do propósito e valores da empresa, bem como o conteúdo do dia, e enviado previamente aos respetivos representantes da Super Bock.

O dia iniciou com uma receção de boas-vindas, tendo-lhes sido entregue um outro folheto informativo (anexo 4), também desenvolvido no âmbito do estágio, que continha as atividades a realizar, o respetivo responsável, bem como o horário relativo a cada uma delas. Posteriormente, os mesmos foram alvo de uma formação sobre normas de segurança e revisão de riscos, tendo-lhes sido entregues os seus EPIS (Equipamentos de Proteção Individuais), para que pudessem efetuar uma visita segura às instalações da fábrica, ficando a conhecer melhor, e de forma mais pormenorizada, as várias áreas em que a Verallia trabalha. Foram acompanhados por vários profissionais, que foram explicando o processo de fabricação, produção e composição do vidro à medida que iam visualizando todo este procedimento na fábrica. Seguidamente, assistiram a várias reuniões sobre gestão de fábrica, qualidade, fundamentos VIM, expedições e marketing.

Na área do marketing, a reunião foi dirigida pela estagiária, tendo sido apresentados alguns projetos de RSE e Sustentabilidade, nomeadamente o projeto “*Bees for the vidro for the bees*”, com uma breve explicação, juntamente com a visualização de alguns vídeos. Além disso, foi também apresentada a ferramenta de *design* 3D, o Virtual Glass, tendo sido efetuada uma demonstração do seu funcionamento, bem como a participação num *Kahoot*, um jogo *online* interativo de perguntas e respostas, elaborado pela estagiária, juntamente com o Diretor de Fábrica. O dia terminou com a entrega das lembranças aos representantes da Super Bock pela sua participação neste dia, conseguindo assim a oportunidade de partilhar experiências e conhecimentos fundamentais para compreender o setor vidreiro e todo o seu meio envolvente.

9.4. *Cross-Selling*

O *cross-selling* é uma venda cruzada e resulta do pedido, por parte de um cliente, de uma determinada quantidade de garrafas que a empresa fornece, mas que não é a própria a produzir. Sempre que foram identificados pedidos de *cross-selling*, o primeiro passo a

realizar, passou por consultar no CRM a existência de *stock* do produto solicitado em todas as empresas do grupo.

Nesse sentido, de forma a verificar o *stock* da garrafa, foi utilizada a ferramenta CRM. Nela, mais precisamente no campo “*product name*” foi introduzido o nome da garrafa surgindo, posteriormente, uma lista com o respetivo modelo, distribuído pelos vários canais de venda existentes. Selecionado o produto por canal, conseguiu obter-se mais informações acerca do produto, do mercado, da gestão e do planeamento da vida do produto, bem como do seu preço e da sua disponibilidade em *stock*.

Sempre que a Verallia Portugal não tem a possibilidade de satisfazer o pedido do cliente, questiona outras fábricas do grupo acerca da viabilidade para a disponibilização das quantidades de garrafas solicitadas pelo cliente. Importa mencionar que este tipo de venda está mais associado a pedidos da Selective Line, sendo esta a gama *premium* da Verallia. Nos casos em que nenhuma fábrica do grupo consiga satisfazer o pedido do cliente, o mesmo é informado com a maior brevidade possível, de que não existem as unidades pretendidas. No entanto, são sempre propostos vários produtos substitutos que vão ao encontro das características do produto solicitado.

Após verificada a disponibilidade de *stock* e de selecionado o canal, procedeu-se à realização do pedido de *cross-sales* no CRM, conforme figura 19. Assim, primeiramente é preenchida a fábrica selecionada que ficar responsável por aprovar e satisfazer o pedido do modelo da garrafa pretendida. Seguidamente, é também solicitado o canal da entidade que solicita, sendo preenchido com o canal de onde o pedido está a ser feito, neste caso Z3 (Mondego).

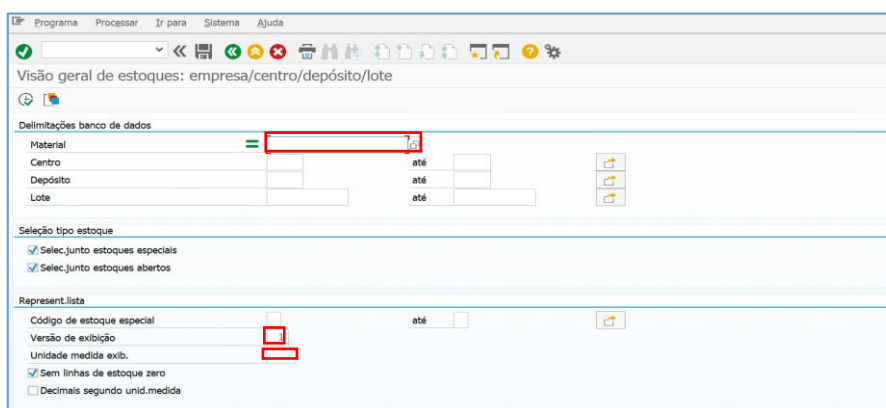
Figura 19 - Menu de Criação de um *Cross Sales* em CRM

Criar Cross Sales	
Informação	
Cross Sales Name	Status 01
* Approver Entity	Pesquisar Masterdata... Q
Requester Entity Channel	Request Date
Reference Cross Sales	Answer Date
Proprietário	Closed Date
Requester Comment	
Cancelar Guardar e novo Guardar	

Fonte: CRM 2022

De forma a verificar o local de produção, foi utilizado o SAP, que nos indica a visão geral dos stocks: empresa, centro, depósito e lote.

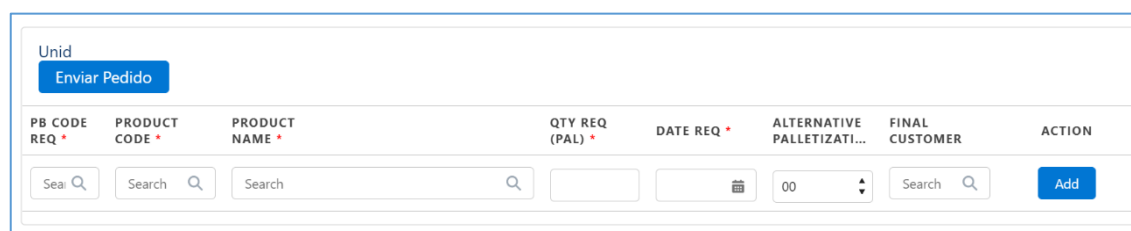
Figura 20 - Visão Geral de Estoques



Fonte: SAP 2022

O passo seguinte passou pelo preenchimento do pedido a realizar à fábrica selecionada, sendo efetuado através do CRM.

Figura 21 - Pedido de Cross Sales



Fonte: CRM 2022

Após aprovação, o passo seguinte passou por confirmar ao cliente o preço do produto, que geralmente está associado a mil unidades. A este preço foi adicionado o custo de transporte, nos casos em que se aplicou este serviço. Esse custo variou em função do tipo de carga (camião completo ou incompleto), do local em que se encontra a mercadoria e do destino para onde segue. Os preços praticados podem ser em *Ex Works* (EXW) ou em *Delivered at Place* (DAP), acrescentando ainda o valor da grupagem internacional nos casos em que se aplicou.

9.5. Pedido e Requisição de Patrocínios

Os donativos representam um apoio material ou financeiro que é disponibilizado, sem quaisquer contrapartidas diretas ou indiretas por parte do beneficiário, a uma entidade jurídica que exerça atividades de interesse geral. Ao contrário do patrocínio, quem manifesta o seu apoio não deve obter qualquer benefício económico pelos fundos concedidos. O

donativo poderá ser feito em espécie ou em dinheiro. As principais áreas de intervenção são: apoio social, eventos sociais, cultura ou educação.

Os patrocínios são apoios materiais dados a um evento, pessoa, produto ou organização com o objetivo de obter um benefício direto. As operações de patrocínio destinam-se a promover a imagem do patrocinador e incluem a indicação do seu nome ou marca. O pagamento efetuado pela empresa não constitui uma doação, mas sim uma remuneração por um serviço prestado pela organização associada. Os serviços prestados pelas entidades associadas normalmente concentram-se essencialmente na comunicação e divulgação da imagem da marca, conseguindo assim alcançar uma maior visibilidade perante atuais e potenciais clientes. Segundo a empresa, “o patrocínio é proibido, a menos que a Verallia se beneficie de uma compensação real e proporcional” (Verallia, 2022). As principais áreas de intervenção para patrocínios são: eventos gastronómicos/vinícolas, desporto ou publicidade. Além disso, todos os donativos/patrocínios devem ir ao encontro do objetivo da empresa, “promover a economia circular e a inclusão social nas comunidades locais da Verallia” (Verallia, 2022).

9.5.1. Pedido de Donativos e Patrocínios

Qualquer tipo de patrocínio pressupõe um procedimento, que se encontra dividido em cinco partes: solicitação dos documentos necessários a entregar pela entidade; pedido do relatório de análise da reputação; preenchimento do formulário de pedido de patrocínio; pedido de autorização à direção e, por fim, a requisição do patrocínio. Todas estas partes são da responsabilidade da estagiária.

A primeira parte corresponde à solicitação da documentação necessária a entregar pela entidade, para que a direção possa dar seguimento ou não ao processo. Esses documentos incluem:

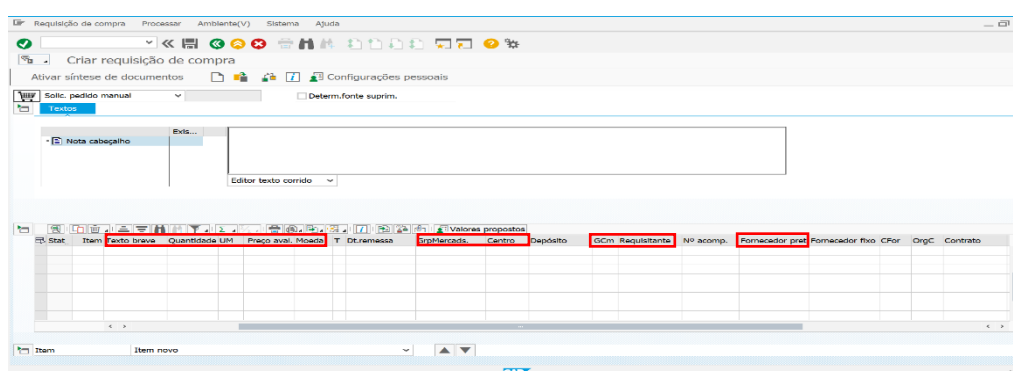
- Certidão de Registo Comercial da organização/empresa destinatária;
- Certificado bancário no qual o nome do beneficiário é idêntico ao nome utilizado na conta bancária atual;
- Um documento que comprove que a entidade não possui quaisquer vínculos a partidos políticos ou organizações religiosas;
- Um documento que comprove que a entidade não tem qualquer carácter político, religioso ou comercial.

Posteriormente, será necessário solicitar à responsável do departamento de compras, o relatório de análise da reputação, que contém as informações relativas à entidade que solicita o pedido de patrocínio. A fase seguinte passa pelo preenchimento do formulário de pedido de patrocínio, que se encontra no anexo 5, que contém todas as informações acerca do mesmo, tais como: dados da entidade que requer o patrocínio (nome, tipo de organização, propósito, morada e estatutos sociais), montante (quantia, método de pagamento, data de pagamento e a sua natureza) e, por fim, os objetivos do patrocínio e respetivas contrapartidas retiradas pela empresa. Toda esta documentação terá de ser apresentada ao Diretor Executivo da Divisão, ao Diretor Jurídico da Divisão e ao Diretor Financeiro da Divisão, que avaliarão a viabilidade do patrocínio. Depois de aprovada a operação, é necessário celebrar um contrato entre a Verallia e a organização beneficiária. Este contrato deverá ser aprovado pelo Departamento Jurídico da Divisão.

9.5.2. Requisição de Donativos e Patrocínios

Após aprovação do mesmo, todos os donativos e patrocínios carecem de uma requisição feita em SAP. Posteriormente, deverão ser preenchidos todos os campos obrigatórios, nomeadamente um texto breve relativo ao patrocínio/donativo, a quantidade e a respetiva unidade, o preço em euros, o grupo de mercadorias, o centro (E45 – Mondego), o GCM (Grupo de Compradores), o requisitante e o fornecedor pretendido.

Figura 22 - Criação de uma Requisição em SAP



Fonte: SAP 2022

Nesta última opção, deve ser preenchido ainda, na parte da classificação e contas, a conta do razão, o centro de custo e as ordens, que variam de departamento para departamento. Neste caso, a estagiária esteve a efetuar requisições para o departamento de marketing e para o departamento dos recursos humanos.

Figura 23 - Classificação de Contas

Dados de material | Quantidades e datas | Avaliação | **ClassCont.** | Fonte de suprimento | Status | Pessoa de contato | Textos | Endereço de remessa

CtgCisCnt | CeCoste u Orden | Distribuição | Classif.contáb.simples | Empr. | Verallia Portugal

Pto.descarga | Recebedor

Conta do Razão

Divisão

Área Cont.Csts.

Centro custo

Ordem

Fonte: SAP 2022

Na pessoa de contacto, no campo “Requisitante” deve ser introduzido o nome do colaborador que efetuou a requisição e no “Planejador MRP (*Material Requirement Planning*)”, deve ser colocado a opção “ADM (Administrator)”.

Figura 24 - Pessoa de Contacto

Dados de material | Quantidades e datas | Avaliação | ClassCont. | Fonte de suprimento | Status | **Pessoa de contato** | Textos | Endereço de remessa

Criado por | Margarida Almeida | Modificado em | 20.07.2022

Criação | Tempo real (manual)

Requisitante | Nº acompanh.

Grp.compradores | E.01 | Telefone | Telefax

Planejador MRP

Fonte: SAP 2022

Por fim, no campo dos textos, deve ser feita uma descrição maior acerca do patrocínio/donativo, apresentando as ações que o justificam. Todos os outros campos devem ser apenas revistos e confirmados, efetuando alguma alteração caso necessário.

Figura 25- Textos Adicionais

Dados de material | Quantidades e datas | Avaliação | ClassCont. | Fonte de suprimento | Status | Pessoa de contato | **Textos** | Endereço de remessa

Textos de item | Exis...

- Texto do item
- Nota de item
- Texto de remessa
- Texto de pedido de mat
-

Editor texto corrido

Fonte: SAP 2022

Após a requisição do patrocínio, o Técnico de Aproveitamento passa a requisição a pedido e envia o número de ordem de compra ao cliente, que emitirá a fatura. Esta, por sua vez, seguirá para o departamento financeiro para o respectivo pagamento.

9.6. *Desenvolvimento e Implementação de um Projeto de RSE*

A Verallia é uma empresa conhecida pelo seu envolvimento e compromisso para com o ambiente e a sociedade. Tem várias ações em curso para travar as alterações climáticas e está constantemente a investigar para melhorar os seus próprios produtos, incluindo a garrafa, defendendo assim o seu propósito “Reimaginar o vidro para um futuro sustentável”.

9.6.1. *“Bees for the vidro for the bees” – Projeto das Abelhas*

A subsistência da humanidade depende das abelhas e da sua polinização, embora exista um volume cada vez menor, devido à contaminação e utilização abusiva de pesticidas, provenientes da ação humana. Para inverter essa situação, a Verallia implementa processos produtivos eficientes e mais sustentáveis, que fomentaram o desenvolvimento da garrafa Bordalesa 75 Ecovia Cónica, a garrafa mais leve e sustentável do mercado. Fabricada com 80% de vidro reciclado, permite uma redução de 28% das emissões de CO₂ não só no processo produtivo, mas também no transporte, transportando assim 4% mais de garrafas por camião. Nesse sentido, a Verallia reverte 1% das suas vendas na luta contra as alterações climáticas, lançando assim o projeto “*Bees for the vidro for the bees*” para revitalizar a população de abelhas, agente fundamental na cadeia alimentar. De forma a devolver à natureza a sua polinização orgânica, conservando assim a biodiversidade, as adegas utilizam a garrafa Ecovia Cónica e, em contrapartida, a Verallia instala colmeias nas suas vinhas para ativar a reprodução das flores, com o objetivo de aumentar a produção das uvas em 10%. Além disso, a comercialização do mel produzido também é sustentável, uma vez que os frascos são de vidro, um material 100% e infinitamente reciclável. Para as adegas é considerado um projeto fundamental por permitir: 1) melhor posicionamento como defensora na luta contra as alterações climáticas; 2) incorporar uma atividade relacionada com colmeias; 3) comercializar o mel (com embalagens oferecidas pela empresa). Relativamente a custos, a Verallia assume a instalação das colmeias, os frascos com tampa e a rotulagem dos mesmos, enquanto para a adega, os custos são apenas os da manutenção. A figura 26 mostra a sugestão da Verallia para o frasco e rótulo, onde o mel será comercializado.

Figura 26 - Sugestão de frasco e rótulo



Fonte: Verallia (2022)

A estagiária esteve envolvida desde o lançamento do projeto, tendo desempenhado como função principal a divulgação do mesmo, através de apresentações aos potenciais clientes interessados nesta parceria, explicitando o seu propósito e contrapartidas para ambas as partes. Após apresentação aos principais clientes da empresa, uma das adegas mostrou-se bastante interessada em desenvolver esta parceria, começando assim o projeto a ser implementado. A adega em questão já detinha um apicultor para a instalação das colmeias, não sendo necessário, por parte da Verallia, contratar o serviço de um apicultor externo. Nesse caso, foi apenas necessário recolher a documentação da sua identificação.

Uma vez que o projeto ainda está a ser implementado, como passo seguinte apresenta-se o estudo da viabilidade por parte do apicultor, que terá como objetivo analisar o terreno, de forma a identificar a melhor localização para as colmeias. Entretanto, durante todo este processo, será elaborado um contrato de exclusividade assinado por ambas as partes, bem como solicitado toda a documentação para pedido de patrocínio, uma vez que os custos da instalação, dos frascos e da rotulagem será assumido pela Verallia. Ao nível do marketing, após estabelecimento da parceria, será desenvolvida uma campanha de comunicação, através da gravação de um vídeo promocional, promovendo não só o projeto, mas também a adega em questão. Além disso, será desenvolvido, juntamente com o departamento de marketing da respetiva adega, o rótulo a utilizar nos frascos onde o mel será comercializado, bem como o envio dos respetivos frascos para futuro embalamento. Serão ainda definidas, posteriormente, as próximas ações a desenvolver com a presente adega.

Este é um dos projetos apresentados, numa fase inicial, aos principais clientes da empresa embora, futuramente, seja para apresentar a toda a base de dados. O mesmo tem como intuito reforçar o esforço e trabalho por parte da empresa na área da sustentabilidade e da RSE, bem como potenciá-los a se juntarem neste projeto, pois quanto maior for o número de clientes, mais significativo será esse 1% que a Verallia reverte das suas vendas na luta contra as alterações climáticas.

PARTE III: AVALIAÇÃO CRÍTICA DO ESTÁGIO

Nos dias de hoje, a tecnologia está sempre a evoluir, acabando por criar soluções cada vez mais eficientes para as empresas, necessitando de acompanhar esta evolução para continuarem a crescer no mercado de trabalho. A adoção de um *software* como o CRM está a tornar-se uma necessidade para as empresas, uma vez que a quantidade de dados com os quais se deparam tem vindo a aumentar progressivamente. Embora seja uma ferramenta eficiente, há que ter em consideração que, para a implementar, é preciso ter conhecimento, formação e motivação para tirar o máximo de partido para a empresa. Além disso, envolve uma mudança organizacional que deve ser tida em conta antes da sua implementação.

Todo e qualquer estágio realizado em contexto real de trabalho é de extrema importância para o desenvolvimento pessoal e profissional. O objetivo geral do presente relatório de estágio passou pela análise da aplicação do CRM na Verallia Portugal, S.A., onde foi possível verificar em que consistia e qual a sua utilidade no contexto empresarial.

Como empresa líder no mercado, a Verallia possui uma carteira de clientes abrangente, contendo uma grande quantidade de informações, sendo por isso necessário organizá-las, analisá-las e utilizá-las para fins estratégicos. Para isso, a empresa utiliza o CRM como ferramenta de recolha, armazenamento e gestão dos relacionamentos com os clientes, preocupando-se com a melhoria contínua. A sua correta aplicação permite acompanhar o cliente em todas as suas fases do ciclo de vida, atuando sempre que possível para o manter satisfeito e fidelizado à marca. Além disso, permite conhecer individualmente cada um dos seus clientes, desenvolvendo produtos e serviços adequados às suas necessidades. Importa salientar que, para o sucesso da empresa, não basta que os clientes fiquem fidelizados. É necessário um trabalho contínuo na gestão dos relacionamentos, para que estes se mantenham fiéis a longo prazo.

A atividade principal desenvolvida ao longo do estágio surgiu do facto da Verallia Portugal, S.A. estar a desenvolver e a implementar um projeto de *Customer Experience*, tendo como foco as reclamações dos clientes, com vista a perceber as razões da sua insatisfação. Nesse sentido, com a aplicação do *Customer Experience*, serão passados questionários *online* que permitirão estabelecer um melhor relacionamento com o cliente, no que diz respeito à solução dos seus problemas, indo ao encontro das suas necessidades e expectativas. Para isso, como tarefa principal do presente estágio foi necessário efetuar uma atualização de todas as contas e contactos da base de dados da empresa, com especial ênfase nas interações estabelecidas entre a empresa e o cliente, bem como os mercados em que este atua.

Ao trabalhar diretamente nesta ferramenta, foi notório os benefícios que da sua aplicação podem ser retirados, mas também algumas lacunas que devem ser suprimidas.

Como referiram Duque, Varejão e Filipe (2018), o CRM é uma mais-valia para a empresa, proporcionando diversos benefícios que, no caso da Verallia passaram por: conseguir obter e armazenar todos os dados acerca do cliente; analisar esses dados, transformando-os em informações valiosas e relevantes para as estratégias a desenvolver e a implementar; oferecer produtos e serviços que vão ao encontro das suas necessidades e expectativas, através da análise do perfil e dos padrões de comportamento do cliente; estabelecer contactos futuros com clientes atuais e potenciais através do seu histórico; desenvolver constantemente relacionamentos com clientes, entre outros benefícios.

Quanto às lacunas identificadas ao nível da principal atividade desenvolvida, como exemplo, detetou-se que a base de dados estava completamente desatualizada, fruto da falta de colaboração por parte dos funcionários no preenchimento das informações relevantes acerca do cliente. Esta desatualização faz com que a empresa apresente dificuldades quando necessita de estabelecer contactos com os clientes, visto as suas informações não estarem preenchidas/atualizadas. De forma a colmatar esta lacuna, foram sugeridas ações de melhoria, nomeadamente uma monitorização regular (6 em 6 meses), atualizando as contas e os contactos necessários, bem como a colocação do preenchimento obrigatório em campos fundamentais para a correta análise do cliente. Além disso, foi ainda sugerido a realização de formações, tendo como objetivo ensinar os colaboradores a trabalharem com esta ferramenta, bem como a efetuarem as devidas atualizações, quando assim for necessário. Ainda no campo das atualizações, uma outra lacuna identificada é o facto do CRM não atualizar através da introdução de determinados ficheiros no *software*. Isto permitia uma maior facilidade na atualização de algumas informações que, infelizmente, ainda são efetuadas manualmente. Uma outra lacuna identificada passa pelo facto do preenchimento das devidas alterações ter sido efetuado de forma manual, uma vez que a maior parte dos campos não conseguem ser editados informaticamente. Além disso, no que diz respeito à consulta e análise dos dados no CRM, este deveria ser mais dinâmico, permitindo uma análise mais pormenorizada e detalhada. Relativamente aos dados introduzidos de forma manual no CRM, deveria existir uma formatação pré-estabelecida, utilizada por todos, para que os colaboradores preenchessem sempre os dados da mesma forma, evitando erros e falhas quando se pretende filtrar o tipo de pesquisa. O facto de os campos terem o mesmo tipo de informação, mas escrita de outra forma, dificulta a sua análise e, conseqüentemente,

podem ocorrer falhas na sua interpretação. Como última lacuna identificada surge a dependência existente com o SAP. Independentemente do CRM ser utilizado ou não, há sempre uma confirmação das informações em SAP antes de prosseguir qualquer tipo de procedimento, o que invalida, em alguns casos, a consulta em CRM.

Em função das lacunas e das ações de melhoria supramencionadas, foi ainda sugerido que a empresa fizesse também uma monitorização aos clientes, no sentido de detetar se estes se encontram satisfeitos com os seus produtos e serviços, conseguindo assim identificar possíveis melhorias a implementar e ideias para futuros desenvolvimentos. Além disso, através do contacto com o cliente e da sugestão de outro tipo de produtos que não os habituais, permitirá à empresa identificar algumas falhas no produto, como também identificar novas oportunidades de negócio, provenientes de novas necessidades que, segundo os autores Callegari, Kovalski e Scandelari (2006), permitirá ganhar vantagem competitiva face aos concorrentes, bem como aumentar a sua satisfação e, conseqüentemente, o seu grau de fidelização.

Independentemente do tipo e natureza de qualquer trabalho, o mesmo está exposto a condicionantes que se podem traduzir em dificuldades/limitações que podem afetar o seu bom desenvolvimento. A principal limitação encontrada na realização das atividades assentou na duração do estágio, o que não permitiu uma abrangência maior da ferramenta, ficando alguns campos importantes por explorar. Além disso, embora pareça uma atividade simples, a mesma apresenta alguma complexidade, principalmente no que diz respeito à análise individual dos vários clientes da empresa. O facto de o preenchimento das informações ter passado pelos delegados comerciais e KAM, fez com que o processo fosse mais demorado, atrasando, por sua vez, o preenchimento dessas informações em CRM.

Pode concluir-se que implementar este *software* por si só, não é suficiente. Deve existir uma monitorização constante que permita o alcance dos objetivos definidos pela organização, que contribuam conseqüentemente para o sucesso das empresas, proporcionando-lhes vantagens competitivas.

Os principais contributos do trabalho realizado passam pelo facto da empresa, neste momento, ter a sua base de dados atualizada e pronta para dar início ao projeto de *Customer Experience*. Sem a realização desta atividade, a mesma não teria esta ferramenta otimizada.

Da realização do presente projeto resultou um *feedback* muito positivo por parte da empresa, ficando comprovada a sua pertinência, uma vez que, através da sua análise, a Verallia teve a oportunidade de ficar a conhecer alguns pontos críticos que, possivelmente, sem a

realização do projeto, não teria a disponibilidade necessária para os detetar. Para além do referido, conseguiu igualmente perceber a origem de alguns problemas existentes que já haviam sido detetados. Muitas vezes, existem situações que não ocorrem de forma favorável, sendo difícil identificar onde se encontra a origem do problema. Nesse sentido, com este projeto, a Verallia, através da identificação de lacunas, percebeu a razão da existência de alguns problemas que poderá vir a colmatar futuramente com o apoio das sugestões de melhoria apresentadas que já se encontram a ser analisadas.

Através da elaboração do presente projeto foi possível concluir acerca da importância da adoção de uma conduta baseada na melhoria contínua no meio empresarial e no impacto que esta causa, não só numa etapa específica como em várias áreas da organização, uma vez que estas se encontram interligadas. Desta forma, está inerente a importância de monitorizar sistematicamente as contas e os contactos do CRM, uma vez que estes ficam facilmente desatualizados e/ou desadequados ao contexto real e atual das organizações.

Transversalmente, foi possível desenvolver numa dimensão pessoal e profissional, uma melhor capacidade de observação, capacidade crítica e de análise.

CONCLUSÃO

A implementação de uma ferramenta de CRM por parte das empresas constitui um grande progresso a nível de fidelização com os clientes, na medida em que possibilita desenvolver as relações e a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, a melhoria dos resultados da empresa. Embora o presente relatório tenha tido maior foco na atualização da base de dados, no que diz respeito a contas e contactos para posterior implementação do CRM, foram desenvolvidas outras atividades, nomeadamente a atualização dos dados nacionais de consumo e exportação; *cross-selling*; pedido e requisição de patrocínios; organização e realização de eventos; bem como o desenvolvimento de projetos de RSE.

Todas as tarefas propostas pela empresa foram cumpridas com sucesso, correspondendo assim às expectativas. Além disso, o ambiente que caracteriza a empresa também contribuiu para o correto desenvolvimento das atividades, tendo sido disponibilizadas todas as formações necessárias para o conhecimento da ferramenta, bem como todos os recursos necessários para a elaboração das mesmas. Todos os colaboradores com os quais a estagiária esteve envolvida colaboraram de forma excepcional, esclarecendo todo o tipo de dúvidas e auxiliando na execução das tarefas, sempre que necessário. Na Verallia existe a partilha de informações entre todos os departamentos, o que facilita a aquisição de conhecimentos, fundamentais para o correto desenvolvimento das atividades. Para a tarefa principal do estágio, ter unidades curriculares como comportamento organizacional e marketing estratégico permitiram uma maior abrangência dos conhecimentos a aplicar.

A oportunidade de realização do estágio na Verallia Portugal, S.A. foi muito gratificante no sentido em que permitiu aplicar num contexto real os conhecimentos apreendidos ao longo do mestrado, bem como ter uma maior noção de como é desempenhar este tipo de funções e atividades em contexto real e prático. Com o cumprimento das tarefas propostas pela empresa, foi possível desenvolver muitas competências pessoais e profissionais, mais precisamente com a utilização do CRM, que permitiu aprofundar a sua importância no seio empresarial, bem como os benefícios que a empresa e os clientes podem retirar da sua correta aplicação. A empresa beneficia ao desenvolver e aprimorar os relacionamentos com os clientes, desenvolvendo produtos e serviços que correspondam às suas necessidades, satisfazendo-os. O cliente beneficia ao desfrutar de uma empresa que o tem como o centro do negócio, com funcionários habilitados para solucionar os seus problemas e corresponder às suas expectativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, B. (2018). *Sistemas de Informações em marketing: uma visão 360° das informações mercadológicas*. (1 ed.). Curitiba: InterSaberes.
- Baptista, R. (2011). *Marketing de relacionamento e CRM*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (3 ed.). London, New York: Routledge.
- Bretzke, M. (2000). *Marketing de relacionamento e competição em tempo real: com CRM (Customer Relationship Management)*. São Paulo: Atlas.
- Callegari, N., Kovalski, J., & Scandelari, L. (2006). CRM – (Customer Relationship Management) e a Tecnologia da Informação (TI). *II Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais*, 1-6.
- Duque, J., Varajão, J., & Filipe, V. (2018). Success factors of the implementation of CRM systems - A literature review. *13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1-7. doi: 10.23919/CISTI.2018.8399398.
- Freeze, D., & Kulkarni, U. (2007). Knowledge management capability: Defining knowledge assets. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 94–109. doi: <https://doi.org/10.1108/13673270710832190>.
- Gupta, S., & Lehmann, D. (2003). Customers as assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17(1) 9-24. doi: <https://doi.org/10.1002/dir.10045>.
- Greenberg, P. (2010). The impact of CRM 2.0 on customer insight. *Journal of Business e Industrial Marketing*, 25(6), 410–419. doi: <http://doi.org/10.1108/08858621011066008>.
- João, B. (2015). *Tecnologia da Informação Gerencial*. (1 ed.) São Paulo: Pearson.
- Johnston, M. (2006). *Sales Force Management*. (8. Ed). McGraw Hill.
- Kotler, P., & Keller, L. (2012). *Administração de Marketing*. (12 ed.). São Paulo: Pearson.

- Kumar, V. (2008). "Customer lifetime value—the path to profitability". *Foundations and Trends in Marketing*, 1 (2) 1-96. doi: <http://dx.doi.org/10.1561/17000000004>.
- Laudon, P., & Laudon, C. (2014). *Sistemas de informação gerenciais*. (11. ed.). São Paulo: Pearson.
- Lee, K., Lanting, M., & Rojdamrongratana, M. (2017). Managing customer life cycle through knowledge management capability: a contextual role of information technology. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28 (13-14), 1559-1583. doi: [10.1080/14783363.2016.1150779](https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1150779).
- Lopes, L., & Brito, C. (2008). Dinâmicas da Relação com o Cliente – O Conceito do Ciclo de Vida de uma Relação. In *Proceedings of the IASK International Conference Global Management*, 509-516. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10198/3381>.
- Madruga, R. (2006). *Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM*. São Paulo: Atlas.
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176. doi: [10.1509/jmkg.2005.69.4.167](https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167)
- Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing Management*, 22 (1-2), 135-168. doi: [10.1362/026725706776022272](https://doi.org/10.1362/026725706776022272).
- Santouridis, I., & Tsachtani, E. (2015). Investigating the Impact of CRM Resources on CRM Processes: a Customer Life-Cycle Based Approach in the Case of a Greek Bank. *Procedia Economia e Finanças*, 19, 304-313. doi: [10.1016/S2212-5671\(15\)00031-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00031-3).
- Silva, A., Marques, E., Silva, M., & Viana, S. (2018). Relationship marketing through Customer Relationship Management (CRM) as a loyalty strategy. *Revista Internacional de Apoyo a la Inclusión, Logopedia, Sociedad y Multiculturalidad*, 4(1), 107-118. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=574660905007>.
- Silva, R., & Galeale N. (2020). O efeito da implementação dos sistemas ERP e CRM na satisfação dos clientes. *Revista Científica Hermes*, 27, 184-207. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477665801002>.

- Stauss, B., Gouthier, M., Seidel, W. (2007). Satisfaction Measurement within the Customer Relationship Life Cycle. In: Spath, D., Fähnrich, KP. (eds). *Advances in Services Innovations*. Springer, Berlin, Heidelberg. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-540-29860-1_11.
- Swift, R. (2002). *CRM: customer relationship management: o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente*. (2 ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Torres, J. (2018). From the life cycle of the product to the client's life cycle: An approach to a theoretical construction of the customer's life cycle. *Revista Investigación y Negocios*, 11(18), 100-110. Disponível em: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372018000200010&script=sci_arttext.
- Zenone, C. (2019). *CRM (Customer Relationship Management): Marketing de Relacionamento, Fidelização de Clientes e Pós-venda*. São Paulo: Actual.

ANEXOS

ANEXO 1 – POLÍTICA DE GESTÃO INTEGRADA



Política Integrada

A cultura da Verallia Portugal, SA assenta nos princípios da Responsabilidade Corporativa e tem como principais valores a preocupação constante com a qualidade ética nas relações com os stakeholders, principalmente no que tange aos accionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, comunidade e ambiente.

Neste sentido a Verallia Portugal, SA considera como eixos fundamentais:

- Estabelecer valores de Responsabilidade Corporativa, Iniciativa, Inovação e Qualidade assumindo um compromisso para a satisfação dos requisitos aplicáveis.
- Fortalecer uma cultura de Qualidade, baseada na Inovação, no Desenvolvimento de Produtos e Processos e na Sustentabilidade. Esta cultura é orientada para o cliente em particular e para as demais partes interessadas, de forma a exceder as suas expectativas, assegurando a Protecção e Sustentabilidade do Ambiente, Consumos Energéticos eficientes, Segurança Alimentar do Produto e da Segurança e Saúde no Trabalho, num compromisso de melhoria contínua.
- Disponibilizar todos os recursos necessários, assegurando a sua eficiente utilização, de forma a alcançar os objectivos estratégicos delineados e o desenvolvimento sustentável da empresa, criando valor, de forma a satisfazer e ultrapassar as expectativas das partes interessadas. Garantir as competências no âmbito da segurança alimentar, em particular nos elementos que constituem a Equipa de Segurança Alimentar.
- Definir, controlar e operar os seus Processos, como parte integrante de um Sistema Integrado de Gestão, consistente com uma cultura que corresponda às expectativas dos stakeholders e da Sociedade em geral, nomeadamente prevenir os danos, a promoção de consumos energéticos mais eficientes, minimizar os perigos e riscos para os seus colaboradores e parceiros, assim como reduzir os impactes no Ambiente.
- Cumprir e melhorar, os requisitos normativos internos ou outros que a Organização subscreva, obrigações de conformidade aplicáveis relacionados com a eficiência energética, uso de energia e consumo de energia, com o ambiente, com a segurança alimentar e com a segurança e saúde no trabalho.
- Cumprir e melhorar os requisitos em matéria de segurança alimentar definidos de acordo com os clientes, estabelecendo mecanismos proactivos de protecção da poluição e das lesões da saúde, controlo de impactos e riscos. Para tal, são adotadas medidas consistentes e coerentes com as Melhores Técnicas Disponíveis, economicamente e socialmente viáveis, com a implicação e compromisso de todos os colaboradores.
- Promover a criatividade e participação interna para a melhoria contínua do desempenho da organização, assente numa cultura proactiva de inovação, estimulando a procura da simplificação de todos os processos, redução dos tempos de resposta e excelência das medidas implementadas.
- Assegurar o envolvimento, participação e melhoria da satisfação de todos os colaboradores, através de políticas de reconhecimento do compromisso e desenvolvimento profissional, estimulando o trabalho em equipa e a flexibilidade. Assim, são fixados e revistos objectivos e metas que permitam melhorar o desempenho, assim como as competências, fomentando a inovação e a investigação, como motores de desenvolvimento e crescimento interno.
- Disponibilizar os recursos necessários e divulgar os compromissos da Qualidade, Ambiente, Desempenho Energético, Segurança Alimentar, Segurança e Saúde do Trabalho, Inovação, Investigação e Desenvolvimento de forma transparente, a todos os níveis da Empresa, aos seus fornecedores, às entidades oficiais, às partes interessadas e ao público em geral.
- Promover a aquisição de produtos e serviços energeticamente eficientes com a concepção orientada para a melhoria do Desempenho Energético.
- Assegurar a disponibilidade de informação e os recursos necessários para alcançar os objetivos e as metas para a energia.
- Estabelecer um compromisso de consulta e participação dos trabalhadores e dos seus representantes.
- Fomentar e acompanhar a interface de mercado e organizacional bem como a comunicação interna e externa. Documentar, implementar e manter a Política Integrada actualizada e adequada, disponibilizando-a a todas as partes interessadas e público em geral.

Junho 2021

DGI

Paulo Pinto

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Paulo Pinto", written over a horizontal line.

ANEXO 2 – FLYER FEIRA “MOVE”



verallia

CANDIDATA-TE À **VERALLIA PORTUGAL**, EMPRESA MULTINACIONAL DE PRESTÍGIO, PARA ISSO PRECISAS:

- > Habilitações mínimas: **12º ano** ou equivalente,
 - > Idade: até 25 anos;
- > Disponibilidade para trabalhar por turnos;
 - > Meio de transporte próprio;
 - > Formação específica ou complementar em **mecânica, serralharia, eletricidade e eletrónica.**



OFERECEMOS:

-  Vencimento inicial aliciante;
-  Boa evolução profissional;
-  Formação inicial na área técnica das funções a desempenhar.

Dep. Recursos Humanos
rh.portugal@verallia.com
www.verallia.pt

VERALLIA PORTUGAL, S.A.
Rua da Vidreira nº 68, Fontela - Vila Verde
3090-641 Figueira da Foz



A TERRA É A NOSSA CASA. COMPETE-NOS CUIDAR DELA,
PRESERVÁ-LA, TORNÁ-LA AGRADÁVEL E CONFORTÁVEL. O SEU
EQUILÍBRIO É MUITO DELICADO E DELE DEPENDE A
SOBREVIVÊNCIA HUMANA.

**Sabias que o
vidro é 100%
reciclável?**

**Queres fazer a diferença?
Ajudar o meio ambiente?
Junta-te a nós!**



**Se tens Formação Superior em Engenharia Mecânica,
Eletromecânica ou Industrial, junta-te à nossa equipa.**

Só precisas de ter:

- > Disponibilidade para trabalhar por turnos;
- > Capacidade de Liderança e relacionamento interpessoal;
- > Meio de transporte próprio e disponibilidade para deslocações;
- > Conhecimentos de informática;
- > Fluência em castelhano, francês e inglês (falado e escrito);
- > Proatividade, dinamismo, organização e método de trabalho.

ANEXO 3 – FOLHETO INFORMATIVO *IMMERSION DAY*



Immersion Day



Folheto Explicativo



Paulo Pinto

DIRETOR GERAL VERALLIA ESPANHA E PORTUGAL



Editorial

Sejam bem-vindos ao nosso Immersion Day, um dia em que abrimos as portas aos nossos principais clientes, formamo-los na indústria vidreira e partilhamos com eles os nossos desafios e dificuldades diárias.

Num só dia, os nossos especialistas explicarão detalhadamente o processo de fabricação do vidro, os nossos controlos de qualidade e o nosso sistema de Excelência em Gestão VIM (Verallia Industrial Management).

No final do dia, esses conhecimentos serão avaliados e estou seguro de que passará no nosso teste com distinção e se tornará num novo "Glass Expert".

Espero que disfrute ao máximo desta formação.

Saudações cordiais,

Paulo Pinto



Dentro do propósito da empresa "reimaginar o vidro para um futuro sustentável", os nossos clientes estão no centro da nossa empresa e são um dos 4 valores que sustentam o nosso dia a dia.

Os Nossos Valores:



Orientação para o Cliente



Trabalho em Equipa



Respeito pelas Pessoas, Leis e Meio Ambiente



Responsabilidade Compromisso Profissional

CONTEÚDO DO DIA:

Parte I. 7h – 11h30

- 1- Chegada à fábrica e colocação dos EPIS. Explicação das normas de segurança. Revisão dos riscos.
- 2- Mudança de fabricação. Observar a mudança de moldes e mudança de cubeta. Explicação sobre os dois tipos de processo de fabricação.
- 3- Produção do vidro. Explicação sobre a composição do vidro.
- 4- Participação na reunião de Gestão da Fábrica.
Pausa para o café
- 5- Explicação das máquinas de vidro frio.

Parte II. 11h30 – 13h30

- 6- Qualidade: explicação dos controlos de qualidade.
- 7- Fundamentos VIM, Verallia Industrial Management.
- 8- Expedições.
- 9- Assuntos sociais mais relevantes.
- 10- Inovação: Virtual Glass, tendências de embalagem no mercado.
- 11- Perguntas e Respostas.
- 12- Teste de avaliação sobre a fabricação do vidro.
- 13- Fim do Immersion Day. Entrega do Diploma de "Glass Expert".
Almoço

Obrigado/a pela vossa participação!



ANEXO 4 – FOLHETO INFORMATIVO *IMMERSION DAY*



**MUITO OBRIGADA/O PELA
VOSSA PARTICIPAÇÃO!**



SEJAM BEMVINDOS AO IMMERSION DAY



Mondego, 24 de Maio de 2022


PARTE I. 07H00 – 12h00

07H00 – 07H30 – BOAS-VINDAS:
- Chegada à fábrica e colocação dos EPIS. Explicação das normas de segurança. Revisão dos riscos.
Responsável: Carlos Martins

07H30 – 08H30
- Mudança de fabricação. Explicação sobre os dois tipos de processo de fabricação.
Responsável: Pedro Gomes

08H30 – 09H30
- Produção do vidro. Explicação sobre a composição do vidro.
Responsável: Jorge Alves

09H30 – 10H00
- Participação na reunião de Gestão da Fábrica.
Responsável: Edgar Faria

10H00 – 10H20 – PAUSA PARA CAFÉ 

10H20 – 10H45
- Explicação das máquinas de vidro frio.
Responsável: Filipe Pinhão

10H45 – 11H30
- Qualidade: explicação dos controlos de qualidade.
Responsável: Andreia Domingues

11H30 – 12H00
- Fundamentos VIM, Verallia Industrial Management.
Responsável: Marcos Arromba

PARTE II. 12H15 – 13H30

12H15 – 12H30
- Expedições.
Responsável: Arlindo Almeida

12H30 – 12H45
- Assuntos sociais mais relevantes.
Responsável: Célia Carrasqueira

12H45 – 13H00
- Inovação: Virtual Glass, tendências de embalagem no mercado.
Responsável: Margarida Almeida

13H00 – 13H15
- Perguntas e Respostas.

13H15 – 13H30
- Teste de avaliação sobre a fabricação do vidro.

13H30 – FIM DO IMMERSION DAY
- Entrega do Diploma de "Glass Expert".

14H00 – ALMOÇO



ANEXO 5 – FORMULÁRIO DE PEDIDO DE PATROCÍNIO

Identificação	
Nome da organização	
Tipo de organização (por ex. associação, instituições públicas, instituições de Ensino Superior, fundações)	
Objetivo da organização	
Morada da sede social	
Revisão dos Estatutos da Sociedade (incluir uma cópia dos Estatutos da Sociedade)	
Donativo	
Valor do donativo ou patrocínio	
Data do donativo ou patrocínio	
Natureza do donativo (donativo em espécie ou donativo financeiro)	
Em caso de donativo ou patrocínio financeiro, método de pagamento do donativo ou patrocínio	
<p>Donativo ou patrocínio financeiro: se a conta estiver domiciliada num país fora da União Europeia, deve ser indicado o IBAN</p> <p>Deve ser realizada uma análise da reputação na plataforma AEB com a ajuda de um especialista da AEB. O relatório de revisão deve ser apresentado com esta lista de verificação.</p>	
Objetivo do donativo ou patrocínio	
Descrição do progresso e da eficácia do projeto	