



**Beatriz de Almeida  
Barbosa Figueiras**

**Relatório de Estágio na Empresa Lifial – Indústria  
Metalúrgica de Águeda**



**Beatriz de Almeida  
Barbosa Figueiras**

**Relatório de Estágio na Empresa Lifial – Indústria  
Metalúrgica de Águeda**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizado sob a orientação científica do Professor Doutor António Manuel Lopes Andrade, Professor Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro

## **o júri**

presidente

Professora Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Maria Teresa Costa Gomes Roberto Cruz  
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (arguente)

Professor Doutor António Manuel Lopes Andrade  
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro (orientador)

## **agradecimentos**

Em primeiro lugar, aos meus pais, Vera e António, por toda a paciência e todo o amor e por terem sempre acreditado em mim mesmo quando eu não acreditei. Em segundo, à Cláudia Lemos, minha supervisora de estágio, por ter confiado em mim e me ter dado a oportunidade de trabalhar e aprender ao seu lado. Estou imensamente grata pela oportunidade, por todos os ensinamentos que me transmitiu e por toda a sua paciência e carinho comigo durante todo o estágio.

À Ana, à Patrícia, ao Pedro e ao Professor António pela amizade que sempre me demonstraram e por todo o apoio em todo o meu percurso académico.

A toda a equipa da Lifial, tanto do escritório como da fábrica, por me terem recebido tão bem e por me terem acolhido como parte da equipa desde o primeiro dia.

Ao meu orientador, António Andrade, pelos conselhos que me deu na redação deste relatório.

**palavras-chave**

Exportação, B2B, comunicação, setor metalúrgico, cultura

**resumo**

O departamento de exportação de uma empresa é responsável pela gestão do relacionamento da mesma com os seus clientes externos. A gestão de uma carteira de clientes engloba variadas etapas, como a receção e registo de encomendas e a produção de documentos para expedição das mesmas. O presente relatório pretende apresentar a experiência de estágio no departamento de exportação da Lifial - Indústria Metalúrgica de Águeda, empresa membro do grupo internacional Norma Group, demonstrando as diversas fases do processo de exportação, que engloba procedimentos logísticos, bem como as sutilidades culturais que transparecem na comunicação.

**keywords**

Export, B2B, communication, metallurgy, culture

**abstract**

The export department of a company is responsible for managing its relationship with its international customers. The management of a customer portfolio encompasses several stages, such as receiving and registering purchase orders and producing documents for shipping them. This report aims to present the student's internship experience in the export department of Lifial – Indústria Metalúrgica de Águeda, a member of Norma Group, demonstrating the various phases of the export process, which includes logistics procedures as well as cultural subtleties.

## Índice Geral

Índice de Tabelas .....	11
1. Introdução .....	13
2. O setor metalúrgico em Portugal .....	15
3. Lifial - Indústria Metalúrgica de Águeda, Lda.....	19
3.1. Missão e Visão .....	22
3.1.1. Missão Norma Group .....	22
3.2. Valores .....	22
3.3. Política de qualidade.....	22
3.4. Estrutura organizacional .....	23
3.5. Modelo de Negócio .....	25
3.6. Estratégia Internacional.....	26
3.7. Volume de negócios .....	28
4. Exportação .....	31
4.1. As funções de um departamento de exportação.....	32
4.2. O contrato de exportação .....	33
4.3. O processo de gestão do departamento de exportação.....	33
4.4. <i>Incoterms</i> .....	35
5. Atividades do estágio curricular .....	45
5.1. Registo de pedidos de clientes e orçamentos .....	45
5.1.1. Pedidos de clientes .....	45
5.1.2. Orçamentos.....	48
5.2. Organização do portefólio de clientes .....	49
5.3. Gestão de Carteira de Clientes .....	50

5.3.1. Encomendas .....	51
5.3.2. Orçamentos.....	53
5.3.3. Documentos relativos ao transporte de mercadorias .....	54
5.3.3.1. Guia de Transporte .....	54
5.3.3.2. Preenchimento do CRM .....	57
5.3.3.3. Marcação de recolhas e transportes.....	57
5.3.4. Portefólio de clientes .....	57
5.3.5. Reimpressão das encomendas de armazém: “Tirar Faltas” .....	58
6. Comunicação intercultural em contexto empresarial .....	59
7. Considerações finais.....	65
Referências Bibliográficas .....	67
Anexos .....	73
Anexo 1 – Plano de Estágio .....	73
Anexo 2 – Exemplos de Guias de Transporte. ....	75



## Índice de Imagens

<b>Figura 1</b> – Evolução das exportações do setor metalúrgico (em mil milhões de euros) – Gráfico realizado por Beatriz Figueiras .....	17
<b>Figura 2</b> – Centros de distribuição (a vermelho) e centros de manufatura da Norma Group (a cor de laranja) (Norma Group, 2018).....	20
<b>Figura 3</b> – Marcas da Norma Group.....	21
<b>Figura 4</b> – Segmentos regionais da Norma Group (Norma Group SE, 2017).....	24
<b>Figura 5</b> – Estrutura Organizacional da Norma Group (Norma Group SE, 2017).....	24
<b>Figura 6</b> – Estrutura Organizacional da Lifial – Indústria Metalúrgica de Águeda...25	
<b>Figura 7</b> – Abraçadeira Super, imagem de marca da Lifial.....	26
<b>Figura 8</b> – Percentagem relativa aos principais clientes da Lifial.....	27
<b>Figura 9</b> – Distribuição das Vendas da Lifial.....	27
<b>Figura 10</b> – Catálogo Oficial Lifial 2017 (Lifial, 2018).....	28
<b>Figura 11</b> – Estrutura de um departamento de exportação (Sherlock, 2011).....	32
<b>Figura 12</b> – Resumo do processo de gestão de pedido de cliente de acordo com Gopal (elaboração própria com base em Gopal (2008)).....	35

<b>Figura 13</b> – Encomenda de cliente elaborada por Beatriz Figueiras.....	47
<b>Figura 14</b> – Orçamento de cliente elaborado por Beatriz Figueiras.....	49
<b>Figura 15</b> – Confirmação de pedido redigido em inglês.....	52
<b>Figura 16</b> – Confirmação de encomenda em espanhol.....	53
<b>Figura 17</b> – <i>E-mail</i> com resposta à solicitação de orçamento urgente.....	54
<b>Figura 18</b> – <i>E-mail</i> com o envio da Guia de Transporte.....	56
<b>Figura 19</b> – <i>E-mail</i> com envio de <i>Packing List</i> .....	56
<b>Figura 20</b> – <i>E-mail</i> com informações sobre peso e medidas para envio <i>Ex-works</i> ..	57
<b>Figura 21.</b> Espectro das culturas de acordo com Lewis (Lewis, 2006).....	62

## Índice de Tabelas

**Tabela 1** – Síntese dos Incoterms®2010 relativamente às responsabilidades do vendedor (elaborada por Beatriz Figueiras com base na informação presente no site oficial da International Chamber of Commerce (ICC, 2018) e no livro Incoterms®2010 (ICC Portugal, 2010).....27

**Tabela 2** – Síntese dos Incoterms®2010 relativamente às responsabilidades do comprador e em relação à transferência dos riscos (elaborada por Beatriz Figueiras com base na informação presente no site oficial da International Chamber of Commerce (ICC, 2018) e no livro Incoterms®2010 (ICC Portugal, 2010).....30



## 1. Introdução

A exportação é um dos principais modos de inserção em mercados internacionais pelo qual uma empresa pode optar no momento da sua internacionalização, possuindo como principal vantagem os reduzidos custos despendidos. A globalização e o desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação permitiram um aproximar dos negócios internacionais, que substituíram as formas tradicionais de comunicação, como a correspondência pelo correio postal, pela nova forma de comunicação, a comunicação mediada por computador, onde o *email* é a ferramenta que se destaca, pelo seu caráter mais formal e pelo controlo que permite às partes sobre a comunicação em si.

O setor metalúrgico português, composto por diversos ramos de atividade, tem apresentado um aumento gradual das suas exportações desde 2010, em virtude da opção das empresas pela internacionalização como alternativa à crise que se instalou no país no início da década. O desenvolvimento dessa área da indústria portuguesa teve como consequência o aumento do investimento de capital estrangeiro em empresas do setor, que se localiza principalmente entre os distritos de Viana do Castelo e Aveiro.

No âmbito da unidade curricular Dissertação/Estágio/Projeto, do segundo semestre do segundo ano letivo do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, foi desenvolvido o presente relatório de estágio com base na experiência de trabalho na empresa Lifial – Indústria Metalúrgica de Águeda, uma das empresas que beneficiou do investimento de capital estrangeiro na indústria portuguesa e que desde 2017 faz parte do grupo internacional alemão Norma Group. A oportunidade de realizar o estágio curricular nesta empresa foi possibilitada pela página de emprego do Gabinete de Emprego e Saídas Profissionais (GESP) da Universidade de Aveiro e contou com a supervisão da diretora comercial da Lifial, Cláudia Lemos.

O estágio, que teve início a 2 de janeiro de 2018 e fim a 30 de maio de 2018 teve lugar nas instalações da empresa, no concelho de Águeda e focou-se na gestão de uma carteira de clientes internacionais da empresa e todo o processo inerente ao relacionamento destes com a Lifial.

A ambição de aprender num ambiente empresarial dinâmico, multicultural e numa empresa multinacional motivaram a realização deste estágio, onde foi possível pôr em prática competências adquiridas no decorrer do mestrado e desenvolver novas competências, principalmente ao nível da gestão e da comunicação intercultural.

## **2. O setor metalúrgico em Portugal**

O setor metalúrgico português remonta historicamente à Lei do Fomento e Reorganização Industrial de 1945, tendo ganho importância na economia portuguesa a partir de 1960, com o II Plano de Fomento e Reorganização Industrial que visava a criação da siderurgia nacional como forma de dinamizar a economia e fomentar a autonomia em termos industriais (Visão, 2015). Também referido como setor metalúrgico e metalomecânico, ou mesmo indústria metalomecânica, é reconhecido pela sua grande importância na modernização e desenvolvimento das indústrias portuguesas (ANEME, 2017).

De acordo com dados da ANEME – Associação Nacional de Empresas Metalúrgicas e Eletromecânicas, associação fundada em 1975 com o objetivo de apoiar e defender os interesses dos empresários do setor e incentivar ações de formação, o setor metalúrgico e metalomecânico representa 30% das empresas da indústria transformadora, empregando 30.5% da mão-de-obra nacional e representando 30.5% do volume de negócios nacional (ANEME, 2017), sendo o setor com maior impacto positivo na economia nacional, correspondendo a 30% do total de exportações do país (ANEME, 2018).

O setor conta com diversos subsectores de atividade, como a indústria metalúrgica de base, a fabricação de produtos metálicos e elétricos e máquinas e equipamentos de transporte, sendo responsável pelo fornecimento de bens de variadas gamas para as restantes indústrias portuguesas (ANEME, 2017). O segmento mais relevante da indústria é o de produtos metálicos e elétricos, correspondendo a 90% das empresas e a 53% do volume de negócios do setor em 2015 (Banco de Portugal, 2015). Em segundo lugar, encontra-se o segmento de materiais de transporte, com 7% das empresas e 36% do volume de negócios. Em último lugar, a metalurgia de base, com 3% das empresas e 11% do volume de negócios (Banco de Portugal, 2015).

O setor é constituído principalmente por microempresas (72%) e grandes empresas (11%), sendo estas últimas as que possuem a maior parcela do volume de negócios (Banco de Portugal, 2017). As pequenas e médias empresas (PME) são as que predominam no setor em número de pessoas ao serviço, com 57%

(Banco de Portugal, 2017). O volume de negócios do setor situa-se principalmente na zona norte, centro e Lisboa (ANEME, 2017) e, apesar da pouca expressão que as zonas correspondentes ao Alentejo e ao Algarve possuem em relação ao setor, são as regiões autónomas da Madeira e dos Açores as que menor influência têm no volume total de negócios (ANEME, 2017).

Apesar da dispersão do volume de negócios entre as regiões acima citadas, é possível verificar assimetrias na sua distribuição. O setor concentra-se principalmente nas zonas próximas do litoral (ANEME, 2017), mais especificamente na faixa entre o distrito de Viana do Castelo e o distrito de Aveiro (Jornal de Negócios, 2017). Nessa região, verifica-se uma maior relevância do setor no distrito de Viana do Castelo com 33% do volume de negócios, em Aveiro com 20% e no Porto com 15% (Banco de Portugal, 2017). No entanto, a maior percentagem do volume de negócios do setor concentra-se em Bragança, com 35%, verificando-se também uma relevância do setor em Setúbal, que conta com 18% do volume de negócios total (Banco de Portugal, 2017).

A crise no início da presente década afetou o setor, o que levou a que se recorresse à internacionalização, através da exportação, como estratégia de crescimento para compensar a reduzida procura nacional (Visão, 2015). Nesse sentido, entre 2010 e 2014 verificou-se uma aposta do setor nos mercados externos, tanto a nível europeu como a nível extracomunitário, e, conseqüentemente, a sua afirmação a nível internacional (Visão, 2015). A escolha inicial de mercados internacionais por parte das empresas metalúrgicas portuguesas centrou-se nos mercados comunitários, uma tendência que se manteve até à atualidade, mas que tem sido acompanhada por uma crescente aposta na diversificação dos destinos, principalmente no que diz respeito aos países fora do espaço comunitário, como os Estados Unidos, a China e Angola (ANEME, 2017). Nos mercados europeus, dá-se principal destaque à Espanha, Alemanha e França, que sobressaem como os principais mercados de destino para as exportações do setor, embora países como Itália e Reino Unido também apresentem presença relevante nas exportações portuguesas (ANEME, 2017). No caso dos mercados extracomunitários, o Brasil e a Argélia têm conquistado espaço



nas exportações do setor, com um aumento de 21% para 23% no total das exportações do setor em 2017 (ANEME, 2017).

A aposta do setor metalúrgico na internacionalização conduziu a que, no período entre 2010-2016, as exportações apresentassem um crescimento superior a 40% dentro do setor, levando a que o volume de negócios do setor correspondente às exportações representasse 54% do volume de negócios total do setor (ANEME, 2017). O valor total de exportação do setor metalúrgico tem apresentado uma evolução constante e positiva desde 2015, como se verifica na figura seguinte (Público, 2017):



**Figura 1** – Evolução das exportações do setor metalúrgico (em mil milhões de euros) – Gráfico realizado por Beatriz Figueiras

A tendência em 2018 tem-se mantido positiva, registando valores de 1.487 mil milhões de euros nos meses de janeiro e fevereiro, constituindo um aumento de 18.4% face ao mesmo período de 2017, em virtude, principalmente, da procura alemã e francesa por componentes de automóveis e peças técnicas (Dinheiro Vivo, 2018).

A presença internacional do setor metalúrgico tem favorecido o crescimento do investimento de capital estrangeiro no setor, principalmente nos distritos de Viana do Castelo, Porto e Aveiro, que, como verificado anteriormente, são os que apresentam maior volume de negócios dentro do setor (Jornal de Negócios, 2017).



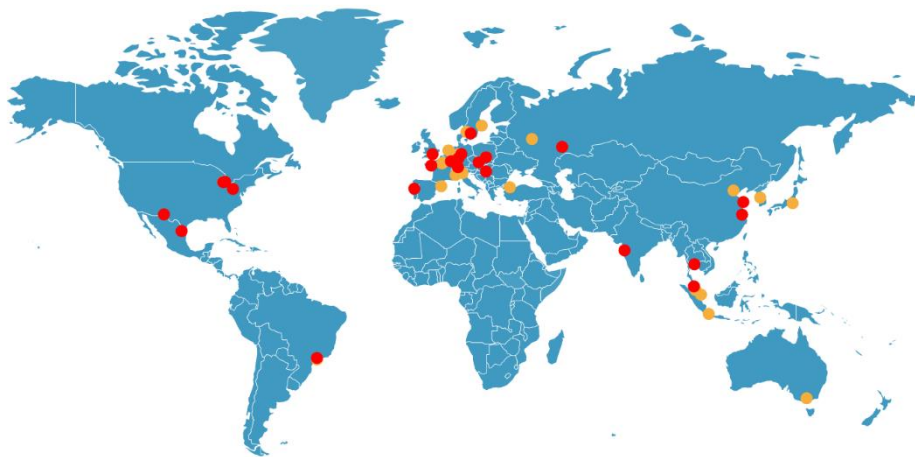
### **3. Lifial - Indústria Metalúrgica de Águeda, Lda.**

A Lifial – Indústria Metalúrgica de Águeda é uma pequena e média empresa (PME) do setor metalúrgico fundada em 1988. Ocupando uma área de cerca de 10.500m, a empresa localiza-se na Rua da Ectri, n.º 492, em Águeda, concelho pertencente ao distrito de Aveiro, onde a indústria metalúrgica constitui uma tradição local e influencia, de forma significativa, a economia da região (Bosbach, 2017). A empresa dedica-se à produção e comercialização de abraçadeiras metálicas para aperto e fixação de tubos e acessórios complementares, como por exemplo parafusos e cabos de aço (Lifial, 2018) e está inserida no ramo Business-to-Business (B2B), em que “as transações comerciais são realizadas entre um fabricante e um grossista ou entre um grossista e um retalhista” (Shetty et al., 2015, p.1118).

Constituída atualmente por cerca de 170 funcionários, dispersos por diversas áreas de atividade, desde a gestão até à logística, a empresa recebeu o prémio PME Excelência, “selo de reputação” atribuído pelo IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação às pequenas e médias empresas com “perfis de desempenho superiores” (IAPMEI, 2018), por quatro anos consecutivos (Lifial, 2018). De referir que esse estatuto constitui um “fator de diferenciação e uma garantia da solidez e idoneidade” para empresas que atuam no ramo da exportação ou que ambicionam desenvolver as suas atividades nos mercados internacionais (IAPMEI, 2018), como é o caso da Lifial.

Em janeiro de 2017, a Lifial foi adquirida pelo grupo multinacional Norma Group, um líder de mercado no ramo da tecnologia e das soluções de engenharia. Estabelecida em 2006, a Norma Group é resultado da fusão entre uma multinacional sueca especializada em *design* e produção de abraçadeiras fundada em 1896 – ABA Group AB e um grupo alemão líder em tecnologias de conexão, fundado em 1946 sob o nome de Rasmussen GMBH – Norma (Norma Group SE, 2017). A Norma Group dedica-se à produção e distribuição de produtos e soluções tecnológicas em três categorias distintas: abraçadeiras, conectores e sistemas de fluidos destinados à gestão de água (Norma Group SE, 2017). Composta por 48 empresas e cerca de 7500 colaboradores espalhados por cinco continentes, a

multinacional conta com 34 centros de distribuição e 27 centros de manufaturação, incluindo a Lifial (Norma Group SE, 2017), como a **Figura 2** demonstra.



**Figura 2** – Centros de distribui o (a vermelho) e centros de manufatura o da Norma Group (a cor de laranja) (Norma Group, 2018).

Apresentando uma visão *focused cost leadership* como estratégia de negócio, com a conjugac o de ofertas *standard* e de ofertas customizadas (Hitt et al., 2011, p.118), tanto a Lifial como a Norma Group utilizam dois canais de vendas para atingir o mais variado número de clientes, que diferem em rela o   especifica o de produtos: *engineered joining technologies* e serviços de distribui o (Norma Group SE, 2017). Por *engineered joining technologies* compreende-se um conjunto de solu es específicas desenvolvidas com os clientes para satisfazer as suas necessidades e que resultam em produtos de alta tecnologia customizados individualmente que valorizam aspetos como a rapidez e a eficiência na atua o (Norma Group, 2018). Os serviços de distribui o, por sua vez, enquadram um conjunto mais alargado de marcas que cont m produtos *standard* de alta qualidade que vão ao encontro dos países onde são comercializados (Norma Group, 2018). Algumas das marcas próprias da Norma Group, enquadradas no segundo canal de vendas, são apresentadas na figura seguinte:



**Figura 3** – Marcas da Norma Group

A Norma Group possui como estratégia de crescimento, expansão e diversificação a comercialização dos seus produtos através dos canais de venda referidos anteriormente, a abertura de novos espaços próprios, bem como aquisições estratégicas de modo a garantir a sua presença de forma significativa em vários pontos do mundo e a otimizar os canais de distribuição, intensificando assim as suas relações com os clientes locais (Norma Group SE, 2017). É importante referir que essa estratégia é utilizada desde a fusão que originou o grupo, iniciando-se em 2007 com a aquisição da Breeze Industrial Products Corporation, (empresa americana do ramo das abraçadeiras para variados tipos de veículos e indústrias), e foi a responsável pela aquisição da Lifial no ano de 2017 (Norma Group, 2018).

A Norma estabelece relações comerciais com mais de dez mil clientes em cem países, destinando-se os seus produtos a mercados finais como a indústria dos transportes (naval, de passageiros, comercial e ferroviário), infraestruturas e gestão de águas, bens domésticos, farmácia e biotecnologia, e grossistas (Norma Group, 2018).

### **3.1. Missão e Visão**

A missão de uma empresa especifica o ramo de negócios em que pretende competir e o segmento de clientes que pretende servir (Hitt et al., 2011, p.18). Nesse sentido, a Lifial tem como missão:

“Comercializar produtos com um serviço de excelência e de forma Ética, na intenção de gerar um valor acrescido para os clientes, colaboradores e fornecedores” (Lifial, 2018, p.17).

A visão de uma empresa compreende o que a mesma pretende tornar-se no futuro e aquilo que ela pretende atingir, tendo um caráter mais duradouro do que a missão, que pode ser alterada em função de mudanças estruturais (Hitt et al., 2011, p.18). A Lifial possui como visão “ser reconhecida nacional e internacionalmente como empresa referência no mercado em que atua” (Lifial, 2018).

#### **3.1.1. Missão Norma Group**

Como membro subsidiário da Norma Group, a Lifial também estabelece as suas estratégias com base na missão do grupo, que o identifica como parceiro estratégico e fornecedor global de soluções de tecnologias de junção projetada com aplicações especializadas em áreas como controlo de emissões e sistemas de arrefecimento, que fornecem as “soluções mais inovadoras e custo-eficazes para as suas necessidades especiais”, visando o uso “mais limpo, seguro e eficiente dos recursos energéticos no transporte e infraestrutura” (Norma Group, 2018).

### **3.2. Valores**

A Lifial rege-se por valores como a seriedade, confiança, competência e parceria no relacionamento com os seus clientes e no estreitamento das relações com os mesmos. A empresa também preza pela satisfação dos seus clientes, pelo rigor na sua atuação, respeito pelos prazos e valores acordados, pelo meio ambiente e pela estabilidade laboral para os seus colaboradores (Lifial, 2018).

### **3.3. Política de qualidade**

De forma a alcançar a sua visão e concretizar a missão proposta, a Lifial assenta a sua atividade numa política de qualidade centrada na satisfação do cliente e dos requisitos aplicáveis, com o objetivo de fornecer produtos e serviços

de qualidade. A empresa é certificada desde 2017 pela norma ISO 9001:2015 do sistema de gestão da qualidade, que estabelece critérios para um sistema de gestão de qualidade assentes em princípios como focalização nos clientes e melhoria contínua (International Organization for Standardization, 2018), o que demonstra o seu compromisso com a qualidade dos seus produtos e com a satisfação dos seus clientes

### **3.4. Estrutura organizacional**

A estrutura organizacional de uma empresa especifica o seu “relacionamento formal de relato de informação, controlo dos procedimentos e autoridade e tomada de decisão” (Hitt et al., 2011, p.319). A estrutura de uma empresa é fulcral para a concretização eficaz dos objetivos delineados pela sua estratégia (Rugman & Collinson, 2006, p.254), influenciando o trabalho dos seus gestores e as decisões resultantes deste trabalho (Hittgr et al., 2011, p. 319). De acordo com Hill (2011, p.530), as estruturas organizacionais contêm três dimensões: diferenciação vertical, diferenciação horizontal e mecanismos de integração, relacionadas, respetivamente, com a localização hierárquica da tomada de decisão, com a divisão da empresa em subunidades e com a coordenação dessas subunidades e das suas atividades (Hill, 2011, p.530).

Como membro de um grupo multinacional, a Lifial encontra-se inserida na estrutura organizacional da Norma Group e mantém uma estrutura organizacional própria. A Norma Group possui uma estrutura organizacional global, mais especificamente uma estrutura de área global. Essa estrutura caracteriza-se pela delegação de responsabilidades operacionais para gestores de área, responsáveis pelas funções desenvolvidas numa região geográfica específica (produção, marketing, recursos humanos e finanças) (Rugman & Collinson, 2006, p.256). As operações estratégicas nesse tipo de estrutura são descentralizadas, mas a sede mantém o controlo financeiro e a autoridade em termos de estratégia geral (Hill, 2011, p.536).

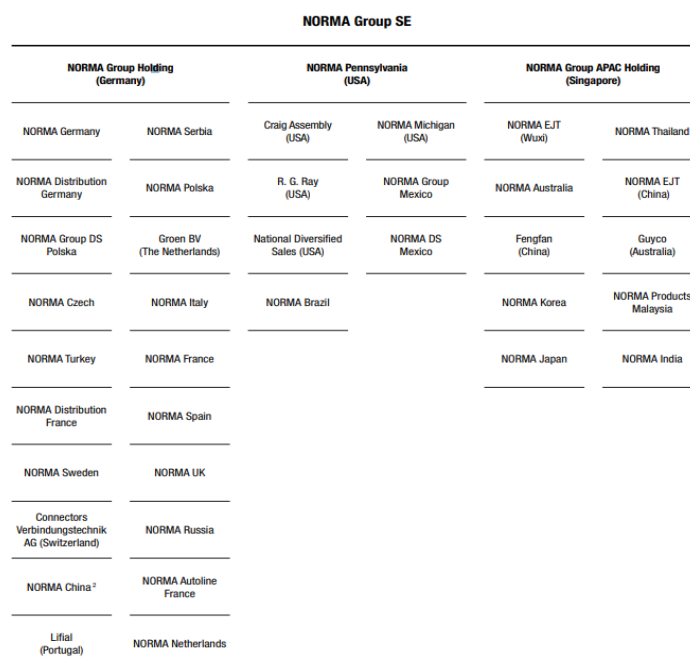
Com o controlo das ações de 47 empresas, a Norma Group SE é a sede, responsável pela gestão estratégica do negócio e comunicação com os *stakeholders* (Norma Group SE, 2017). As responsabilidades de gestão centrais,

como a contabilidade do grupo, serviços IT e tesouro estão centradas a 100% na Norma Group Holding GMBH. Por fim, a Norma Group encontra-se dividida em três segmentos regionais: Americas, Asia-Pacific e EMEA (Europa, Médio Oriente e África) (**Figura 4**), que possuem uma equipa de gestão própria, localizada nos Estados Unidos, Singapura e Alemanha, respetivamente, responsáveis pelas atividades das três regiões e pela coordenação das mesmas entre si e com a sede (Norma Group SE, 2017).



**Figura 4** – Segmentos regionais da Norma Group (Norma Group SE, 2017)

A Lifial encontra-se inserida no segmento EMEA, como a **Figura 5** demonstra:

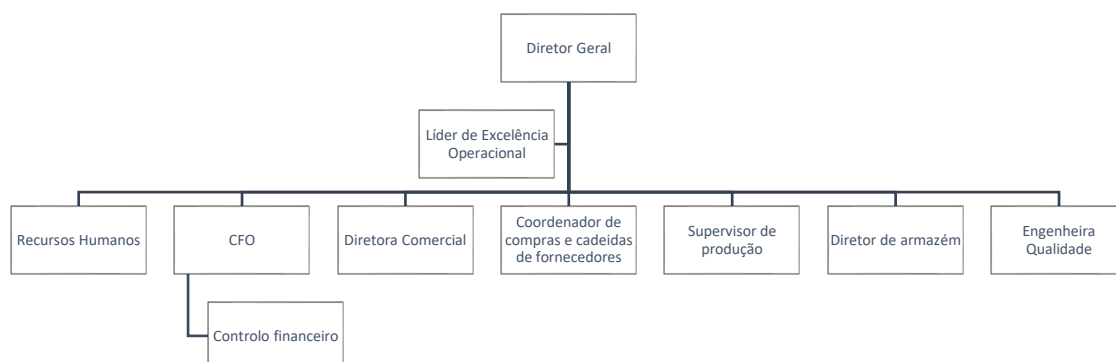


**Figura 5** – Estrutura Organizacional da Norma Group (Norma Group SE, 2017)

A Lifial, por sua vez, possui uma estrutura funcional que, por norma, se caracteriza pela existência de um diretor executivo e de uma linha de gestores funcionais em “áreas dominantes como produção, contabilidade, marketing,



engenharia e recursos humanos” (Hitt et al., 2011, p.323). Nesse sentido, a Lifial apresenta a estrutura representada pelo seguinte organigrama:



**Figura 6 – Estrutura Organizacional da Lifial – Indústria Metalúrgica de Águeda**

Como é possível verificar, no topo da hierarquia encontra-se o diretor-geral, seguido do líder de excelência operacional. Os recursos humanos são responsáveis pelas questões inerentes aos colaboradores da empresa; o CFO é responsável pelo controlo financeiro e pela contabilidade da empresa; a diretora comercial é responsável pelo departamento de vendas nacionais e pelo departamento de exportação; o coordenador de compras, como o nome indica, realiza as compras e o fornecimento de matéria-prima para a empresa; o supervisor de produção é responsável pelo setor de produção e montagem da empresa; o diretor de armazém é responsável pela organização do armazém e pelas logísticas inerentes e, por fim, a engenheira de qualidade é responsável pelo controlo da qualidade e pela conformidade das operações da empresa para com a norma ISO:9001.

### **3.5. Modelo de Negócio**

A Lifial produz e comercializa abraçadeiras metálicas em ferro e em diferentes qualidades de inox para uso na agricultura e indústria. A empresa possui variadas gamas de abraçadeiras, que se dividem em dois grupos, de acordo com a finalidade pretendida: abraçadeiras de fixação e abraçadeiras de aperto de tubos (Lifial, 2018). Possuindo como imagem de marca a sua abraçadeira Super (**Figura 7**), a empresa também comercializa acessórios complementares, como parafusos,

cabos de aço e correntes, de variadas qualidades. A empresa possui uma estratégia de *cost leadership*, com a produção de bens *standard*, embora também se verifiquem casos de *focus cost leadership*, com a oferta de bens customizados de acordo com os interesses, objetivos e necessidades específicas dos clientes (Hitt et al., 2011, p.118).



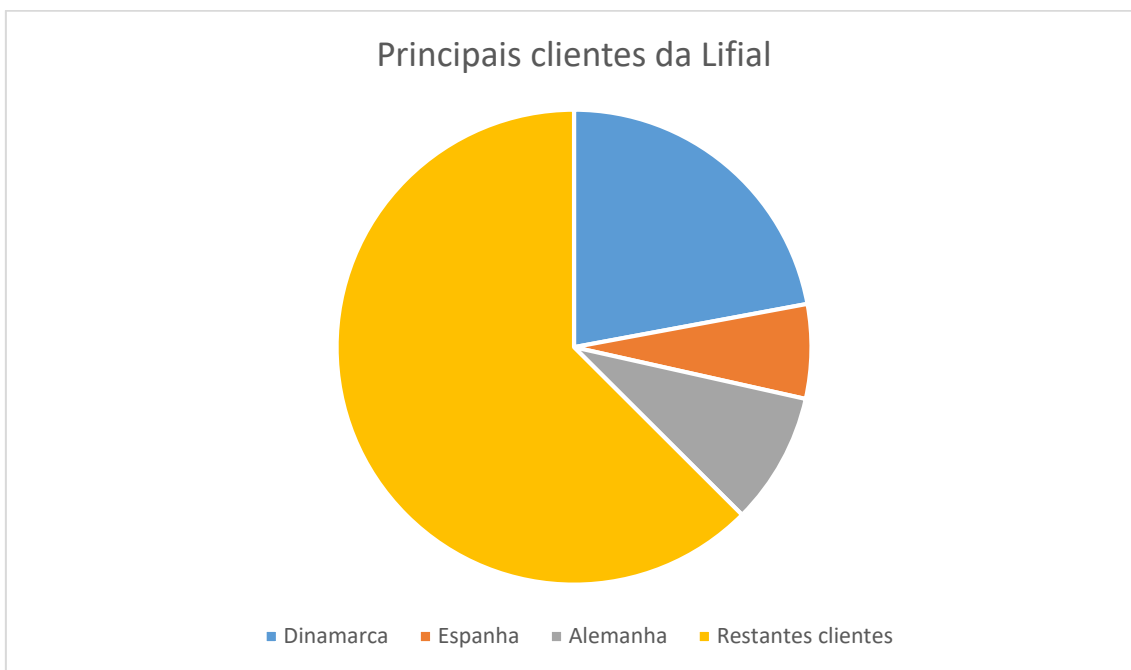
**Figura 7** – Abraçadeira Super, imagem de marca da Lifial

### **3.6. Estratégia Internacional**

A Lifial comercializa os seus produtos, tanto a nível nacional como internacional, através do serviço de atendimento *front-office* e *back-office*, respetivamente.

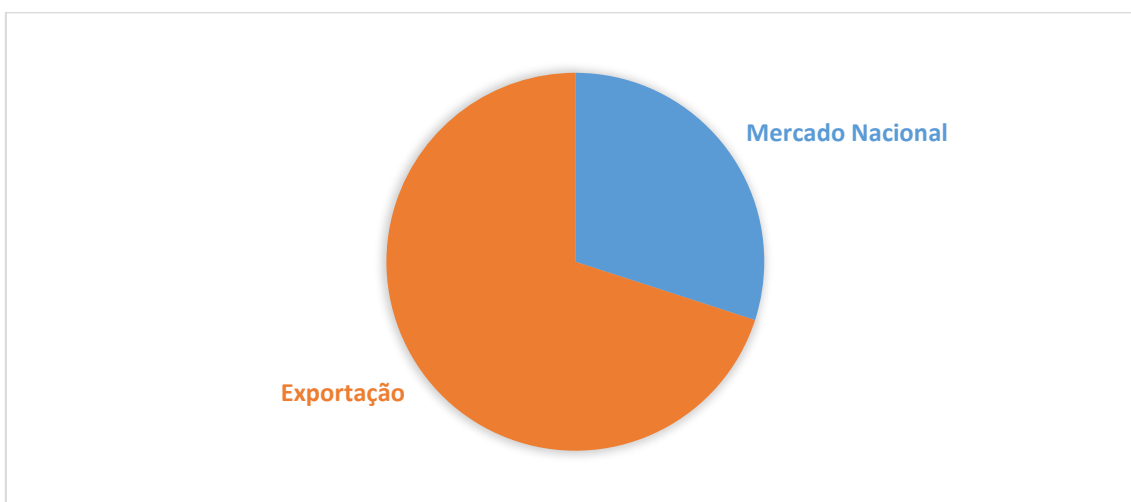
O processo de internacionalização da Lifial teve início em 1990, dois anos após o seu surgimento, com o estabelecimento de relações comerciais com um cliente dinamarquês que se mantiveram até ao presente e que consagram esse cliente como o principal cliente da empresa, representando cerca de 22% do total das vendas anuais da Lifial (Relatório Interno, 2017). Possuindo clientes em vários mercados europeus, na América Latina e no norte de África, a empresa aumentou a sua carteira de clientes após a aquisição pela Norma, passando a comercializar com clientes na Ásia e na Oceânia, embora o volume de negócios da empresa seja mais representativo nos mercados europeus. Os principais mercados em que atua

são os mercados espanhol e alemão, seguindo a tendência apresentada pelo setor metalúrgico português. Nestes mercados, inserem-se os dois clientes mais importantes da empresa que representam, em conjunto, cerca de 15% das vendas anuais (Relatório Interno, 2017), como é possível verificar na figura seguinte:



**Figura 8** – Percentagem relativa aos principais clientes da Lifial

A Lifial comercializa 70% da sua produção para o estrangeiro, reservando ao mercado nacional os restantes 30% (Relatório Interno, 2017), como demonstra a **Figura 9**.



**Figura 9** – Distribuição das Vendas da Lifial

A Lifial utiliza a exportação como modo de entrada e inserção nos mercados internacionais, exportando diretamente para os seus clientes através da utilização de um catálogo de vendas, atualizado de dois em dois anos (**Figura 10**), embora também possua agentes locais, especificamente no mercado espanhol.



**Figura 10** – Catálogo Oficial Lifial 2017 (Lifial, 2018)

### **3.7. Volume de negócios**

Com um volume de produção anual de aproximadamente 20 milhões de peças (Bosbach, 2017), a Lifial registou um volume de vendas de 8 milhões de euros em 2015 (AICEP, 2017). Em 2017, 37.48% do volume de negócios da empresa corresponderam a trocas comerciais com os seus três principais clientes na Dinamarca, Espanha e Alemanha. Refira-se que as empresas pertencentes à Norma Group representaram 17.73% das vendas da Lifial, visto que a empresa também realiza trocas comerciais com as outras empresas do grupo.

A aquisição da Lifial pela Norma Group, bem como da francesa Autoline e da chinesa Fengfan, em 2017, representaram 57.3M€ das vendas totais do grupo, sendo que a Lifial e a Autoline representaram 29.3M€ para o segmento EMEA (Norma Group SE, 2017).

A Norma Group registou no primeiro quartel de 2018 um volume de negócios de 272.6 milhões de euros, um aumento face ao mesmo período de 2017, com

181.1M€ provenientes das vendas de *engineered joining technologies* e 90M€ dos serviços de distribuição (Interim Statement, 2018). O segmento regional EMEA representou 49% das vendas do Grupo nesse período, com 132.2m€; por sua vez, o segmento Americas registou 107.3M€ (39% do volume de vendas do grupo) e, por último, o segmento Asia-Pacific registou 33.1M€, um volume de vendas de 12% em relação ao volume total do grupo (Interim Statement, 2018)



#### **4. Exportação**

A exportação consiste na venda de produtos nacionais em mercados estrangeiros e é um dos diversos modos de entrada pelos quais uma empresa pode optar aquando da sua expansão internacional (Hill, 2011, p.630). Esta estratégia tem como principal vantagem para a empresa a redução dos custos associados à instalação de operações fixas num país estrangeiro (Hitt, 2011, p.232). Por não acarretar custos demasiado elevados, a exportação é o principal modo de entrada escolhido para uma primeira inserção nos mercados internacionais, principalmente no caso das pequenas e médias empresas (Hitt, 2011, p.232). A tendência mais comum, por vezes, é proceder à alteração da sua escolha estratégica após o acumular de conhecimentos e experiência sobre os mercados (Hill, 2011, p.575), o que não aconteceu no caso da Lifial, que mantém a exportação como estratégia internacional até a atualidade.

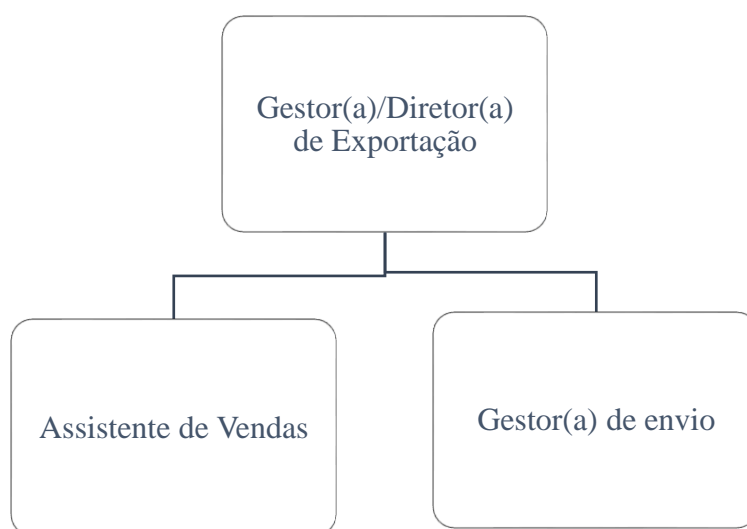
De acordo com Seyoum (2009, p.95), as empresas exportadoras utilizam dois tipos de canais de distribuição: indireto e direto. A exportação por canais indiretos implica a utilização de um intermediário que atua como ponto entre a empresa e o seu cliente final. Apesar de a adoção desta estratégia não acarretar custos para as empresas e permitir às mais pequenas ou com pouca experiência internacional aceder aos mercados estrangeiros, conduz a uma perda de controlo e obriga a confiar nos esforços do intermediário, que acabam por ditar o sucesso ou insucesso da operação (Seyoum, 2009, p.96).

Por outro lado, o canal de distribuição direto assegura que as empresas são as responsáveis pela venda dos seus produtos/serviços para os seus clientes internacionais, o que implica maiores custos monetários e de tempo, mas oferece à empresa a oportunidade de aprender sobre os seus mercados e de desenvolver relacionamentos mais próximos com os seus clientes, além de proporcionar um maior controlo sobre as suas atividades no estrangeiro (Seyoum, 2009, p.105). A exportação através de distribuição direta pode ser feita, por sua vez, de duas formas distintas: a empresa pode vender diretamente da sua sede nacional para os retalhistas ou clientes finais, dispondo de catálogos de vendas e/ou representante de vendas que realizam viagens internacionais; e/ou através de agentes locais,

residentes do país/região em questão que trabalham através de comissões (Seyoum, 2009, p.105), como representantes da empresa nos mercados regionais, onde têm direitos exclusivos, reportando as suas vendas para a empresa, que, por sua vez, trata de todo o processo e exporta diretamente para o cliente (Grünig & Morschett, 2017, p.108).

#### 4.1. As funções de um departamento de exportação

O departamento de exportação de uma empresa tem como função gerir o relacionamento da mesma com os seus clientes e possui como atividades fundamentais o registo das vendas e o envio dos pedidos (Sherlock et al., 2011, p.173). De acordo com Sherlock et al. (2011, p.174), os departamentos de exportação possuem geralmente a estrutura representada pela **Figura 11**, com um Gestor(a)/Diretor(a) de Exportação responsável pelas atividades de negociação, seleção de mercados, desenvolvimento de preços e controlo das principais contas; Assistentes de Vendas responsáveis pelas correspondências gerais com os clientes, pelo processo de pedido de compra do cliente e pela manutenção dos arquivos; e Gestores de Envio que, por sua vez, ficam responsáveis pela negociação de transportes, pela produção de documentos e pela manutenção de arquivos.



**Figura 11** – Estrutura de um departamento de exportação (Sherlock, 2011, p.174)



## **4.2. O contrato de exportação**

Quando uma empresa exporta para outra empresa, existe um acordo entre as partes denominado “contrato de exportação” (Seyoum, 2009, p.185). Um contrato de exportação é um acordo entre o fornecedor e o cliente sobre a *performance*, financiamento e outros aspectos de uma transação de exportação, durante um determinado período de tempo acordado entre as partes (Seyom, 2009, p.185).

De acordo com Gopal (2008, p.166), tal contrato “indica a decisão de um comprador estrangeiro em comprar itens específicos segundo termos e condições acordados mutuamente” entre as partes, podendo ser efetivado de três formas distintas:

- 1) após uma consulta por parte do cliente interessado, o exportador envia uma fatura pró-forma que engloba as condições de venda negociadas (transporte, preços, bens, *incoterms*), bem como as informações de ambas as partes, e o cliente envia uma cópia assinada, como confirmação;
- 2) contrato formal com termos e condições;
- 3) envio de um pedido de compra por parte do cliente e confirmação documentada do pedido por parte do exportador (Gopal, 2008, p.166).

Uma vez aceite o contrato de exportação, a empresa exportadora deve cumprir com os seus termos. O seu relacionamento com o cliente começa a partir do momento em que o contrato entra em vigor.

## **4.3. O processo de gestão do departamento de exportação**

De acordo com Gopal (2008, p.164), o processo de gestão de um pedido de cliente pode ser dividido em quatro fases: receção do pedido, pré-envio, envio e pós-envio.

A receção do pedido, primeira fase do processo, contrariamente ao que o nome pode indicar, inicia-se com a confirmação das licenças necessárias para a exportação dos produtos, um processo que deve ser realizado antes de se aceitar e registar um pedido de cliente (Gopal, 2008, p.165). Após essa confirmação, verifica-se, por vezes, a receção de orçamentos por parte do cliente ou potencial

cliente, realizado com a intenção de se informar acerca dos termos e condições de uma potencial venda. De acordo com o autor, essa requisição deve ser atendida com “cuidado meticuloso”, dada a posição de vantagem do cliente, possuidor de uma variedade de opções de escolha, devendo atuar-se com rapidez e elegância e apresentando informações detalhadas dos produtos, como especificações técnicas, embalagens, preço, transporte, data prevista de entrega após confirmação de pedido, sendo também do interesse da empresa o envio de amostras como comprovação de qualidade (Gopal, 2008, p.165).

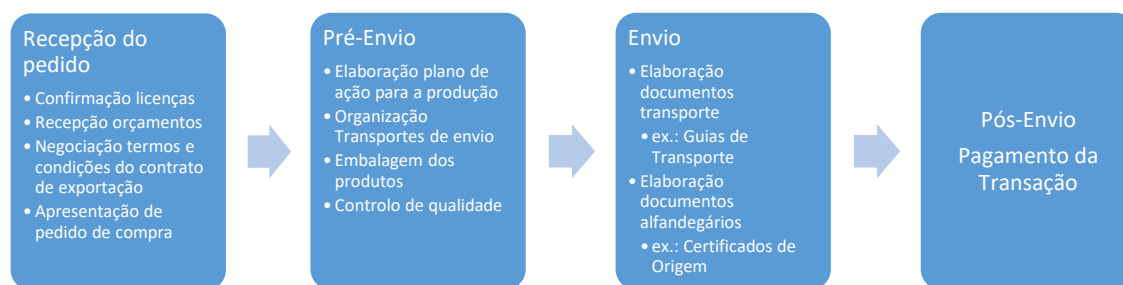
A negociação dos termos e condições que constarão do contrato de exportação mencionado anteriormente também faz parte desta fase, que é finalizada com a apresentação, por parte do cliente, de um pedido de compra (Gopal, 2008, p.166).

De acordo com McNicholas (2016, p.60), o pedido de compra é um documento emitido pelo cliente e enviado ao exportador em que aquele expõe a sua intenção de comprar um produto. O pedido geralmente inclui o produto, quantidade, preço acordado e, por vezes, informações pertinentes sobre o comprador, estabelecendo os termos de venda e envio dos bens (McNicholas, 2016, p.60). O pedido de compra, que hoje em dia é enviado em formato eletrônico, oferece proteção legal para a empresa que exporta e, geralmente, é o primeiro documento comercial do processo de compra (McNicholas, 2016, p.61).

A segunda fase estipulada por Gopal (2008, p.167) é a do pré-envio, onde se verifica a produção dos bens a enviar, no caso de não se encontrarem disponíveis no momento do registo do pedido, conduzindo à elaboração de um plano de ação para a sua manufaturação, tendo em conta a data de envio acordada. É nesta fase que se inserem a organização do transporte de envio e a embalagem dos produtos, que devem seguir as indicações do exportador e devem ser previamente avaliados em termos de controlo de qualidade (Gopal, 2008, p.169).

A terceira fase engloba o envio do pedido ao cliente, com a elaboração dos respetivos documentos que acompanharão a carga. Esta fase divide-se em duas categorias: transporte, com o *packing list* (documento que enuncia os materiais em cada embalagem individual e indica o tipo de embalagem) e a guia de transporte

(documento que indica as informações básicas sobre a transação, como a descrição dos materiais, a data e o número do pedido de compra do cliente); e alfandegários como, por exemplo, os certificados de origem, documentos exigidos por certos países, que indicam a origem dos produtos e determinam a sua elegibilidade para entrada no país (Sherlock et al., 2011, p.232). Por fim, a fase final pós-pedido engloba o processo de pagamento da transação (Gopal, 2008, p.173).



**Figura 12** – Resumo do processo de gestão de pedido de cliente de acordo com Gopal (elaboração própria com base em Gopal (2008))

Sherlock et al. (2011, p.175), por sua vez, não categoriza o processo de gestão do pedido de um cliente em fases, optando por enunciar as diversas etapas, que são da responsabilidade do departamento de exportação: orçamento, cotação, pedido, confirmação de pedido, acompanhamento do progresso do processo do pedido, embalagem e rotulagem, marcação de envio, preparação de documentos (transporte, alfandegários, seguradoras e pagamento), despacho dos bens e recepção do pagamento.

#### 4.4. *Incoterms*

Criados em 1936 pela Câmara Internacional do Comércio, os *Incoterms* são regras internacionalmente reconhecidas que têm sido incorporadas em contratos para vendas de produtos a nível internacional no ramo do comércio B2B (ICC, 2018). A existência de partes de países distintos no comércio internacional e o aumento do volume e complexidade das vendas internacionais podem conduzir à formulação de mal-entendidos e disputas legais (Gopal, 2008, p.34). O propósito dos *Incoterms* é fornecer interpretações *standard* para os diferentes intervenientes no comércio internacional, sejam eles os exportadores, os compradores, as transportadoras ou outros agentes envolvidos, direta ou indiretamente, com a área

(ICC, 2018). Nessa lógica, os *Incoterms* facilitam o comércio internacional, definem obrigações e reduzem o risco de problemas legais (ICC Portugal, 2010), sendo por isso de fulcral importância para quem atua no ramo da exportação.

Desde a sua criação, os *Incoterms* foram revistos várias vezes, consoante as alterações no comércio com o avançar dos anos. A sua última atualização ocorreu em 2010, tendo em conta o “contínuo alargar de zonas sem barreiras alfandegárias, o aumento do uso de comunicações eletrónicas nas transações comerciais, a elevada preocupação em relação à segurança na movimentação de bens e alterações nas práticas dos transportes” (ICC Portugal, 2010), e contém 11 regras que definem direitos e responsabilidades dos atores no comércio internacional (ICC, 2018). A escolha dos *Incoterms* deve ser apropriada em relação ao tipo de bens, meio de transporte e às intenções das partes em incluir obrigações adicionais, como seguros, e deve ser claramente referida nos contratos de exportação (ICC Portugal, 2010). As 11 regras incluem as responsabilidades do vendedor, do comprador e o momento de transferência do risco e dividem-se em dois grupos: regras para qualquer modo ou modos de transporte e regras para transporte marítimo e por vias navegáveis interiores (ICC Portugal, 2010), como representado nas tabelas 1 e 2.

<b>Responsabilidades do Vendedor</b>	
<b>Incoterm</b>	<b>Regras para qualquer modo ou modos de transporte</b>
Carriage Paid To (CPT) Porte pago até	<p>Deve fornecer a mercadoria e a fatura comercial.</p> <p>O vendedor entrega a mercadoria ao transportador no local designado e deverá celebrar e pagar os custos do contrato de transporte necessário para encaminhar a mercadoria até ao local de destino designado.</p> <p>O vendedor cumpre a responsabilidade de entrega quando entrega a mercadoria ao transportador, e não quando a mercadoria chega ao destino.</p>
Carriage And Insurance Paid To (CIP) Porte e seguro pagos até	<p>Deve fornecer a mercadoria e a fatura comercial.</p> <p>O vendedor entrega a mercadoria ao transportador no local acordado devendo celebrar o contrato de transporte necessário e paga os custos para encaminhar a mercadoria até ao local de destino.</p> <p>O vendedor deve obter um seguro de carga que deverá cobrir a mercadoria a partir do lugar da entrega indicado até, no mínimo, o local de destino designado.</p>
Delivered At Terminal (DAT) Entregue no terminal	<p>Deve fornecer a mercadoria e a fatura comercial.</p> <p>Deve celebrar por sua conta um contrato de transporte da mercadoria até ao terminal designado.</p> <p>O vendedor faz a entrega quando a mercadoria, uma vez descarregada do meio de transporte em que tenha chegado, é colocada a disposição do comprador num terminal, porto ou local de destino designado.</p> <p>Não tem qualquer obrigação de celebrar um contrato de seguro.</p> <p>Suporta os custos das formalidades aduaneiras necessárias a exportação.</p>
Delivered At Place (DAP) Entregue no local	<p>Deve fornecer a mercadoria e a fatura comercial.</p> <p>O vendedor faz a entrega quando a mercadoria é colocada à disposição do comprador no meio de transporte de chegada pronta para descarga no local de destino designado.</p>

	<p>Exige que o vendedor proceda ao desalfandegamento da mercadoria para exportação quando necessário, mas não tem obrigação de desalfandegamento da importação.</p> <p>Deve celebrar por sua conta um contrato de transporte da mercadoria até ao terminal designado</p>
<p>Free Carrier (FCA) Franco transportador</p>	<p>Deve fornecer a mercadoria e a fatura comercial.</p> <p>Deve entregar a mercadoria ao transportador ou outro nomeado pelo comprador no lugar acordado.</p>
<p>Delivery Duty Paid (DDP) Entregue com direitos pagos</p>	<p>Deve celebrar por sua conta um contrato de transporte da mercadoria até ao local de destino designado.</p> <p>O vendedor faz a entrega quando coloca a mercadoria à disposição do comprador no meio de transporte de chegada, desalfandegada para importação e pronta para descarga no local de destino.</p> <p>Suporta todos os riscos e os custos inerentes ao encaminhamento da mercadoria e das formalidades aduaneiras.</p> <p>Não tem obrigação de celebrar um contrato de seguro.</p> <p>Representa o nível máximo de obrigações para o vendedor.</p>
<p>Ex-works (EXW) Na fábrica</p>	<p>Deve fornecer a mercadoria e a fatura comercial.</p> <p>Efetua a entrega da mercadoria quando a tiver colocado à disposição do comprador nas instalações do vendedor.</p> <p>Não tem a obrigação de celebrar um contrato de seguro.</p>
<p><b>Incoterms</b></p>	<p><b>Regras para transporte marítimo e por vias navegáveis interiores</b></p>
<p>Free Alongside Ship (FAS) Franco ao longo do navio</p>	<p>Deve fornecer a mercadoria e a fatura comercial.</p> <p>O vendedor faz a entrega da mercadoria quando esta tiver sido colocada ao longo do navio, por exemplo num cais.</p> <p>Quando a mercadoria se encontrar num contentor, o vendedor entrega-a num terminal, e não ao longo do navio.</p> <p>Deve desalfandegar a mercadoria na exportação, quando necessário.</p> <p>Não tem nenhuma obrigação de celebrar um contrato de seguro.</p>

	Deve notificar o comprador que a mercadoria foi entregue
Free On Board (FOB) Franco a bordo	Deve fornecer a mercadoria e a fatura comercial. Não tem obrigação de celebrar um contrato de transporte. O vendedor faz a entrega quando a mercadoria estiver a bordo do navio indicado pelo comprador. Não tem a obrigação de celebrar um contrato de seguro. Exige que o vendedor cumpra as exigências de desalfandegamento da mercadoria para exportação.
Cost and Freight (CFR) Custo e frete	Deve fornecer a mercadoria e a fatura comercial. O vendedor faz a entrega quando a mercadoria estiver a bordo do navio. O vendedor deve celebrar um contrato de transporte para a mercadoria desde o local de entrega até ao porto de destino designado. Não tem obrigação e celebrar um contrato de seguro. Deve proceder ao processo de desalfandegamento de exportação.
Cost, Insurance and Freight (CIF) Custo, seguro e frete	Deve fornecer a mercadoria e a fatura comercial. O vendedor entrega a mercadoria a bordo do navio. O vendedor deve celebrar o contrato de transporte e pagar os custos necessários para encaminhar a mercadoria até o porto de destino designado. O vendedor deve obter, por sua conta, o seguro da carga com as garantias mínimas.

**Tabela 1** – Síntese dos Incoterms®2010 relativamente às responsabilidades do vendedor (elaborada por Beatriz Figueiras com base na informação presente no site oficial da International Chamber of Commerce (ICC, 2018) e no livro Incoterms®2010 (ICC Portugal, 2010).

Incoterm	Responsabilidades do Comprador	Transferência do risco
<b>Regras para qualquer modo ou modos de transporte</b>		
Carriage Paid To (CPT) Porte pago até	Deve pagar o preço da mercadoria de acordo com as disposições no contrato de exportação.	O vendedor suporta os riscos até que a mercadoria seja entregue ao transportador.
Carriage And Insurance Paid To (CIP) Porte e seguro pagos até	Deve pagar o preço da mercadoria de acordo com as disposições no contrato de exportação. Não tem obrigação de celebrar um contrato de transporte nem um contrato de seguro.	O vendedor deve suportar todos os riscos de perda ou danos até ao momento em que esta tenha sido entregue pelo transportador no local de destino indicado.
Delivered At Terminal (DAT) Entregue no terminal	Deve pagar o preço da mercadoria de acordo com as disposições no contrato de exportação.	O vendedor suportará todos os riscos envolvidos no encaminhamento da mercadoria para o terminal e na descarga da mesma no porto designado.
Delivered At Place (DAP) Entregue no local	Deve pagar o preço da mercadoria de acordo com as disposições no contrato de exportação.	O vendedor suporta todos os riscos envolvidos no transporte da mercadoria até ao local designado.
Free Carrier (FCA) Franco transportador	Deve pagar o preço da mercadoria de acordo com as disposições no contrato de exportação.	O vendedor suporta os riscos até ao momento em que a mercadoria tenha sido entregue de acordo com as disposições contratuais.



	Deve celebrar um contrato de transporte de mercadoria a partir do local designado de entrega.	
Delivery Duty Paid (DDP) Entregue com direitos pagos	Deve pagar o preço da mercadoria de acordo com as disposições no contrato de exportação.	O vendedor suportará todos os riscos até ao momento em que a mercadoria tiver sido entregue nas condições estabelecidas. O comprador suportará todos os riscos a partir do momento em que a mercadoria tiver sido entregue.
Ex-works (EXW) Na fábrica	Deve pagar o preço da mercadoria de acordo com as disposições no contrato de exportação. Obrigação de obter licenças de importação caso seja necessário e cumprir as formalidades aduaneiras.	Passa para o comprador no momento em que o vendedor efetua a entrega da mercadoria nas condições definidas.
<b>Regras para transporte marítimo e por vias navegáveis interiores</b>		
Free Alongside Ship (FAS) Franco ao longo do navio	Deve pagar o preço da mercadoria de acordo com as disposições no contrato de exportação. Deve celebrar um contrato de transporte da mercadoria desde o porto de embarque. Deve notificar o vendedor, com antecedência, qual o nome do navio, o lugar de carga e o momento escolhido,	O vendedor suportará todos os riscos até ao momento em que a mercadoria tiver sido entregue nas condições estabelecidas. O comprar suportará todos os riscos a partir do momento em que a mercadoria tiver sido entregue.

<p>Free On Board (FOB) Franco a bordo</p>	<p>Deve pagar o preço da mercadoria de acordo com as disposições no contrato de exportação.</p> <p>Deve obter uma licença de importância, caso necessário.</p> <p>Não tem a obrigação de celebrar um contrato de seguro.</p> <p>Deve celebrar um contrato de transporte da mercadoria desde o porto de embarque.</p>	<p>O vendedor suporta todos os riscos até ao momento em que a mercadoria tenha sido entregue nas condições estipuladas.</p> <p>O comprador suporta todos os riscos a partir da entrega da mercadoria.</p>
<p>Cost and Freight (CFR) Custo e frete</p>	<p>Deve pagar o preço da mercadoria de acordo com as disposições no contrato de exportação.</p> <p>Deve cumprir todas as formalidades aduaneiras para a importação de mercadoria e para o transporte da mesma através de qualquer país.</p>	<p>O vendedor suporta todos os riscos até ao momento em que a mercadoria tiver sido entregue de acordo com as condições estabelecidas.</p> <p>O comprador suportará todos os riscos a partir do momento em que a mercadoria tiver sido entregue.</p>
<p>Cost, Insurance and Freight (CIF) Custo, seguro e frete</p>	<p>Deve pagar o preço da mercadoria de acordo com as disposições no contrato de exportação.</p> <p>Deve pagar todos os custos relacionados com a mercadoria desde que ela tenha sido entregue, enquanto ela estiver em trânsito até ao porto de destino, custos de descarga e taxas aduaneiras.</p>	<p>O vendedor suporta todos os riscos até que a mercadoria tenha sido entregue de acordo com as condições estabelecidas.</p> <p>O vendedor suportará todos os riscos após a entrega da mercadoria.</p>

	Deve também pagar todos os custos de quaisquer inspeções de pré-embarque obrigatórias.	
--	--	--

**Tabela 2** – Síntese dos Incoterms®2010 relativamente às responsabilidades do comprador e em relação à transferência dos riscos (elaborada por Beatriz Figueiras com base na informação presente no site oficial da International Chamber of Commerce (ICC, 2018) e no livro Incoterms®2010 (ICC Portugal, 2010).



## **5. Atividades do estágio curricular**

O estágio curricular de que trata o presente relatório teve lugar no departamento de exportação da Lifial – Indústria Metalúrgica de Águeda, nas suas instalações em Águeda. O estágio, que teve a duração de 5 meses, de 2 de janeiro a 30 de maio, centrou-se principalmente na aquisição de conhecimentos e de competências teóricas e técnicas para uma gestão de qualidade de uma carteira de clientes atribuída pela supervisora de estágio. Por esse motivo, o estágio englobou diversas atividades que constituíram etapas progressivas com o objetivo de preparar para o desempenho da atividade principal: a gestão autónoma e plena de uma carteira de clientes dos mercados espanhol, alemão, inglês e italiano. No entanto, para atingir a gestão autónoma foi preciso percorrer um longo caminho, que evoluiu progressivamente, iniciando-se com a aprendizagem das tarefas relacionadas com a receção de orçamentos e pedidos de cliente, passando pela organização do portefólio dos clientes e culminando na organização de transportes de envio e na realização de documentos de transporte. As subseções seguintes analisarão, em pormenor, cada uma das atividades<sup>1</sup>.

### **5.1. Registo de pedidos de clientes e orçamentos**

#### **5.1.1. Pedidos de clientes**

A primeira atividade que foi desenvolvida no estágio curricular consistiu na abertura de pedidos de clientes (encomendas) e de orçamentos. Como foi verificado na revisão de literatura da seção anterior (2.1.), estas funções inserem-se na primeira fase da atividade do departamento de exportação.

Apesar de parecer um exercício simples, a abertura de encomendas de clientes é uma tarefa de grande responsabilidade, como a minha supervisora fez questão de me indicar logo no primeiro dia de estágio. Uma encomenda é o registo do relacionamento comercial do cliente com a empresa e representa o início de todo um processo produtivo, possuindo, por isso, grande importância no mesmo. Uma encomenda mal registada pode conduzir a que sejam produzidos materiais em quantidades incorretas, levando a uma perda de eficiência, matéria-prima e

---

<sup>1</sup> O nome e endereço dos clientes, bem como os preços e descontos nas encomendas e orçamentos apresentados nesta secção foram omissos de forma a salvaguardar a identidade e a privacidade dos clientes e da empresa.

tempo de trabalho. Naturalmente, o relacionamento com o cliente fica fragilizado devido à ocorrência de erros e a faturação final da empresa é influenciada. A abertura de encomendas obriga, assim, a um elevado nível de atenção e responsabilidade, já que interfere com todo o funcionamento da empresa.

Com o auxílio do sistema informático PHC, utilizado pela empresa para conduzir as suas atividades, durante o primeiro mês do estágio, dediquei-me essencialmente a compreender o sistema e a aprender a utilizá-lo da forma mais correta e eficiente possível, visto que seria, no futuro, a minha principal ferramenta de trabalho.

A abertura de encomendas consistia no registo dos pedidos de compras dos clientes: utilizando o PHC, na seção “Dossiers”, eu abria uma nova encomenda, inseria os códigos dos produtos desejados pelos clientes bem como as quantidades e a nossa data prevista de entrega para o pedido (num momento mais tardio, quando já possuía mais informação). Para além disso, era minha função verificar se os preços e respetivos descontos estavam corretos, para cada cliente. O registo gerava dois documentos: uma folha de armazém que, como o nome indica, era enviada para o armazém para começar a segunda fase do processo – o planeamento de produção; e uma encomenda de cliente, que seguia por correio eletrónico como confirmação de pedido ao cliente, onde figuravam os materiais encomendados e os respetivos preços, bem como o preço final da encomenda, e, por vezes, as referências dos clientes para os materiais encomendados, se requerido pelos mesmos, como representado na figura seguinte:

**Lifial - Indústria Metalúrgica de Águeda, Lda**

Rua da Ectri, 492 - Apartado 222  
 Vale do Grou  
 3754-909 Águeda  
 Telefone 234 60 00 40 Fax 234 60 00 41  
 Email: info.lifial@normagroup.com  
 501969942

Encomenda de Cliente / N.º 6705  
 DATA: 2018-05-15

Para: N.º de Cliente: 2668

V/ Requisição N.º 70.279

Página 1 de 1

Referência	Quant. Un.	Designação	DT Lifial	Ref. Cli.	Preço	Desc.	Total
2AB38	2,00	CTABARCONES ZINC. M6x3/8 COMP.					
2AB112	4,00	CTABARCONES ZINC. M8x11/2 COMP.					
2AB2	5,00	CTABARCONES ZINC. M8x2" COMP.					
2AB5	1,00	CTABARCONES ZINC. M10x5" COMP.					
2AB8	0,50	CTABARCONES ZINC. M10x8" COMP.					
2AB085	2,00	CTABARCONES ZINC. M8x Ø65 COMP.					
2AB070	5,00	CTABARCONES ZINC. M8x Ø70 COMP.					
2AB3	1,00	CTABARCONES ZINC. M8x3" COMP.					
2AB104	1,00	CTABARCONES ZINC. M10xØ 104 COMP.					
2AB204	0,50	CTABARCONES ZINC. M10xØ 204 COMP.					
2AB254	0,50	CTABARCONES ZINC. M10xØ 254 COMP.					
2AB112	20,00	CTABARCONES M6x1/2 COMP. INOX W4					
2AB134	10,00	CTABARCONES M6x3/4 COMP. INOX W4					
2AB11	20,00	CTABARCONES M6x1" COMP. INOX W4					
2AB1114	10,00	CTABARCONES M6x11/4 COMP. INOX W4					
2AB1112	10,00	CTABARCONES M8x11/2 COMP. INOX W4					
2AB12	25,00	CTABARCONES M8x2" COMP. INOX W4					
2AB1212	10,00	CTABARCONES M8x21/2 COMP. INOX W4					
2AB13	10,00	CTABARCONES M8x3" COMP. INOX W4					
2AB14	6,00	CTABARCONES M10x4" COMP. INOX W4					
2AB15	3,00	CTABARCONES M10x5" COMP. INOX W4					
2AB16	3,00	CTABARCONES M10x6" COMP. INOX W4					
2AB18	2,00	CTABARCONES M10x8" COMP. INOX W4					
2AB1012	0,50	CTABARCONES M10x 12" COMP. INOX W4					
2AB1054	5,00	CTABARCONES M8xØ 54 COMP. INOX W4					
2AB1070	5,00	CTABARCONES M8xØ 70 COMP. INOX W4					
2AB1084	3,00	CTABARCONES M8xØ 84 COMP. INOX W4					
2AB1154	3,00	CTABARCONES M10xØ 154 COMP. INOX W4					
2AB1204	2,00	CTABARCONES M10xØ 204 COMP. INOX W4					
2AB1254	1,50	CTABARCONES M10xØ 254 COMP. INOX W4					
2AB1304	0,50	CTABARCONES M10xØ 304 COMP. INOX W4					

Software PHC - G9RK-Processado por programa certificado nº 0006/AT (20170726)-Este documento não serve de fatura

CAIXAS PESO 1 571,3 Kg **Total**  
 SUJEITO A IVA À TAXA EM VIGOR

Encomenda executada por \_\_\_\_\_ Em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Produzido por:  
 Beatriz Figueirás  
 15:55:06

**Figura 13** – Encomenda de cliente elaborada por Beatriz Figueiras.

Durante este período de aprendizagem estive em contato com encomendas de todos os clientes da empresa, de modo a que pudesse compreender o sistema de pedido de cada um dos clientes. Por esse motivo, o subsequente envio das confirmações de pedido era realizado pelas minhas colegas, visto que os pedidos

pertenciam aos clientes das suas carteiras de clientes. É de referir também que esta atividade inicial se manteve constante durante toda a duração do estágio, ainda que com o acréscimo de funções complementares, porque, assim que adquirisse a minha carteira de clientes, também teria de realizar a abertura das suas encomendas.

### **5.1.2. Orçamentos**

Enquanto realizei a abertura das encomendas de clientes, aprendi, ao mesmo tempo, a realizar os orçamentos para os clientes e potenciais clientes, também utilizando o sistema PHC. O registo de orçamentos funcionava de forma similar ao das encomendas: na seção “Dossiers” do PHC, abria-se um novo orçamento onde se inseria os códigos e os respetivos preços e descontos (que eram sempre atribuídos pela minha supervisora) no sistema. Esse registo gerava um documento que era enviado ao cliente juntamente com o prazo de entrega dos materiais (**Figura 14**). Note-se que nos primeiros meses, como os clientes dos orçamentos que eu registava pertenciam à carteira das minhas colegas, não era eu quem efetuava essa última parte da tarefa. Mais tarde, ficou a meu cargo, assim que passei a gerir a minha carteira de clientes.



## LIFIAL-Indústria Metalúrgica de Águeda, Lda

Rua da Ectri, 492 - Apartado 222  
Vale do Grou  
3754-909 Águeda  
Telefone 234 60 00 40 Fax 234 60 00 41



Presupuesto	N.º	101
Fecha:		2018-01-30

Para:	Nº de Cliente:
-------	----------------

Software PHC - e7ZC-Processado por programa certificado nº 0006/AT (20170612)-Este documento não serve

Referência	Quant.	Un.	Designação	Preço	Desc.	Total
1CSA16	0,50	CT	MT CORRENTE SOLDADA 16mm - ALTA RESIST. - GRADE 80 Disponível en stock			

Software PHC - e7ZC-Processado por programa certificado nº 0006/AT (20170612)-Este documento não serve de fatura

Lifial - Indústria Metalúrgica de Águeda, Lda  
501969942

**Total**

Beatriz Figueirás

**Figura 14** – Orçamento de cliente elaborado por Beatriz Figueiras

### 5.2. Organização do portefólio de clientes

Ao mesmo tempo que realizava a abertura de encomendas, fiquei também encarregada da organização dos portefólios de clientes.

Sendo uma empresa certificada pela ISO 9001, a Lifial tem de cumprir certas exigências, sendo uma delas a organização de um portefólio de clientes bem estruturado. Um portefólio de clientes compreende um conjunto de processos, com

vários documentos, que representam todo o procedimento de comercialização, desde a encomenda original do cliente, passando pelos *packing lists* (documento proveniente do armazém que apresenta os materiais presentes nas cargas que serão enviadas para os clientes) e concluído nos documentos de envio, documentos da transportadora e outros documentos alfandegários necessários à transação.

A organização dos portefólios de clientes garante a clarificação e transparência dos processos internacionais da empresa e facilita uma eventual pesquisa em processos antigos, que podem acontecer, por exemplo, em caso de reclamações (ISO, 2018). Em virtude da certificação, os portefólios são alvo de avaliação durante as auditorias semestrais à empresa.

Nesse sentido, sempre que uma transação comercial com um cliente estava completa, era minha função organizar o processo relativo a essa transação no portefólio do respetivo cliente, garantindo que todos os documentos necessários estavam presentes e que o processo estava completo. Um portefólio de clientes deve incluir, por esta ordem: guia de transporte, encomendas de armazém, *packing list*, encomendas de cliente (confirmação da Lifial e encomenda original que o cliente tenha enviado), CMR (documento emitido pela transportadora que comprova a recolha da mercadoria e que é obrigatório por lei), triplicados de documentos alfandegários que tenham sido necessários e outros documentos que tenham sido relevantes para o processo.

### **5.3. Gestão de Carteira de Clientes**

Em meados de março foi-me atribuída uma carteira de clientes provenientes de Espanha, Alemanha, Itália e Reino Unido, para que passasse a gerir por completo o relacionamento desses clientes com a Lifial.

Desta forma, passei a ser responsável pelo processo completo relativo às compras de cada cliente: desde a receção do pedido do cliente, na primeira fase, até à elaboração dos documentos de transporte e envio das faturas, na última fase.

O relacionamento e o contacto com os clientes são feitos, principalmente, através de correio eletrónico, existindo, por vezes, contactos telefónicos. Por norma, os clientes enviam, diariamente, pedidos de compras, perguntas sobre

prazos de entrega, pedidos de consulta de *stocks*, pedidos de orçamento, dúvidas técnicas sobre os produtos vendidos, entre outros. A minha tarefa, como gestora, era responder a essas situações (quando possível), ou encaminhá-las para colegas das áreas respetivas, de forma clara, rápida e eficaz.

### **5.3.1. Encomendas**

Tal como a literatura refere, o processo de gestão da minha carteira de clientes começava com o registo das encomendas recebidas. Com a chegada de uma nova encomenda (ou de uma alteração à encomenda original), a minha função era registá-la no PHC e encaminhar a folha de armazém para o armazém de forma a verificar as disponibilidades de *stock*. Quando soubesse a disponibilidade do material encomendado, respondia ao cliente informando-o do prazo de entrega e entregava a folha de armazém para ser inserida no plano de produção da empresa, caso fosse necessário.

Os *e-mails* de confirmação de encomenda eram simples e diretos, sempre em língua espanhola ou inglesa, consoante o país de origem do cliente, onde se agradecia o novo pedido e se informava o prazo de entrega do mesmo; em anexo, enviava-se a confirmação de pedido, que é a folha de encomenda de cliente emitida pela Lífial. Consoante o caso, indicávamos os materiais existentes em *stock* e quando iríamos enviar a encomenda, principalmente no caso de clientes que já tinham um envio programado para a semana em questão. Todos os *e-mails* eram redigidos na primeira pessoa do plural (nós), visto que estava a atuar como representante da empresa na minha comunicação com os clientes, como é possível verificar nas **Figura 15 e 16**.

**Figueiras, Beatriz**

---

**De:** Figueiras, Beatriz  
**Enviado:** 23 de fevereiro de 2018 11:23  
**Para:**  
**Cc:**  
**Assunto:** Order Confirmation 2675 (PO-180344-1)  
**Anexos:** lduReport.PDF

Dear ,

Thank you very much for your new order, enclosed you please find our order confirmation for your approval.

We have the material available in stock and we send it with this week's shipment, except:

1AO116 (500 pieces)

1AOM211

1AOM215

That have delivery date, 3 weeks

1ASF20316

1ASF2050

1ASFI050

1ASFI150

That have delivery date, 2 months

And:

2AS20040I

2AS20044I

2AS20056I

2AS25080I

2AS25086I

2AS25149I

2AS25162I

That have delivery date 3 weeks.

Sincerely

**Figura 15** – Confirmação de pedido redigido em inglês.

## **Figueiras, Beatriz**

---

**De:** Figueiras, Beatriz  
**Enviado:** 16 de março de 2018 14:42  
**Para:**  
**Cc:**  
**Assunto:** Confirmación de PEDIDO-Order\_069519\_LIFIAL  
**Anexos:** lduReport.pdf

Buenas Tardes

Muchas gracias por su nuevo pedido. Adjunto nuestra confirmación de pedido para su aprobación.

Tenemos disponible en stock y vamos añadir à la carga, excepto:

1ASFE012

1ASF050

Plazo de entrega: 3 meses

2AS25104

1AM6S10 (200 piezas)

2AB12

2AB1

2AB2

2APDRMBI028

2APR125

2APDRI040

2AS20052I4

2AS20060I4

Plazo de entrega: 3 semanas.

Cordial Saludo

**Figura 16** – Confirmação de encomenda em espanhol.

### **5.3.2. Orçamentos**

No exercício das minhas funções também recebia no meu *e-mail* pedidos de consulta de *stock* ou de orçamento por parte de alguns clientes. A minha tarefa, nesse caso, era realizar o orçamento o mais brevemente possível e enviar uma resposta ao cliente com o prazo de entrega para o produto desejado. Tal como as confirmações de encomendas, também as repostas aos pedidos de orçamentos eram redigidas em inglês e espanhol, de maneira simples e direta, agradecendo a consulta, indicando o prazo de entrega e anexando o ficheiro com o orçamento solicitado, como se demonstra na figura seguinte:

## **Figueiras, Beatriz**

---

**De:** Figueiras, Beatriz  
**Enviado:** 20 de março de 2018 11:44  
**Para:**  
**Cc:**  
**Assunto:** RE: [EXT:#] CONSULTA URGENTE  
**Anexos:** Orçamento I nº 305.pdf

Buenos Dias

Muchas gracias por su nueva consulta. Adjunto presupuesto.  
Plazo de entrega: 3 semanas después confirmación de pedido.

Cordial Saludo

**De:**  
**Enviada:** 20 de março de 2018 11:03  
**Para:** Figueiras, Beatriz <Beatriz.Figueiras@normagroup.com>  
**Assunto:** [EXT:#] CONSULTA URGENTE

BUENPS DAIS, BEATRIZ

¿EDES MIRARA CON PRODUCCION QUE PLAZO TENDRIAMOS PARA

**ABRAÇADEIRA REFORZADA M8/M10 EN W4**  
**D-22 21-26 2APDRMI022**  
**PARA. 2.000 Pzs.**

SERIAN URGENTES.....

DIME QUE PLAZO PUEDO CONTAR....

SALUDOS

**Figura 17 – E-mail com resposta à solicitação de orçamento urgente.**

### **5.3.3. Documentos relativos ao transporte de mercadorias**

#### **5.3.3.1. Guia de Transporte**

O processo de gestão de pedidos de clientes culmina com o envio das mercadorias. O envio das mercadorias, na Lifial, é geralmente feito à sexta-feira, já que a maior parte dos contratos de exportações com os clientes da empresa está estabelecido em função do *Incoterm*®2010 CPT, em que, como notado anteriormente, o vendedor deve entregar a mercadoria ao transportador e pagar os custos de transporte necessários para encaminhar a mercadoria até ao destino. Ocasionalmente existem envios durante a semana, quando os contratos celebrados possuem o *Incoterm*®2010 *Ex-works*, em que a Lifial tem somente a responsabilidade de entregar a mercadoria nas suas instalações e a responsabilidade do transporte fica a cargo do comprador.

Assim, quando uma mercadoria era enviada para o cliente, à sexta-feira ou em qualquer outro dia da semana, era necessário produzir um documento que acompanhava a carga até ao seu destino, denominado Guia de Transporte. Este documento indica os materiais a serem enviados (e as respetivas encomendas em que estão inseridos), bem como informações sobre o tipo de material, o país de origem, o número de paletes/caixas, peso bruto, *Incoterm* e, quando para fora do espaço europeu, peso líquido e *Nomenclature Number* (número que identifica o tipo de material). A guia de transporte identifica também a transportadora que vai conduzir a mercadoria ao seu local de destino, a data/hora em que foi produzida, bem como o local de descarga da mercadoria. A indicação do *Incoterm* adequado é muito importante pois um *Incoterm* incorreto pode obrigar a uma emissão de nota de crédito e nova faturação, bem como causar transtornos ao cliente, principalmente em termos alfandegários. Por exemplo, ao preencher uma guia de transporte para a Turquia, sucedeu que emiti a guia de transporte com o *Incoterm* incorreto (CPT ao invés de DAP), o que obrigou à realização de uma nota de crédito e à emissão de nova guia e fatura, porque a mercadoria ficou retida na alfândega de Istambul por ter informações incorretas em relação à transação comercial.

A guia de transporte é realizada através do PHC, na seção de faturação: inicia-se uma nova guia, identificamos o cliente em questão e selecionamos as encomendas (ou produtos dentro das encomendas) que serão enviadas naquele dia. Uma vez finalizada a guia de transporte, são impressas três cópias em papel timbrado da Lifial (original, duplicado e triplicado), sendo o original e o duplicado enviados junto com a mercadoria, e o triplicado anexado ao processo daquela transação. No final deste relatório, apresenta-se um exemplo de guia de transporte **(Anexo 1)**.

Após a realização da Guia de Transporte, enviamos o documento para o cliente, bem como o *packing list* correspondente **(Figuras 18 e 19)**. A Guia de Transporte é utilizada para realizar a respetiva fatura, que é também enviada para o cliente, finalizando o processo de gestão dos pedidos em questão.

**Figueiras, Beatriz**

---

**De:** Figueiras, Beatriz  
**Enviado:** 13 de abril de 2018 14:27  
**Para:**  
**Assunto:** Delivery Note 494  
**Anexos:** Guia de Transporte nº 494.PDF

Dear ,

Enclosed you please find the Delivery Note 494 regarding goods loaded today.

Sincerely,

**Figura 18 – E-mail com o envio da Guia de Transporte.**

**Figueiras, Beatriz**

---

**De:** Figueiras, Beatriz  
**Enviado:** 16 de abril de 2018 17:44  
**Para:**  
**Assunto:** Packing List 13.04.2018  
**Anexos:** scan.pdf

Dear ,

Enclosed you please find the packing list from the shipment of April 13<sup>th</sup>.

Sincerely,

**Figura 19 – E-mail com envio de Packing List**

Quando o contrato de exportação de um cliente possui o Incoterms®2010 Ex-works, a Lifial está somente encarregada de preparar a mercadoria e de a deixar pronta para ser recolhida nas suas instalações. Nesse sentido, quando a carga estava pronta, devia informar o cliente, enviando um *e-mail* com as informações sobre o peso e medida da carga a ser levantada (que podia ser em palete ou em caixa), anexando a Guia de Transporte, para que o cliente pudesse agendar o transporte (**Figura 20**).



**Figueiras, Beatriz**

---

**De:** Figueiras, Beatriz  
**Enviado:** 9 de maio de 2018 12:37  
**Para:**  
**Cc:**  
**Assunto:** Delivery Note 640 Material Ready to Load Week 19  
**Anexos:** Guia de Transporte nº 640.PDF

Dear ,

Enclose you please find the Delivery Note 640 with material ready to load.

1 pallet: 120x80x119  
Gross Weight: 395kg

Please book transportation and inform us.

Sincerely,

**Figura 20** – *E-mail* com informações sobre peso e medidas para envio *Ex-works*.

### **5.3.3.2. Preenchimento do CRM**

Por fim, no momento do envio da mercadoria era também necessário preencher o CMR, um documento resultante da Convenção relativa a contrato de transporte internacional de mercadorias por rodovia, um tratado internacional assinado em 1956, que entrou em vigor em 1965 e que regula “de maneira uniforme as condições do contrato de transporte internacional de mercadorias por estrada” (ONU, 1956). Este documento indica o local de carga e descarga da mercadoria, bem como os materiais recolhidos (número de paletes/caixas, peso bruto e tipo de material) e os documentos enviados em anexo (guia de transporte e, no caso de envios internacionais fora do espaço europeu, fatura assinada e carimbada).

### **5.3.3.3. Marcação de recolhas e transportes**

Durante o estágio também realizei a marcação de alguns transportes, quando as encomendas eram urgentes ou para envio de amostras, por exemplo. O processo era relativamente simples, com a marcação via telefónica ou na página *online* das transportadoras, seguido da realização da guia de transporte e do procedimento habitual inerente ao envio da mesma.

### **5.3.4. Portefólio de clientes**

Com a atribuição da minha carteira de clientes, passei a ficar inteiramente responsável pelos portefólios dos mesmos. Deste modo, sempre que completava

um processo com a emissão da Guia de Transporte, devia organizar o processo referente e incluí-lo no respetivo portefólio.

### **5.3.5. Reimpressão das encomendas de armazém: “Tirar Faltas”**

Por vezes, uma encomenda não é satisfeita totalmente de uma vez, quer pelas grandes quantidades encomendadas, quer por haver material disponível em *stock* e material que precisa de ser produzido. Por esse motivo, sempre que uma encomenda não era enviada na sua totalidade ao cliente, era necessário fazer uma nova impressão das folhas de armazém, que passavam a conter só os itens a serem enviados. Esse processo é denominado pela empresa de “tirar faltas”, e era realizado sempre que uma guia de transporte fosse emitida – geralmente às sextas-feiras ou às segundas-feiras de manhã. As novas folhas de armazém eram reimpressas e enviadas novamente ao armazém para que os materiais fossem produzidos e embalados, recomeçando o ciclo do processo dos pedidos de cliente.

## 6. Comunicação intercultural em contexto empresarial

A comunicação, como “parte importante das atividades humanas” (Ou *et al*, 2013, p.172), é considerada uma estratégia eficaz e determinante no estabelecimento dos relacionamentos no mercado B2B, podendo impactar a habilidade de uma empresa em competir (Murphy & Sashi, 2018, p.1). De acordo com Gimenez (2006, p.155), a dispersão das empresas em função da globalização e das mudanças no ambiente dos negócios impactou a forma como as empresas comunicam e obrigou a um aumento da flexibilidade em termos de comunicação empresarial.

Com o desenvolver das tecnologias, tem-se verificado uma substituição dos meios tradicionais de comunicação, como as cartas, pelo correio eletrónico (ou *e-mail*) que tem sido utilizado de forma “exaustiva” como forma de comunicação mediada por computador (Madanchian & Taherdoost, 2016, p.1077). O termo “comunicação mediada por computador” (CMC) refere-se à “comunicação humana via computadores” e diferencia-se entre formatos síncronos, onde a interação acontece em tempo real, e assíncrono, em que a comunicação não é realizada em tempo real, ou seja, os intermediários da comunicação não estão *online* ao mesmo tempo (Simpson, 2002, p.414), sendo o *email* o exemplo mais comum (Smith, 2003, p.30). O *email* contribui para estabelecer e manter negócios e relacionamentos, dentro e fora das empresas (Madanchian & Taherdoost, 2016, p.1077).

Enquanto a comunicação cara a cara requer um *feedback* imediato por parte dos intermediários, a comunicação digital permite um nível mais de controlo sobre o tempo de resposta, permitindo a organização de pensamentos e estabelecimento de estratégias de negócios (Ou *et al*, 2013, p.173), sendo também considerada como um tipo de comunicação formal, ao contrário da primeira (Murphy & Sashi, 2018, p.2). De acordo com Murphy & Sashi (2018, p.2) a comunicação formal “estabelece a legitimidade” e estabelece rotinas; por outro lado a comunicação informal contribui para a confiança e entendimento entre as partes envolvidas e para o desenvolvimento dos relacionamentos e rotinas.

O conteúdo das comunicações pode ser direto/indireto e instrumental/social e consiste na mensagem que é transmitida. Se, por um lado, a comunicação direta

consiste em pedidos específicos e ações imediatas, a comunicação indireta é considerada mais relacional, com foco em alterar crenças e atitudes. Por sua vez, uma comunicação instrumental está relacionada com os “objetivos e tarefas relevantes para as relações contratuais”, enquanto uma comunicação social tem o objetivo de fortalecer laços, possuindo um caráter mais complexo (Murphy & Sashi, 2018, p.2). Ambas são necessárias para os relacionamentos no ramo B2B, para garantir que os objetivos são atingidos e para alinhar percepções e expectativas, respetivamente (Murphy & Sashi, 2018, p.2).

O recetor e a fonte das comunicações no ramo B2B são o comprador e o vendedor, respetivamente, que devem interagir e adaptar-se um ao outro (Murphy & Sashi, 2018, p.2) principalmente no que diz respeito a cultura e a forma como a mesma afeta a comunicação, de forma a evitar perdas de face (Lü, 2018, p.1). De acordo com Griffith (2002, p.256), inconsistências na comunicação que “dificultam o desenvolvimento de negócios globais eficazes” emergem quando os parceiros de negócios são oriundos de diferentes culturas. Selmier & Oh (2012, p.190) indicam que os negócios internacionais estão assentes em comunicação “verbal, escrita e contratual”, existindo por essa razão através das línguas. Os autores consideram que as línguas e as culturas são elementos difíceis de separar nos negócios internacionais, que as línguas são um “veículo para a cultura”, cujos valores são refletidos na língua falada, mas que enquanto a língua é uma ferramenta que pode ser utilizada pelos negociantes, a cultura não o é (Selmier & Oh, 2012, p.190). Fernández-Souto et al. (2015, p.236) afirmam que a cultura é mantida como “elemento marginal” nas negociações e só é considerada quando acontece um mal-entendido devido aos contrastes culturais. Para os autores, de forma a evitar e mal-entendidos e a garantir a fluidez das discussões, é necessário conhecer a cultura da outra parte, atribuindo-lhe a importância devida nas relações internacionais (Fernández-Souto et al., 2015, p.236).

Quando os interlocutores comunicam em contextos culturais que desconhecem, atribuem às mensagens transmitidas pelo outro interlocutor os significados de acordo com a sua própria cultura, o que pode causar conflitos na comunicação (Yeke & Semerciöz, 2016, p.315). Nesse sentido, para realizar uma eficaz comunicação intercultural é necessário desenvolver a inteligência cultural,

ou seja, compreender de maneira eficiente as diversidades entre culturas (Yeke & Semerciöz, 2016, p.315). Lewis (2006, p.27-28) defende que uma formação intercultural acompanhada de experiência internacional facilita o desenvolvimento de “melhores relacionamentos e reduz mal-entendidos”, sendo a capacidade de interagir com parceiros de negócios internacionais uma característica cada vez mais procurada e essencial nos negócios internacionais (Lewis, 2006, p.27-28).

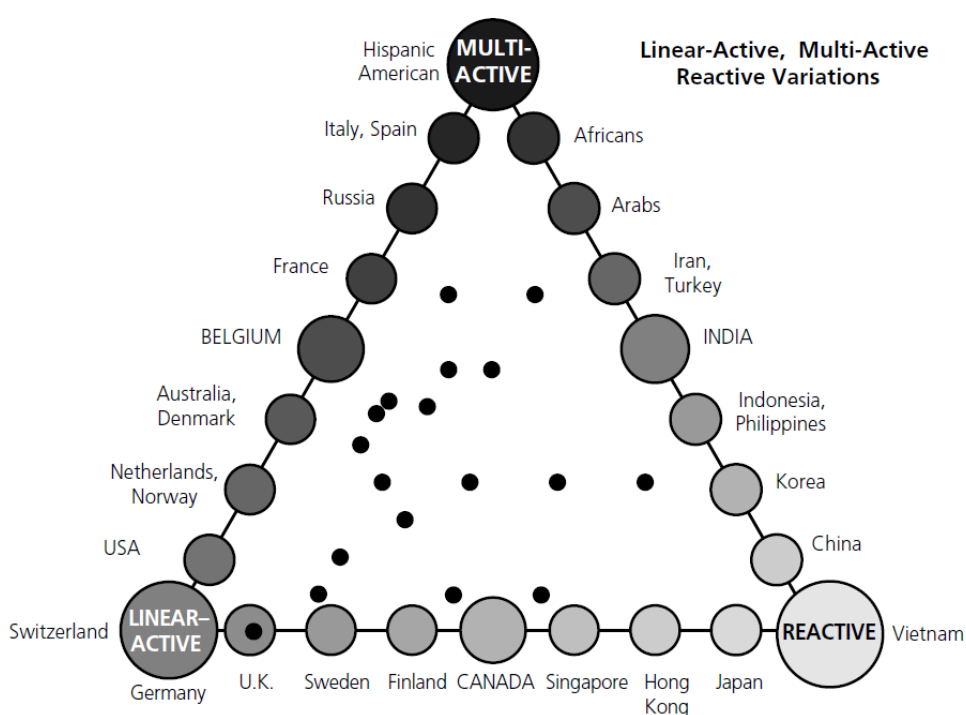
No contexto específico das atividades do estágio curricular, a habilidade de comunicar com diferentes culturas teve um papel fulcral na gestão da minha carteira de clientes. Apesar de a minha comunicação com a minha carteira de clientes incidir principalmente no envio de documentos logísticos, como as confirmações de encomendas e as guias de transporte, foi possível verificar a forma como as diferentes culturas dos meus clientes se refletiam na sua comunicação para comigo. De forma a melhor analisar esse aspeto do meu estágio curricular, optei pela análise de Richard Lewis às culturas internacionais e a sua relação com a comunicação em contexto empresarial. Enquanto autores como Hofstede e Trompenaars centram a sua análise no modo como a cultura se reflete na cultura organizacional e na gestão das empresas (Rugman & Collinson, 2006, p.134-135), Lewis analisa como os valores culturais se refletem na comunicação intercultural empresarial (Lewis, 2006).

Richard Lewis categoriza as diferentes culturas existentes no mundo em três grupos, de acordo com as suas capacidades comunicativas: os reativos, multi-ativos e ativos lineares (Lewis, 2006, p.33). As culturas reativas possuem como características principais a preferência por ouvir e compreender a posição das outras partes primeiro, sem tomar a iniciativa para uma atividade ou discussão. Por sua vez, as culturas do ramo multi-ativo são muito flexíveis, pouco interessadas em horários, emocionais, impacientes e extrovertidas, enquanto as culturas lineares ativas são pacientes, pontuais e valorizam a concentração, atribuindo importância aos factos e dados estatísticos (Lewis, 2006, p.30).

A minha carteira de clientes englobava principalmente clientes espanhóis, italianos e alemães, embora também contasse com alguns clientes do Reino Unido. Embora tenha interagido com todos os clientes, os clientes espanhóis e alemães

sobressaem pela forma como impactaram a minha atuação no decorrer do estágio e por isso serão as culturas analisadas nesta seção.

Para essa análise, é relevante mencionar que, no espectro das culturas elaborado por Lewis, os alemães encontram-se no extremo linear-ativo, os espanhóis situam-se relativamente a meio da zona das culturas multi-ativa, enquanto os brasileiros (cultura a que pertenço, embora com alguma influência por parte da cultura portuguesa) encontra-se no extremo multi-ativo do espectro (**Figura 21**).



**Figura 21.** Espectro das culturas de acordo com Lewis (Lewis, 2006, p.42)

De acordo com Lewis, os espanhóis, fazendo parte do grupo multi-ativo, caracterizam-se pela sua faceta extrovertida, inquisitiva e impaciente (Lewis, 2006, p.69), três aspectos que pude experienciar em primeira mão durante o estágio. Os clientes espanhóis com os quais lidei, sempre simpáticos e bem-dispostos, demonstraram a faceta impaciente em relação ao tempo de espera pela minha resposta aos *emails* que enviaram. No primeiro mês como gestora de carteira de clientes autónoma, constatei esse facto enquanto ainda me adaptava à forma de trabalhar (e comunicar) de cada cliente e de cada cultura, principalmente quando

comecei a receber ligações por parte dos clientes para colocarem questões (relacionadas ou não com os emails enviados), o que evidenciou outra faceta enunciada por Lewis: a procura de informação em primeira mão, sobretudo por via oral (Lewis, 2006, p.34). Tendo em conta estas características, tive de desenvolver um método de trabalho mais rápido, eficaz e completo para lidar com os clientes provenientes dessa cultura, esforçando-me a diminuir ao máximo o meu tempo de reação aos seus *emails* e apresentando a informação desejada da maneira mais completa possível.

Quanto à cultura alemã, é relevante referir que, segundo Lewis, quando uma pessoa de uma cultura linear trabalha com outra de uma cultura multi-ativa, a “irritação surge nos dois lados” a não ser que exista uma adaptação por uma das partes (Lewis, 2006, p.31). É curioso mencionar que não senti muita dificuldade em adaptar-me à cultura alemã, tendo sido mais vezes surpreendida pelas reações da cultura espanhola do que propriamente da alemã. No entanto, o modo de trabalhar de alguns dos meus clientes alemães é algo a que tive de me adaptar, principalmente no que diz respeito à concentração de todos os esforços em uma única atividade durante um período de tempo, ao invés de realizar variadas atividades em simultâneo, e à importância dada aos dados e estatísticas.

Lewis afirma que as culturas utilizam as ferramentas do discurso, com destaque para gramática, vocabulário e sintaxe, para atingir o máximo impacto na comunicação (Lewis, 2006, p.63). O autor também indica que os espanhóis utilizam a língua como “instrumentos de eloquência”, utilizando as ferramentas que possuem para alcançar “maior expressividade”, enquanto os alemães possuem a tendência de avançar de forma decidida para uma finalidade, num estilo “believing in one-self” (Lewis, 2006, p.68). Esses aspetos verificaram-se no decorrer do meu estágio, com a utilização de letras maiúsculas e pontuação por parte dos espanhóis para acentuar a sua comunicação, e pela utilização de expressões como “*asap*” (*as soon as possible* – o mais brevemente possível) por parte dos clientes alemães, para indicar a sua intenção de avançar decididamente os tópicos da conversação.

Para finalizar, Lewis refere que a globalização tem tido um papel fulcral na mistura das diferentes categorias culturais, principalmente a nível dos negócios,

verificando-se uma fluidez nas características das culturas, em que as divisões dos grupos definidos por Lewis já não são tão claras, algo que também constatei no meu estágio, onde clientes da cultura alemã, por exemplo, apresentavam comportamentos mais próximos da cultura multi-ativa do que da cultura linear a que pertencem. É importante referir que tais factos podem ser resultantes do fenómeno enunciado por Lewis, mas também por influência que os clientes tenham de outras culturas que eu desconheço, visto que as minhas conclusões são retiradas de um contexto de comunicação mediada por computador cuja ausência de informações não-verbais, como tom e expressões faciais, é passível de provocar falhas de comunicação e interpretação (Loglia & Boggers, 2016)



## 7. Considerações finais

Embora a literatura relativa ao ramo da exportação e às tarefas desenvolvidas pelos departamentos de exportação das empresas internacionais se refira principalmente a atividades de teor logístico, foi possível constatar no decorrer do estágio a forma como a cultura influencia o trabalho diário de uma empresa, no geral, e dos profissionais de exportação, em particular, e a importância de possuir conhecimentos sobre culturas distintas e competências interculturais no exercício das funções de um gestor de clientes. Apesar de grande parte da minha comunicação com os clientes da minha carteira ser constituída pelo envio de documentação, pude verificar com a resposta que obtive à comunicação efetuada *nuances* (sutis ou não) das culturas do interlocutor do outro lado do computador, que influenciaram a maneira como realizei o meu trabalho e como geri o mesmo. Verifico com a minha experiência na Lifial que, apesar da vital importância dos procedimentos logísticos e do seu correto exercício para o funcionamento harmonioso de uma empresa, é nas capacidades de relacionamento intercultural dos seus gestores que reside, na minha opinião, a chave para o sucesso das suas atividades de internacionalização, visto que a habilidade de se adaptar e se relacionar com os clientes estrangeiros é fulcral no estabelecimento e manutenção de um bom relacionamento com os mesmos e destes para com a empresa.

Concluo o presente relatório de estágio com a afirmação de que o estágio realizado na Lifial – Indústria Metalúrgica de Águeda foi uma experiência enriquecedora, não só para o meu percurso académico, mas também para a minha vida pessoal e para a minha vida profissional. Aprender num ambiente empresarial dinâmico, multicultural e internacional permitiu-me superar desafios diariamente, quer em relação às próprias atividades desenvolvidas, quer em relação à comunicação com os clientes de culturas diferentes. A experiência do estágio na Lifial proporcionou-me também uma oportunidade de emprego na mesma, que aceitei prontamente e com muito orgulho e que acredito que me permitirá crescer profissionalmente e continuar a aprender e a desenvolver as minhas capacidades.



## Referências Bibliográficas

AICEP. (2017). NORMA Group acquires Portuguese metal clamp manufacturer Lifial. Retrieved June 18 from <http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7BDF4BA598-5CC5-4AC9-9F6A-028D4851CD23%7D>. Última consulta a 18 de junho de 2018

ANEME. (2017). Anuário – Metalurgia e Eletromecânica. Retrieved from [https://www.aneme.pt/site/wpcontent/uploads/2018/02/ANUÁRIO\\_2017.pdf](https://www.aneme.pt/site/wpcontent/uploads/2018/02/ANUÁRIO_2017.pdf). Última consulta a 06 de Junho de 2018

ANEME. (2018). ANEME Informa 157. Retrieved June 6, 2018, from <https://www.aneme.pt/site/wp-content/uploads/2018/04/Boletim-157-Abril.pdf>. Última consulta a 6 de junho de 2018

Banco de Portugal. (2015). Análise setorial da indústria metalomecânica: estudos centais de balanços. Março 2015. Retrieved June 18 from [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/estudos%20da%20cb%2020\\_2015.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/estudos%20da%20cb%2020_2015.pdf). Última consulta a 18 junho de 2018

Banco de Portugal. (2017). Análise Setorial da Indústria Metalomecânica 2011-2016. Retrieved June 18th from [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/nie\\_estudo\\_20\\_2015.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/nie_estudo_20_2015.pdf). Última consulta a 22 de junho 2018

Bosbach, L. (2017). Dominando facilmente a mudança. Let's Connect – Revista dos colaboradores da Norma Group, 5, 16-23

Dinheiro Vivo. (2018). Exportações crescem, mas não de calçado e de vestuário. Retrieved June 6, 2018, from <https://www.dinheirovivo.pt/economia/exportacoes-crescem-mas-nao-de-calcado-e-de-vestuario/>. Última consulta a 06 de Junho de 2018

Fernández-Souto, A. B., Gestal, M. V., & Pesqueira, A. B. (2015). Business and Intercultural Communication. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 233–237. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00338-X](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00338-X)

Gimenez, J. C. (2006). Embedded business emails: Meeting new demands in international business communication. *English for Specific Purposes*, 25(2), 154–172. <http://doi.org/10.1016/j.esp.2005.04.005>

Gopal, C. R. (2008). Export import procedures: documentation and logistics. *New Age International*. Retrieved from [https://books.google.pt/books/about/Export\\_Import\\_Procedures\\_Documentation\\_A.html?id=UCT71JORUPoC&redir\\_esc=y](https://books.google.pt/books/about/Export_Import_Procedures_Documentation_A.html?id=UCT71JORUPoC&redir_esc=y) Última consulta a 06 de junho de 2018

Griffith, D. A. (2002). The role of communication competencies in international business relationship development. *Journal of World Business*, 37(4), 256–265. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(02\)00092-5](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(02)00092-5)

Grünig, R., & Morschett, D. (2017). *Developing International Strategies* (2.<sup>a</sup> edição). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53123-5>

Hill, C. (2011). *International Business: Competing in the global Marketplace*. McGraw-Hill Irwin, New York. 8.<sup>a</sup> edição.

Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2011.). *Strategic Management Competitiveness & Globalization* (9.<sup>a</sup> edição). South-Western Cengage Learning.

IAPMEI. (2018). PME Líder e Excelência. Retrieved June 18 from <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider.aspx> . Última consulta a 18 de junho de 2018.

ICC Portugal. (2011). *Regras oficiais da CCI para a utilização dos termos de comércio nacional e internacional*. ICC Publications, Paris.

ICC. (2018). International Chamber of Commerce Official Website. Retrieved June 18 from <https://iccwbo.org/>. Última consulta a 22 junho de 2018 .

Interim Statement. (2018). Interim Statement Norma Group: First Quarter of 2018. Retrieved June 22<sup>nd</sup> from [https://investors.normagroup.com/~/\\_/media/Files/N/Norma-Group-IR/eng-version/financial-reports/2018/Q118%20Zwischenmitteilung-ENG.pdf](https://investors.normagroup.com/~/_/media/Files/N/Norma-Group-IR/eng-version/financial-reports/2018/Q118%20Zwischenmitteilung-ENG.pdf). Última consulta a 22 junho de 2018.

International Organization of Standardization. (2018). ISO 9000 Family Quality Management. Retrieved June 18 from <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> Última consulta a 18 de junho de 2018.

Jornal de Negócios. (2017). Portugal é “chão que dá metal” no investimento estrangeiro - Indústria - Jornal de Negócios. Retrieved June 6, 2018, from <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/portugal-e-chao-que-da-metal-no-investimento-estrangeiro>.

Lewis, R. (2006). *When cultures collide. The TQM Magazine* (3rd ed., Vol. 2). Boston: Nicholas Brealey International. <http://doi.org/10.1108/eb059499>

LIFIAL. (2018). Lifial- Indústria Metalurgica de Águeda – Site Oficial. Retrieved June 6, 2018, from <http://www.lifial.pt/> . Última consulta a 6 de junho de 2018.

Loglia, J. ; Bowers, C. (2016). Emoticons in Business Communication: Is the :) Worth it? In *Emotions, Technology, and Design* (pp. 37–53). Academic Press. <http://doi.org/https://doi.org/10.1016/C2014-0-00787-3>

Lü, P. H. (2018). When different “codes” meet: Communication styles and conflict in intercultural academic meetings. *Language and Communication*, 61, 1–14. <http://doi.org/10.1016/j.langcom.2017.10.001>

Madanchian, M., & Taherdoost, H. (2016). Perusing of Organizational Culture Effects on E-Mail Communication. *Procedia Technology*, 22(October 2015), 1076–1083. <http://doi.org/10.1016/j.protcy.2016.01.152>

McNicholas, M. A. (2016). Documentation, Financial Transactions, and Business Entities in Commercial Maritime Transportation. *Maritime Security*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-803672-3.00003-0>

Murphy, M., & Sashi, C. M. (2017). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 68(June 2015), 1–12. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.020>

Norma Group (2018). Official Global Website | NORMA Group. Retrieved June 6, 2018, from <https://www.normagroup.com/>. Última consulta a 06 de junho de 2018.

Norma Group SE. (2017). Annual Report 2017. Retrieved June 18 from [https://investors.normagroup.com/~media/Files/N/Norma-Group-IR/eng-version/financial-reports/2017/NOR2017\\_EN\\_Gesamt\\_Linked.pdf](https://investors.normagroup.com/~media/Files/N/Norma-Group-IR/eng-version/financial-reports/2017/NOR2017_EN_Gesamt_Linked.pdf). Última consulta a 18 de junho de 2018.

ONU. (1956). Convenção Relativa ao contrato de transporte internacional de mercadorias por estrada (CMR). Organização das Nações Unidas.

Ou, C. X., Sia, C. L., & Hui, C. K. (2013). Computer-mediated communication and social networking tools at work. *Information Technology and People*, 26(2), 172–190. <http://doi.org/10.1108/ITP-04-2013-0067>

PÚBLICO. (2018). Exportações | Sector metalúrgico exportou 16,4 mil milhões de euros em 2017. Retrieved June 6, 2018, from <https://www.publico.pt/2018/02/21/economia/noticia/sector-metalurgico-exportou-164-mil-milhoes-de-euros-em-2017-1803928>. Última consulta a 06 de junho de 2018.

Relatório Interno. (2017). Relatório Interno Avaliação ISO 9001. Documento interno da empresa Lifial – Indústria Metalúrgica de Águeda.

Rugman, A., Collinson, S. (2006). *International Business*. Pearson Education Limited, Essex. 4.<sup>a</sup> edição.

Selmier, W. T., & Oh, C. H. (2012). International business complexity and the internationalization of languages. *Business Horizons*, 55(2), 189–200. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.11.006>

Seyoum, B. (2009). *Export-Import Theory, Practices and Procedures*. Routledge, New York. 3<sup>rd</sup> Edition

Sherlock, J., Reuvid, J., & Institute of Export (Great Britain). (2011). *The handbook of international trade: a guide to the principles and practice of export*. GMB Pub. 2.<sup>a</sup> edição.

Shetty, M., Shareef, W. J., Shetty, K., & Lohiya, S. (2015). B2B Order Management System. *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 6(2), 1118–1122.

Simpson, J. (2002). Computed-mediated Communication. *ELT Journal – Oxford Univeristy Press*, 56(October), 414–415. Retrieved from <https://doi.org/10.1093/elt/56.4.414>

Smith, B. (2003). The use of communication strategies in computer-mediated communication. *System*, 31(1), 29–53. [https://doi.org/10.1016/S0346-251X\(02\)00072-6](https://doi.org/10.1016/S0346-251X(02)00072-6)

Visão (2015). Visão | O nosso metal. Retrieved June 6, 2018, from <http://visao.sapo.pt/actualidade/economia/o-nosso-metal=f817240>. Última consulta a 06 de junho de 2018.

Yeke, S., & Semerciöz, F. (2016). Relationships Between Personality Traits, Cultural Intelligence and Intercultural Communication Competence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 313–319. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.036>





## **Anexos**

### **Anexo 1 – Plano de Estágio**

#### **PLANO DE ESTÁGIO**

**Nome completo d@ alun@:** Beatriz de Almeida Barbosa Figueiras

N.º Mecanográfico: 83274

Endereço eletrónico: beatriz.figueiras@ua.pt

Contacto(s):

**Nome da empresa / instituição:** Lifial – Indústria Metalúrgica de Águeda – Norma Group

Endereço postal: Rua da Ectri, n.º492 Vale do Grou, 3754-909 Águeda, Portugal.

Página web: [www.lifial.pt](http://www.lifial.pt) / [www.normagroup.com](http://www.normagroup.com)

Contacto(s):

**Nome do responsável pela empresa / instituição:** José Carlos Lito

**Endereço eletrónico:** JoseCarlos.Lito@normagroup.com

**Contacto(s):**

**Nome do/a Supervisor/a do Estágio Curricular:** Cláudia Lemos

Endereço eletrónico: claudia.lemos@normagroup.com

Contacto(s):

#### **1. Atividades a realizar durante o Estágio:**

Ao longo do Estágio Curricular, que se realizará no departamento de exportação da empresa, irão ser realizadas as seguintes atividades:

- 1.1 Apoio à exportação e manutenção dos processos internacionais da empresa. (Alemanha e Itália)
- 1.2 Gestão da carteira de clientes internacionais, garantindo a qualidade do serviço ao cliente.
- 1.3 Gestão dos processos internos relativos à mencionada carteira de clientes, que inclui o tratamento das encomendas, desde o registo até a sua expedição.
- 1.4 Contacto direto com os clientes internacionais. (Alemanha e Itália)

2. Cronograma das atividades indicadas, ao longo dos 5 meses do Estágio:

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio
Apoio à exportação e manutenção dos processos internacionais da empresa	<b>Abertura de encomendas + Confirmação de encomenda via email</b>	<b>Abertura de encomendas + Confirmação de encomenda via email</b>			
Gestão da Carteira de clientes internacionais			<b>Atribuição de alguns clientes/ requisitos por mercado + Incoterms</b>		
Gestão dos processos internos relativos à carteira de clientes				<b>Gestão de carteira de clientes desde receção da encomenda até ao carregamento</b>	
Contato direto com os clientes internacionais					<b>Gestora de cliente com a responsabilidade total da sua carteira de clientes (encomendas, planeamento, faturação, cobranças e todo o trabalho inerente ao cliente / mercado.</b>

## Anexo 2 – Exemplos de Guias de Transporte.

**LIFIAL - INDÚSTRIA METALÚRGICA DE ÁGUEDA, LDA.**  
a member of NORMA Group



**Data Emissão: Guia de Transporte**  
**2018-04-13 N° 495**

Guia de Série 6 / GT 2018A6/495

Exmo(s). Senhor(es):

V/ N° Contribuinte: B61855573  
Cliente Número: 2668  
Vendedor: 57  
Data Vencimento: 13.04.2018



ORIGINAL Página 1 de 3

Software PHC - PYEq-Processado por programa certificado nº 0006/AT (20170726)-Este documento não serve

Referência	Qtd.	Un.	Designação	Ref. Cliente	Tx IVA
			Encomenda de Cliente I nº 4985 de 10.04.2018 V/Requisição 68.426		
2CP2718	1,40	CT	MT CALHA PERFURADA 27x18 C/ 2 METROS ZINC.		
			Encomenda de Cliente I nº 4907 de 09.04.2018 V/Requisição 69.799		
1AO107	10,00	CT	ABRAÇ. 1 ORELHA 7-9 ZINC.		
1AO108	10,00	CT	ABRAÇ. 1 ORELHA 8-10 ZINC.		
1AO109	10,00	CT	ABRAÇ. 1 ORELHA 9-11 ZINC.		
1AO110	10,00	CT	ABRAÇ. 1 ORELHA 10-12 ZINC.		
1AO111	10,00	CT	ABRAÇ. 1 ORELHA 11-13 ZINC.		
1AO112	5,00	CT	ABRAÇ. 1 ORELHA 12-14 ZINC.		
1AO114	5,00	CT	ABRAÇ. 1 ORELHA 14-16 ZINC.		
1AO116	5,00	CT	ABRAÇ. 1 ORELHA 16-18 ZINC.		
			Encomenda de Cliente I nº 4963 de 10.04.2018 V/Requisição 69.815		
2ABI038	3,00	CT	ABARCONES M6xØ 38 COMP. INOX W4		
2ABI10	2,00	CT	ABARCONES M10x10° COMP. INOX W4		
			Encomenda de Cliente I nº 4235 de 23.03.2018 V/Requisição 69.627		
2APDRM1400	0,25	CT	ABRAÇ. REFORÇADA M8+M10 Ø400 INOX 304		
			Encomenda de Cliente I nº 4343 de 26.03.2018 V/Requisição 69.651		
2AS2506812	1,56	CT	ABRAÇ. SUPER 68-73 BANDA 25mm W2		
			Encomenda de Cliente I nº 4815 de 06.04.2018 V/Requisição 69.767		
2AS20040	0,75	CT	ABRAÇ. SUPER 40-43 BANDA 20mm ZINC. W1		

Isento Artigo 14° do RITI

**A transportar**

Os artigos facturados/serviços prestados foram colocados à disposição do adquirente em 13.04.2018 ( N° 5º , Alínea f) do Artº 36º do CIVA)

13.04.2018  
14:45

Lifial - Indústria Metalúrgica de Águeda, Lda  
Rua da Ectri, 492 - Apartado 222  
Vale do Grou 3754-909 Águeda  
Contribuinte N°: 501969942

Capital Social: 8.978,37 Euros  
Cons. Reg. Com. Águeda  
Matricula N°: 501969942

Rua da Ectri, nº492 - Vale do Grou  
Ap. 222 | 3754-909 Águeda  
PORTUGAL  
Tel.: +351 234 600 040  
Fax: +351 234 600 041  
E-mail: info.lifial@normagroup.com

[www.lifial.pt](http://www.lifial.pt)

**Data Emissão: Guia de Transporte**  
**2018-04-13 N° 495**  
Guia de Série 6 / GT 2018A6/495

Exmo(s). Senhor(es):

V/ N° Contribuinte: B61855573  
Cliente Número: 2668  
Vendedor: 57  
Data Vencimento: 13.04.2018



excelência'16

Software PHC - PYEq-Processado por programa certificado nº 0006/AT (20170726)-Este documento não serve **ORIGINAL** Página 2 de 3  
**Transporte** 1 268,25

Referência	Qtd.	Un.	Designação	Ref. Cliente	Tx IVA
2AS25086	0,72	CT	ABRAÇ. SUPER 86-91 BANDA 25mm ZINC. W1		
2AS30188	0,10	CT	ABRAÇ. SUPER 188-200 BANDA 30mm ZINC. W1		
2AS30250	0,10	CT	ABRAÇ. SUPER 250-265 BANDA 30mm ZINC. W1		
2APDRMBI018	1,00	CT	ABRAÇ. REF. M8+M10 C/ BORRACHA 3/8 Ø18 INOX 304		
2APDRMBI022	1,00	CT	ABRAÇ. REF. M8+M10 C/ BORRACHA 1/2 Ø22 INOX 304		
2APDRMBI035	2,00	CT	ABRAÇ. REF. M8+M10 C/ BORRACHA 1" Ø35 INOX 304		
2APDBI090	0,50	CT	ABRAÇ. C/ BORRACHA M8+M10 3" Ø90 INOX 316		
			Encomenda de Cliente I nº 5036 de 11.04.2018		
			V/Requisição 69.832		
1GS25	3,00	CT	GRAPA SIMPLES 25mm ZINC.		
1GU26	2,00	CT	GRAPA EM U 26 mm 3/4 ZINC.		
1GU32	1,00	CT	GRAPA EM U 32 mm 1" ZINC.		
1GU40	1,00	CT	GRAPA EM U 40 mm ZINC.		
1GU47	1,00	CT	GRAPA EM U 47 mm 1 1/2 ZINC.		
1GS142	1,00	CT	GRAPA SIMPLES 42mm INOX 304		
1GUI18	1,00	CT	GRAPA EM U 18 mm INOX 304		
1GUI22	2,00	CT	GRAPA EM U 22 mm INOX 304		
1GUI25	2,00	CT	GRAPA EM U 25 mm INOX 304		
1GUI26	1,00	CT	GRAPA EM U 26 mm INOX 304		
			Encomenda de Cliente I nº 5069 de 11.04.2018		
			V/Requisição 69.836		
2CPI2718	0,80	CT	MT CALHA PERFURADA 27x18 C/ 2 METROS INOX A2		
			Encomenda de Cliente I nº 5183 de 13.04.2018		
			V/Requisição 69.888		
1ASF2075	20,00	CT	ABRAÇAD. SEM FIM 9mm 3/4 20-32 W2		
1ASF2175	36,00	CT	ABRAÇAD. SEM FIM 9mm 13/4 40-60 W2		

Isento Artigo 14º do RITI

**A transportar**

Os artigos facturados/serviços prestados foram colocados à disposição do adquirente em 13.04.2018 ( N° 5º , Alínea f) do Artº 36º do CIVA)

13.04.2018  
14:45

Lifial - Indústria Metalúrgica de Águeda, Lda  
Rua da Ectri, 492 - Apartado 222  
Vale do Grou 3754-909 Águeda  
Contribuinte N°: 501969942

Capital Social: 8.978,37 Euros  
Cons. Reg. Com. Águeda  
Matricula N°: 501969942

Rua da Ectri, nº492 - Vale do Grou  
Ap. 222 | 3754-909 Águeda  
PORTUGAL  
Tel.: +351 234 600 040  
Fax: +351 234 600 041  
E-mail: info.lifial@normagroup.com

www.lifial.pt

<b>Data Emissão:</b> 2018-04-13	<b>Guia de Transporte</b>
	<b>Nº 495</b>
Guia de Série 6 /	GT 2018A6/495

Exmo(s). Senhor(es):

V/ Nº Contribuinte:	B61855573
Cliente Número:	2668
Vendedor:	57
Data Vencimento:	13.04.2018



excelência'16

ORIGINAL      Página 3 de 3

Software PHC - PYEq-Processado por programa certificado nº 0006/AT (20170726)-Este documento não serve

**Transporte**

Referência	Qtd.	Un.	Designação	Ref. Cliente	Tx IVA
------------	------	-----	------------	--------------	--------

Material: Ferragens  
País de Origem: Portugal  
CPT  
Paletes: 2  
Peso Bruto: 600kg

Isento Artigo 14º do RITI

Os artigos facturados/serviços prestados foram colocados à disposição do adquirente em 13.04.2018 ( Nº 5º , Alínea f) do Artº 36º do CIVA)

<b>Modo de Expedição:</b> TRANSNAUTICA	<b>Local de descarga:</b>
<b>Local de Carga:</b> N/Instalações	
<b>Data de Carga:</b> 13.04.2018	
<b>Hora da carga:</b> 14:45	

Lifial - Indústria Metalúrgica de Águeda, Lda  
Rua da Ectri, 492 - Apartado 222  
Vale do Grou 3754-909 Águeda  
**Contribuinte Nº: 501969942**

Capital Social: 8.978,37 Euros  
Cons. Reg. Com. Águeda  
Matricula Nº: 501969942

Rua da Ectri, nº492 - Vale do Grou  
Ap. 222 | 3754-909 Águeda  
PORTUGAL  
Tel.: +351 234 600 040  
Fax: +351 234 600 041  
E-mail: info.lifial@normagroup.com

[www.lifial.pt](http://www.lifial.pt)