



Universidade de Aveiro
2023

**HÉLDER COELHO
PINHEIRO**

RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA LUSOSERVICA





Universidade de Aveiro
2023

**HÉLDER COELHO
PINHEIRO**

RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA LUSOSERVICA

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 Prof. Doutor Abdelilah Suisse do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

o júri

presidente

Doutora Margaret da Costa Seabra Gomes
Leitora, Universidade de Aveiro

Professora Doutora Marta Alexandra da Costa Ferreira Dias (arguente)
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

Professor Doutor Abdelilah Suisse (orientador)
Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Dedico este relatório de estágio à minha família, pois sem eles não seria capaz de estar aqui. Por todo o apoio incondicional, amor de pais e irmãos, por tudo o que fizeram por mim e que fez de mim o que sou hoje. Muito obrigado.

À minha namorada, Rafaela, por todo o apoio em todos os projetos que me envolvo, todas as longas chamadas entre viagens e paciência para nunca me deixar desistir.

Aos meus amigos, verdadeiros amigos que encontrei em Aveiro: Hugo, Miguel, Daniel, Joana, Gui e Xavier. Obrigado por me fazerem adorar Aveiro e as longas viagens de comboio, sem vocês estes dois anos não teriam qualquer brilho.

Quero agradecer do fundo do coração à Dulce, ao João e à Maria Rita, por me terem acolhido nesta linda cidade e por terem feito parte desta jornada incrível da minha vida. Serei eternamente grato por tudo o que fizeram por mim e por terem sido a minha verdadeira família em Aveiro.

Ao meu Supervisor de Estágio na Lusoservica, Sr. Alexandre Dias, por todas as aprendizagens e oportunidades que me proporcionou, por ter acreditado nas minhas capacidades desde muito cedo e ter partilhado essa crença com todos os queridos membros da Lusoservica.

Ao meu orientador de estágio, Professor Doutor Abdelilah Suisse, por toda a compreensão durante o processo de realização deste relatório, pela prontidão e objetividade no trabalho e pelo apoio que me deu durante esta jornada. Por fim, à Universidade de Aveiro, a todos os docentes que me acompanharam, que ajudaram a tornar-me numa pessoa mais capaz e adulta, com uma experiência tão gratificante quanto esta.

palavras-chave

Internacionalização – Prospeção Comercial – Exportação – Gestão de Clientes – Controlo de Produção

resumo

O presente relatório resulta do estágio curricular realizado na empresa Lusoservica Lda., no âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, cuja finalidade é apresentar uma breve caracterização da Entidade de Acolhimento e divulgar as atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio. Num primeiro momento, apresenta-se uma breve descrição da empresa, da sua estrutura organizacional e dos seus processos de trabalho. Numa fase seguinte, descreve-se detalhadamente as tarefas desenvolvidas, as dificuldades sentidas na sua execução, como estas foram ultrapassadas e as competências adquiridas. Posteriormente dá-se destaque às tarefas realizadas, nomeadamente no Departamento Comercial, onde se analisa a evolução e internacionalização de uma empresa que pretende crescer de forma sustentável. Para finalizar, será analisada a experiência vivenciada no estágio e refletidas perspetivas futuras.

keywords

Internationalisation - Business Prospecting - Exports - Customer Relationship - Production Management

abstract

This report is the result of the curricular internship carried out in the company Lusoservica Lda., as part of the Master's Degree in Languages and Business Relations, whose purpose is to present a brief characterization of the host entity and disclose the activities developed throughout the internship period. At first, a brief description of the company, its organisational structure and work processes is presented. In a following stage, the developed tasks are described in detail, the difficulties experienced in their execution, how they were overcome and the acquired competences. Afterwards, I will focus on the tasks carried out, particularly in the Commercial Department, which analyses the evolution and internationalisation of a company that wants to develop in a sustainable way. Finally, the internship experience will be analysed and future perspectives will be reflected.

Índice

Índice	7
Índice de figuras	9
Índice de gráficos.....	10
Lista de Siglas.....	11
1. INTRODUÇÃO.....	12
2. APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO	13
2.1. Estrutura Organizacional da Lusoservica	16
2.2. Etapas de Industrialização na Lusoservica.....	18
2.2.1. Processos de Produção.....	18
3. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO CURRICULAR	24
3.1. Tarefas Administrativas	25
3.1.1. Desenvolvimento de Competências Informáticas no Decurso dos Processos de Produção	25
3.1.1.1. Lançamento de Encomendas no sistema informático <i>Cegid</i>	27
3.1.1.2. Planeamento e Alocação da Encomenda na Produção.....	28
3.1.1.3. Ordem de Fabrico	31
3.1.1.4. Acompanhamento da Produção no <i>Cegid</i>	34
3.1.2. Gestão de Clientes.....	35
3.1.2.1. Comunicação com os clientes	36
3.1.2.2. Gestão de Clientes no <i>Cegid</i>	40
3.1.2.3. Edição de produtos no <i>Cegid</i>	41

3.1.2.4. Servidor Interno Lusoservica	43
3.1.2.5. Orçamentação.....	45
3.1.3. Desenvolvimento de projetos internos e otimização de processos na Lusoservica	46
3.1.4. Tarefas de Faturação e Expedição de Materiais.....	48
3.1.5. Promoção da Lusoservica através da comunicação	49
3.1.6. Tratamento e Arquivo de Informação	51
3.2. Tarefas do Departamento Comercial	53
3.2.1. Estratégias de Internacionalização da Lusoservica	53
3.2.2. Fases do Processo Comercial.....	55
Hannover Messe 2023 – Alemanha	56
Global Industrie 2023 - França	57
3.3. Atividades Diversas	62
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68
Anexos.....	74

Índice de figuras

Figura 1: Exemplos das aplicações industriais das cablagens elétricas produzidas na Lusoservica.....	13
Figura 2: Organigrama Funcional da Lusoservica – Elaboração Própria a partir de dados fornecidos pela Lusoservica.....	17
Figura 3: Esquema dos Processos de Industrialização – Elaboração Própria a partir de dados fornecidos pela Lusoservica.....	18
Figura 4: Máquina de Corte de Cabo.....	20
Figura 5: Máquina de Corte de Fio.....	20
Figura 6: Exemplos de Marcação de Fios.....	20
Figura 7: Máquina de Desnude Automático.....	21
Figura 8: Máquinas de Cravação Automática.....	22
Figura 9: Exemplos de Aplicação de Sobremoldagem.....	22
Figura 10: Processos de Montagem.....	23
Figura 11: Gestão de Qualidade.....	24
Figura 12: Desenho Técnico Interno de um produto.....	28
Figura 13: Nomenclatura Interna de um produto.....	29
Figura 14: Nomenclatura Interna de um produtoReferência do cliente.....	29
Figura 15: Visão geral do stock disponível para alocação de uma encomenda.....	30
Figura 16: Análise do Stock disponível de um produto.....	31
Figura 17: Ordem de Fabrico.....	32
Figura 18: Mapa de Controlo de Operações.....	33
Figura 19: Visão geral das encomendas em curso de produção.....	35
Figura 20: Exemplo de e-mail para cliente.....	37
Figura 21: Tabela de Acompanhamento de Encomendas – Elaboração Própria a partir de dados fornecidos pela Lusoservica.....	40
Figura 22: Ficha de cliente.....	40
Figura 23: Natureza do Produto no <i>Cegid</i>	41
Figura 24: Gestão de produto no <i>Cegid</i>	42
Figura 25: Página com as configurações de preço dos artigos.....	43
Figura 26: Documento Complementar a Ordem de Fabrico paralelamente em Produção.....	48
Figura 27: <i>Stand</i> da Lusoservica na <i>Hannover Messe</i>	56
Figura 28: <i>Stand</i> do Grupo <i>Servica</i> na <i>Global Industrie</i>	57
Figura 29: Perfil dos Clientes Lusoservica - Elaboração Própria a partir de dados fornecidos pela Lusoservica.....	65

Índice de gráficos

Gráfico 1: Áreas de Negócio – Elaboração Própria a partir de dados fornecidos pela Lusoservica	14
Gráfico 2: Mercados de Atuação – Elaboração Própria a partir de dados fornecidos pela Lusoservica	15

Lista de Siglas

B2B – *Business to Business*

ERP - *Enterprise Resource Planning*

CRM - *Customer Relationship Management*

1. INTRODUÇÃO

O presente relatório visa descrever as atividades desenvolvidas pelo aluno Hélder Coelho Pinheiro, na empresa Lusoservica, no âmbito do Estágio Curricular do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais. O estágio decorreu durante cinco meses, tendo sido iniciado a 3 de janeiro e terminado a 3 de junho de 2023, sob orientação do Prof. Doutor Abdelilah Suisse, na qualidade de orientador interno da Universidade de Aveiro, e do Sr. Alexandre Dias, enquanto orientador da Entidade de Acolhimento, a Lusoservica.

Inicialmente, gostaria de apresentar o processo que culminou com a escolha desta empresa para a realização do estágio. Iniciei a minha pesquisa de instituições de acolhimento cerca de um ano antes do início do estágio, pelo que filtrei essa pesquisa inicialmente para as zonas geográficas do Distrito de Braga e Porto, devido à proximidade geográfica com a minha residência. Posteriormente, selecionei apenas empresas exportadoras e que possam integrar o ramo da internacionalização no meu estágio, uma vez que desejava focar-me bastante nesta área durante o estágio. Após este trabalho, enviei emails personalizados a várias empresas, com o propósito de conhecer as empresas e ponderar sobre a minha atividade na mesma.

Após algum tempo de reflexão, a minha escolha recaiu na Lusoservica, devido a várias razões, nomeadamente de índole profissional e pessoal. Por um lado, a escolha de uma empresa que atue no setor da Eletrónica e, por outro, a escolha de uma empresa no Norte de Portugal que tenha perspetivas de forte crescimento nos próximos anos, para que tenho uma maior autonomia nas minhas decisões e na minha aprendizagem. Por fim, o mais importante foi essencialmente por poder proporcionar a aquisição de competências variadas e adequadas ao perfil de um futuro profissional da área de Línguas e Relações Empresariais.

Este relatório encontra-se dividido em três partes principais: a Apresentação da Entidade de Acolhimento (Lusoservica), Apresentação e objetivos do plano de estágio e, por fim, as Atividades desenvolvidas durante o estágio.

2. APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

A Lusoservica é uma empresa portuguesa localizada em Barcelos, criada em 2017, especialista na produção de cablagens elétricas. A sua fundação surgiu da necessidade de expandir o Grupo *Servica*, ao qual pertence a Lusoservica, grupo francês com sede em França e instalações de produção em França, Tunísia e Portugal. O ramo de atividade da Lusoservica abrange várias áreas da sociedade, produzindo cablagens elétricas para setores como o aeroespacial, automotivo, ferroviário, médico, construção, alimentar ou elétrico, como é possível observar nas imagens apresentadas.



Figura 1: Exemplos das aplicações industriais das cablagens elétricas produzidas na Lusoservica

A fundação da Lusoservica servia, inicialmente, apenas como local de produção do Grupo *Servica*. O Grupo *Servica* conta com 4 locais de produção: A *Sofielca*, fundada em 1981 e com sede em Lyon; A *Cylalide*, fundada em 2004 e localizada na Tunísia; A *Parm*, localizada em Lyon e fundada em 1991 e, por fim, a Lusoservica.

Cerca de quatro anos depois da sua criação, a Lusoservica iniciou o seu processo de internacionalização, passando a ter clientes diretos e uma gestão mais autónoma da sua produção. Neste momento, apenas 25% da sua produção é para servir o Grupo *Servica* e esse número tem vindo a diminuir drasticamente nos últimos dois anos.

A vertente de negócios da empresa está fortemente direcionada para o exterior, contando com mais de 20 clientes diretos espalhados por toda a Europa e Marrocos, assim como cerca de 10 clientes portugueses.

A Lusoservica emprega, atualmente, 46 trabalhadores, 40 dos quais trabalham enquanto operadores na área da produção e 6 desempenham funções administrativas. Ainda assim, é esperado que este número ultrapasse os 50 trabalhadores até ao final de 2023.

A Lusoservica, devido à sua necessidade de criação, enquanto local de produção do Grupo *Servica*, pôde, inicialmente, beneficiar da experiência e da qualidade do grupo francês, uma vez que todos os procedimentos utilizados no grupo foram, obrigatoriamente, adotados na Lusoservica. Numa fase inicial, os recursos humanos e o capital material foram transferidos parcial e temporariamente para Portugal, dando ao lugar ao início de uma nova indústria em Barcelos. A Lusoservica passou a ter a sua própria produção a partir de 2020, momento que marcou o início de uma transformação enorme na mesma. Neste momento, a Lusoservica está presente em várias áreas de negócio e indústrias, porém, existe uma alargada produção relativa a Equipamentos Elétricos e ao ramo Automóvel, particularmente na produção de cablagens para baterias elétricas.

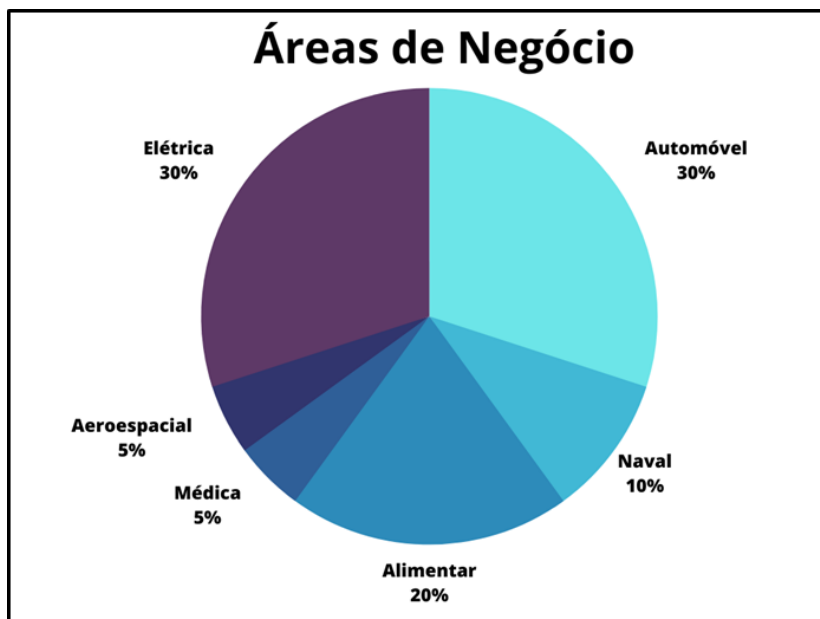


Gráfico 1: Áreas de Negócio – Elaboração Própria a partir de dados fornecidos pela Lusoservica

A Lusoservica é, essencialmente uma empresa exportadora, cuja presença internacional tem bastante relevância, sendo que direciona 20% da sua produção ao mercado nacional e 80% às exportações, particularmente para os mercados de França, Alemanha, Dinamarca, Hungria e Holanda, de acordo com o gráfico 2. Recentemente, começou a produzir também para fora da Europa, nomeadamente para Marrocos. De uma forma geral, a Lusoservica, devido ao seu rápido e natural crescimento, espera poder internacionalizar a empresa e alcançar novos clientes nos Estados Unidos e Reino Unido a curto prazo, assim como em aumentar e diversificar a sua presença no mercado europeu.

A distância psíquica¹ da Lusoservica para com os mercados fora da Europa faz com que, para já, seja ainda prematuro exportar os seus produtos para esses mercados. O principal objetivo neste momento passa por alargar a sua presença na Europa, através do já solidificado mercado que ganhou e, posteriormente, ser capaz de exportar para culturas e mercados consideravelmente diferentes dos europeus.

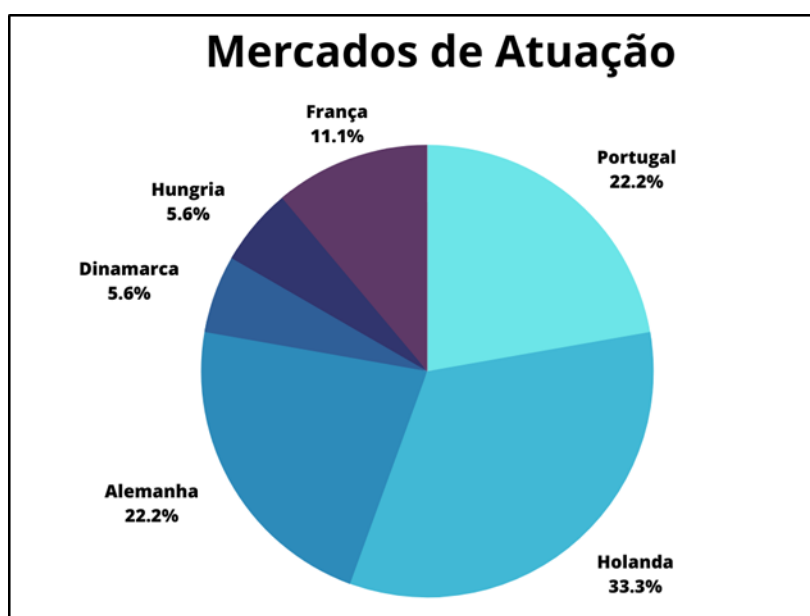


Gráfico 2: Mercados de Atuação – Elaboração Própria a partir de dados fornecidos pela Lusoservica

¹ Distância psíquica é um conceito que tem sido amplamente estudado no domínio do mercado e da economia internacionais. Refere-se às diferenças e à falta de familiaridade entre o país de origem de uma empresa e um mercado estrangeiro (Virvilaite & Seinauskiene, 2014).

2.1. Estrutura Organizacional da Lusoservica

A Lusoservica é uma empresa dotada de uma organização extremamente orientada para os processos de produção, uma vez que esta é a sua principal área de atividade e também devido ao facto de a própria organização ser ainda bastante recente e, como tal, existir um grande foco na produção. Contudo, a responsabilidade e exigência inerente à sua constante evolução enquanto instituição, faz com que exista uma estrutura administrativa capaz de responder às necessidades dos colaboradores, dos clientes e do mercado em geral. Pode considerar-se que “os conceitos da Indústria 4.0² desafiam hoje as empresas de produção em várias áreas, como as Compras, a Produção, a Logística, as Vendas e os Recursos Humanos. Por esse motivo, existe uma grande necessidade de uma abordagem sistematizada para desenvolver e implementar estratégias da Indústria 4.0.”(Pessl, 2017).

Assim, é fundamental perceber de que forma se interligam os recursos humanos e materiais com os objetivos da empresa.

Neste âmbito, surge então o conceito de estrutura organizacional, que “é um instrumento fundamental para fomentar a inovação e a aprendizagem contínua, tanto através da criação de unidades especializadas como da promoção de interações e colaborações entre diferentes áreas” (Argyris, 1999). Assim, a estrutura organizacional permite avaliar, controlar e distribuir os cargos e/ou funções pelos vários funcionários, de acordo com as necessidades da empresa e as características de cada colaborador.

A estrutura organizacional da Lusoservica reflete não só a organização da empresa portuguesa, como também, necessariamente, uma parte da estrutura do Grupo Servica. A Gerência da empresa é constituída por duas pessoas: o Diretor do Grupo e o Diretor da Lusoservica. Paralelamente, existe também um coordenador geral do Grupo no Departamento da Qualidade, porém, era especialmente importante nos primeiros anos da empresa em Portugal, como forma de transmitir o conhecimento, o rigor e as competências aos colaboradores da Lusoservica. Atualmente, exerce a sua função de forma pontual, essencialmente quando existem dúvidas ou problemas relativos ao Departamento de Qualidade.

Seguidamente, numa linha hierárquica abaixo, surgem, então, os restantes Departamentos: O Departamento de Gestão Financeira/Informática, o Departamento de Qualidade, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Produção, Departamento de Compras, Departamento de Método e Desenvolvimento de Produto e, por fim, o Departamento Comercial. O Departamento Comercial desempenha um papel fundamental numa empresa, algo que “vai além das vendas - é responsável por construir relacionamentos, gerar confiança e criar parcerias duradouras” (McCarthy & Marschner, 1972). O Departamento Comercial está intrinsecamente relacionado com a capacidade de inovação da Lusoservica, uma vez que “a inovação pode desempenhar um papel importante no departamento de comercial e é especialmente relevante quando um novo produto é introduzido no mercado e os vendedores assumem a difícil tarefa de o

² A indústria 4.0 refere-se à quarta revolução industrial, caracterizada pela integração de tecnologias avançadas nos processos de fabrico e pela transformação digital das indústrias (Lee et al., 2018)

vender” (Ružić & Benazić, 2021). Naturalmente, irei dar uma maior ênfase ao Departamento Comercial, dado que foi no qual fui integrado e que desempenha um papel fundamental no bom funcionamento da empresa.

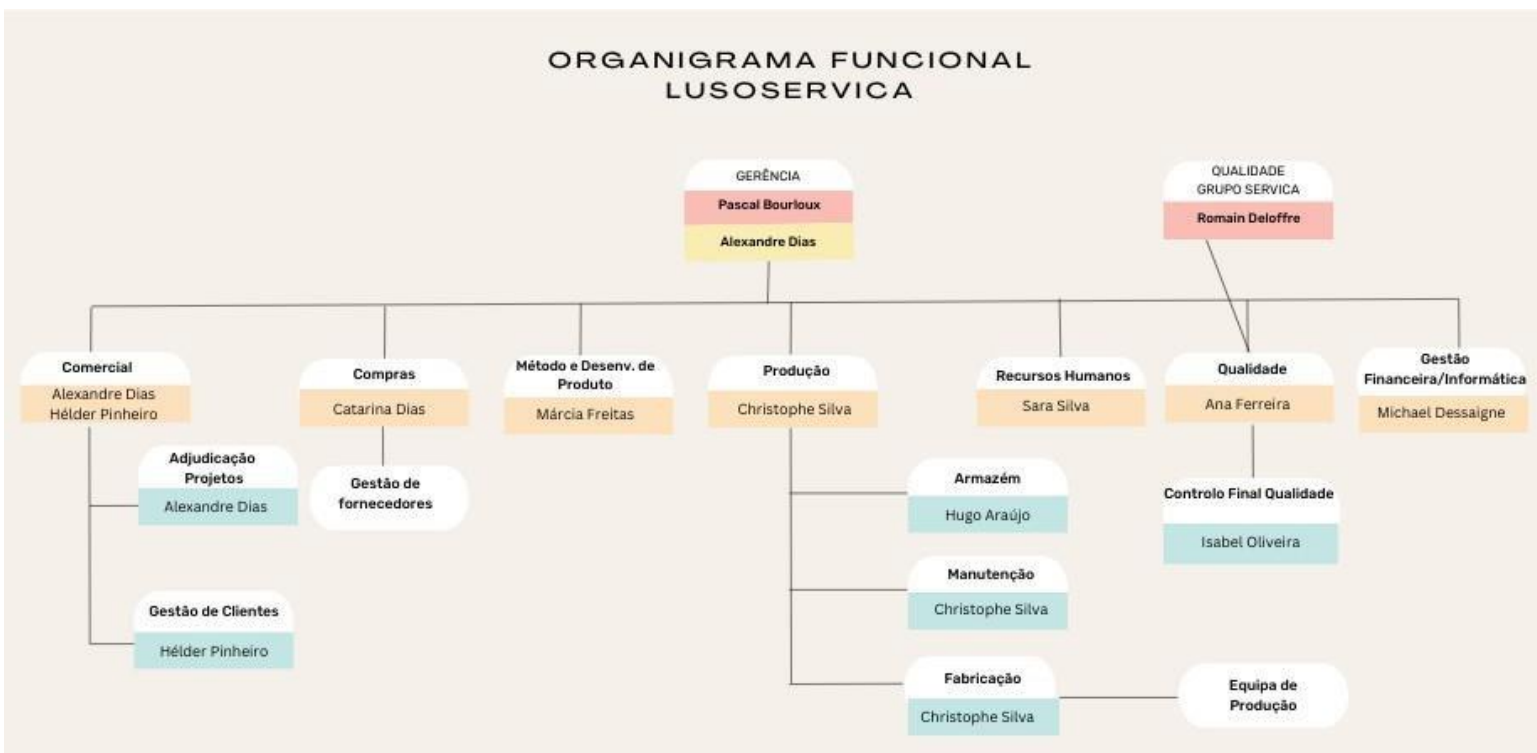


Figura 2: Organograma Funcional da Lusoservica – Elaboração Própria a partir de dados fornecidos pela Lusoservica

2.2. Etapas de Industrialização na Lusoservica

De acordo com a estrutura organizacional da Lusoservica, existe uma série de processos inerentes a um produto, realizados por vários departamentos, coordenados e dependentes entre si. Inicialmente, os processos fundamentais são, essencialmente, administrativos. Podemos definir os processos de gestão da produção em três momentos: pré-produção, produção e pós-produção. No próximo capítulo serão apresentados os Processos de Produção de uma forma relativamente generalizada, sendo que, posteriormente, serão apresentados em detalhe os processos de pré e pós-produção, nos quais pude trabalhar, nomeadamente relativos ao Departamento Comercial.

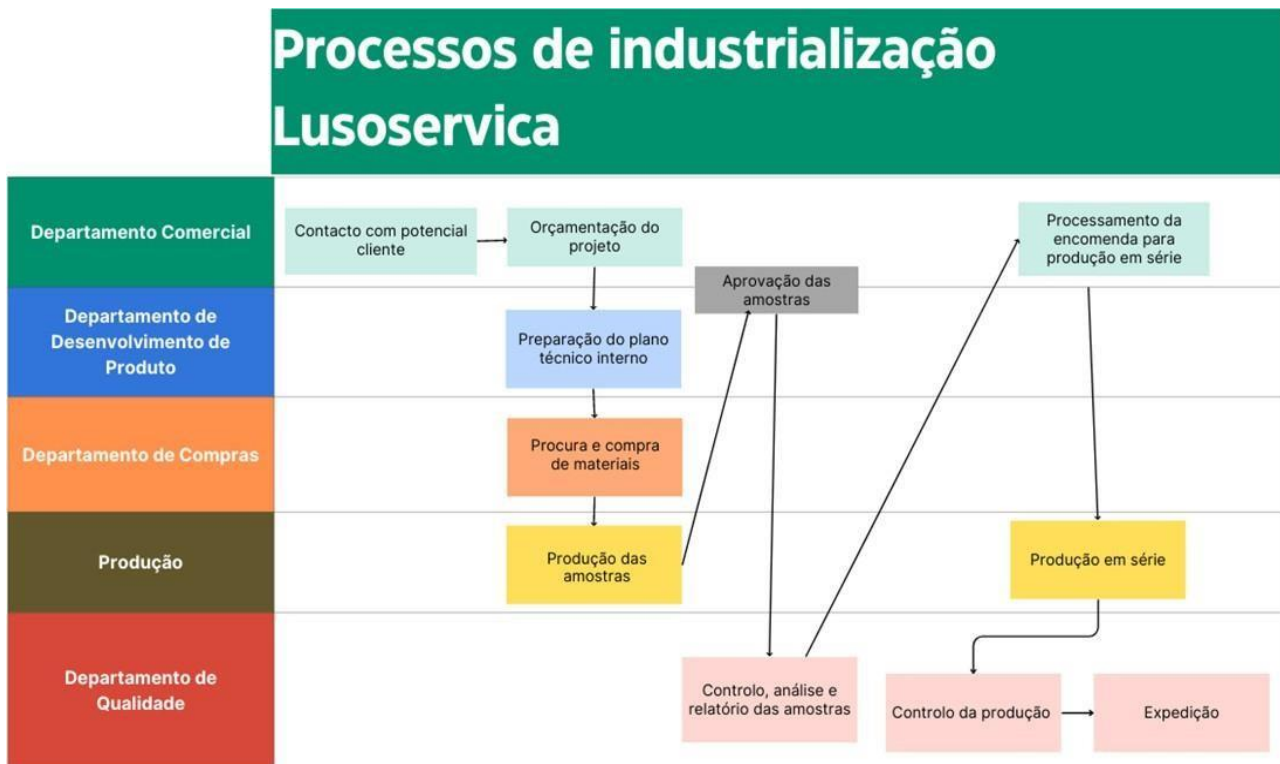


Figura 3: Esquema dos Processos de Industrialização – Elaboração Própria a partir de dados fornecidos pela Lusoservica

2.2.1. Processos de Produção

Durante o meu período de cerca de duas semanas de formação técnica na Lusoservica, pude perceber, entre outras coisas, que a produção de cablagens elétricas envolve vários processos bastante distintos entre si, mas igualmente complementares, com um alto nível de detalhe e rigor.

As cablagens elétricas são, de uma forma geral, um conjunto de cabos e/ou fios elétricos que transmitem sinais ou energia elétrica. Os primeiros cabos elétricos surgem, segundo (Black, 1983), “nas primeiras linhas telegráficas comercializadas, como a que ligava Washington, D.C., a Baltimore, Maryland, em 1844”; Simultaneamente, é impossível não confundir a criação da eletricidade com as cablagens elétricas, uma vez que estas são a base da eletricidade, através das quais a eletricidade irá ser transmitida e assim chegar ao nosso dia-a-dia através de centenas de formas diferentes.

Desde 1844 até aos dias de hoje, as cablagens foram sendo cada vez mais importantes para a sociedade, pelo que hoje em dia é impensável imaginar o nosso quotidiano sem eletricidade. As cablagens escondem-se em muitos locais e de variadas formas, as quais muitas vezes, não conseguimos sequer imaginar. Encontra-se nos frigoríficos que utilizamos, nos carros que conduzimos ou até nos elevadores em que andamos. Da mesma forma, também a forma de as produzir se desenvolveu, porém, ainda hoje, uma grande parte das fases de produção de cablagens requerem a ação, parcial ou total, do ser humano.

Assim, a Lusoservica dispõe das seguintes etapas puramente de produção de cablagens:

- Corte (Cabo e Fio);
- Marcação;
- Desnude;
- Cravação;
- Sobremoldagem;
- Montagem;
- Controlo Final.

Corte

O processo de corte pode ser dividido entre corte de cabo e corte de fio. O corte de cabo é realizado através de uma máquina de corte automático (figuras 4 e 5). Na Lusoservica existem três máquinas de corte de cabo e duas máquinas de corte de fio. Estes são os primeiros processos de produção de cablagens, desenvolvidos sempre com o auxílio de um operador, que controla os seus parâmetros de qualidade recorrendo a testes visuais, de tração e com recurso à tecnologia da própria máquina, que mede o comprimento dos fios e cabos, assim como potenciais defeitos.

Todos os testes de qualidade realizados imediatamente após o corte são registados na base de dados da máquina e também na OF (Ordem de Fabrico), que orienta toda a produção. As orientações relativas à qualidade têm proveniência do Grupo Servica, sendo que todos os trabalhadores, sem exceção, são incumbidos de regras gerais de qualidade relativamente aos materiais.



Figura 4: Máquina de Corte de Cabo



Figura 5: Máquina de Corte de Fio

Marcação

A marcação é o processo através do qual é feita uma marcação nos fios ou cabos, a pedido do cliente, com algum tipo de informação relativa ao artigo. A marcação pode ser feita através de marcação quente (automática) ou através da etiquetagem, normalmente utilizada nos fios. A marcação é fundamental para o nosso cliente poder dar continuidade às cablagens na sua aplicação, uma vez que, depois da cablagem ser feita pela Lusoservica, existirão ainda outros processos realizados por outras empresas para poder tornar as cablagens elétricas numa mais-valia para o cliente final.



Figura 6: Exemplos de Marcação de Fios

Desnude

Esta secção destina-se à remoção das extremidades dos fios e cabos, de acordo com os requisitos do cliente, processo realizado com o auxílio de máquinas automáticas.



Figura 7: Máquina de Desnude Automático

Cravação

Operação em que os terminais são colocados sobre as extremidades do fio ou cabo. Esta operação requer a ação atenta e vigilante de um operador, uma vez que a precisão associada à colocação de um terminal num fio é extremamente alta. É importante referir que estas máquinas automáticas não podem ser utilizadas em todos os fios. Todos os fios têm secções (referentes ao seu diâmetro) e conseqüentemente terão um terminal correspondente. Por sua vez, esta máquina tem um limite de secção e, uma vez ultrapassado, este processo tem de ser feito manualmente.

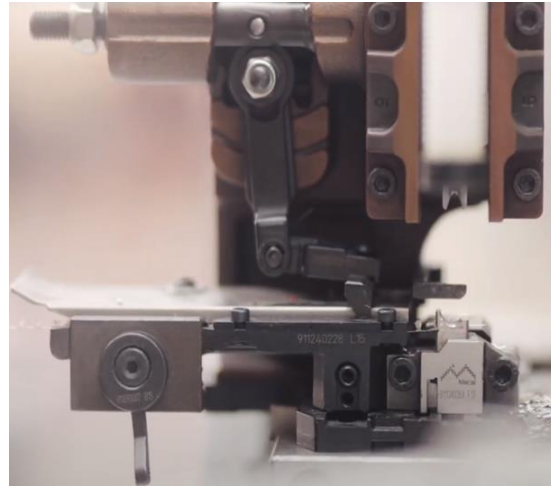


Figura 8: Máquinas de Cravação Automática

Sobremoldagem

A sobremoldagem é um processo único de moldagem por injeção que resulta numa combinação de vários materiais numa única peça ou produto. A empresa tem uma longa experiência no desenvolvimento de soluções para isolar terminais e componentes eletrónicos através de enquadramento alto e baixo, para o qual desenvolve as ferramentas necessárias.

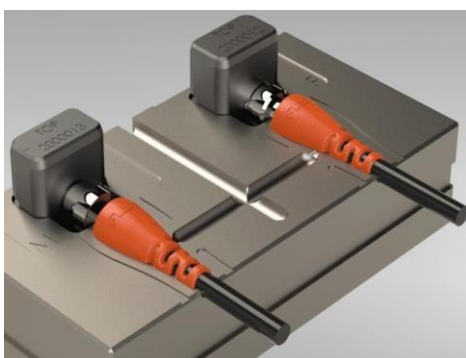


Figura 9: Exemplos de Aplicação de Sobremoldagem

Montagem

Este é o último processo de produção “puro”, antes do Controlo de Qualidade. É neste processo que é feita a montagem da cablagem elétrica. Nem todas as cablagens exigem uma montagem, uma vez que há muitos produtos que são apenas constituídos por fios ou cabos, a sua marcação e colocação de terminais e conetores.

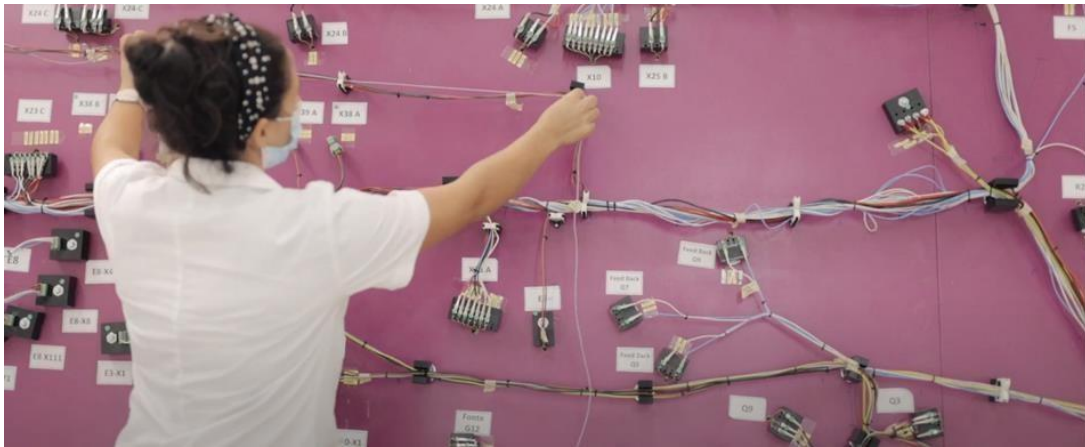


Figura 10: Processos de Montagem

Controlo de Qualidade

O Controlo de Qualidade é a última etapa de produção de um artigo. Aqui são realizados vários testes às cablagens, sejam através de testes visuais ou de bip, com o máximo rigor e exigência inerentes a esta organização. Aqui são também embalados os produtos, de acordo com as especificações de condicionamento dos clientes. Também neste local são detetadas, armazenadas e analisadas as Não Conformidades³, numa zona específica, sendo posteriormente analisadas em conjunto com o responsável de Qualidade, o Coordenador de Produção e o Gestor de Clientes.

³ A não conformidade é o não atendimento de um requisito interno ou externo, ou seja, qualquer desvio do determinado por força normativa, como a ISO 9001, ou pela própria organização, como definições de produtos e serviços.



Figura 11: Gestão de Qualidade

3. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO CURRICULAR

Durante os cinco meses de estágio curricular, foram várias as atividades desenvolvidas na Lusoservica, abrangendo uma série de fases e processos inerentes à organização, tais como a adaptação à entidade patronal, à sua organização e colaboradores, assim como às ferramentas de trabalho utilizadas.

Este período permitiu-me desenvolver várias competências gerais, como o trabalho de equipa e a comunicação, assim como outras capacidades específicas, como a gestão da produção e a relação com os clientes, as quais me permitiram, entre outras, colocar em prática muitas das valências aprendidas durante o meu percurso académico, desde a Licenciatura em Línguas Aplicadas até ao Mestrado em Línguas e Relações Empresariais.

O programa do Estágio Curricular foi desenhado de maneira que, inicialmente, pudesse estar familiarizado com a componente técnica (Cablagens Elétricas) da empresa – formação nos processos produtivos. Após o momento de formação, era vital integrar os processos comerciais da empresa e, assim, aplicar os domínios técnicos, anteriormente aprendidos, na componente comercial – negociação de projetos, diferenciação do produto, criação de soluções em conjunto com os clientes.

Seguidamente, o Sr. Alexandre Dias incutiu-me a responsabilidade de o auxiliar na Orçamentação dos produtos e reorganização dos projetos adjudicados, como forma de aprofundar o meu conhecimento comercial e, agora, ser capaz de observar os produtos e os processos e associá-los a um valor para a Lusoservica.

Já no final do programa, surge o maior desafio: a participação na Feira Internacional de *Hannover Messe*, com o objetivo de pôr em prática todos os conhecimentos adquiridos até este momento, desde a componente técnica das cablagens até à dimensão comercial.

Por fim, surge a auditoria, na qual tive oportunidade de ver validadas as minhas contribuições para a melhoria dos processos comerciais e de internacionalização da Lusoservica.

O Anexo 2 apresenta o cronograma que visa demonstrar os objetivos específicos deste estágio curricular, bem como as atividades desenvolvidas durante o mesmo.

3.1. Tarefas Administrativas

3.1.1. Desenvolvimento de Competências Informáticas no Decurso dos Processos de Produção

Nas primeiras impressões que tive durante o meu estágio na Lusoservica, não pude deixar de reparar na enorme rede informática que gere todos os processos e recursos da empresa. O *Cegid*, plataforma de gestão da empresa, armazena e processa todos os dados relativos aos clientes, materiais, encomendas e recursos humanos. Numa era cada vez mais digital e dominada pelos sistemas informáticos, “os Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (*ERP*) oferecem vantagens distintas neste novo ambiente empresarial, uma vez que reduzem os custos de funcionamento, reduzem os tempos de ciclo e (indiscutivelmente) aumentam a satisfação do cliente”(Spathis & Konstantinidou, 2004). Esta poderosa ferramenta é, hoje em dia, fundamental para o bom funcionamento de uma empresa.

Os Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (*ERP*) desempenham um papel crucial no funcionamento das empresas, com especial ênfase, no meu testemunho, na área industrial, proporcionando uma base sólida para a eficiência operacional e o sucesso sustentável da mesma. Com a crescente complexidade das operações industriais, os *ERP's* têm se tornado uma ferramenta indispensável, unificando e automatizando processos-chave de negócios.

Estes sistemas são extremamente úteis em vários processos industriais e de gestão de uma empresa e em resultado disso “melhoram a eficiência dos processos, a organização do stock, a comunicação da cadeia de abastecimento e a experiência do cliente”(Govindaraju et al., 2018). Nesse sentido, os *ERP's* “abrange a gama de processos empresariais que permite às empresas obter uma visão holística da empresa” (Ehie & Madsen, 2005), através de todos os processos de gestão e produção de uma empresa, permitindo às empresas otimizar recursos, minimizar desperdícios e melhorar a tomada de decisões estratégicas.

A integração de diferentes departamentos e funções é uma característica distintiva do *Cegid*. Assim como outros sistemas *ERP*, os quais “requerem interdependência, estreita coordenação e cooperação entre os departamentos e unidades funcionais de uma organização, a fim de realizar tarefas de forma eficiente e eficaz” (Stefanou, 2002), a interconexão de áreas como a produção, logística, finanças e gestão de stock promove uma comunicação fluida, reduzindo falhas de informação e promovendo a colaboração entre todos os departamentos da Lusoservica.

Além disso, os *ERP's* desempenham um papel vital na gestão de fornecedores. Os sistemas ERP permitem a “integração dos dados dos fornecedores nos processos empresariais globais, possibilitando aquisições simplificadas, gestão de stocks e acompanhamento do desempenho dos fornecedores” (Cannon & Homburg, 2001). A facilidade com que se pode aceder e controlar o stock de materiais, auxilia não só na garantia da qualidade dos produtos e de cumprimento de prazos, bem como na conformidade regulatória, assegurando que os produtos atendem aos padrões exigidos.

Além de todas as vantagens mencionadas, estes sistemas são capazes de fornecer duas valências fundamentais no mercado *B2B*: eficácia e rapidez. A adaptação rápida às mudanças do mercado e exigências de clientes é um aspeto crítico no ambiente industrial. Os *ERP's* permitem que as empresas reconfigurem processos rapidamente, facilitando a inovação e a resposta a novos pedidos.

O sistema informático de uma empresa surge então como um elo entre pessoas, processos e tecnologia, tornando-se numa bússola confiável para alcançar a excelência operacional e o crescimento sustentável.

Neste sentido, apresento nos próximos pontos aqueles que foram os principais componentes do *Cegid* utilizados nas minhas atividades durante o estágio - plataforma utilizada pela Lusoservica e por todo o Grupo *Servica*. É importante referir que estas atividades estão intimamente interligadas ao sistema informático e, como tal, a apresentação das atividades reunirá, simultaneamente, de forma organizada, todas as dinâmicas que envolvem também este sistema.

3.1.1.1. Lançamento de Encomendas no sistema informático Cegid

Na Lusoservica, após a cotação e aprovação de um projeto entre o cliente e a Lusoservica, surge, normalmente, a *Purchase Order* (Encomenda). O meu trabalho, no que concerne ao Sistema Informático, consistia em processar imediatamente a encomenda no sistema, através do separador “*Vente*”, seguido de “*Commandes Client*” e posteriormente “*Saisie/ Modif. Commandes*”.

Após este passo, inseria a encomenda, com todos os dados do cliente e da encomenda, inclusive o preço e a data de entrega. A encomenda do cliente tem uma data de entrega que, antes de ser inserida em sistema, é discutida entre o Departamento Comercial, no caso por mim, e o Coordenador da Produção. Assim, ainda antes da confirmação da encomenda, todo o trabalho que a antecede é fulcral para que esta seja bem-sucedida em termos de qualidade e tempo de entrega.

Habitualmente eu comunicava ao cliente que o prazo *standard* para produção é de 4 semanas após a receção de todos os materiais necessários para a produção da mesma e de aprovação das amostras e modelo interno. Existem algumas variáveis, nomeadamente a complexidade do produto e a 1ª produção em série, que podem afetar este prazo de entrega. Nestes casos, avisava o cliente com a máxima brevidade possível e em cooperação com o mesmo, procurava perceber qual é a melhor solução para o problema – poderia ser através da utilização de materiais diferentes ou da alteração do plano de produção.

3.1.1.2. Planeamento e Alocação da Encomenda na Produção

Neste sentido, a chave para o bom funcionamento da encomenda é a comunicação e é precisamente aí que começa o processo de planeamento da encomenda. Após inserir a encomenda no sistema, marco uma reunião com o Coordenador da Produção, a responsável de Método e Desenvolvimento de Produto e a responsável do Departamento de Compras e discutimos os seguintes pontos:

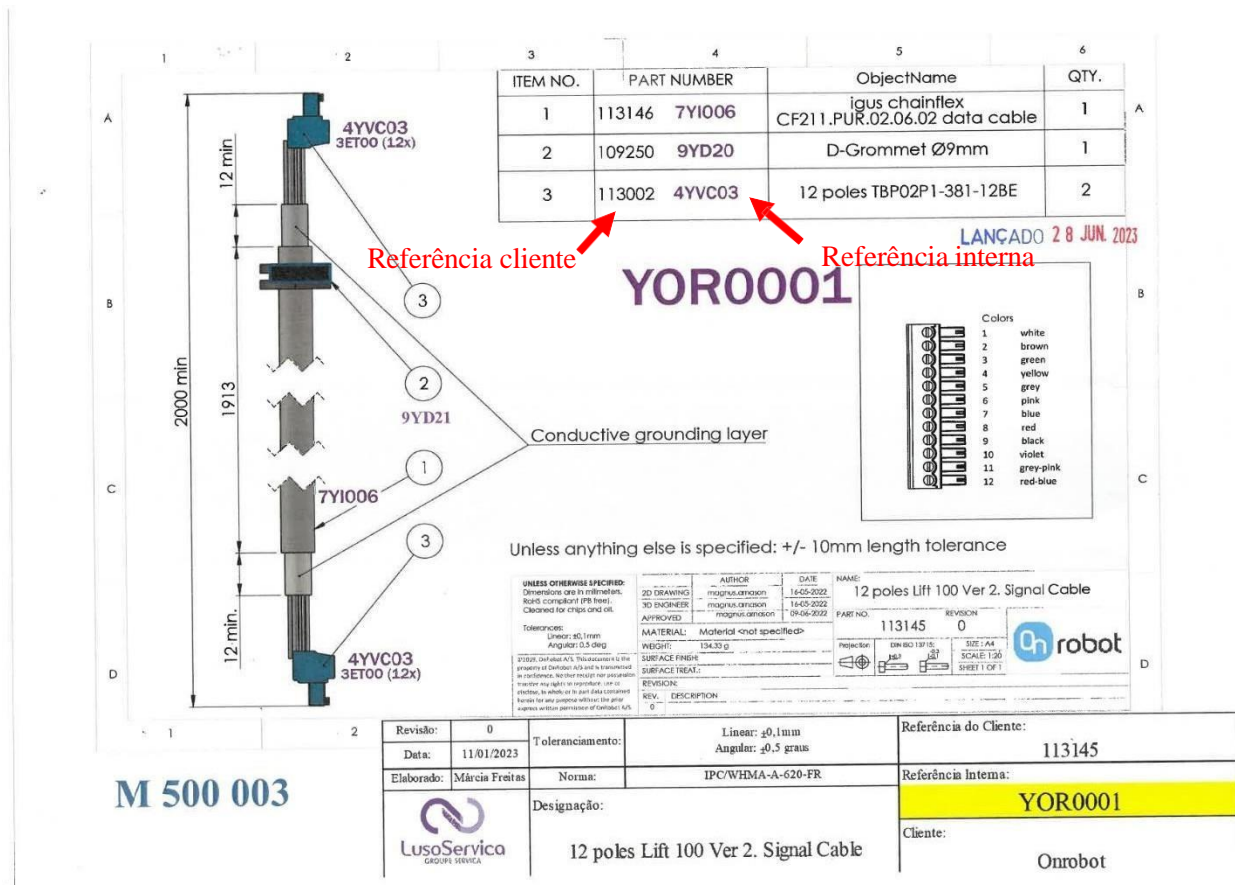


Figura 12: Desenho Técnico Interno de um produto

- **Avaliação técnica do produto** – Análise do desenho técnico e da lista de materiais originais do cliente e elaboração, por parte do Desenvolvimento de Produto -, de um plano técnico interno para o produto (caso seja a 1ª produção). Neste demorado processo, eu faço a identificação de todos os materiais necessários à produção do artigo em questão (perceber se já estão codificados no sistema informático interno) e o Desenvolvimento de Produto adiciona instruções de produção - corte, cravação, montagem, controlo (...), para uma rápida apreensão da sua dimensão e complexidade técnica.

Elaboração da Referência e Nomenclatura Interna no Cegid – Neste processo, eu criava uma referência interna para designar o produto do cliente, normalmente codificada da seguinte forma: *Y + Letra Inicial cliente + consoante final cliente + 0001*. Seguidamente, é criada uma Nomenclatura Interna para este artigo, que serve para dispor todos os materiais necessários à produção do artigo (codificados em papel na fase anterior) e respetivas quantidades, assim como para apresentar os tempos de produção para aquele artigo e aquele cliente.

Nat.	Ligne	Code Composant	C.Comp.	Libellé	Libellé C/composant	Qté / Tps	U	MenRoute	Tps prépara	RepF	Tv
1	10	3ET00		EP1025060 H0.25 / 6		24,000000	P	0,00	0,00		
1	20	4YVC03		CUI TBP02P1-381-12BE		2,000000	P	0,00	0,00		
1	30	7Y1006		IGUS CF211.PUR.02.06.02		2,000000	ML	0,00	0,00		
1	40	9YD21		GROMET D 9mm		1,000000	P	0,00	0,00		
1	50	9AB01		EP-508318-2.5-9 ETIQ.50.8X31.8		0,020000	P	0,00	0,00		
1	60	9E022		CARTON 400x300x200 CAIXAA13		0,020000	P	0,00	0,00		
4	900	21900		ATELIER LUSO		0,200000	H	0,00	0,00		
4	910	21910		CONTROLE FINAL		0,010000	H	0,00	0,00		
4	990	210026		FABRICATION ONROBOT		0,210000		0,00	0,00		

Figura 13: Nomenclatura Interna de um produto

- **Avaliação da disponibilidade dos materiais em stock** – Após eu ter criado a Nomenclatura Interna do produto, esta tem de ser aprovada pelo Sr. Alexandre Dias. O Cegid criará uma necessidade interna de compra dos materiais inseridos (quando aplicável) para este produto. O meu trabalho nesta fase passa por alocar os materiais ao respetivo produto, para que o Departamento de Compras posteriormente comprasse os materiais. O Departamento de Compras é responsável por analisar todos os materiais, avaliar as opções disponíveis junto da cadeia de fornecedores, para posteriormente, nesta jornada de compra, comprar os materiais necessários à sua produção.
- **Planeamento da Produção** – Depois de todos os passos anteriores realizados, temos agora todas as informações necessárias para realizar um planeamento cuidado da produção do produto em questão. Sendo importante cumprir com o prazo de 4 semanas, é ainda mais importante manter uma comunicação ativa, sincera e próxima com o cliente. Desta forma, eu realizava o planeamento da produção tendo em conta o tempo de produção para este produto e as horas de produção já alocadas por mim noutros produtos para as próximas 4 semanas. A partir deste momento, torna-se importante para mim gerir prioridades e possibilidades de produção.

Através do *Cegid*, eu verificava o stock necessário para uma determinada encomenda. Caso o stock fosse de 100%, geria as horas de produção do artigo, em conjunto com o Coordenador de Produção e alocava a OF na semana mais conveniente à sua produção, de maneira que esta pudesse ser enviada dentro do prazo limite.

Numér	Lgr	Ind	Cpte	Intitulé	Code Article	Libellé PF	% Alloué
002784	010	000	100021	TROX GmbH	YTX0009	SET-DREH-SA-V/B-HV 3915093	90

Numér	Lgr	Ind	No Cpt	Code PF	Libellé PF	Article	Libellé	Quantité	Cte allouée	% Allo	Stock Libre	Déjà Alloué	Stock Phys.	Déla
002784	010	000	00001	YTX0009	SET-DREH-SA-V	3ET16	EMBOUT 0.75 B	1 414,000	1 414,000	100	143 551,210	45 286,380	188 837,590	08/11/23
002784	010	000	00002	YTX0009	SET-DREH-SA-V	7A356	H05VVF 3x0.75	45,450	45,450	100	8 711,298	3 874,360	12 585,658	08/11/23
002784	010	000	00004	YTX0009	SET-DREH-SA-V	9AB01	EP-508318-2.5-9	102,000	102,000	100	17 808,162	28 681,350	46 489,512	08/11/23
002784	010	000	00005	YTX0009	SET-DREH-SA-V	9AB17	SBP100225WE5	408,000	408,000	100	2 371,909	17 387,940	19 759,849	08/11/23
002784	010	000	00007	YTX0009	SET-DREH-SA-V	9E022	CARTON 400x30	2,000	2,000	100	525,313	692,600	1 217,913	08/11/23
002784	010	000	00003	YTX0009	SET-DREH-SA-V	7Z0704X	YSL OZ 4x0.75	232,300	110,400	48	110,400	0,000	110,400	08/11/23
002784	010	000	00006	YTX0009	SET-DREH-SA-V	9E008	20250 STD NEUT	100,000	0,000	0	0,000	466,000	466,000	08/11/23

Figura 15: Visão geral do stock disponível para alocação de uma encomenda.

A minha tomada de decisão em relação à percentagem de stock para alocação vai determinar o sucesso da produção da encomenda.

Primeiramente, eu verificava a percentagem de alocação e, quando não estivesse a 100%, seguia dois caminhos: 1) consultava e registava os prazos de receção dos materiais (através da aba exemplificada na imagem) e colocava a OF em suspenso, comunicando depois a situação ao cliente e aguardava uma resposta por parte deste para dar solução ao problema; 2) lançava uma OF azul - reconhecida internamente como uma OF com material incompleto -, registando na mesma os materiais em falta e datas previstas de receção, para que certos processos, como o corte de fio e cabo, pudessem ser adiados – caso existisse *stock* de fio e/ou cabo.

Durante o meu estágio, segui estes processos de forma extremamente rigorosa, pois as minhas indicações para a produção e comunicação com os clientes iriam definir o planeamento de produção.



Figura 16: Análise do Stock disponível de um produto

Como é possível perceber, a informação registada na OF é absolutamente crucial para o bom funcionamento da produção, uma vez que esta deve ser precisa, completa e objetiva para todos os funcionários, de forma que os processos fluam sem necessidade de existir uma comunicação “boca-a-boca” constante e que apenas atrase os processos.

3.1.1.3. Ordem de Fabrico

Como é possível perceber, preciso de fazer uma gestão de stock e de produção para poder enviar a confirmação ao cliente. A primeira confirmação ao cliente é extremamente importante, uma vez que é através desta que o cliente se vai guiar durante todo o processo da encomenda.

Este passo é extremamente importante no processo de produção. Após alocar a encomenda no *Cegid* e enviar a confirmação para o cliente, a responsabilidade recai nas próximas ações da produção. Imprimos a OF (Ordem de Fabrico), uma folha na qual seguem todas as informações necessárias à produção – cliente, nº de encomenda, produto e revisão do mesmo, materiais e quantidades utilizadas, assim como as datas de produção do artigo, de expedição e de receção por parte do nosso cliente final.

Este documento irá guiar todo o processo produtivo, por isso é fundamental que eu seja extremamente rigoroso na sua informação, com todos os pontos e notas necessárias para que cada colaborador da produção tenha toda a informação suficiente para realizar o seu trabalho de forma exímia.

Qté à fabriquer		Article	Mise en Fab.	Délai Prv	Délai Dd	Fam. Gest	DEBUT		ACPTÉ	
100 P	YTX0009	SET-DREH-SA-V/B-HV 3915093	35/2023	35/2023	36/2023		DEBUT		ACPTÉ	
Sté		N° Cde	Code Client	Réf. Cde Clt	Date Cde	01 a Fabriquer	DEBUT		SOLDE	
600	002964 010 000	100021	TROX GmbH	PO1156322	08/08/23		DEBUT		SOLDE	
N°	Code composant	Libellé	Qté unitaire	Besoin	MenR	Rep.				
00001	3E16	EMBOUT 0.75 BLEU CLAIR LG 8MM GLW005645	14,1400 P	1414,000 P		W540174			I25	
00002	7A356	H05VVF 3x0.75 GRIS TO NOIR, MARRON, GRIS	0,4545 ML	45,450 ML		W540175			M	
00003	7Z0704X	YSL OZ 4x0.75 50075040400009	2,3230 ML	232,300 ML		W540176				
00004	9AB01	SMART 108 18040099 ENGAGEMENT CTD 250 ML 25/07/2016	1,0200 P	102,000 P		W540177			A1.2	
00005	9AB17	EP-508318-2.5-9 ETIQ.50.8X31.8	4,0800 P	408,000 P		W540178				
00006	9E008	SBP100225WE5 BRADY WRAP-4-427	1,0000 P	100,000 P		W540179			EAS	
00007	9E022	20250 STD NEUTRE 350X450 CARTON 400x300x200 CAIXA A13 CST 01.2599.0003	0,0200 P	2,000 P		W540180				
00008	OP21900	ATELIER LUSO				W540181	[Barcode]			
00009	OP21910	CONTROLE FINAL				W540182	[Barcode]			
00010	OP210021	ACC FABRICATION TROX CONTROLE DE PRODUÇÃO / OB Corte: Fabrico: Controle: Controle da Cravação: Montagem: LARGADO 08 AGL 2023				W540183	[Barcode]			

Figura 17: Ordem de Fabrico

Neste documento consta também, no seu verso, o Mapa de Controlo de Operações, no qual os operadores registam, manualmente, os tempos que demoram a realizar as várias tarefas de produção, anteriormente mencionadas, com o objetivo de obtermos uma maior precisão em relação ao tempo de produção de cada artigo.

Estes tempos são cruciais para a análise e criação dos orçamentos para os clientes, algo que será analisado posteriormente neste documento.

LuzoService		MAPA PARA CONTROLO DE TEMPOS DE PRODUÇÃO										Ref: _____	Quant.: _____ pcs	
Data		///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	Total Horas
Corte de Cabo/Fio	Hora Inicio Hora Fim Operador													
Corte e cravação automática	Hora Inicio Hora Fim Operador													
Corte de manga	Hora Inicio Hora Fim Operador													
Desnude	Hora Inicio Hora Fim Operador													
Cravação manual terminais	Hora Inicio Hora Fim Operador													
Cravação Automática de ponteiras	Hora Inicio Hora Fim Operador													
Cravação manual de ponteiras	Hora Inicio Hora Fim Operador													
Montagem	Hora Inicio Hora Fim Operador													
Estanhagem	Hora Inicio Hora Fim Operador													
Soldadura	Hora Inicio Hora Fim Operador													
Injeção plástica	Hora Inicio Hora Fim Operador													
Torsão	Hora Inicio Hora Fim Operador													
Colocação automat. de abraçadeiras	Hora Inicio Hora Fim Operador													
Colocação manual de abraçadeiras	Hora Inicio Hora Fim Operador													
Embalagem (se separado)	Hora Inicio Hora Fim Operador													
Teste elétrico	Hora Inicio Hora Fim Operador													
Controlo final	Hora Inicio Hora Fim Operador													
Observações:												Verificado por:	Total:	

Figura 18: Mapa de Controlo de Operações

Ainda neste sentido, a OF serve também como ponte de comunicação entre a equipa de Produção e o Desenvolvimento de Produto e o Comercial, seja esta sobre problemas, observações ou comentários em relação às produções, uma vez que existem vários contratempos durante a mesma, tais como:

- **Desperdício de material:** devido ao rigor inerente à qualidade destes produtos, é comum existir desperdício de materiais, como fio, cabo, conectores ou terminais, resultante de erros humanos ou de máquinas. Nestes casos, o operador regista o desperdício e, imediatamente após a expedição do material, eu faço o ajuste de *stock* manualmente no *Cegid*.
- **Alterações de planos técnicos:** antes, durante e depois da 1º produção ou amostra, realizamos vários testes e relatórios para garantir que todos os processos ficam claros para uma maior eficácia e rapidez na produção em série, porém é habitual existirem dúvidas por parte dos operadores e, por vezes, estas dúvidas levam a alterações no plano e/ou novas comunicações com o cliente para ajustes técnicos. Para isto, eu e a responsável pelo Desenvolvimento de Produto, fazemos as alterações

necessárias ao plano, processo no qual eu faço, muitas vezes, a tradução das línguas inglesa, francesa e alemã para a língua portuguesa.

Finalmente, com todos os estágios anteriores realizados, carimbo a OF e junto à mesma o plano técnico original e uma cópia do plano, dado que muitas vezes estão a ser realizados dois processos simultaneamente e dois operadores precisarão de 2 planos. É importante referir que estes planos são previamente aprovados pelo Departamento de Desenvolvimento de Produto e as suas cópias carimbadas e datadas.

A OF segue para o coordenador da produção, que a encaminha para o seu posto inicial, normalmente de corte, seguindo fluidamente por todos os outros postos necessários à produção.

3.1.1.4. Acompanhamento da Produção no *Cegid*

Após este longo processo, surge então, da minha parte, a constante atualização da encomenda com o cliente e o desenvolvimento de outros projetos em curso. Para poder aceder às OF's em curso (alocadas/em produção), acedo à ABA "*Production*" – "*Liste Ecran*" e configurando o período que pretendo visualizar, tenho acesso a todas as encomendas que se encontram em produção.

Ainda que o *Cegid* não indique detalhadamente qual o estado da encomenda em produção, é capaz de me fornecer informação sobre se a encomenda foi totalmente enviada (S – *Soldée*), parcialmente enviada (A - *Amendé*) ou não foi enviada. Além disso, eu consulto o tempo de produção por peça para gerir os tempos de produção.

Este acompanhamento de produção é fundamental para poder ter uma perspetiva geral sobre as encomendas e prever quais serão as próximas a entrar. Normalmente realizo o Planeamento de Produção com cerca de 6 a 8 semanas de antecedência, com o intuito de ter uma margem suficiente para precaver potenciais problemas.

Quantidade alocada

Tempo de produção por peça

N° de	N°	Date de	Délai	Code article	Libelle 1	Quantité commandée	Qté Ral	Réservé alloué	Code composant	Tps Unitaire
002905	050	20230712	43/2023	NOV1018464	CORD. LIAIS.RTC COF PA-PD	50,000	50,000	400,000	21900	0,026383
002905	040	20230712	43/2023	NOV1018464	CORD. LIAIS.RTC COF PA-PD	100,000	100,000	400,000	21900	0,026383
002905	390	20230712	44/2023	NOV2003613	TORON ALIM PILE LITHIUM LYNX33	250,000	250,000	3100,000	21900	0,043880
002905	060	20230712	43/2023	NOV2006579	CAB ALIM TRANSFO ITI2012	150,000	150,000	750,000	21900	0,032000
003101	080	20231017	47/2023	NOV2010211	NX2010211	100,000	100,000	4600,000	21900	0,015668
002912	050	20230711	43/2023	PRK0027	404405507	100,000	100,000	616,000	21900	0,010722
002912	060	20230711	43/2023	PRK0029	404405500	75,000	75,000	51,000	21900	0,019197
003073	280	20231009	47/2023	RC504272	CABLE ALIM VCM	10,000	10,000	195,000	21900	0,142727
003019	130	20230915	46/2023	RC507022	FIL PROTEC THER/CARTE 115	1800,000	1800,000	33000,000	21900	0,005833
003105	130	20231017	46/2023	RC510163	FIL BLANC LG 180 + GAINÉ	10000,000	10000,000	0,000	21900	0,001000
003083	230	20231010	45/2023	SOC50010667	CORDON CARTE AFFICHAGE	120,000	120,000	1200,000	21900	0,163697
002923	220	20230801	45/2023	SOC50010667	CORDON CARTE AFFICHAGE	120,000	120,000	1200,000	21900	0,163697
003030	010	20230918	45/2023	YANT0064	K30208 - FAISCEAU-GAUCHE	60,000	60,000	0,000	21900	0,700000
003040	020	20230922	47/2023	YANT0066	K30735	200,000	200,000	0,000	21900	0,000000
003040	010	20230922	47/2023	YANT0067	K30734	200,000	200,000	0,000	21900	0,000000
003040	110	20230922	47/2023	YANT0068	K30971	70,000	70,000	0,000	21900	0,060000
003040	100	20230922	47/2023	YANT0069	K30970	70,000	70,000	0,000	21900	0,050000
003040	080	20230922	47/2023	YANT0070	K30741	200,000	200,000	0,000	21900	0,002000
003040	070	20230922	47/2023	YANT0071	K30740	200,000	200,000	0,000	21900	10,000000

Figura 19: Visão geral das encomendas em curso de produção

Ainda assim, no final de cada semana, realizava uma reunião com o Coordenador de Produção, com o objetivo de termos uma noção mais aproximada e real do que conseguimos produzir. Num mercado tão volátil e pressionante como o das Cablagens Elétricas, que alimenta indústrias como a automóvel, temos de estar preparados para fazer muitas alterações repentinas e alterar planos que tínhamos dado como certos, por isso é importante manter uma vigilância e atualização constante do nosso planeamento de produção.

3.1.2. Gestão de Clientes

Nos mercados *B2B*, a relação entre clientes e fornecedores é extremamente agitada no âmbito da comunicação. Na Lusoservica, sendo esta uma empresa fornecedora de cablagens, os clientes tendem a criar uma relação forte e duradoura com a empresa, constantemente a indicar novos projetos e soluções para os seus mercados. Assim, é fundamental que exista uma comunicação diária e ávida com os clientes, com uma atualização constante do estado das encomendas em curso e também dos projetos em fase de adjudicação.

Durante o meu estágio curricular na Lusoservica, uma grande parte do meu trabalho passou por fazer a gestão dos clientes diretos da Lusoservica. Inicialmente, o meu processo de formação interna passou por perceber de que forma eram realizados os processos de contacto com os clientes. Durante esse período, pude perceber de forma quase inequívoca que, devido à falta de recursos humanos no Departamento Comercial, os contactos eram realizados quase exclusivamente pelo CEO, o Sr. Alexandre Dias.

Os contactos com os clientes eram realizados através dos seguintes meios:

- Email
- Chamada Telefónica
- Visita Comercial

Pude observar que, além de escassos, estes contactos continham algumas limitações à boa relação entre a Lusoservica e os seus clientes.

A comunicação via email tem pontos positivos, pois permite que várias pessoas fiquem ao corrente dos assuntos discutidos, assim como armazena a informação apenas num lugar, relativamente fácil de aceder. Por outro lado, a comunicação não era constante nem rápida, devido às limitações por natureza do email.

Por seu lado, a comunicação por chamada telefónica traz mais desvantagens do que vantagens: o imediatismo e rapidez nas respostas é positivo, porém a comunicação não é partilhada com os restantes departamentos e assim perde-se a essência de *workflow*⁴ na empresa, o que leva muitas vezes a perdas e erros de comunicação e consequentes erros na fabricação, podendo levar, no limite, a uma rutura com o cliente.

Por fim, as visitas comerciais, menos comuns, mais dispendiosas, porém com a vantagem de poderem criar uma relação mais forte entre cliente e fornecedor, devido à componente presencial, de conhecimento no terreno do trabalho da empresa e dos seus trabalhadores.

3.1.2.1. Comunicação com os clientes

Inicialmente, tracei como principal objetivo melhorar a gestão e relação com os clientes existentes, através de uma melhoria de processos de comunicação existentes e criação de novos meios de comunicação. A comunicação com os clientes é crucial para as empresas, uma vez que pode levar a um maior envolvimento, lealdade e benefícios económicos dos clientes.

Este “sentimento de pertença e de envolvimento pode resultar em melhores resultados financeiros para a empresa”(Manchanda et al., 2012).

E-mail

A comunicação via *email* é extremamente importante devido à sua capacidade de armazenar a informação num só local e ser relativamente fácil de a procurar, com a ajuda da barra de pesquisa. Por outro lado, as respostas não são, normalmente, rápidas e não existe muita facilidade em incorporar elementos

⁴ refere-se ao fluxo de trabalho que pode ser adotado pela gestão de uma empresa a fim de aumentar a eficiência de trabalho.

multimédia (vídeos, fotos) nos *emails*.

Ainda assim, percebi que era possível utilizar o *email* de forma mais eficaz e objetiva. Anteriormente, existia uma quantidade grande de *spam* – emails que eram enviados para todos os departamentos sem essa necessidade -, pelo que foi realizada uma reestruturação e definidas as mensagens que devem ser enviadas e reencaminhadas para os respetivos departamentos.

Enviar	Para...	
	Cc...	
Assunto	PO Confirmation	


Dear Customer,

I am attaching confirmation document for PO. Please check all dates, quantities and prices.
Please note that the delivery date may be affected by the availability of materials or technical problems during the production of samples and models.

If there are any questions, please contact me.

Cumprimentos/Bonne Journée/Mit freundlichen Grüßen/ Best regards

Hélder Pinheiro
Client Manager | Sales Development

+351 925 197 121 | helder.pinheiro@lusoservica.pt
 [helderpinheiro](#)

Lusoservica, Lda. Rua da Estrada, 75 4755-520 Várzea Barcelos – Portugal Next fairs – Visit Us	geral@lusoservica.pt www.lusoservica.pt NIF: 513 910 646 Telef: 253 051 288
--	--




Figura 20: Exemplo de e-mail para cliente

Reuniões via *Teams*

Primeiramente, agendei reuniões semanais na plataforma *Teams* com todos os clientes e posteriormente fazer um resumo das reuniões e enviar por email a todos os departamentos competentes das matérias faladas, tanto da Lusoservica como dos clientes.

A preparação desta reunião envolvia, entre vários assuntos, a criação de uma tabela de encomendas no Excel, retirada inicialmente do programa interno *Cegid* e posteriormente preparada por mim, que apresenta todas as encomendas do cliente, com as quantidades e datas estimadas de entrega. Desta forma, apresentava esta tabela ao cliente e era realizada uma análise a todas as encomendas e assuntos pendentes.

Estas reuniões contavam, muitas vezes, com a presença do *CEO* da Lusoservica e dos responsáveis de outros departamentos adjacentes aos assuntos abordados.

Esta abordagem permitiu:

- Criar uma relação mais próxima e constante com o cliente, devido à periodicidade das reuniões e ao facto de serem realizadas por videochamada.
- Estreitar e clarificar a comunicação interna da Lusoservica (comunicação entre departamentos) e exterior (com os vários departamentos do cliente).
- Manter-me atualizado sobre os vários assuntos pendentes e certificar-me de que estou ao corrente de todas as questões – a comunicação por email acaba, muitas vezes, por se “perder”.
- Existir informação objetiva e rápida das duas partes – a conversa ao vivo permite evitar erros de interpretação de emails e demoras na procura de respostas.

Contacto telefónico via *WhatsApp Business*

Pouco depois de ter iniciado o meu estágio, foi-me facultado um número de telemóvel empresarial, com o meu perfil da Lusoservica. Neste momento, percebi que poderia e deveria tirar partido deste para criar mais uma forma de comunicação com os clientes.

Comuniquei a todos os clientes que geria o meu contacto e sugeri que, sempre que fosse necessário existir algum tipo de comunicação urgente ou imediata, poderiam contactar por este meio. Além disso, sempre que a informação referida durante fosse pertinente ser partilhada com outros departamentos, fazia um breve resumo da mesma e enviava por email a todas as pessoas competentes para a questão.

Esta abordagem permitiu:

- Resolver problemas de forma rápida e imediata;
- Criar uma linha de comunicação clara e imediata com o cliente;
- Criar uma ligação mais próxima com o cliente, uma vez que estamos a falar de um meio mais pessoal e informal, inclusive com acesso a videochamada;
- Trocar fotos e vídeos de material de forma mais rápida e clara, com o intuito de resolver problemas técnicos de maneira mais prática.

Visitas Comerciais

Até este momento, as visitas comerciais realizadas pela Lusoservica e à Lusoservica eram realizadas com alguma frequência. Tornou-se claro que, com o aumento dos clientes, seria necessário fazer um ajuste a este aspeto.

Em conjunto, tomamos a decisão de realizar visitas comerciais pertinentes e objetivas, tentando visitar vários clientes do mesmo país na mesma viagem. Isto permitiu poupar tempo e dinheiro, mantendo a relação próxima com todos os clientes.

Tabela de acompanhamento de encomendas

No início do meu estágio, à medida que ia conhecendo melhor o sistema *ERP* e a maneira como este poderia interagir com os clientes, notei que não era suficientemente sofisticado para acompanhar a produção nos seus vários estágios. Naturalmente, é necessário um grande investimento para este tipo de tecnologia atuar na Lusoservica. Ao mesmo tempo, existia uma enorme pressão diária por parte dos clientes em saber o estado das encomendas.

Assim, decidi, nessa fase, criar uma tabela *Excel*, composta por dados das encomendas retirados do *Cegid*, adicionando algumas colunas com informações sobre as datas de entrega, problemas e comentários. Com este acompanhamento, retirei algum tempo que perdia em emails sobre situações específicas, uma vez que esta tabela me permitia oferecer a cada cliente uma visão geral sobre as encomendas, mantendo-o a par de atualizações relativamente a alterações de datas de entrega, problemas relativos a materiais ou outro tipo de assunto, relativamente específico, que pudesse ser apresentado nesta tabela.

Naturalmente, esta tabela funcionava como um complemento aos outros meios de comunicação (*email*, videochamadas e chamadas).

Ainda neste âmbito, à medida que a carga de trabalho aumentou, cheguei à conclusão de que seria impossível manter o documento atualizado diariamente, a quase todas as horas. Desta forma, decidi posteriormente apresentar este documento nas Reuniões via *Teams*, tornando-se assim num complemento perfeito aos *emails*.

Order/PO Date/ PO Number	Int. Ref	Client Ref.	Qt.	Missing material/Receipt date	Need at ANTELEC	Estim. Shipment	Client Date	Transport	Rate	Observations
002613 -010-POS2000099	YANT0009	K30061-720 RD	5,00	Send Spcs 13/03	received		27/01/2023	336908714	5/10 sent	fabri o yant0009
002624 -090-POS2001118	YANT0018	K210293 R3	25,00		received	17/02/2023	28/01/2023	336908714		
002359 -020-12/12/22-POS2001194	YANT0006	K20786 -JET-PWR-B-USB-R46	100,00				27/12/22F		Waiting material from Antelec	Confirmer date
002359 -030-12/12/22-POS2001199	YANT0009	K20785 -MOLEX -LEMO PKG 1M0	100,00	Antelec : sent 22/02/2023			27/12/22F		Waiting material from Antelec	Confirmer date
002616 -010-17/01/23-POS2001011	YANT0014	K29902 -SHDR-20V6-B	50,00		received	17/02/2023	18/01/23F	336908714		Le gaine est très spéciale et nous recherchons des solutions pour l'intégrer dans le câble
002616 -010-17/01/23-POS2001011	YANT0013	K29901 -511KAC-P16	50,00	Send material back to Antelec for 2pcs 13/03	received 48/30	30pc 17/02/2023	18/01/23F	336908714	48/50 sent	solidamos steam
002616 -050-17/01/23-POS2001011	YANT0012	K29900 -MCP-8-02-L-01-00-F8C	25,00		received	17/02/2023	18/01/23F			
002616 -040-17/01/23-POS2001011	YANT0015	K29903 -MCP-8-02-L-01-00-F8C	25,00		received	17/02/2023	18/01/23F			
002616 -050-17/01/23-POS2001011	YANT0015	K29571 -AMPHENOL-10073599	40,00		received 26/40	14/04/2023	18/01/23F		In Production	Terminer les 14pcs avec le Amphenol envoyé
002616 -050-17/01/23-POS2001011	YANT0015	K29571 -AMPHENOL-10073599	40,00	Send material back to Antelec for 61pcs 13/03	received 29/100					
002624 -010-19/01/23-POS2001118	YANT0024	K29267	100,00	Antelec : Please send back materials		39pcs 01/03	18/01/23F		In Production	renvoyer les matériels qui ont été envoyé pour Antelec à l'uso

Figura 21: Tabela de Acompanhamento de Encomendas – Elaboração Própria a partir de dados fornecidos pela Lusoservica

3.1.2.2. Gestão de Clientes no Cegid

A gestão dos clientes tem várias vertentes dentro da Lusoservica, complementando-se mutuamente. Como forma de garantir que todos os dados relativos aos clientes eram devidamente preenchidos, eu realizava uma atualização permanente dos mesmos no sistema informático de gestão.

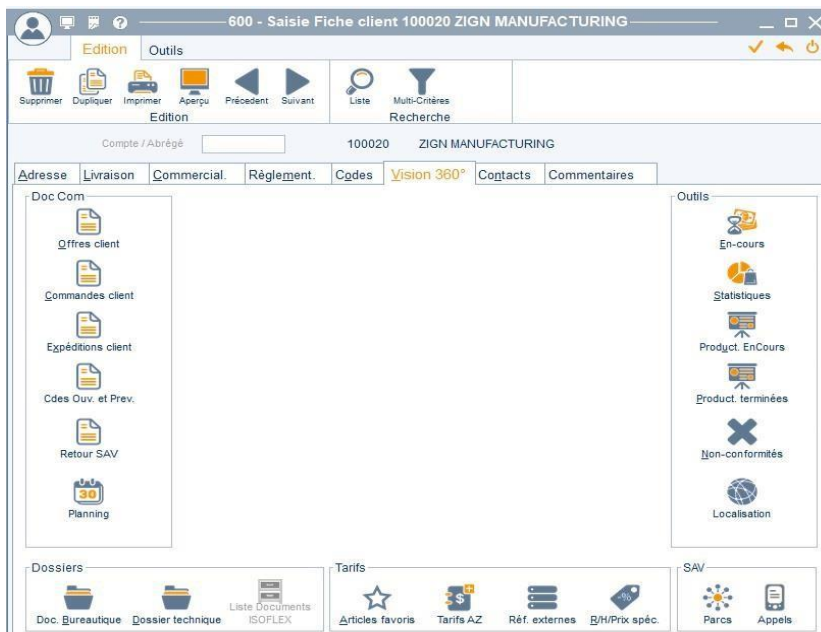


Figura 22: Ficha de cliente

Eu acedia à gestão dos clientes na aba “CRM”, que dispõe de 3 entradas: “Contacts”, “Prospects” e “Clients”. Na pasta dos clientes armazenava toda a informação relativa aos mesmos, com separadores específicos para os contactos comerciais, os endereços, a regulamentação e também um espaço com uma visão sobre todas as encomendas, expedições e estatísticas relativas ao cliente.

3.1.2.3. Edição de produtos no Cegid

Uma das partes fundamentais ao funcionamento da empresa passa pelo registo correto dos produtos dos clientes a produzir. Eu criava todos os artigos da seguinte forma:

Acedia a “Données Techniques” --- «Articles, Nomenc et Gammes» --- «Saisie» e nessa janela, podia criar um artigo.

Os artigos são uma base fundamental de todo o *workflow* que se pretende criar através da plataforma Cegid, uma vez que engloba uma série de dados extremamente importante para o bom funcionamento de todos os departamentos da Lusoservica. A edição de artigos é habitualmente realizada pelo Departamento de Engenharia, porém, devido à formação técnica inicial que me foi proporcionada, tive a oportunidade de contribuir assiduamente para a criação e edição de artigos na Lusoservica.

Este espaço de criação de artigos (materiais) engloba, entre outros, dados tão significantes como os seguintes:

- **Natureza do produto:** habitualmente seleciono entre “*matières et produits*” e “*Produits Fabriqués*”, sendo que o primeiro se refere a matéria-prima e o segundo a produtos finais, compostos por várias matérias-primas.

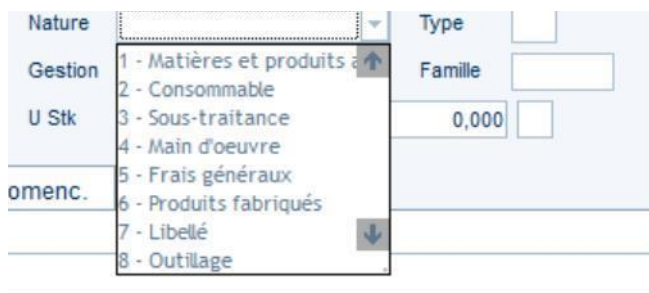


Figura 23: Natureza do Produto no Cegid

- **Gestão:** Permite-me seleccionar vários tipos de gestão, normalmente utilizo “Fabriqué” (para produtos finais fabricados pela Lusoservica) e “Acheté”, para matérias-primas compradas a fornecedores.

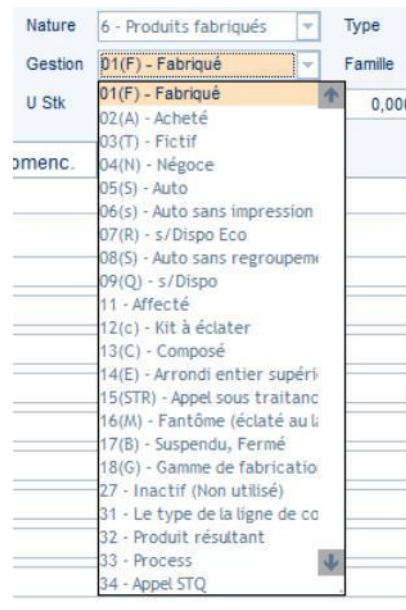


Figura 24: Gestão de produto no Cegid

- **Preços e Tarifas:** um dos espaços mais importantes, onde estão apresentadas as várias tarifas de preço, assim como os clientes finais (Cl) ou fornecedores (Fr) e respetivo preço atual (PUA 1) e 2º preço, muitas vezes utilizado para designar preços de amostras ou alterações pontuais de preços, devido a alterações de materiais.

O preço confirmado nesta página será apresentado, posteriormente, aquando da confirmação da encomenda.

O preço de um artigo inclui ainda várias componentes, as quais, conjuntamente, dão origem ao preço final. Para calcular o preço final, devo calcular o mesmo como *Prix Revient* (preço de custo). Como podemos ver na imagem, existem 7 preços diferentes:

- T1: preço final dos materiais
- T2: Preço do *stock* morto a ser usado
- T3= T1 + T2
- T4: Preço da mão de obra
- T5: T3 + T4
- T7= T6/T5

Realizando estes cálculos, chego então ao preço final e atualizo o mesmo na página principal do artigo. Naturalmente, necessito de saber quais são os preços da mão de obra e do *stock* morto, pelo que é aqui que é introduzida a parte do orçamento, na qual tive a oportunidade de trabalhar e aprender bastante.

Figura 25: Página com as configurações de preço dos artigos

3.1.2.4. Servidor Interno Lusoservica

O servidor interno da Lusoservica é um espaço partilhado com todos os responsáveis pelos departamentos de gestão da empresa. Descreve-se como uma série de pastas (partilhadas e não partilhadas) que servem os responsáveis de cada departamento e também a empresa no seu todo, uma vez que funciona como um ambiente onde todos podem partilhar o seu trabalho e manter todos os departamentos a par daquilo que está a ser realizado. Assim, e trabalhando em rede, existem algumas pastas fundamentais para o funcionamento da empresa que se encontram neste espaço, sempre com o objetivo principal e fulcral de manter e melhorar a satisfação dos clientes.

A pasta “clientes” é onde armazeno toda a informação relativa a encomendas (confirmações de encomendas, documentos de expedição e faturas), sendo fundamental para o trabalho do Departamento Comercial. A pasta “public” é partilhada com vários departamentos, uma vez que nesta estão inseridos todos os planos do cliente e internos dos produtos, sendo particularmente utilizada pelo Departamento de Desenvolvimento de Produto, seja na criação ou atualização constante de planos.

Nesta lógica, e de forma a auxiliar o trabalho do Departamento Comercial, existe também a pasta “Comercial”, onde armazeno todos os emails importantes sobre o desenvolvimento dos projetos, assim como documentação relativa a projetos e, por fim, é nesta pasta que estão todos os orçamentos e cotações de projetos (adjudicados e não adjudicados).

Além destas pastas, existem também pastas partilhadas entre departamentos (como por exemplo a Qualidade e os Fornecedores), para que exista uma garantia de uma comunicação fluída e eficaz de trabalho, assim como uma permanente evolução de todos os departamentos. Individualmente, cada pessoa pertence à estrutura de gestão da empresa tem também a sua própria pasta privada, onde pode desenvolver os seus projetos.

Apresento, no Anexo 3 do presente relatório, a representação deste servidor.

3.1.2.5. Orçamentação

Um dos objetivos do meu plano de estágio passava por orçar projetos para clientes internacionais. Naturalmente, este era um dos objetivos mais complicados, uma vez que implicava um domínio da parte técnica das cablagens e também domínio do setor financeiro, nomeadamente de custo dos materiais e cálculo de tempos, recursos humanos e materiais.

O meu primeiro contacto com a orçamentação foi precisamente na parte da produção, uma vez que passei cerca de duas semanas no “terreno” a aprender a realizar as várias tarefas de produção. Esta fase permitiu-me compreender quais os tempos de produção, quais as especificações de cada máquina e de que maneira podem influenciar a cotação de um produto, quais as margens de erro e desperdício e, principalmente, a conhecer os componentes de uma cablagem elétrica.

A orçamentação é um processo que se enquadra após as primeiras abordagens aos potenciais clientes e é sempre provocada pelo pedido de orçamento do mesmo. Normalmente, os clientes fazem um pedido de orçamento de produtos previamente falados, de forma algo informal e generalizada, para perceber se os seus produtos se enquadram na nossa área.

Após esse momento, o cliente envia um desenho técnico com o projeto em questão, assim como a lista de materiais necessários à sua realização. A gestão da orçamentação era realizada totalmente pelo Sr. Alexandre Dias e, posteriormente, também por mim, sendo esta feita apenas no Servidor Interno.

O primeiro passo é guardar os desenhos técnicos do cliente numa pasta específica e a partir daqui começa uma série de etapas rigorosas para a construção de um bom orçamento.

Análise, Tradução e Interpretação do Desenho Técnico

- Quando recebemos um desenho técnico de um cliente estrangeiro as minhas tarefas passam por fazer duas coisas simultâneas e indivisíveis uma da outra: a tradução para português, acompanhada pela análise técnica do desenho, que nos permite perceber exatamente a que se refere cada termo técnico.
- A interpretação do desenho é fundamental para percebermos quais serão os processos necessários à realização do produto e conseqüentemente a mão de obra necessária.

Lista de materiais necessários à Produção

- Após a interpretação do plano técnico, realizo o levantamento de todos os materiais necessários para a produção do artigo. Habitualmente, o cliente designa os materiais no Plano Técnico e a partir daí é realizada uma jornada de compra para encontrar os materiais requisitados.
- A jornada de compra é um processo realizado pelo Departamento Comercial, representado por mim, e pelo Departamento de Compras.
- Os padrões de qualidade relativamente a fornecedores são extremamente altos na Lusoservica, considerando sempre a qualidade como o fator diferenciador e não o preço como vantagem competitiva.
- Após a análise de fornecedores e materiais, é definida a lista de materiais, com o seu preço e quantidades.

Folha de cálculo para Orçamentação

Depois de todos os materiais recolhidos, os valores de orçamentação são calculados numa folha de cálculo Excel, partilhada dentro do servidor da Lusoservica;

Os valores a ter em conta na orçamentação são os seguintes:

- Preço dos materiais;
- Preço da mão de obra;
- Tempo de produção do produto;
- Margem de desperdício;
- Coeficiente Lusoservica;
- Margem de *Stock* Morto;
- Acondicionamento e Transporte.

3.1.3. Desenvolvimento de projetos internos e otimização de processos na Lusoservica

Com o intuito de dinamizar o meu estágio curricular e acrescentar valor ao meu trabalho, trabalhei diariamente com o objetivo de criar e melhorar os processos existentes na Lusoservica. A minha jornada diária deparava-se com vários tipos de tarefas – análise e gestão de encomendas, planeamento da produção, gestão de clientes, consulta de dados, tratamento de informação -, pelo que procurei otimizar estes processos ao máximo, mantendo e melhorando a sua qualidade.

Relativamente à gestão de encomendas e produção, habitualmente, quando recebíamos uma encomenda, era imediatamente processada e imprimida a respetiva Ordem de Fabrico. Todas as Ordens de Fabrico eram, então, armazenadas numa capa, ordenadas por semanas. Assim, sempre que a produção estava a ser planeada, era realizada a consulta na capa, carimbando a OF e enviando esta para produção.

Contudo, comecei a perceber que este processo acarretava alguns problemas, nomeadamente:

- As OF's, muitas vezes, não estão imediatamente prontas para saírem para produção, uma vez que é necessário aguardar pela chegada dos materiais e pela confirmação definitiva dos planos internos. Isto levava a que muitas OF's estivessem em produção com planos antigos ou errados, criando grandes problemas para a empresa;
- As datas de produção, envio e entrega mencionadas na OF, eram, muitas vezes alteradas até chegar o momento em que estas deveriam entrar em produção. Por este motivo, muitas OF's imprimidas no momento da encomenda acabariam por ser desperdiçadas (lixo) ou ainda estarem em produção com datas erradas.
- Devido aos motivos imediatamente acima mencionados, sempre que era necessário realizar ajustes, existia um grande desperdício de papel.

Neste sentido, sugeri que as Ordens de Fabrico apenas fossem impressas imediatamente antes de todas as confirmações de planos internos, datas e materiais estivessem concluídas. Esta sugestão foi aceite unanimemente e permitiu criar mais fluidez no trabalho, menos desperdício e mais rigor e qualidade na produção.

Relativamente à produção, pude também perceber, ao longo do tempo, que existiam tarefas que poderiam ser otimizadas. Após as primeiras semanas de formação, concluí que seria possível realizar os processos de corte de cabo e fio (quando aplicável) simultaneamente. Até aqui, o corte de cabo era sempre precedido do corte de fio, quando aplicável, porém, este processo não estava otimizado em termos de qualidade e, principalmente, tempo de produção.

Assim, sugeri a criação de um “Documento de produção paralelo à OF”, o qual serviria para substituir a OF num dos processos – corte de cabo ou fio.

Com esta adição, foi possível realizar os processos corte de cabo e fio da mesma encomenda simultaneamente, pois enviava a OF juntamente com o respetivo plano técnico interno para uma das secções e enviava o Documento de produção paralelo à OF juntamente com a cópia do Plano técnico interno para a outra secção.

Esta alteração foi aprovada por todos os departamentos e foi possível, assim, aumentar a velocidade de resposta às encomendas, sem colocar em causa a qualidade dos produtos.

		DOCUMENTO COMPLEMENTAR A OF PARALELAMENTE EM PRODUÇÃO								DATA	
		*Antigos post-its									
		CLIENTE		REFERÊNCIA		OF		QUANTIDADE		REVISÃO	
Data		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Corte de Cabo/Fio	Hora Inicio Hora Fim Operador										Total Horas
Corte e cravação automática	Hora Inicio Hora Fim Operador										
Corte de manga	Hora Inicio Hora Fim Operador										
Desnude	Hora Inicio Hora Fim Operador										
Cravação manual terminais	Hora Inicio Hora Fim Operador										
Cravação Automática de ponteiros	Hora Inicio Hora Fim Operador										
Cravação manual de ponteiros	Hora Inicio Hora Fim Operador										
Montagem	Hora Inicio Hora Fim Operador										
Estanhagem	Hora Inicio Hora Fim Operador										

Material em Falta

***juntar à OF original, assim que ambas estejam prontas**

LANÇADO 02 ABR. 2023

ESTADO DE ATUALIZAÇÃO

Figura 26: Documento Complementar a Ordem de Fabrico paralelamente em Produção

3.1.4. Tarefas de Faturação e Expedição de Materiais

Ainda neste âmbito, e de forma a auxiliar o trabalho comercial, durante o meu estágio fui o responsável por emitir e gerir todas as Faturas, Notas de Entrega e Documentos Comerciais, inerentes à expedição de produtos.

Quando eram realizadas expedições de produtos, recolhia as folhas das Ordens de Fabrico no Controlo de Qualidade e retirava a Fatura e Nota de Entrega das encomendas no programa interno *Cegid*. Uma vez que a faturação não era realizada através do *Cegid*, utilizava o *Facturama*. Este programa de faturação online permite criar vários tipos de documentos comerciais, como Guias de Remessa, Faturas ou Notas de Crédito, entre outros. Após verificar as quantidades apresentadas na Nota de Entrega, emitia a Fatura e guardava estes documentos na pasta do respetivo cliente, dentro do servidor interno.

Seguidamente, enviava um email ao cliente com os documentos de expedição (Nota de Entrega e Fatura), juntamente com o n° de *tracking* da transportadora.

A expedição, por seu lado, remetia o meu trabalho a uma parte mais logística, na qual tinha de gerir as dimensões do material a expedir, escolher a melhor transportadora e serviço para os requisitos do cliente na determinada expedição e garantir que o embalamento estava conforme os protocolos de segurança com os clientes e com a transportadora.

As atividades desenvolvidas neste âmbito, nomeadamente as executadas no sistema de Faturação, apresentaram inicialmente algumas dificuldades e responsabilidades, uma vez que se trata de uma área financeira na qual ainda não tinha tido um contacto direto. Ainda assim, em pouco tempo consegui ultrapassar estas dificuldades e dominar o sistema de forma relativamente fácil.

Realça-se ainda que todas as atividades desenvolvidas no contexto das aplicações informáticas possibilitaram o desenvolvimento de competências de base em informática, de acordo com o compreendido no decorrer do percurso académico, bem como a captação de novos conhecimentos informáticos.

Em suma, estas tarefas revelaram-se de grande pertinência para a empresa, pois permitiram auxiliar na organização, gestão e controlo da atividade comercial.

3.1.5. Promoção da Lusoservica através da comunicação

A comunicação organizacional é essencial para enfrentar desafios e adaptar-se às mudanças do mercado. Esta adaptação faz com que "a comunicação organizacional seja a chave para o sucesso em um mundo em constante evolução. Esta permite que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças e comuniquem suas estratégias de forma eficaz"(Kotter, 1996).

A comunicação empresarial desempenha um papel fundamental na conquista e gestão de clientes. Através das diferentes formas de comunicação, como a escrita, a oral e a audiovisual, as empresas podem estabelecer um relacionamento sólido com seu público-alvo, além de fortalecer a fidelidade dos clientes já existentes.

A comunicação escrita é uma das maneiras mais eficazes de atrair a atenção de potenciais clientes. Por meio de um site, blog, redes sociais, e-mails e materiais impressos, as empresas podem transmitir informações sobre seus produtos ou serviços de forma clara e objetiva. Na Lusoservica, elaborei vários emails com o objetivo de promover o website da Lusoservica, o *LinkedIn* da Lusoservica e ainda um email de apresentação da Lusoservica, na qual consta o vídeo de apresentação da empresa.

Ao elaborar estes emails, com uma linguagem adequada a cada cliente, foi possível despertar interesse, fornecer informações relevantes e criar confiança no potencial cliente.

A comunicação oral também desempenha um papel importante na atração e retenção de clientes. Através de reuniões presenciais, chamadas telefônicas, videoconferências e eventos – tal como referido no capítulo da comunicação com os clientes – tive a oportunidade de estabelecer um diálogo direto com os clientes. Esta forma de comunicação proporciona um espaço para esclarecer dúvidas, ouvir feedbacks e transmitir a imagem de uma empresa confiável e acessível. Através da comunicação oral, é possível criar um relacionamento próximo e personalizado com os clientes.

Além disso, a comunicação audiovisual tem se mostrado cada vez mais relevante no ambiente empresarial. A produção de vídeos institucionais, comerciais e tutoriais, por exemplo, permite às empresas transmitir mensagens de forma dinâmica. Os vídeos podem ser compartilhados nas redes sociais, incorporados em sites e enviados por *e-mail*, alcançando um número maior de pessoas e atraindo a atenção de potenciais clientes. A comunicação audiovisual proporciona uma experiência visual e auditiva que contribui para a construção de uma imagem positiva da empresa.

No caso da Lusoservica, a comunicação foi feita através do seu website, no qual existem várias imagens representativas do trabalho realizado na empresa, além de catálogos de produtos e *Flyers* Promocionais utilizados em exposições e visitas comerciais.

É importante ressaltar que a comunicação empresarial não se limita apenas à atração de clientes novos, mas também à manutenção do relacionamento com os clientes já existentes. Através de uma comunicação constante e eficaz, as empresas podem fornecer informações importantes, oferecer suporte técnico, atualizar seus clientes sobre novidades e reforçar a imagem da marca.

Através de uma comunicação clara, personalizada e constante, as empresas podem transmitir informações relevantes, estabelecer relacionamentos duradouros e fortalecer sua posição no mercado. Portanto, investir numa comunicação empresarial eficaz é essencial para o sucesso e crescimento das empresas.

Deste modo, e sendo o sistema comunicacional um elemento fulcral para o procedimento das funções administrativas internas e, acima de tudo, do relacionamento da Lusoservica com o seu meio externo, foram elaborados *email's* comerciais, cujos objetivos eram apresentar/divulgar a organização (ver anexo 4), apelar aos clientes a visitarem o *LinkedIn* institucional (anexo 5), agradecer aos clientes a sua preferência pelas

soluções Lusoservica (verificar anexo 6) e solicitar-lhes o preenchimento da ficha técnica de cliente (anexo 13) para se proceder sucessivamente à atualização da base de dados da empresa. É de referir que os emails apresentados estão redigidos em língua inglesa, uma vez que o maior foco da empresa é a exportação e o inglês é a língua mais global, porém os emails são adequados ao cliente em termos de língua, cultura e tipo de empresa. Quer isto dizer que existe uma preocupação em adaptar a comunicação, mantendo os valores e princípios que norteiam a Lusoservica.

As competências aprendidas durante o Mestrado, nomeadamente na unidade curricular Português – Projeto de Aplicação, foram fundamentais para eu poder contribuir para a criação dos documentos apresentados nesta secção, desenvolvendo várias competências linguísticas.

3.1.6. Tratamento e Arquivo de Informação

O tratamento de informação dentro da Lusoservica é realizado de duas formas: através do servidor interno da Lusoservica (meio digital) e através de capas de arquivo (meio físico).

O servidor interno permite guardar documentos relativos aos seguintes temas:

- Orçamentação;
- Gestão de Projetos;
- Documentos comerciais (Faturas, Notas de Crédito, Notas de entrega);
- Encomendas e Confirmações de encomendas;
- Planos técnicos;
- Fichas de prospeção;
- Fichas de clientes.

Por seu lado, os meios físicos, através de capas de arquivo, são utilizados para guardar os seguintes elementos:

- Encomendas de clientes e fornecedores;
- Guias de entrega e receção de material;
- OF's (Ordens de Fabrico);
- Relatórios de Qualidade;
- Relatórios de Amostras e Produção;
- Planos originais de produção;
- Documentos de Expedição (Guia da Transportadora e Ordem de Fabrico).

A organização das capas de arquivo é realizada de forma alfabética, constando nas capas o nome do cliente,

a informação relativa ao documento (seja esta “Expedição” ou “Encomendas”, por exemplo) e ainda o ano do qual datam os documentos.

Podemos, então, encontrar as seguintes capas de arquivo como modelos das capas que identificam os temas comerciais no anexo 11.

3.2. Tarefas do Departamento Comercial

3.2.1. Estratégias de Internacionalização da Lusoservica

As estratégias de internacionalização empresarial desempenham um papel fundamental na expansão e crescimento das organizações além das fronteiras nacionais. Essas estratégias, muitas vezes, são o cerne do sucesso num mercado globalizado. A Lusoservica encontra-se, atualmente, num momento de expansão enorme, durante o qual é fundamental examinar as várias dimensões da internacionalização, explorar os diferentes modos de entrada nos mercados internacionais e considerar os fatores-chave que influenciam nas decisões de internacionalização da mesma.

(Welch & Luostarinen, 1988) enfatizam que “a internacionalização é essencial para o crescimento, a competitividade e a sobrevivência das empresas em um mercado cada vez mais globalizado”. Neste sentido, torna-se fundamental perceber de que forma a Lusoservica se integra num modelo de Internacionalização.

O Modelo de Uppsala é uma das teorias mais influentes no campo da internacionalização. Este postula que “as empresas gradualmente aumentam seu comprometimento com os mercados estrangeiros, começando com atividades de exportação e evoluindo para formas mais intensivas em recursos, como *joint ventures*⁵ e subsidiárias” (Johanson & Vahlne, 1977). A Lusoservica também foi capaz de se juntar a uma grande empresa como o Grupo Servica e aproveitar os seus recursos técnicos, humanos e financeiros para se expandir e internacionalizar. Nos primeiros 5 anos da empresa, a sua atividade esteve altamente alicerçada no “*Know-How*” do grupo francês, sendo também abastecida em larga medida pelo capital financeiro do grupo. Na minha experiência, pude aprender bastante com os profissionais do Grupo Servica, através das visitas mensais que realizavam à Lusoservica e das videochamadas que realizei com membros do Departamento Comercial do Grupo Servica. Mensalmente realizava também uma reunião com o Departamento Comercial francês, na qual discutíamos as possíveis exposições internacionais nas quais poderíamos participar, partilhávamos potenciais clientes e mercados para explorar. Este contacto, além da forte componente técnica da área comercial, envolvia também o contacto com a língua francesa, tendo a oportunidade de praticar diariamente a língua.

Neste sentido, O Modelo de Uppsala enfatiza ainda que a “importância da aprendizagem por meio da experiência e da redução da incerteza à medida que as empresas acumulam conhecimento nos mercados internacionais” (Johanson & Vahlne, 1977).

A RBV (*Resource-Based View*), por seu lado, destaca que “os recursos e capacidades únicas de uma empresa são fundamentais para sua vantagem competitiva no mercado global e estas devem identificar e

⁵ As *joint ventures* representam um espaço privilegiado para explorar os efeitos relativos das vantagens das empresas, uma vez que são criadas para combinar as vantagens entre parceiros, incluindo a partilha de recursos, a obtenção de acesso a mercados potencialmente fechados e a aprendizagem de competências complementares com o parceiro da empresa (Blodgett, 1991; Vaidya, 2018).

alavancar seus recursos internos” (Barney, 1991) , mas também devem ter a “capacidade para integrar, construir e reconfigurar os seus recursos e capacidades em resposta à evolução das exigências de mercado” (Teece et al., 1997). Neste seguimento, percebemos que a Lusoservica se poderia enquadrar numa fatia de mercado com mão-de-obra a preço acessível, com uma localização apetecível a nível geopolítico, capaz de culturalmente criar boas relações com a grande maioria do mercado europeu, principalmente no Norte da Europa. Assim, fui capaz de identificar mercados-alvo no Norte da Europa, como a Noruega e Islândia, mas também explorar a possibilidade de exportar para o Reino Unido, devido ao histórico de boas relações comerciais entre os dois países.

A exportação é uma das formas mais comuns de entrada nos mercados internacionais. Envolve a venda de produtos ou serviços no exterior, mantendo a produção e operações no país de origem. Considerando que “muitas vezes, a exportação é o primeiro passo na internacionalização, este processo permite às empresas testar mercados estrangeiros com um compromisso mínimo” (Root et al., 1994). Este conceito é especialmente adequado para pequenas e médias empresas (PMEs), aplicando-se ao caso da Lusoservica.

As alianças estratégicas, como *joint ventures* e parcerias, são outra abordagem significativa para a internacionalização. Existem vários “benefícios em partilhar recursos, conhecimento e riscos com parceiros estratégicos em mercados internacionais - estas alianças podem ser cruciais em mercados complexos e culturalmente diversos” (Hitt et al., 2009).

A criação de subsidiárias no exterior representa um nível mais alto de controlo e comprometimento na internacionalização, sendo que esse modo de entrada é preferível quando as empresas precisam de um “controlo rígido sobre operações, tecnologia proprietária ou integração global. No entanto, também envolve riscos financeiros e operacionais mais elevados” (Rugman & Verbeke, 2004).

A seleção adequada dos mercados estrangeiros é uma decisão crítica na internacionalização. As empresas devem considerar fatores como “tamanho do mercado, potencial de crescimento, estabilidade política, compatibilidade cultural e dinâmica competitiva ao escolher mercados - alvo” (Root et al., 1994) .

De acordo com a *RBV*, os recursos e capacidades únicos de uma empresa são fundamentais para a internacionalização bem-sucedida. As empresas devem identificar seus recursos centrais e utilizá-los como base para competir nos mercados internacionais. O acesso a recursos financeiros e tecnologia também desempenha um papel crucial na viabilidade da expansão internacional.

O ambiente institucional nos países anfitriões pode influenciar significativamente as estratégias de internacionalização. É fundamental “compreender as condições legais, regulatórias e políticas nos mercados estrangeiros e adaptar suas estratégias de acordo com as mesmas para mitigar riscos” (Peng et al., 2009).

A Lusoservica, numa fase inicial da sua internacionalização, procurou exportar apenas para França, devido ao conhecimento profundo por parte do Grupo daquele país, dos seus costumes e regulações. No meu enquadramento na internacionalização da Lusoservica, decidi, em conjunto com o Sr. Alexandre, agendar duas feiras internacionais para o ano de 2024, em Munique e Hannover, devido à forte presença de potenciais clientes do Norte da Europa nestas feiras. Ainda neste sentido, fiquei encarregue de criar uma base de dados detalhada com todas as exposições internacionais a realizar no Reino Unido nos próximos 3 anos, com o objetivo de exportar para esse mesmo local.

Os fatores culturais desempenham, assim, um papel central nos negócios internacionais. As dimensões culturais, como individualismo-coletivismo e distância do poder, distinguem diferentes estilos de gestão e comunicação entre culturas. Compreender e adaptar-se às normas e valores culturais dos mercados estrangeiros é fundamental para o sucesso da internacionalização (Hofstede, 1980). Pessoalmente, durante o meu estágio curricular, passei por várias situações nas quais procurei adaptar o meu discurso e posição ao contexto cultural envolvente, nomeadamente em reuniões, visitas comerciais e feiras internacionais.

3.2.2. Fases do Processo Comercial

O processo comercial pode ser definido em várias fases, porém irei abordar essencialmente as fases que pude presenciar e nas quais atuei durante o meu estágio na Lusoservica. Ainda assim, é importante notar que, do ponto de vista teórico e científico, existem conclusões que “dividem o desenvolvimento de relações B2B a longo prazo com os clientes a nível interpessoal em três fases: parceiros comerciais, parceiros de colaboração e parceiros de colaboração e pessoais” (Koponen & Julkunen, 2022).

Neste sentido, a componente prática desenvolvida durante o estágio será complementada pela componente teórica assente nas 3 fases do desenvolvimento da relação comercial com clientes mencionada anteriormente.

Prospecção de clientes

A prospecção de clientes é definida como “o processo de identificação e de seleção de potenciais clientes ou consumidores no contexto business-to-business. Envolve a procura ativa e a avaliação de potenciais clientes que possam ter necessidade dos produtos ou serviços oferecidos por um vendedor B2B” (Iankova et al., 2019).

Os primeiros contatos com potenciais clientes em mercados B2B são de extrema importância para as empresas que desejam expandir seus negócios e estabelecer parcerias duradouras. Esses primeiros contatos geralmente ocorrem em feiras internacionais e exposições, onde as empresas têm a oportunidade de apresentar seus produtos e serviços a um público altamente qualificado. Nessas feiras e exposições, “as empresas apresentam os seus novos produtos e ideias e recebem feedback para futuros desenvolvimentos”(Bathelt & Schuldt, 2008).

Além disso, esses eventos proporcionam um ambiente propício para o estabelecimento de *networking* e a criação de alianças estratégicas. Os potenciais clientes estão reunidos em um único local, facilitando o contato direto e o estabelecimento de relações comerciais. Desta forma, torna-se vital adequar o comportamento com potenciais clientes, consoante o contexto social, cultural e económico.

Os primeiros contatos com o potencial cliente em feiras e exposições são fundamentais para criar uma impressão positiva sobre a empresa e seus produtos.

Além do contacto pessoal, considera-se que “a inovação, em particular, é um fator-chave para ajudar uma empresa a competir no seu sector”(Yan & Chen, 2018). Este tipo de eventos “junta durante um período

temporário de tempo várias empresas e organizações” (Bettis-Outland et al., 2020). Quando bem-sucedido, esse primeiro contato pode resultar em um aumento significativo nas vendas e na conquista de novos mercados.

Na Lusoservica, uma pequena/média empresa em grande crescimento, as feiras internacionais são um momento extremamente importante para a divulgação da empresa e prospeção de novos clientes. Maioritariamente estes foram os momentos em que tive o primeiro contacto com potenciais clientes.

Tive a oportunidade de participar em duas grandes feiras internacionais, a Feira de Lyon (*Global Industrie*) e a Feira de Hannover (*Hannover Messe*).

Hannover Messe 2023 – Alemanha

A Hannover Messe é uma das maiores feiras internacionais do Mundo, na qual participam empresas de múltiplas indústrias, como a engenharia, indústria transformadora, cadeias de fornecedores, logística, 5G, automatização e Inteligência Artificial (IA). Como tal, a Lusoservica posicionou-se na exposição na área dos componentes, uma vez que a produção de cablagens elétricas abastece uma vasta área de aplicações e, como tal, poderia atrair clientes de várias indústrias.

Como é possível observar na Figura 27, a *stand* da Lusoservica dispõe vários elementos potencialmente atrativos para os visitantes. Do ponto de vista promocional, constam os seguintes elementos:

- Poster (lona) promocional (ver anexo 14);
- Produtos com diferentes aplicações no mercado;
- Cartão de visita;
- *Flyer* Promocional com informações relevantes sobre a Lusoservica Lda.;



Figura 27: *Stand* da Lusoservica na *Hannover Messe*

Todos estes elementos, na sua maioria visuais e textuais, contribuíram para posicionar a empresa na exposição. A aposta em vários produtos físicos deve-se muito à ideia de que “quando os clientes podem tocar fisicamente nos produtos para análise, o seu interesse nesses produtos aumenta” (Pramudya & Seo, 2019).

Ainda neste sentido, durante toda a feira registei os contactos recebidos, com todas as informações relevantes sobre os clientes – nome do contacto responsável, nome e área da empresa, país, objetivos e website. Além disso, pude interagir pessoalmente com membros de várias empresas, de diferentes nacionalidades e culturas, o que me ajudou a crescer do ponto de vista linguístico, mas também cultural, aprendendo mais sobre a influência cultural nos negócios.

Global Industrie 2023 - França

Tive também a oportunidade de participar na Feira Internacional “*Global Industrie*”, em Lyon. Esta participação teve um âmbito diferente, uma vez que o stand era o grupo principal Servica, sendo eu o representante da Lusoservica Lda.

Os principais objetivos da participação da Lusoservica passavam pela prospeção de novos clientes, tanto diretamente, como indiretamente através do contacto com o Grupo Servica. Além disso, a minha participação deveu-se muito à necessidade de eu aprender mais com o Departamento Comercial francês, conhecendo as estratégias de venda e relação com clientes.

Pessoalmente, foi extremamente enriquecedor, uma vez que tive a responsabilidade de apresentar a Lusoservica Lda., tendo estado em contacto com várias empresas e potenciais clientes, aplicando as várias competências linguísticas aprendidas durante o Mestrado, mas também colocando em prática técnicas de negociação e intermediação cultural, fundamentais para o sucesso na aquisição de novos clientes.



Figura 28: *Stand do Grupo Servica na Global Industrie*

Gerar confiança e compromisso com potenciais clientes

Criar confiança com potenciais clientes em mercados B2B é crucial para o sucesso e crescimento de qualquer empresa. No ambiente empresarial, “ao interagir pela primeira vez com potenciais clientes num contexto B2B, é importante concentrar-se na conquista da confiança” (Rauyruen & Miller, 2007), uma vez que as decisões de compra são frequentemente baseadas na confiança, uma vez que os produtos ou serviços oferecidos podem ter um impacto significativo nos negócios dos clientes. Assim, “a confiança afeta as negociações porque os resultados dos intervenientes nas negociações são interligados - cada negociador tem a possibilidade de explorar informações sobre as prioridades e os interesses do outro” (Butler, 1999).

Uma das maneiras mais eficazes de cultivar a confiança é fornecer informações detalhadas e precisas sobre o produto ou serviço. Durante o estágio, revelei dificuldades iniciais para poder compreender o próprio produto da Lusoservica, as suas especificações técnicas. Assim, passei por um processo de formação e aprendizagem contínua, que aos poucos me permitiu apresentar os produtos da Lusoservica a potenciais clientes, sendo capaz de responder a perguntas mais técnicas. Os potenciais clientes esperam normalmente transparência e honestidade, então é importante fornecer todos os detalhes relevantes, sendo que “as contrapartes que partilham informações facilitam a partilha recíproca de informações; as que não o fazem, inspiram a omissão recíproca” (Olekals & Smith, 2003).

Outro aspeto importante é a comunicação clara e consistente. É essencial responder prontamente a todas as perguntas e consultas, demonstrando interesse genuíno e disposição para ajudar. Neste aspeto, aprendi bastante com o Sr. Alexandre, que devido à sua experiência era capaz de ter sempre resposta a todas as questões, inclusive quando não existia uma resposta concreta. Isto mostra aos clientes compromisso com o sucesso deles e disposição para investir tempo e esforço para atendê-los da melhor maneira possível.

Além disso, a reputação da empresa desempenha um papel fundamental na confiança dos clientes. É fundamental construir uma reputação positiva, uma vez que “a reputação da empresa está ligada aos valores, à visão e ao objetivo da organização, por isso é de Ballmer esperar que tenha uma influência grande”(Cretu & Brodie, 2007) e “pode ter um impacto mais direto nas perceções do valor e da lealdade do cliente”(Balmer, 2001). Uma reputação positiva pode ser alcançada por meio de feedbacks positivos de clientes satisfeitos, parcerias estratégicas com outras empresas confiáveis e participação em eventos e conferências do setor. A participação da Lusoservica em feiras internacionais aumenta a sua reputação dentro da indústria eletrónica, sendo que a minha representação nas mesmas é fulcral para passar uma imagem positiva e profissional da empresa.

Futuramente, será crucial criar uma relação de preferência com os clientes, existindo já “muitos clientes empresariais que consolidam as suas bases de fornecimento e implementam programas de fornecedores preferenciais” (Eggert & Ulaga, 2006).

Como comunicar e vender o produto

Comunicar e vender produtos em mercados B2B (business-to-business) é um desafio complexo que exige estratégias sólidas e habilidades de comunicação eficazes. O sucesso nesse cenário depende de uma compreensão profunda das necessidades e expectativas dos clientes corporativos, bem como da capacidade de construir relacionamentos duradouros.

Em primeiro lugar, é essencial entender que as empresas B2B têm necessidades específicas que diferem significativamente das dos consumidores finais. Os compradores B2B geralmente tomam decisões com base em critérios como custo, qualidade, confiabilidade e eficiência operacional. Portanto, ao comunicar seu produto, é crucial destacar como ele atende a esses requisitos. Isso pode envolver a criação de materiais de marketing altamente técnicos, como folhetos detalhados, estudos de caso e especificações técnicas. Além disso, é importante destacar a proposta de valor exclusiva do seu produto, ou seja, como ele se destaca da concorrência e pode agregar valor aos clientes corporativos.

Outro aspecto fundamental é a construção de relacionamentos sólidos com os clientes B2B. Diferentemente do mercado B2C (*business-to-consumer*), onde as transações podem ser únicas, os negócios B2B muitas vezes envolvem parcerias de longo prazo. Isso significa que as relações pessoais e humanas são um componente crítico. Quando esta componente não está presente, “as competências interpessoais dos vendedores podem afetar a sua capacidade de adaptar as estratégias de venda durante as interações de venda” (Simintiras et al., 2013). As empresas devem investir tempo e esforço em desenvolver relacionamentos sólidos com os clientes, demonstrando comprometimento, confiabilidade e um entendimento profundo de suas necessidades. A comunicação deve ser transparente e aberta, e as empresas devem estar dispostas a ouvir o feedback dos clientes e ajustar seus produtos e serviços conforme necessário.

Além disso, é importante utilizar múltiplos canais de comunicação para alcançar os clientes B2B. Isso inclui não apenas o contato pessoal, como reuniões e chamadas telefônicas, mas também presença online, como um site bem projetado e ativo nas redes sociais. As redes sociais podem ser especialmente úteis para construir relacionamentos e compartilhar conteúdo relevante, como estudos de caso, artigos técnicos e notícias do setor. O uso eficaz de e-mail marketing também pode desempenhar um papel crucial na manutenção de contato constante com os clientes e *prospects*.

Outra estratégia importante é a personalização da abordagem de vendas. Cada cliente B2B é único, e suas necessidades podem variar significativamente. Portanto, é essencial adaptar sua mensagem e oferta para atender às especificidades de cada cliente. Isso requer uma compreensão profunda do negócio do cliente, seus desafios e objetivos. Uma abordagem personalizada demonstra comprometimento e interesse genuíno no

sucesso do cliente, o que pode ser altamente valorizado.

Além disso, a transparência é crucial ao comunicar e vender produtos em mercados B2B. Os clientes corporativos geralmente realizam extensas pesquisas e análises antes de tomar uma decisão de compra. Fornecer informações claras e honestas sobre seu produto, suas capacidades e limitações é essencial para construir confiança. Isso inclui fornecer informações sobre preços de forma transparente e evitar surpresas desagradáveis.

Em resumo, a comunicação e a venda de produtos em mercados B2B são desafios complexos que exigem uma abordagem estratégica. É importante entender as necessidades dos clientes corporativos, construir relacionamentos sólidos, utilizar múltiplos canais de comunicação, personalizar a abordagem de vendas e ser transparente em todas as interações. Com a abordagem certa, as empresas podem construir parcerias de longo prazo bem-sucedidas e alcançar o sucesso em mercados B2B altamente competitivos.

Processo de Negociação

Negociar com clientes em mercados B2B requer habilidades refinadas e uma compreensão profunda das complexidades desse ambiente empresarial. Em primeiro lugar, é importante perceber que “um processo de negociação bilateral procura idealmente resolver os problemas em benefício de todas as partes” (Atkin & Rinehart, 2006).

Assim, é fundamental estabelecer uma relação de confiança, pois muitas transações B2B envolvem parcerias a longo prazo. Isso significa ouvir atentamente as necessidades do cliente, considerando que “as vendas comerciais, a capacidade de ouvir eficazmente é um dos fatores mais importantes que contribuem para o sucesso de um vendedor” (Marshall et al., 2003). Por outro lado, “a falta de capacidade de ouvir é uma das principais causas que levam ao fracasso do vendedor” (Ingram et al., 1992). Além disso, a pesquisa prévia é essencial: conhecer a fundo o cliente, sua indústria e concorrência pode fornecer insights valiosos que podem ser usados durante as negociações. Antes de cada reunião comercial, tinha a tarefa de fazer um relatório detalhado sobre o perfil do potencial cliente, incluindo as vertentes de negócio e as vertentes culturais.

Outro aspecto crucial é a clareza na comunicação. Em negociações B2B, a ambiguidade pode resultar em mal-entendidos e conflitos, portanto, é importante expressar-se de maneira concisa e direta. Além disso, é importante ser flexível e adaptar-se às necessidades em constante mudança do cliente – “orientação em função do tempo e a compreensão da forma de pensar do cliente são também aspectos importantes a considerar durante a interação” (Rodriguez & Svensson, 2019).

A negociação em mercados B2B também envolve a criação de valor mútuo. Isso significa destacar como sua oferta pode ajudar o cliente a atingir seus objetivos e resolver seus problemas específicos. Mostrar o retorno sobre o investimento e os benefícios tangíveis de sua proposta é uma abordagem eficaz para convencer o cliente a avançar com a negociação.

Por fim, é importante lembrar que a negociação em mercados B2B é um processo contínuo. Manter o contato e o relacionamento com o cliente após a conclusão da transação pode levar a oportunidades de vendas adicionais e à construção de parcerias de longo prazo. Em resumo, a negociação bem-sucedida em mercados B2B exige confiança, pesquisa, clareza na comunicação, flexibilidade e foco na criação de valor mútuo. Com as habilidades e abordagens adequadas, as empresas podem construir relacionamentos duradouros e lucrativos com seus clientes B2B.

Relação com os clientes

Após a adjudicação de projetos e as negociações bem-sucedidas, é fundamental saber gerir os clientes de maneira a criar relações duradouras. Hoje em dia, várias empresas B2B utilizam plataformas visuais ou virtuais, como as redes sociais, como uma estratégia para interagir com clientes e outras partes interessadas (Fraccastoro et al., 2021).

Na Lusoservica, utilizava plataformas como o *Microsoft Teams*, o *LinkedIn* e o *Facebook* para interagir com os clientes existentes e promover a empresa para potenciais clientes. De uma forma geral, “as interações nestas plataformas B2B são normalmente utilizadas para construir relações mais fortes com o objetivo de influenciar o comportamento de compra dos clientes através de uma estratégia de comunicação alargada” (Agnihotri et al, 2016).

Reuniões e Visitas comerciais

As reuniões comerciais são um momento crítico na construção e manutenção das relações com os clientes. Durante o meu estágio, foram realizadas várias visitas comerciais de clientes à Lusoservica. Os objetivos das visitas comerciais podem ser de várias ordens: com o objetivo de fazer uma auditoria (formal ou informal) à empresa, fortalecer laços na já existente relação entre as duas corporações ou procurar testar in loco novas e diferentes soluções tecnológicas e inovadoras para o desenvolvimento dos produtos, fruto da colaboração entre as duas empresas.

Da minha experiência, pude testemunhar a importância das visitas comerciais para o fortalecimento

das relações profissionais, mas principalmente das relações interpessoais entre os membros das duas empresas. A percepção dos clientes e das pessoas que representam uma empresa é bastante distinta quando é realizada pessoalmente, ao invés da chamada telefónica ou vídeo chamada. Nestes momentos, habitualmente eram realizadas visitas à empresa, seguidas de reuniões que visavam assuntos extremamente técnicos, nas quais era evidente a ideia de que “as percepções dos clientes sobre a competência do fornecedor são vitais para a criação de confiança - e especialmente relevantes nas relações B2B” (Belonax et al., 2007).

3.3. Atividades Diversas

Explorar o panorama dinâmico das empresas atualmente exige uma força de trabalho que seja não só competente, mas também extremamente adaptável. No meio organizacional atual, em constante evolução, a capacidade dos trabalhadores de transitarem sem problemas entre diversas tarefas e funções emergiu como um fator essencial para o sucesso. Sendo a Lusoservica uma empresa em grande crescimento, senti rapidamente que era importante destacar-me com a capacidade de abraçar a versatilidade como uma pedra angular para o crescimento da minha carreira individual como para a prosperidade geral da empresa.

Assim, ao longo do período de estágio, realizaram-se outras atividades que, embora não estivessem definidas no Plano de Trabalho do Estágio, se integram no perfil multifacetado de um Mestre em Línguas e Relações Empresariais. Entre estas atividades constam:

→ Preenchimento de questionários de auditoria, cuja finalidade era a prestação das mais diversas informações organizacionais aos membros que viriam auditar a Lusoservica Lda.

→ Tratamento de Não Conformidades: durante o período de 3 meses em que a responsável pela qualidade esteve ausente devido ao período de maternidade, fiquei responsável pelo tratamento das Não Conformidades, em conjunto com a Engenheira de Produto e a Responsável do Controlo de Qualidade.

Durante este período, pude desenvolver ainda mais as competências técnicas relativas às cablagens elétricas, sendo capaz de formular um documento de Não Conformidade, com as suas causas, as ações preventivas e corretivas.

Além das tarefas descritas anteriormente, realizei um trabalho autónomo dentro do Departamento Comercial, realizado já no fim do Estágio Curricular, que consistiu em criar um perfil para todos os clientes da Lusoservica, tendo em conta vários fatores, sendo estes:

- Indústria
- Tamanho
- Região
- Desafios
- Influências Culturais e Sociais
- Objetivos
- Motivação na procura de fornecedor

Esta tarefa surgiu devido ao momento de evolução brusca e rápida da Lusoservica relativamente ao número de clientes e à sua capacidade de produção. Durante o estágio, foram diversas as reuniões que pude presenciar, nas quais discutia, conjuntamente com os diretores de outros departamentos, sobre os perfis dos clientes da empresa e que tipo de clientes tínhamos em carteira atualmente. À medida que a empresa crescia com novos clientes, maioritariamente do Norte da Europa, surgiam novos problemas e desafios, nomeadamente da parte da Qualidade. Naturalmente, esta evolução brusca pode criar alguma instabilidade em relação aos perfis dos clientes pretendidos: devido à vontade de crescer e internacionalizar, a estratégia da empresa pode ficar comprometida.

Nos primeiros anos de atividade, existiu uma grande preocupação em angariar clientes fora de Portugal, aos quais pudesse oferecer um serviço de entrega rápida, com produtos simples e a preços extremamente competitivos. Nos últimos 3 anos, os perfis dos clientes têm alterado e, dessa forma, percebemos que os perfis dos novos clientes exigiam diferentes características da empresa, nomeadamente em relação ao Controlo da Qualidade e a aspetos culturais intrínsecos aos países dos clientes. Desta forma, consideramos fundamental perceber como é que a Lusoservica se pode preparar para manter os clientes já existentes e alargar ainda mais a sua prospeção.

A partir da tabela apresentada, podemos, então, perceber que existem linhas delineadoras do tipo de clientes que a Lusoservica quer atrair: forte orientação para a qualidade do produto (produtos mais complexos), comunicação e apoio ao cliente permanentes e preocupações ambientais e sociais bem vincadas. Neste sentido, de acordo com a estratégia da empresa para alargar ainda mais a presença na Europa nos próximos anos, torna-se vital adequar as suas infraestruturas e recursos humanos aos contextos culturais e sociais dos potenciais clientes na Europa.

Em relação à qualidade, recomenda-se a criação de um Departamento de Qualidade maior, com profissionais capazes de adequar as práticas de Controlo de Qualidade aos clientes. Além disso, o Controlo Final de Qualidade na área da Produção conta neste momento apenas com duas pessoas a trabalhar para todos os clientes, pelo que será crítico o aumento do número de trabalhadores nesta área, assim como o aumento do

espaço de trabalho, que se mantém igual desde a criação da empresa. Ainda neste âmbito, sugere-se a criação de campanhas promocionais, através de um redesign do site da empresa e dos *flyers* promocionais, vincando uma componente maior na qualidade dos produtos e menor na competitividade de preços.

Já em relação à comunicação com os clientes, o desenvolvimento do Departamento Comercial e distribuição de clientes seria um passo importante para dar uma resposta mais rápida e personalizada a cada cliente. Neste sentido, após a criação da equipa, seria fundamental criar práticas de comunicação e negociação com clientes, auxiliadas pelo investimento em formações relacionadas com esta área, internas ou externas à Lusoservica. Devido à rápida internacionalização, seria também bastante útil para os membros deste Departamento a ida a visitas comerciais e exposições internacionais, assim como sucedeu comigo durante o Estágio Curricular. É ainda vital que este departamento se encarregue cada vez mais de um planeamento estratégico de Internacionalização da empresa a curto, médio e longo prazo.

Por fim, o aumento de clientes oriundos do Norte da Europa, juntamente com a tendência global relativa às preocupações ambientais, faz com que a Lusoservica tenha de ajustar a sua imagem a estes contextos. Juntamente com um novo design que apele à excelência na qualidade dos seus produtos, a Responsabilidade Social e Ambiental deve ser um fator a destacar nas campanhas promocionais da empresa. Além disso, é importante comprovar estas ideias com provas dadas: sugere-se a obtenção do Certificado Ambiental, assim como com a colocação de ainda mais painéis fotovoltaicos (já existentes) e a apresentação de um relatório ambiental anual, no qual se destaque a quantidade de resíduos reciclados, apontando também a sua aplicação posterior.

Perfil dos Clientes Lusoservica

	INDÚSTRIA	TAMANHO	REGIÃO	DESAFIOS	INFLUÊNCIAS CULTURAIS E SOCIAIS	OBJETIVOS	MOTIVAÇÃO NA PROCURA DE FORNECEDOR
CLIENTE A	Mobilidade Elétrica	50-100 pessoas	Portugal	Capacidade de resposta de produção a pedidos urgentes	Facilidade de comunicação	Foco enorme na produção Pouca variedade de produtos Séries de muita quantidade	Rapidez Preços competitivos Baixos custos logísticos Colaboração Tecnológica/soluções em conjunto com a Lusoservica
CLIENTE B	Eletrónica (Cablagens Elétricas)	0-50 pessoas	França	Capacidade de resposta de Desenvolvimento de Produto	Pouca preocupação ambiental	Produtos complexos Tempos de entrega curtos	Rapidez Preços competitivos Menor preocupação com qualidade
CLIENTE C	Sistemas de Ventilação e Ar Condicionado	101-250 pessoas	Alemanha	Materiais complexos e com pouca abundância no mercado	Alguma preocupação ambiental	Produção constante Comunicação ativa	Rigor e Qualidade acima do preço
CLIENTE D	Placas PCB (Indústria Alimentar)	20-50 pessoas	Holanda	Produtos extremamente frágeis Dificuldade de transporte Know-how específico e elevado para estes produtos	Forte preocupação ambiental Comunicação e feedback constante	Pouca variedade de produtos Séries de muita quantidade Comunicação ativa Foco na Conformidade Regulatória	Rigor e Qualidade acima do preço Baixos custos logísticos Colaboração Tecnológica/soluções em conjunto com a Lusoservica
CLIENTE E	Equipamento para Limpeza de Esgotos	51-100 pessoas	Holanda	Materiais extremamente complexos e com pouca abundância no mercado	Forte preocupação ambiental Comunicação e feedback constante	Tempos de entrega curtos Foco na Conformidade Regulatória	Embalagem e Produção Sustentável Colaboração Tecnológica/soluções em conjunto com a Lusoservica Preços competitivos
CLIENTE F	Ferramentas e Softwares robotizados	101-250 pessoas	Dinamarca	Produto extremamente frágil e complexo	Forte preocupação ambiental	Rigor e Qualidade nos produtos Foco na Conformidade Regulatória	Embalagem e Produção Sustentável Colaboração Tecnológica/soluções em conjunto com a Lusoservica
CLIENTE G	Navios	11-50 pessoas	França	Produto extremamente frágil e complexo Know-how específico e elevado para estes produtos	Pouca preocupação ambiental	Produto sazonal em grandes quantidades	Preços competitivos Tempos de entrega relativamente longos

Figura 29: Perfil dos Clientes Lusoservica - Elaboração Própria a partir de dados fornecidos pela Lusoservica

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante o estágio curricular inserido no âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, tive a oportunidade única de vivenciar a importância de uma experiência prática no desenvolvimento das minhas competências profissionais e pessoais.

Em primeiro lugar, pude compreender a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do curso, tanto no campo dos negócios como nas áreas linguísticas, de comunicação e das culturas. Através das atividades desenvolvidas no estágio, consegui relacionar teorias aprendidas em sala de aula com a realidade empresarial, percebendo a relevância da fluência em línguas estrangeiras, das competências comunicativas e interculturais para uma efetiva gestão de negócios internacionais, nomeadamente dos clientes da Lusoservica.

A experiência também me proporcionou um melhor entendimento das dinâmicas organizacionais e da importância de uma gestão eficiente. Aprendi a importância de conhecer e entender os diversos processos e fluxos de uma empresa, como a gestão de produção, que envolve desde o planeamento até a execução dos produtos ou serviços. Também tive a oportunidade de adquirir conhecimentos técnicos, mais concretamente das cablagens elétricas, que ampliou o meu leque de competências e me tornou numa pessoa mais versátil e adaptável ao mercado de trabalho.

Além disso, o estágio proporcionou um ambiente propício para o desenvolvimento de competências como a autonomia, a proatividade, a capacidade de resolver problemas e de tomar decisões assertivas. O trabalho de equipa, desenvolvido juntamente com uma série de pessoas extremamente dinâmicas, competentes e versáteis, permitiu com que eu me pudesse adaptar a diferentes situações e lidar com desafios, que também foram aprendizagens importantes adquiridas durante este período.

No geral, o estágio foi uma experiência enriquecedora que proporcionou o aprimoramento de competências relacionadas aos negócios, línguas estrangeiras, comunicação, cultura e gestão de produção. Essas competências apresentam-se como distintivas no mercado de trabalho atual, tornando-me um profissional mais completo e preparado para os desafios da minha área de atuação.

Para mim, pessoalmente, este estágio foi fundamental para desenvolver as minhas competências e conhecimentos no domínio do Marketing Industrial em B2B. Através de uma extensa pesquisa, análise de dados internos da empresa e colaboração com profissionais experientes da Lusoservica, ganhei conhecimentos sobre os vários processos do comportamento de compra em B2B. Esta experiência não só aprofundou o meu conhecimento, como também aperfeiçoou a minha

capacidade de aplicar o pensamento estratégico e as competências analíticas aos desafios empresariais do mundo real.

Olhando para o futuro, os conhecimentos e a experiência adquiridos durante este estágio desempenharão um papel fundamental na definição do meu futuro profissional. A exposição prática às relações comerciais entre empresas e a capacidade de aplicar conceitos teóricos a cenários do mundo real dotaram-me de uma base sólida. Este estágio não só expandiu os meus horizontes académicos, mas também me deu uma vantagem tangível no mercado de trabalho, tornando-me um candidato mais desejável para futuras funções em Relações Empresariais e Desenvolvimento de Negócios.

Em conclusão, o meu tempo na Lusoservica foi mutuamente benéfico. Tem sido uma viagem de descoberta, crescimento e aplicação prática, e estou confiante de que os conhecimentos adquiridos com o meu Relatório de Estágio continuarão a impulsionar o sucesso tanto para mim como para a empresa nos próximos anos. Estou grato por esta oportunidade e espero aproveitar esta experiência para dar um contributo significativo para o domínio das Relações Empresariais nos meus futuros desafios.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argyris, C. (1999). Organizational learning and management information systems. *Blackwell Publishing*, 2. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(77\)90028-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(77)90028-9) Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0361368277900289>

Atkin, T., & Rinehart, L. M. (2006). The Effect of Negotiation Practices on the Relationship between Suppliers and Customers. *Negotiation Journal*, 22. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2006.00085.x> Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227653665_The_Effect_of_Negotiation_Practices_on_the_Relationship_between_Suppliers_and_Customers

Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35. <https://doi.org/10.1108/03090560110694763> Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/336319169_Corporate_identity_corporate_branding_and_corporate_marketing_Seeing_through_the_fog

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108> Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>

Bathelt, H., & Schuldt, N. (2008). Between Luminaires and Meat Grinders: International Trade Fairs as Temporary Clusters. *Regional Studies*, 42. <https://doi.org/10.1080/00343400701543298> Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00343400701543298>

Belonax, J. J., Newell, S. J., & Plank, R. E. (2007). The Role of Purchase Importance on Buyer Perceptions of the Trust and Expertise Components of Supplier and Salesperson Credibility in Business-To-Business Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27. <https://doi.org/10.2753/pss0885-3134270304> Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/240312297_The_Role_of_Purchase_Importance_on_Buyer_Perceptions_of_the_Trust_and_Expertise_Components_of_Supplier_and_Salesperson_Credibility_in_Business-To-Business_Relationships

Bettis-Outland, H., Mora, R., & Johnston, W. J. (2020). Trade show networks, trust and organizational learning: The effect of network ties. *Journal of Business and Industrial Marketing*. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2019-0505> Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/342416495_Trade_show_networks_trust_and_organizational_learning_the_effect_of_network_ties

Black, R. (1983). *The History of Electric Wires and Cables*. IET. Disponível em: https://books.google.pt/books/about/The_History_of_Electric_Wires_and_Cables.html?id=HUCieJjeQ-wC&redir_esc=y

Blodgett, L. L. (1991). Partner Contributions as Predictors of Equity Share in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490292> Disponível em:
<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490292>

Butler, J. K. (1999). Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency. *Group & Organization Management*, 24.
<https://doi.org/10.1177/1059601199242005> Disponível em:
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1059601199242005>

Cannon, J. P., & Homburg, C. (2001). Buyer–supplier relationships and customer firm costs. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.1.29.18136> Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/215915451_BuyerSupplier_Relationships_and_Customer_Firm_Costs

Cretu, A. E., & Brodie, R. J. (2007). The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.013> Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850105001331>

Eggert, A., & Ulaga, W. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.70.1.119.qxd> Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/247837159_ValueBased_Differentiation_in_Business_Relationships_Gaining_and_Sustaining_Key_Supplier_Status

Ehie, I. C., & Madsen, M. (2005). Identifying critical issues in enterprise resource planning (ERP) implementation. *Computers in Industry*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.compind.2005.02.006>
Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166361505000709>

Fraccastoro, S., Gabrielsson, M., & Pullins, E. B. (2021). The integrated use of social media, digital, and traditional communication tools in the B2B sales process of international SMEs. *International Business Review*, 30. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101776>
Disponível em:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593120301256>

- Govindaraju, R., Dwipayana, I. N. G. K., & Salamah, S. Y. (2018). IT Governance and ERP Post-implementation: Analysing the Impact of IT Business Alignment and IT Benefits Management on ERP Operation and Enhancement. *International Journal of Technology*, 9(3). <https://doi.org/10.14716/ijtech.v9i3.1205> Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/324831081_IT_Governance_and_ERP_Post-implementation_Analysing_the_Impact_of_IT_Business_Alignment_and_IT_Benefits_Management_on_ERP_Operation_and_Enhancement
- Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Ireland, R. D. (2009). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions. *Journal of Management*, 29. http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00086-2 Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0149206303000862>
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*. <https://www.jstor.org/stable/40396875> Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/40396875?typeAccessWorkflow=login>
- Iankova, S., Davies, I., Archer-Brown, C., Yau, A., & Marder, B. (2019). A comparison of social media marketing between b2b, b2c and mixed business models. *Industrial Marketing Management*, 81, 179. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.001> Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850117301116>
- Ingram, T. N. I., Schwegker, C. H., & Hutson, D. (1992). Why salespeople fail. *Industrial Marketing Management*, 21. <https://doi.org/225-230>. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(92\)90019-p](https://doi.org/10.1016/0019-8501(92)90019-p) Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/001985019290019P>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676> Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Koponen, J. P., & Julkunen, S. M. (2022). Development of long-term B2B customer relationships: The role of self-disclosure and relational cost/benefit evaluation. *European Journal of Marketing*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/362841668_Development_of_longterm_B2B_customer_relationships_the_role_of_self-disclosure_and_relational_costbenefit_evaluation

Lee, M. H., Yun, J. J., Pyka, A., Won, D. K., Kodama, F., Schiuma, G., & Zhao, X. (2018). How to respond to the fourth industrial revolution, or the second information technology revolution? Dynamic new combinations between technology, market, and society through open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. <https://doi.org/10.3390/joitmc4030021> Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/325908905> How to Respond to the Fourth Industrial Revolution or the Second Information Technology Revolution Dynamic New Combinations between Technology Market and Society through Open Innovation

Manchanda, P., M.Packard, G., & Pattabhiramaiah, A. (2012). Social Dollars: The Economic Impact of Customer Participation in a Firm-Sponsored Online Community. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1984350> Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/228170287> Social Dollars The Economic Impact of Customer Participation in a Firm-Sponsored Online Community

Marshall, G. W., Goebel, D. J., & Moncrief, W. C. (2003). Hiring for success at the buyer–seller interface. *Journal of Business Research*, 56. [https://doi.org/10.1016/s0148-2963\(02\)00435-6](https://doi.org/10.1016/s0148-2963(02)00435-6) Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296302004356>

McCarthy, E., & Marschner, D. (1972). Basic Marketing: A Managerial Approach. *Journal of marketing*. <https://doi.org/10.2307/1250877> Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224297203600118>

Olekalns, M., & Smith, P. (2003). Social motives in negotiation: The relationships between dyad composition, negotiation processes and outcomes. *International Journal of Conflict Management*. <https://doi.org/10.1108/eb022900> Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/235267768> Social motives in negotiation The relationships between dyad composition negotiation processes and outcomes

Peng, M. W., Sun, S. L., Pinkham, B., & Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *Academy of Management Perspectives*. Disponível em:

<https://www.jstor.org/stable/27747526?typeAccessWorkflow=login>

Pessl, E. (2017). Roadmap industry 4.0 – implementation guideline for enterprises. *International Journal of Science Technology and Society*, 5, 193.

<https://doi.org/10.11648/j.ijsts.20170506.14> Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/326509847> Roadmap Industry 4.0 Implementation Guideline for Enterprises

Pramudya, R. C., & Seo, H.-S. (2019). Hand-Feel Touch Cues and Their Influences on Consumer Perception and Behavior with Respect to Food Products: A Review. *Foods*, 8, 259. <http://dx.doi.org/10.3390/foods8070259> Disponível em:

<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/31311188/>

Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.11.006>

Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829630600138X>

Rodriguez, R., & Svensson, G. (2019). Time orientation in complex B2B service relationships. *Emerald Group Publishing Limited*. <https://doi.org/10.1108/MIP-08-2018-0330>

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/331799920_Time_orientation_in_complex_B2B_service_relationships

Root, F. R., El-Ansary, A., & Robles, F. (1994). Entry Strategies for International Markets. *Journal of Marketing*, 52. <http://dx.doi.org/10.2307/1251639> Disponível em:

Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35.

<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400073> Disponível em:

<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8400073>

Ružić, E., & Benazić, D. (2021). The Impact of Internal Knowledge Sharing on Sales Department's Innovativeness and New Product Commercialization. *Organizacija*, 160.

<http://dx.doi.org/10.2478/orga-2021-0010> Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/353125861_The_Impact_of_Internal_Knowledge_Sharing_on_Sales_Department's_Innovativeness_and_New_Product_Commercialization

Simintiras, A. C., Ifie, K., Watkins, A., & Georgakas, K. (2013). Antecedents of adaptive selling among retail salespeople: A multilevel analysis. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.04.004> Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0969698913000386>

Spathis, C., & Konstantinidou, S. (2004). Enterprise resource planning systems' impact on accounting processes. *Business Process Management Journal*, 234–247.

<http://dx.doi.org/10.1108/14637150410530280> Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/235311938_Enterprise_resource_planning_systems'_impact_on_accounting_processes

Stefanou, C. J. (2002). A framework for the ex-ante evaluation of ERP software. <https://link.springer.com/journal/41303>, 10, 215.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000407> Disponível em:

<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.ejis.3000407>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. <http://www.jstor.org/stable/3088148> Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199708%2918%3A7%3C509%3A%3AAID-SMJ882%3E3.0.CO%3B2-Z>

Vaidya, S. (2018). Relationship of Age to Trust, Commitment, and Learning in International Joint Ventures. *SSRN Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3152071> Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3152071

Virvilaite, R., & Seinauskiene, B. (2014). How does psychic distance impact export marketing strategy and its performance: conceptual insights. *Economics and management*, 18. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.em.18.4.5714> Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/276046920_HOW_DOES_PSYCHIC_DISTANCE_IMPACT_EXPORT_MARKETING_STRATEGY_AND_ITS_PERFORMANCE_CONCEPTUAL_IN_SIGHTS

Welch, L., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14, 171. <https://doi.org/10.1177/030630708801400203> Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/285844787_Internationalization_Evolution_of_a_Concept

Yan, Q., & Chen, C.-S. (2018). Research on the Influence of Firm's Innovation Driven on New Product Innovation Performance. *International Business Research*, 11, 110. <https://doi.org/10.5539/ibr.v11n8p110> Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/326503889_Research_on_the_Influence_of_Firm's_Innovation_Driven_on_New_Product_Innovation_Performance

Anexos

ANEXO 1 – ACORDO DE ESTÁGIO











































IDENTIFICAÇÃO DO ESTÁGIO	
Unidade Curricular	Dissertação/Projeto/Estágio
Curso	Mestrado em Línguas e Relações Empresariais
Data de Início	02 de janeiro de 2023
Data de Conclusão	02 de junho de 2023
Horário a cumprir	08:30h às 17:15h, com 1 hora de almoço
Orientador(a) da UA	Prof. Doutor Abdelilah Suisse
CONTACTOS DO ALUNO	
Estudante	Hélder Coelho Pinheiro
Número Mecanográfico	A109775
Email	hcpinheiro@ua.pt
Contactos Telefónicos	+351 913512176
CONCTATOS DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO	
Local do Estágio	LUSOSERVICA
Endereço Postal	R. da Estrada (EN204) 75 4755-520 Várzea Barcelos - Portugal
Endereço eletrónico	geral@lusoservica.pt
Website	www.lusoservica.com
Contactos telefónicos	Tel: +351 253 051 288 Fax: +351
CONTACTOS DO RESPONSÁVEL PELA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO	
Nome	Alexandre Dias (Diretor Geral)
Endereço eletrónico	a.dias@lusoservica.pt

Contactos telefónicos	Tel: +351 939 130 275
CONTACTOS DO SUPERVISOR DO ESTÁGIO ENTIDADE DE ACOLHIMENTO	
Orientador(a) da EA	Alexandre Dias (Diretor Geral)
Endereço eletrónico	a.dias@lusoservica.pt
Contactos telefónicos	Tel: +351 939 130 275

ANEXO 2 - CRONOGRAMA DO ESTÁGIO CURRICULAR

PROGRAMA ESTÁGIO CURRICULAR - LUSOSERVICA																			HÉLDER PINHEIRO									
TAREFAS	janeiro				fevereiro				março				abril				maio											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20								
Formação e treino nos processos produtivos da empresa	█	█	█	█	█	█																						
Formação nos processos comerciais da empresa				█	█	█	█	█																				
Formação no processo de orçamentação e reorganização dos projectos adjudicados					█	█	█	█																				
Gestão de novos projectos e reorganização do processo de gestão de encomendas									█	█	█	█																
Preparação e realização da feira Hannover Messe											█	█	█	█	█	█												
Preparação da Auditoria															█	█	█	█										
Validação das modificações efectuadas aos processos comerciais e de internacionalização da Lusoservica																	█	█	█	█								

ANEXO 3 - SERVIDOR INTERNO DA LUSOSERVICA

 adias	 alpha356	 alpha356_2	 alpha356-1
 anaf	 armazem	 Backups	 breno
 catarina	 chris	 Clientes	 Comercial
 contfinal	 ControloFinal	 Docs-CEGID	 DocumentsReference
 eric	 etiquetas	 Financeiro	 Formularios
 Fornecedores	 gamma255	 Gerencia	 helder
 hsa	 Indicadores	 Informatica	 Manutencao
 marciaf	 msfreitas	 Planeamento_Pojetos	 Producao
 ps9500_1	 Public	 Qualidade	 Rechumanos
 Recycle Bin - Volume_1	 Relatorios	 romain	 sara
 SmartWare	 TimeMachineBackup		

ANEXO 4 - EMAIL DE APRESENTAÇÃO/ DIVULGAÇÃO DA LUSOSERVICA

Para...	
Cc...	
Enviar	Assunto Thank you for your visit

Dear Sir,

Thank you for your visit to our stand at Hannover Messe 2023 and also the opportunity to offer our services. Attached you can find a photo from our stand for further identification. You can see also more information about us at www.lusoservica.pt and <https://www.youtube.com/watch?v=Mh1z2SCIKes>.

We are fully available for quote request, meetings and visits. Normally we can provide prices and delivery time in 2-3 days.

Any additional question, please contact me.

Cumprimentos/Bonne Journée/Mit freundlichen Grüßen/ Best regards

Hélder Pinheiro
Client Manager | Sales Development

+351 925 197 121 | helder.pinheiro@lusoservica.pt

 [helderpinheiro](#)

Lusoservica, Lda.
Rua da Estrada, 75
4755-520 Várzea
Barcelos - Portugal
Next fairs - Visit Us

geral@lusoservica.pt
www.lusoservica.pt
NIF: 513 910 646
Telef: 253 051 288



ANEXO 5 – EMAIL A APELAR A VISITA AO LINKEDIN INSTITUCIONAL

Enviar	Para...	
	Cc...	
	Assunto	LinkedIn Lusoservica

Dear Customer,


We are delighted to invite you to visit our LinkedIn page (<https://www.linkedin.com/company/lusoservicapt/mycompany/>) so that you can keep up to date with all our news. It is on the basis of a strategy of transparency and proximity that we are sending this email, with the aim of reinforcing our bonds with you.

Cumprimentos/Bonne Journée/Mit freundlichen Grüßen/ Best regards

Hélder Pinheiro

Client Manager | Sales Development

+351 925 197 121 | helder.pinheiro@lusoservica.pt

 [helderpinheiro](#)

Lusoservica, Lda.
Rua da Estrada, 75
4755-520 Várzea
Barcelos – Portugal
Next fairs – Visit Us

geral@lusoservica.pt
www.lusoservica.pt
NIF: 513 910 646
Telef: 253 051 288



ANEXO 6 – EMAIL DE AGRADECIMENTO PELA PREFERÊNCIA DAS SOLUÇÕES
LUSOSERVICA

Enviar	Para...	
	Cc...	
	Assunto	Lusoservica - Thank you for your preference

Dear customer,

It is with great honour that the team of Lusoservica would like to welcome you and thank you for your preference. We work every day to provide you with the best electrical wiring solutions, combined with our commitment to excellence in service and quality. We are at your disposal for any clarifications or additional information.

Cumprimentos/Bonne Journée/Mit freundlichen Grüßen/ Best regards

Hélder Pinheiro

Client Manager | Sales Development

+351 925 197 121 | helder.pinheiro@lusoservica.pt

 [helderpinheiro](#)

Lusoservica, Lda.
Rua da Estrada, 75
4755-520 Várzea
Barcelos - Portugal
Next fairs - Visit Us

geral@lusoservica.pt
www.lusoservica.pt
NIF: 513 910 646
Telef: 253 051 288



ANEXO 7 - EMAIL DE ENVIO DE FATURA E DOCUMENTOS DE EXPEDIÇÃO

Para...	
Cc...	
Enviar	
Assunto	Invoice and Shipment Documents

Hello,

I am attaching Invoice and Shipment Documents regarding today's shipment.

Tracking number:

Please sign and send us the CMR (or similar) document. If you are not able to send it, please make sure you sign the document, so that we can have access to it.

If you have any questions, please contact me.

Cumprimentos/Bonne Journée/Mit freundlichen Grüßen/ Best regards

Hélder Pinheiro

Client Manager | Business Development

+351 925 197 121 | helder.pinheiro@lusoservica.pt

in

Lusoservica, Lda.

Rua da Estrada, 75

4755-520 Várzea

Barcelos - Portugal

Next fairs - Visit Us

geral@lusoservica.pt

www.lusoservica.pt

NIF: 513 910 646

Telef: 253 051 288



ANEXO 8 – EMAIL DE CONFIRMAÇÃO DE ENCOMENDA

Enviar	Para...	
	Cc...	
	Assunto	PO Confirmation

Dear Customer,

I am attaching confirmation document for PO. Please check all dates, quantities and prices.
Please note that the delivery date may be affected by the availability of materials or technical problems during the production of samples and models.

If there are any questions, please contact me.

Cumprimentos/Bonne Journée/Mit freundlichen Grüßen/ Best regards

Hélder Pinheiro
Client Manager | Sales Development

+351 925 197 121 | helder.pinheiro@lusoservica.pt

 [helderpinheiro](#)

Lusoservica, Lda.
Rua da Estrada, 75
4755-520 Várzea
Barcelos - Portugal
Next fairs - Visit Us

geral@lusoservica.pt
www.lusoservica.pt
NIF: 513 910 646
Telef: 253 051 288



ANEXO 9 – FLYER PROMOCIONAL LUSOSERVICA

The specialist of wire harnesses, wiring systems and electrical cables



**YOUR CABLE
HARNESSES PARTNER**

Portuguese Plant:

Lusoservica, Lda.
Rua da Estrada, 75
4755-520 Várzea
Barcelos – Portugal



GLOBAL PRESENCES



Turnover:
≈ 14 millions € sales
≈ 4 production plants
≈ 200 people
≈ 1981, creation year

Service develops one group synergy:
From purchasing, Quality, Commercial
Finances, Human Resources.

Lusoservica office localization :
Rua da Estrada, 75
4755-520
Tel : +(351) 939 130 275
Web : www.lusoservica.com



OUR KNOW-HOW

THE CRIMPING



THE CONTROL



THE ANALYSIS



Automaton from terminal crimping.

Control : Analyse visual by artificial vision, pull-out force measurement, dimensional, compaction analyse (metallography), automatic analyse over crimping press..



Security...

Service

OUR SERVICES

Sourcing & purchasing, The customer advantages:

- ARP and EDI integrated
- Follow-up and production control.
- Parts and materials stock availability.
- Forecast stock management.
- Master supply chain.

LusoService develop a synergy about purchasing group, in order to best prices !



OUR SERVICES

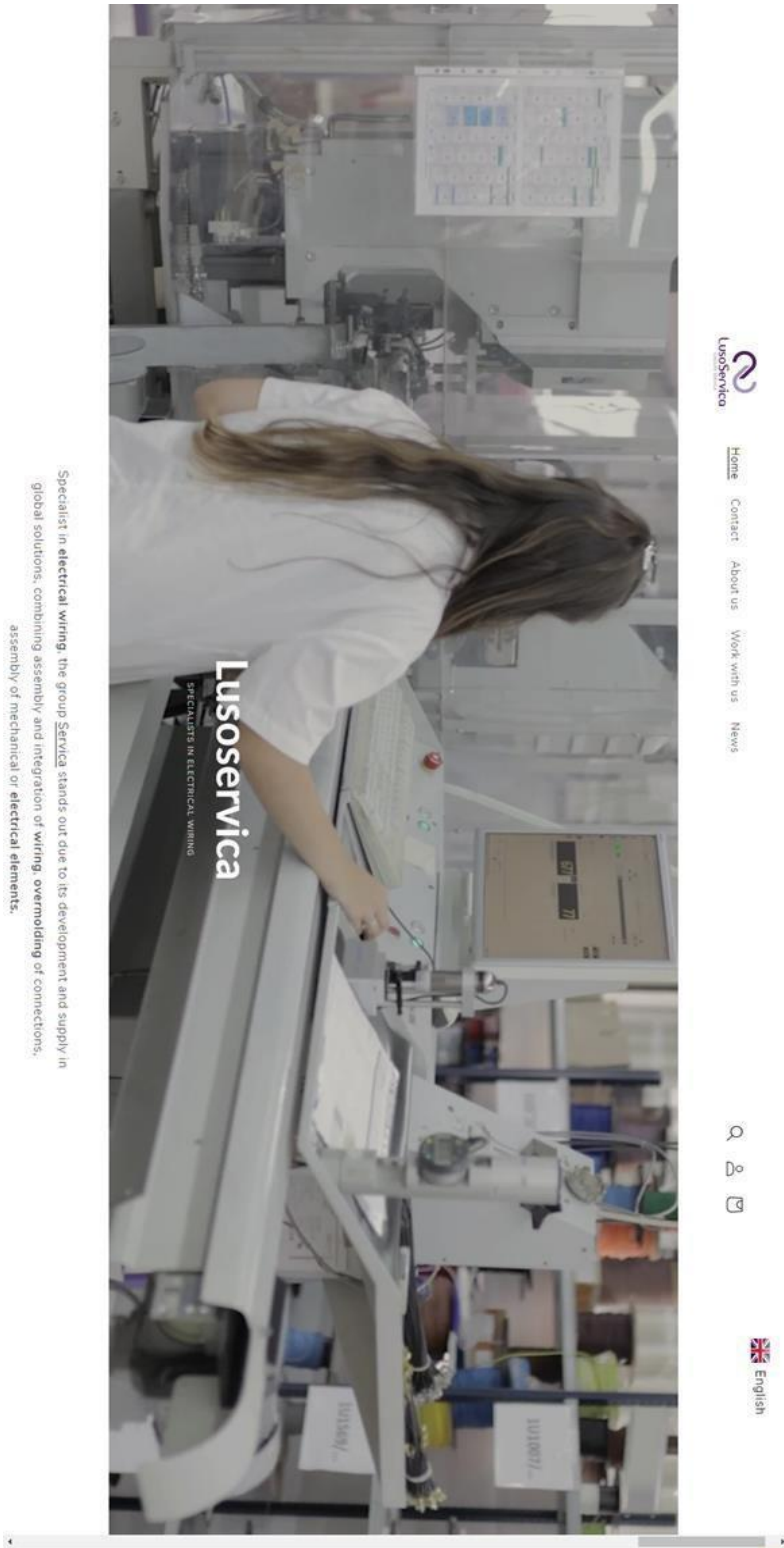
Methods & Industrialization, The customer benefits:

- Co-design of customers projects.
- Samples manufacturing with ISO requirements.
- Manufacturing plans and bills of material.
- Process Industrialization.

Our mission : Anticipate all issues to a successful project!



ANEXO 10 – SITE WEB INSTITUCIONAL LUSOSERVICA





We are experts in **electrical wiring, electronic and electromechanical modules**. It has the ability to adapt to Customer requirements for all types of solutions within these technologies and their validation and approval.

In consideration of a strong technical and engineering component, the company develops all the systems, equipment and tools required to manufacture and test these products, including the requirements of the **electrical, automotive, medical, railway, aerospace and food industry**.










Certification

Lusoservice is ISO 9001 certified. ISO 9001 is the most used management systems standard worldwide, being the international reference for the certification of quality management systems.

ANEXO 11 – ETIQUETAS DE IDENTIFICAÇÃO DE ARQUIVO

 LusoService GRUPE SERVICE	 LusoService GRUPE SERVICE	 LusoService GRUPE SERVICE
EXPEDIÇÃO CLIENTE “X” 23/24 	CLIENTES POR APROVAR 23/24 	ENCOMENDAS CLIENTE “X” 23/24 
2023	2023	2023

ANEXO 12 – CATÁLOGO LUSOSERVICA

	<h1 style="text-align: center;">MARKET RANGE</h1>		Samples list
Final customer	Codes	Products where wiring is incorporated	Description
Pavailler	APV...		Pastry and bakery ovens
Aldés	ALD...		Refrigeration and air conditioning equipment
Parkeon	PRK...		Parking meters
Novexia	NOV... NOVBC...		Low, medium and high voltage control and transformation equipment
CMS Industries	CMS...		PCB's - Electronic Cards
Heatcraft	HCFEL...		Refrigeration and air conditioning equipment

ANEXO 13 - FICHA TÉCNICA DE CLIENTES

Société :	CLIENT	N. Cpte :					
Adresse		Abbrégé :					
Rue 1 :					
Rue 2 :							
Boite postale :							
Code postal :	Ville :						
Pays :	Code pays :						
Code tarif :	Code taxe :	Régime fiscal :					
Tél. :	Fax :	Contact :					
Livraison							
Nom :							
Rue 1 :							
Rue 2 :							
Code postal :	Ville :						
Pays :	Code pays :						
Contact 2 :	Tél. 2 :	Fax 2 :					
E-Mail/Site :							
Nom banque :	SWIFT :	IBAN :					
Code :	Guichet :	Compte :					
		Clé :					
Rep.							
Représentant 1 :	Tx com. 1 :	Siret :					
		Code APE :					
Représentant 2 :	Tx com. 2 :	Numéro TVA :					
N/Réf. chez tiers :							
Compte payeur :	Compte facture :	Préfixe comptable :					
Règlement							
Regr. BL :	Regr. factures :	Sup. frais fixes :					
		Nb ex. Fact. :					
Genre Reg. :	Règ :	Code échéance :					
		Base éch. :					
N° Factor :		Montant mini franco :					
		Poids mini franco :					
R/H Bas 1 :	R/H écran :	R/H ligne :					
		Escompte/agios :					
R/H Bas 2 :	Découvert autorisé :	Début :					
		Fin :					
R/H Bas 3 :	Assurance crédit :	Début :					
		Fin :					
Codes							
Transp. :	Périodicité abonnement :						
Port :	Emballage :						
Blocage :	Priorité :	Secteur d'activité :					
		Etablissement :					
Code zone de livraison :		Centrale d'achat :					
		Devise :					
Code Hors groupe :		Code région :					
		Groupe :					
Département statistique :		Code ABC :					
		Langue :					
Code segment marché :		Code révision de prix :					
Libellé O/D :	Libellé Cdes :	Libellé Factures :					
		Libellé BL :					
Commentaire écran :							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Nom d'utilisateur :</td> <td style="width: 25%;">Date d'édition :</td> <td style="width: 25%;">Heure d'édition :</td> <td style="width: 25%;">Réf. : FC001</td> </tr> </table>				Nom d'utilisateur :	Date d'édition :	Heure d'édition :	Réf. : FC001
Nom d'utilisateur :	Date d'édition :	Heure d'édition :	Réf. : FC001				

ANEXO 14 – CARTAZ PROMOCIONAL DA LUSOSERVICA NA HANNOVER MESSE

