



**IPG** Politécnico  
| da | Guarda  
Escola Superior  
de Tecnologia e Gestão

# RELATÓRIO DE ESTÁGIO

Curso Técnico Superior Profissional  
em Gestão e Comércio Internacional

Inês Alexandra Miranda Rodrigues

julho | 2018





**Escola Superior de Tecnologia e Gestão**

Instituto Politécnico da Guarda

---

# RELATÓRIO DE ESTÁGIO

INÊS ALEXANDRA MIRANDA RODRIGUES

RELATÓRIO PARA A OBTENÇÃO DO DIPLOMA DE TÉCNICO SUPERIOR

PROFISSIONAL EM GESTÃO E COMÉRCIO INTERNACIONAL

GUARDA, JULHO DE 2018

*Dedico todo este trabalho aos meus pais, ao meu irmão  
e aos meus verdadeiros amigos que me acompanham ao longo da vida.*

*Dedico também àqueles que, de uma forma direta ou indireta,  
contribuíram para que este trabalho fosse possível.*

## **Ficha Técnica**

**Nome:** Inês Alexandra Miranda Rodrigues

**Número de aluno:** 1012338

**Estabelecimento de ensino:** Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda

**Curso:** Tesp de Gestão e Comércio Internacional

**Empresa recetora do estágio:** Mafirol, Indústria de Equipamentos, SA

**Morada da sede:** Rua Alto do Vale do Grou, N° 956, 3750 – 872 Borralha, Águeda

**Telefone:** 234 610 460

**Fax:** 234 610 461

**Email:** inform@mafirol.pt

**Supervisor do estágio na instituição:** Engenheiro Jorge Albergaria

**Orientador do estágio na ESTG – IPG:** Professora Ana Margarida Fonseca

**Período de estágio:** 1 de março a 13 de julho 2018

**Duração do estágio:** 750 horas

## **Agradecimentos**

O presente trabalho não teria sido possível de realizar sem a colaboração de múltiplas pessoas e entidades, às quais quero deixar aqui registado o meu sincero agradecimento.

Começo por agradecer primeiramente ao Grupo Mafirol, mais concretamente à Mafirol: Indústria de Equipamentos, SA, por ter permitido a realização deste estágio curricular e posteriormente do relatório. Agradeço também a ajuda mostrada por todos ao longo do tempo passado na empresa.

À professora Ana Margarida Fonseca, a minha orientadora, agradeço toda a confiança em mim depositada para a produção deste trabalho, assim como o elevado apoio e disponibilidade.

Ao Eng. Jorge Albergaria e ao Dr. João Pedro Anjos, por todo o conhecimento que me transmitiram ao longo destes meses. A eles agradeço também toda a compreensão, disponibilidade e ajuda prestada durante a realização deste trabalho.

Agradeço à Ana Rosa Martins e ao Jorge Marques, pela orientação e conhecimentos transmitidos ao longo da minha passagem pelo Grupo Mafirol.

A todo o pessoal da Mafirol: Indústria de Equipamentos SA, que de uma forma ou outra ajudaram e permitiram que este trabalho fosse possível.

Agradeço também aos meus professores que me acompanharam ao longo de todo o curso e também a todos os meus colegas e amigos, presentes nos bons e nos maus momentos.

Por fim, agradeço à minha família, e em especial, à minha mãe, ao meu pai e ao meu irmão, por todo o apoio dado desde o início desta aventura da minha vida. A eles devo tudo o que fui, sou e serei.

Obrigada.

## **Plano de Estágio**

Em conformidade com a disponibilidade e necessidades do Grupo Mafirof, foi estabelecido o seguinte plano de estágio (ver anexo I), considerando um número total de 750 horas de trabalho:

- Processo de encomendas de venda no mercado nacional e internacional;
- Gestão documental do processo de venda;
- Introdução informática de registos de pintura;
- Participação na elaboração de catálogos comerciais;
- Participação na elaboração documental para formação dada aos comerciais da empresa;
- Estudo e análise de novos produtos com vista à sua produção/comercialização;
- Análise do fluxo documental existente na empresa;
- Análise da evolução do sistema de recolha de tempos (papel vs digital);
- Análise sectorial da evolução dos produtos / novos produtos;

## **Resumo**

No âmbito do Curso Técnico Superior Profissional de Gestão e Comércio Internacional, do Instituto Politécnico da Guarda, foi realizado um estágio na empresa Mafirol: Indústria de Equipamentos SA. Esta empresa é detida pelo Grupo Mafirol, que se dedica atualmente ao desenvolvimento, produção, comercialização, instalação e serviço pós-venda de expositores refrigerados, estanteria e mesas de saída.

No presente relatório de estágio, descrevem-se as tarefas realizadas no decorrer do período formativo, sendo que foram escolhidas e enquadradas na área do curso. Na área da gestão, as funções mais desenvolvidas foram a organização, seleção e arquivo de diversos tipos de documentação. A área internacional do curso foi colocada em prática na introdução das encomendas do mercado estrangeiro no sistema informático da empresa. No seu todo, o estágio enriqueceu-me como profissional, permitindo um contacto real com o mundo de trabalho, podendo aplicar e consolidar conhecimentos adquiridos ao longo do curso, bem como desenvolver mais competências.

**Palavras-chave:** encomendas, documentação, organização, arquivo, gestão e comércio internacional.

## **Abstract**

Within the scope of the Technical Higher Education Vocational Course in Management and International Business obtained at the Polytechnic Institute of Guarda, an internship was done at *Mafirol – Indústria de Equipamentos, SA*.

This company is owned by the Mafirol Group, which is currently dedicated to the development, production, commercialization, installation and after-sales service of mainly refrigerated equipment for food distribution and horeca, metallic shelving as well as check-outs.

In this final internship report, the tasks performed during the internship, which were selected in accordance with the course of studies, are described

Thus, as far as the Management programme of the course is concerned, the main duties involved the organization, selection and filing of a wide range of documents.

The knowledge acquired during the International Business programme was put into practice in the introduction of orders from the foreign market in the company's computer system.

On the whole, the internship contributed to my professional enrichment, allowing me to have a real contact with the world of work. As an intern, I was able not only to apply and consolidate all the theoretical knowledge gained during my course of studies but also to acquire further skills in this field.

**Key words:** orders, documents, organization, archive, management and international business.



# Índice Geral

<b>Ficha Técnica</b> .....	<b>iii</b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b>iv</b>
<b>Plano de Estágio</b> .....	<b>v</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>vi</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>vii</b>
<b>Índice Geral</b> .....	<b>viii</b>
<b>Índice de Figuras</b> .....	<b>xi</b>
<b>Siglário</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 1: Grupo Mafirol e Mafirol Indústria de Equipamentos, SA</b> .....	<b>2</b>
1.1 Apresentação do Grupo Mafirol .....	<b>3</b>
1.1.1 Grupo Mafirol: Formação Profissional .....	<b>7</b>
1.1.2 Grupo Mafirol: Segurança e Higiene no Trabalho .....	<b>7</b>
1.1.3 Grupo Mafirol: Medicina no Trabalho .....	<b>8</b>
1.1.4 Grupo Mafirol: Ambiente .....	<b>9</b>
1.2 Missão, valores e cultura do Grupo Mafirol.....	<b>10</b>
1.3 Mafirol: Indústria de Equipamentos, SA.....	<b>12</b>
1.3.1 Mafirol: Indústria de Equipamentos, SA – Organograma.....	<b>14</b>
1.4 Secções da Mafirol: Indústria de Equipamentos SA .....	<b>19</b>
1.5 Produtos Comercializados pela Mafirol: Indústria de Equipamentos .....	<b>20</b>
1.6 Processo Produtivo .....	<b>24</b>
1.7 Mercado de atuação .....	<b>26</b>
1.7.1 Microambiente.....	<b>26</b>
1.7.1.1 Principais clientes .....	<b>26</b>
1.7.1.2 Principais fornecedores.....	<b>29</b>
1.7.1.3 Principais concorrentes.....	<b>30</b>

1.7.2 Macroambiente .....	31
1.7.2.1 Ambiente demográfico .....	31
1.7.2.2 Ambiente económico .....	32
1.7.2.3 Ambiente natural .....	33
1.7.2.4 Ambiente tecnológico.....	34
1.8 Plano de Marketing.....	35
1.8.1 Segmentação .....	35
1.8.2 Posicionamento.....	36
1.8.3 Análise SWOT.....	36
1.8.4 Estratégia de Marketing.....	40
1.8.5 Marketing Mix .....	40
<b>Capítulo 2: Circuito do Processo Documental da Empresa .....</b>	<b>43</b>
2.1 Fases do Circuito Documental da Mafirol.....	44
2.1.1 Fase Comercial .....	45
2.1.2 Fase Planeamento .....	46
2.1.3 Fase Produção.....	47
2.2 Produção para stock da própria empresa .....	49
2.3 Ficha de identificação do produto Mafirol .....	50
<b>Capítulo 3: Tarefas realizadas ao longo do estágio .....</b>	<b>51</b>
3.1. Processo de encomendas de venda no mercado nacional e internacional: .....	53
3.2 Gestão documental do processo de vendas.....	55
3.3 Introdução informática de registos de pintura .....	56
3.4 Análise do fluxo documental existente na empresa .....	57
3.5 Análise da evolução do sistema de recolha de tempos (papel vs digital).....	59
<b>Conclusão .....</b>	<b>64</b>
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>66</b>
<b>Webgrafia .....</b>	<b>67</b>

<b>Anexos.....</b>	<b>69</b>
<b>Lista de Anexos .....</b>	<b>70</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Logótipo do Grupo Mafirol .....	3
<b>Figura 2:</b> Sede do Grupo Mafirol .....	5
<b>Figura 3:</b> Localização da sede Mafirol .....	5
<b>Figura 4:</b> Organograma das comerciais do Grupo .....	6
<b>Figura 5:</b> Secções da Mafirol: Indústria de Equipamentos .....	12
<b>Figura 6:</b> Organograma da empresa Mafirol: Indústria de Equipamentos .....	15
<b>Figura 7:</b> Expositor de frutas modelares .....	20
<b>Figura 8:</b> Expositor de pão espiga .....	21
<b>Figura 9:</b> Estanteria SP25 .....	21
<b>Figura 10:</b> Mesa de cozinha .....	22
<b>Figura 11:</b> Bancada de peixe .....	22
<b>Figura 12:</b> Mesa de saída com tapete rolante .....	23
<b>Figura 13:</b> Mesa de saída sem tapete rolante.....	23
<b>Figura 14:</b> Análise SWOT.....	36
<b>Figura 15:</b> Fases do circuito documental.....	44
<b>Figura 16:</b> Etapas da fase comercial.....	45
<b>Figura 17:</b> Etapas da fase de planeamento .....	46
<b>Figura 18:</b> Etapas da fase de produção.....	47
<b>Figura 19:</b> Fases de produção para stock .....	49
<b>Figura 20:</b> Dados da ficha de identificação do produto .....	50
<b>Figura 21:</b> Introdução informática de uma encomenda.....	54
<b>Figura 22:</b> Plataforma geral das encomendas.....	55
<b>Figura 23:</b> Plataforma geral do registo de pintura.....	56
<b>Figura 24:</b> Plataforma do controlo de guias de remessa.....	57
<b>Figura 25:</b> Guias de remessa do ano civil 2018.....	58
<b>Figura 26:</b> Guias de remessa arquivadas .....	58
<b>Figura 27:</b> Boletim de trabalho em formato papel .....	59
<b>Figura 28:</b> Autenticação online na recolha de tempos .....	61
<b>Figura 29:</b> Recolha de tempos online .....	62
<b>Figura 30:</b> Recolha de tempos - em produção.....	62
<b>Figura 31:</b> Recolha de tempos - em paragem.....	62
<b>Figura 32:</b> Recolha de tempos - número de OFL.....	63

**Figura 33:** Recolha de tempos: ajudantes..... 63

## **Siglário**

**ACA:** Armazém componentes adquiridos

**AMP:** Armazém matérias-primas

**APA:** Armazém produto acabado

**API:** Armazém produto intermédio

**CM:** Centro de Máquina

**CT:** Centro de Trabalho

**CTESP:** Curso Técnico Superior Profissional

**ESTG:** Escola Superior Tecnologia e Gestão

**GR:** Guia de Remessa

**ID:** Departamento de Investigação e Desenvolvimento

**IPG:** Instituto Politécnico da Guarda

**IVA:** Imposto Valor Acrescentado

**MIE:** Mafiol Indústria de Equipamentos

**MIR:** Mafiol Indústria de Refrigeração

**MP:** Matéria-prima

**NIF:** Número de Identificação Fiscal

**OFL:** Ordem de Fabrico Lançada

**ONG:** Organização Não Governamental

**SA:** Sociedade Anónima

## **Introdução**

No decorrer do estágio efetuado no âmbito do Curso Técnico Profissional de Gestão e Comércio Internacional do Instituto Politécnico da Guarda (Escola Superior de Tecnologia e Gestão), tive como principal objetivo a consolidação da formação superior e o desenvolvimento de competências técnicas e profissionais, em contexto real de trabalho.

Para essa finalidade e assim poder concluir a minha formação, contei com o apoio fundamental da empresa Mafirol: Indústria de Equipamentos SA, que propiciou a realização deste estágio nas suas instalações.

No contexto global da indústria, a tecnologia é extremamente importante para o desenvolvimento e melhoria da vida de uma empresa. Criar novos produtos no menor custo e num curto espaço de tempo, é a estratégia fundamental para assim ganhar posição no vasto mercado atual. No final, obtém-se um produto com qualidade e mais competitivo, permitindo deste modo um maior grau de satisfação por parte dos clientes e consumidores.

A indústria do ramo de produtos fabricados na Mafirol: Indústria de Equipamentos SA (essencialmente estanteria e inox), tem vindo a evoluir com o passar dos anos, devido às grandes exigências do mercado. Por essa razão, as empresas têm que se saber adaptar aos pedidos dos clientes, elaborando novos produtos que cumpram todas as regras e normas exigidas. É certo que a combinação das novas tecnologias com o vasto conhecimento de uma organização, contribui para o desenvolvimento de um produto melhor e com qualidade.

O presente documento está dividido em três capítulos, relatando de forma abrangente o trabalho realizado e desenvolvido. No primeiro capítulo descrevo o Grupo Mafirol e concretamente a empresa acolhedora do estágio, abordando vários aspetos sobre a mesma. No capítulo dois descrevo pormenorizadamente o circuito do processo documental da empresa, concluindo com um terceiro capítulo em que relato de forma sucinta as tarefas propostas e realizadas ao longo de todo o tempo de estágio.

# **Capítulo 1: Grupo Mafirol e Mafirol Indústria de Equipamentos, SA**



O primeiro capítulo apresenta a caracterização do Grupo Mafirol e da empresa Mafirol: Indústria de Equipamentos SA, desde a sua história, localização, missão, valores e cultura até aos produtos comercializados.

## 1.1 Apresentação do Grupo Mafirol<sup>1</sup>

Fundada em 1965, em Águeda, por apenas seis colaboradores e duas máquinas rudimentares, instaladas numa exígua área coberta de 100m<sup>2</sup>, a Mafirol nasceu vocacionada para a metalomecânica ligeira. Hoje em dia, a Mafirol é um grupo de empresas que se dedica ao desenvolvimento, produção, comercialização, instalação e serviço pós-venda em diversos produtos na área da distribuição alimentar e hotelaria.

Na figura 1 podemos ver o logótipo do Grupo Mafirol.



**Figura 1:** Logótipo do Grupo Mafirol

*Fonte:* <http://www.mafirol.com/>

---

<sup>1</sup> Adaptado com base em informação recolhida do Manual de Acolhimento do Grupo Mafirol

Na década de 60, iniciou a sua atividade com a primeira unidade fabril (Mafirol: Indústria de Equipamentos SA), produzindo estanteria em arame, com a finalidade de substituir as prateleiras em madeira, usadas no mercado até então. O sucesso obtido nacional e internacionalmente permitiu à Mafirol ser líder português na área de estanteria metálica.

Com o passar dos anos e a criação de novas empresas, para além deste tipo de produtos, o grupo começou a produzir ainda mesas de saída (*check-outs*), mobiliário em inox, aramados, e uma enorme variedade de expositores para os mais variados fins, como a área têxtil, calçado, papelarias, bricolagem, multimédia e parafarmácias.

Alguns anos mais tarde, na década de 70, a empresa iniciou o processo de criação de um conjunto de unidades comerciais, tendo como resultado vantajoso o facto de o grupo passar a estar diretamente no mercado, e não apenas por intermediários de instaladores e distribuidores.

Treze anos após a origem da Mafirol, foi criada a segunda unidade fabril, Mafirol Indústria de Refrigeração, que se dedica à conceção e produção de móveis refrigerados, como vitrinas, murais, balcões retrobares e ilhas, com a finalidade de exposição, conservação e comercialização de produtos alimentares.

Atualmente a Mafirol ocupa uma vasta área total de mais 60 000m<sup>2</sup>, sendo metade dos quais coberta, criando acima de 300 empregos diretos.

Conta ainda com uma delegação de serviços e seis delegações comerciais presentes em todo o território português, começando por Braga, passando pelo Porto, Viseu, Águeda, Leiria e terminando mais a sul, em Lisboa, sendo que estas delegações são intermediárias, pois compram os produtos às empresas do grupo e vendem diretamente ao consumidor final.

Em Águeda, cidade do distrito de Aveiro, é o local onde está sediado o Grupo Mafiroil. As figuras 2 e 3 ilustram a sede e a localização da mesma.



**Figura 2:** Sede do Grupo Mafiroil

**Fonte:** <https://www.google.com/maps/place/Mafiroil+-+Industria+De+Equipamentos,+S.A./@40.5444452,-8.4464799,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0xd2309778adea9d5:0xf4c259dbe1b0f1e5!8m2!3d40.5444452!4d-8.4442912>

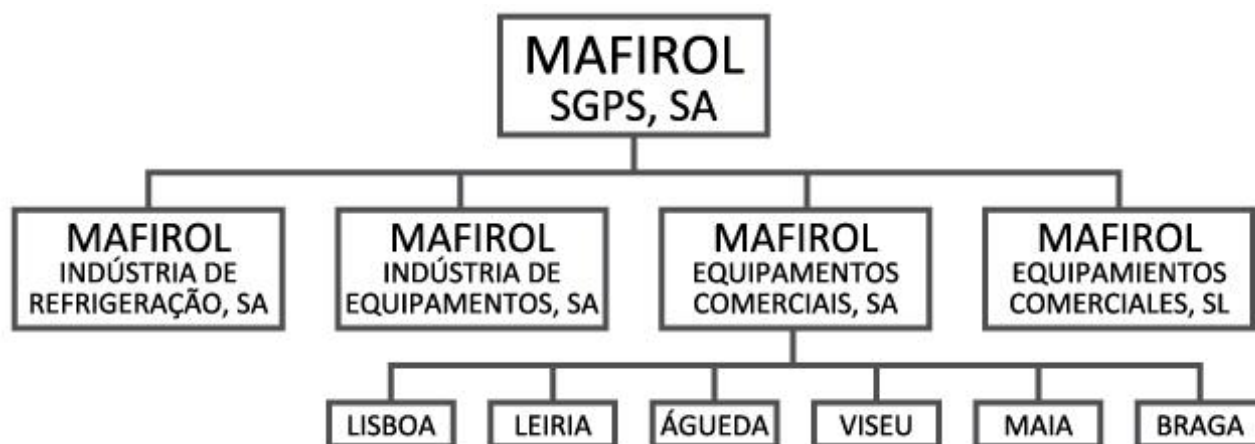


**Figura 3:** Localização da sede Mafiroil

**Fonte:** [concelho+de+%C3%A1gueda&oq=mapa+do+concelho+de+%C3%A1gueda&gs\\_l=img.3..0i24k1.3565011.3568825.0.3568882.26.15.0.11.11.0.216.1888.6j8j1.15.0....0...1c.1.64.img..1.25.1805...0j0i67k1.0.qmyU\\_PHIejw#imgrc=qLJXwV7uHWK9\\_M:](https://www.google.com/maps/place/concelho+de+%C3%A1gueda&oq=mapa+do+concelho+de+%C3%A1gueda&gs_l=img.3..0i24k1.3565011.3568825.0.3568882.26.15.0.11.11.0.216.1888.6j8j1.15.0....0...1c.1.64.img..1.25.1805...0j0i67k1.0.qmyU_PHIejw#imgrc=qLJXwV7uHWK9_M:)

Há também uma delegação comercial em Espanha, localizada na Corunha.

No organograma que se segue observam-se todas as empresas do Grupo Mafiol, referidas até ao momento.



**Figura 4:** Organograma das comerciais do Grupo

*Fonte:* <http://www.mafiol.com/conteudos/conteudos.htm?id=4>

Ao nível das exportações, representam cerca de 75% da sua produção, sendo 80% para o mercado comunitário (União Europeia).

Os territórios e países alvo de exportações são sobretudo os mercados de Espanha, França, Itália, Alemanha, Reino Unido, Irlanda, Nova Zelândia, Nova Caledónia, Angola, Brasil, Estados Unidos da América, Geórgia, Israel, Moçambique e Uruguai, sendo que estas saídas de produtos são estabelecidas essencialmente através de parcerias comerciais com distribuidores locais, com o devido conhecimento das necessidades e especificidades dos seus mercados.

Daqui em diante, a Mafiol pretende manter um rigoroso controlo sobre a sua política de qualidade, cumprimento de prazos e o desenvolvimento de novos produtos. Acima de tudo, o grupo quer disponibilizar soluções, criar e fidelizar parceiros de negócio, para assim evoluir.

A empresa tem como principal objetivo ser um dos fabricantes e fornecedores de referência na sua área de atividade.

Atualmente, a empresa conta com 54 anos.

### **1.1.1 Grupo Mafirol: Formação Profissional <sup>2</sup>**

Os colaboradores da Mafirol frequentam regularmente ações de formação profissional propostas pela empresa, de modo a proporcionar a adaptação às alterações tecnológicas, organizacionais e a favorecer a qualidade do emprego.

A Mafirol não só qualifica os funcionários a curto e médio prazo, mas também desenvolve o seu potencial a longo prazo. Assim, os objetivos de formação visam:

- Melhorar a qualificação profissional dos colaboradores;
- Aumentar a produtividade do trabalho individual e em equipa;
- Possibilitar uma maior especialidade dos seus colaboradores em áreas estratégicas para a empresa;
- Proporcionar a adaptação a novos métodos ou tecnologias;
- Desenvolver interesses pessoais.

### **1.1.2 Grupo Mafirol: Segurança e Higiene no Trabalho <sup>3</sup>**

O Grupo Mafirol preocupa-se com a segurança e bem-estar de todos os seus funcionários, procurando assim criar as melhores condições de trabalho e garantindo todas as obrigações legais neste domínio.

Desde o uniforme ao equipamento de proteção individual e a conceção dos postos de trabalho, a empresa procura garantir um ambiente de trabalho que proporcione simultaneamente conforto e bem-estar, gerando assim um aumento de produtividade.

A empresa dispõe de serviços de Higiene e Segurança que estão atentos a todas as alterações e sensibilizadas para a melhoria contínua das condições de trabalho. As atividades desenvolvidas na empresa têm riscos próprios e específicos, que estão documentados em Instruções de Segurança e em sinalética adequada. O seu incumprimento por negligência grosseira, que possa dar origem a qualquer acidente, não dá direito a qualquer indemnização, podendo inclusive a Mafirol ativar um procedimento

---

<sup>2 e 3</sup> Adaptado com base em informação recolhida do Manual de Acolhimento do Grupo Mafirol.

legal contra o colaborador por desrespeito das condições que são estabelecidas e obrigatórias.

### **1.1.3 Grupo Mafirol: Medicina no Trabalho <sup>4</sup>**

A medicina no trabalho tem dois objetivos imprescindíveis, sendo o primeiro a promoção e manutenção do bem-estar físico, mental e social dos trabalhadores; e o segundo a prevenção de doenças profissionais, causadas pelas condições de trabalho, o que pode implicar o uso obrigatório de determinado equipamento de proteção.

O Grupo Mafirol, de forma a garantir a saúde no trabalho dos seus colaboradores, dispõe do serviço de medicina no trabalho, uma vez por semana.

Nesta consulta podem ser realizados os seguintes exames:

- **Exames de admissão;**
- **Exames periódicos:** audiometria, teste de visão, análises ao sangue e urina, e outros que porventura o médico de trabalho considere conveniente fazer;
- **Exames ocasionais:** são realizados sempre que o médico entenda observar o trabalhador, depois de uma ausência superior a 30 dias, seja por motivo de acidente ou de doença.

---

<sup>4</sup> Adaptado com base em informação recolhida do Manual de Acolhimento do Grupo Mafirol.

### **1.1.4 Grupo Mafiol: Ambiente**<sup>5</sup>

A Mafiol visa constantemente a preservação do ambiente e a prevenção da poluição, dentro da sua área de atividade, praticando uma utilização racional dos recursos que estão ao seu alcance.

Nesse sentido, numa primeira fase, leva a cabo em todas as suas áreas a separação dos resíduos que produz, colocando-os em zonas e contentores devidamente assinalados. Numa segunda fase, promove o destino adequado dos resíduos, sendo que a maior parte deles tem como destino a reciclagem, trabalhando em parceria com fornecedores privilegiados nesta área de atuação.

A empresa toma medidas para a prevenção da poluição ambiental, quer respeitando a legislação em vigor, quer aderindo a boas práticas ambientais.

Procura ainda, através de normas internas, manter toda a sua área interna e externa com elevado nível de limpeza e asseio, bem como economizar toda a energia que seja possível, quer através do consumo racional da mesma, quer da introdução de energias alternativas face às energias tradicionais.

---

<sup>5</sup> Adaptado com base em informação recolhida do Manual de Acolhimento do Grupo Mafiol.

## 1.2 Missão, valores e cultura do Grupo Mafirol

A missão de uma organização espelha o objetivo da sua criação “... isto é, informa as partes interessadas da razão de ser da organização, do que vai produzir e como pretende ser reconhecida pelos seus clientes” (Silva e Monteiro, 2014:44).

A missão deve responder ao que a empresa se propõe a fazer e para quem, descrevendo juntamente as responsabilidades da mesma perante os seus clientes.

Na Mafirol, a missão é “Conceber e fornecer soluções integrais para a distribuição alimentar, hotelaria, restauração e catering - soluções inovadoras e de qualidade, adequadas às especificidades de cada situação e que resultem em mais-valias no desenvolvimento e expansão dos seus negócios.”<sup>6</sup>

Os valores são princípios que servem como guia para as decisões de todas as pessoas no exercício das suas responsabilidades, sendo que a Mafirol baseia os seus valores numa frase inspiradora de Bernard Shaw, " Há pessoas que veem as coisas como elas são e que perguntam a si mesmas: Porquê? e há pessoas que sonham as coisas como elas jamais foram e que perguntam a si mesmas: Por que não?"<sup>7</sup>

---

<sup>6 e 7</sup> Retirado de <http://www.mafirol.com/conteudos/conteudos.htm?id=5>.



A cultura e comportamentos compartilhados pelos intervenientes do grupo Mafirol resultam de uma aprendizagem constante com todos os parceiros de negócio, resumindo-se essencialmente em seis pontos:

- Exigência;
- Flexibilidade, mas rigor no cumprimento de prazos, custos e especificações pré-definidas;
- Seriedade, sem ser ríspida ou azeda;
- Colaboração;
- Trabalho, sem comprometer a saúde, segurança ou o ambiente;
- Qualidade, sempre com a noção de que o dia de hoje é para melhorar e o de amanhã é para continuar a fazê-lo. <sup>8</sup>

---

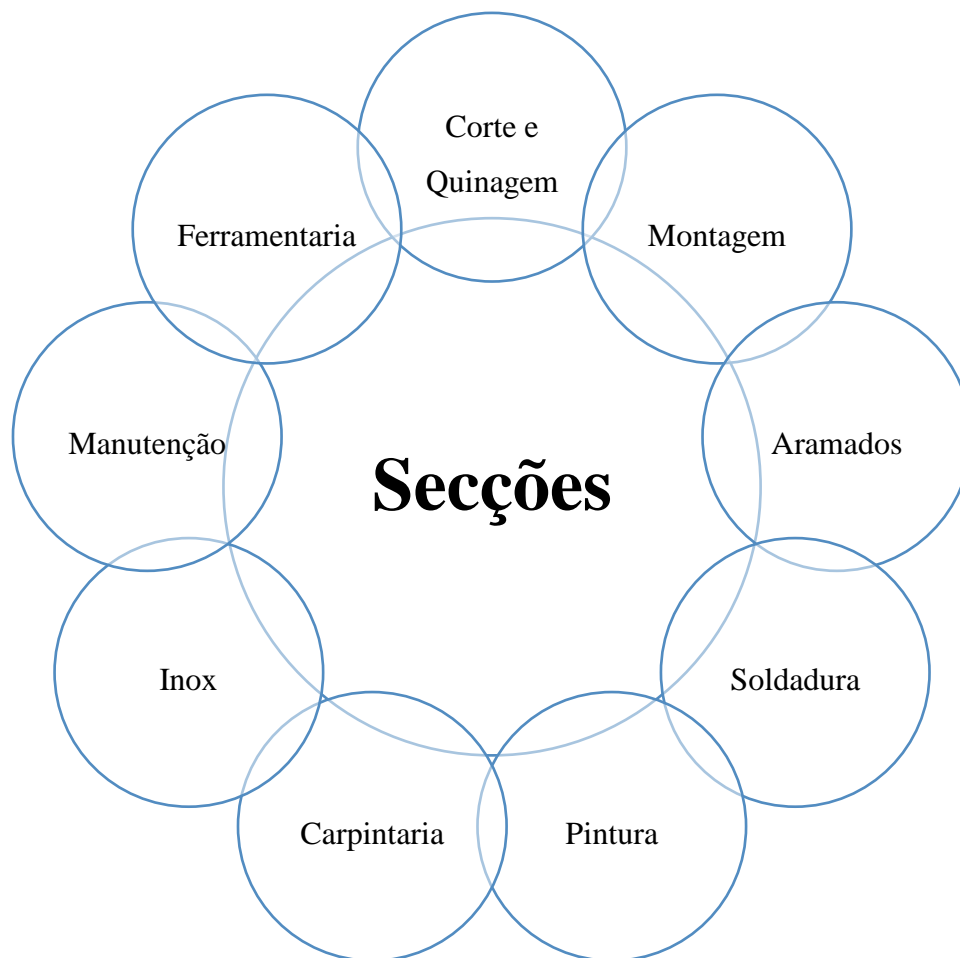
<sup>8</sup> Retirado de <http://www.mafirol.com/conteudos/conteudos.htm?id=5>

### 1.3 Mafirol: Indústria de Equipamentos, SA

A Mafirol, Indústria de Equipamentos SA foi a primeira unidade fabril do grupo criada no ano de 1965 e possuindo atualmente um capital social de 700 000€. Esta unidade dedica-se ao desenvolvimento e produção de estanteria metálica, mesas de saída, mobiliário em inox, aramados e expositores para os mais diversos fins. Como empresa nacional e internacional bem-sucedida, esta unidade está preparada para responder às mais diversas exigências do mercado, aliando o design atual à robustez, adaptabilidade e fácil montagem.

A empresa produz para vender a comerciais, revendedores e ao cliente final.

Com aproximadamente uma área coberta de 10 000m<sup>2</sup>, a Mafirol: Indústria de Equipamentos SA está dividida em nove secções de trabalho, nomeadamente:



**Figura 5:** Secções da Mafirol: Indústria de Equipamentos

*Fonte: Elaboração própria*

Para dar apoio a todas estas secções, existem oito armazéns (ver anexo II) destinados aos produtos e matérias-primas, que são:

**Armazém 11:** Produto Intermédio Bruto

**Armazém 31:** Produto Intermédio Pintado

**Armazém 81:** Matérias-primas

**Armazém 82:** Acessórios e Componentes

**Armazém 83:** Aramados

**Armazém 84:** Pó Epoxy (Pó para pintar material)

**Armazém 85:** Embalagem

**Armazém 91:** Produto Acabado

### **1.3.1 Mafirol: Indústria de Equipamentos, SA – Organograma**

O organograma define de uma forma global os níveis hierárquicos dos colaboradores de uma empresa, representando numa maneira gráfica a disposição de departamentos e cargos, de maneira mais clara, concisa e objetiva. Sendo assim, o organograma é parte da organização estratégica da empresa, sendo importante para determinar as responsabilidades de cada setor, os seus limites e garantir a perceção das áreas de negócio. O organograma atualmente é considerado a melhor representação gráfica de um sistema organizacional.

A Mafirol: Indústria de Equipamentos SA apresenta uma organização estrutural por direções, sendo a cadeia de autoridade estabelecida de uma forma hierárquica dentro de cada função.

Na figura 6 podemos observar o organograma da empresa.



Como referido anteriormente, a empresa apresenta uma estrutura com direções, sendo estas necessárias para o seu bom funcionamento.

Pela observação do organograma podemos constatar as seguintes direções, que passo a explicar:

- **Administração**

A administração da Mafirol: Indústria de Equipamentos SA, encabeçada pelo diretor do Grupo, Dr. Rui Martins, garante a qualidade de tudo o que é desenvolvido na empresa, assegurando as operações de seleção e recrutamento. Tem também a função de designar os elementos que chefiam as diferentes secções da empresa.

- **Direção Geral**

À direção geral cabe essencialmente gerir, transmitir e executar as ordens dadas através da administração do Grupo, supervisionar todos os departamentos e processos da empresa, reportando à administração tudo o que suceder dentro da Mafirol: Indústria de Equipamentos SA.

- **Departamento Marketing**

O departamento de marketing tem como principal objetivo estudar o mercado e os seus clientes, tendo em conta as suas necessidades e prioridades. Determina o melhor modo para chegar aos consumidores, representando a empresa com uma voz consistente.

- **Departamento Informática**

Este departamento está relacionado com toda a área informática da empresa. Ele mantém, opta, analisa e define o sistema da base de dados, rede interna, internet e correio eletrónico, bem como desenvolve e viabiliza novas soluções para uso exclusivo do Grupo Mafirol.

- **Direção Comercial**

A direção comercial representa uma área estratégica da empresa. É responsável por coordenar as atividades de venda nacional e internacional dos produtos e equipamentos da Mafirol, obtendo através deles lucro e recursos financeiros para que possa crescer e sobreviver economicamente no vasto mercado.

- **Direção Administrativa e Financeira**

Desta direção faz parte quem administra os recursos da empresa, fazendo o controlo da tesouraria, dos investimentos, dos riscos, do planeamento financeiro e da divulgação dos seus dados.

A função principal é garantir os recursos necessários para que a empresa possa cumprir as suas metas e objetivos, mantendo-se ativa e competitiva, garantindo lucros a curto e longo prazo.

- **Direção de Aprovisionamento**

Neste departamento, os colaboradores têm a responsabilidade de assegurar todas as compras de matérias-primas, acessórios e componentes necessários, fazendo a gestão dos mesmos durante a sua permanência na empresa Mafirol.

- **Direção Industrial**

A direção industrial é das direções mais significativas da Mafirol: Indústria de Equipamentos SA, pois é aqui que se planeia, organiza, cria e controla as atividades de fabricação de todos os produtos da empresa. Neste departamento é onde se acompanha todo o processo de criação das peças e avalia-se os resultados da produção.

Os cinco departamentos da direção industrial (Departamento Investigação e Desenvolvimento, Departamento de Produção, Departamento Técnico, Departamento Produção Inox e Departamento de Planeamento) estão sob as normas e responsabilidades de um diretor de produção, que tem como objetivo assegurar o cumprimento das metas pretendidas, dentro de alguns padrões como a qualidade, quantidade, custos e prazos estabelecidos pela empresa.

- **Direção Qualidade e Ambiente**

Este departamento tem como principal objetivo manter a saúde e segurança no trabalho, com as melhores condições de equipamentos de proteção individual para os funcionários.

A nível de produtos, o departamento de qualidade faz com que estes saiam da empresa bem-acondicionados para assim chegar ao cliente nas melhores condições possíveis, evitando o máximo de reclamações.

A direção de qualidade verifica também todas as atividades desenvolvidas na empresa, podendo assim garantir que os serviços prestados pela Mafiro: Indústria de Equipamentos SA cumpre os padrões de qualidade predefinidos.

Este controlo é feito nos produtos que entram e saem da empresa, ou seja, todas as matérias-primas, assim como todos os produtos fabricados e em curso de fabrico. Se for observado qualquer problema, este departamento reporta diretamente à direção geral, de modo a encontrar a melhor forma de o resolver.



## **1.4 Secções da Mafirol: Indústria de Equipamentos SA**

Secção é um conjunto de pessoas e de máquinas que interagem de maneira coordenada para a execução de determinadas tarefas previamente definidas.

Na Mafirol: Indústria de Equipamentos SA, uma secção é um Centro de Trabalho (CT) que engloba um ou mais Centros de Máquinas (CM), sendo que cada CM corresponde a uma máquina.

O modo organizativo das secções levou à criação de dois grupos agregadores divididos em CT e CM. Um CT é composto por um conjunto de máquinas (CM) que pertencem a determinada secção.

A empresa está dividida pelos seguintes centros:

**CT 9191** - Corte e Quinagem

**CT 9192** - Solda Mig

**CT 9193** - Aramados

**CT 9194** - Montagem

**CT 9195** - Linha Pintura e Embalagem

**CT 9196** - Centro de Trabalho: Carpintaria

**CT 9197** - Inox

Dando exemplos práticos, o CT 9195 é um Centro de Trabalho composto por duas máquinas, uma linha de pintura e uma máquina de embalagem.

Na secção da Solda Mig (CT 9192), existem diversas máquinas designadamente de CM 1347, CM 1562, CM 1765, CM 1321, CM 1320, CM 1311, CM 1317, CM 1316 e CM 1315, conforme se pode verificar no anexo III.

Estes centros de trabalhos e centros de máquinas, têm como principal objetivo uma localização na planta das secções da empresa mais precisa, prática e eficaz, tendo uma análise de observação concreta.

## 1.5 Produtos Comercializados pela Mafirol: Indústria de Equipamentos

O grupo está preparado a responder essencialmente com equipamentos para hotelaria, restauração e distribuição alimentar. Contudo, as empresas do grupo Mafirol garantem uma proximidade ao cliente, conhecendo as suas reais necessidades e permitindo-lhe conceber, desenvolver e aperfeiçoar os produtos que disponibiliza.

Contando com uma vasta experiência, o grupo entende as expectativas e necessidades do mercado, fazendo da inovação e da qualidade conceitos que determinam a sua atuação no quotidiano.

A Mafirol: Indústria de Equipamentos SA fabrica linhas de produtos bastante diversificados, desde a estanteria modular, mobiliário em inox e mesas de saída.

Dentro da estanteria modular, os produtos mais destacados são:



**Figura 7:** Expositor de frutas modelares

**Fonte:** [http://www.mafirol.com/produtos/produtos\\_show.htm?idf=16&title=Expositor%20de%20frutas%20Modular&idp=893](http://www.mafirol.com/produtos/produtos_show.htm?idf=16&title=Expositor%20de%20frutas%20Modular&idp=893)



**Figura 8:** Expositor de pão espiga

**Fonte:** [http://www.mafirol.com/produtos/produtos\\_show.htm?idf=16&title=Expositor%20de%20p%C3%A3o%20Espiga&idp=998](http://www.mafirol.com/produtos/produtos_show.htm?idf=16&title=Expositor%20de%20p%C3%A3o%20Espiga&idp=998)



**Figura 9:** Estanteria SP25

**Fonte:** [http://www.mafirol.com/produtos/produtos\\_show.htm?idf=16&title=Estanteria%20SP25&idp=1171](http://www.mafirol.com/produtos/produtos_show.htm?idf=16&title=Estanteria%20SP25&idp=1171)

No mobiliário em inox, os produtos mais comercializados são as mesas de cozinha e as bancadas de peixe.



**Figura 10:** Mesa de cozinha

*Fonte:* [http://www.mafirol.com/produtos/produtos\\_show.htm?idf=139&title=Mesa%20de%20cozinha&idp=156](http://www.mafirol.com/produtos/produtos_show.htm?idf=139&title=Mesa%20de%20cozinha&idp=156)



**Figura 11:** Bancada de peixe

*Fonte:* [http://www.mafirol.com/produtos/produtos\\_show.htm?idf=139&title=Bancada%20de%20peixe&idp=177](http://www.mafirol.com/produtos/produtos_show.htm?idf=139&title=Bancada%20de%20peixe&idp=177)

Por último, as mesas de saída representam a inovação, modernização e progresso no grupo Mafirol, sendo elas com tapete rolante ou não, como se pode ver nas figuras abaixo.



**Figura 12:** Mesa de saída com tapete rolante

*Fonte:* [http://www.mafirol.com/produtos/produtos\\_show.htm?idf=65&idp=126](http://www.mafirol.com/produtos/produtos_show.htm?idf=65&idp=126)



**Figura 13:** Mesa de saída sem tapete rolante

*Fonte:* [http://www.mafirol.com/produtos/produtos\\_show.htm?idf=65&idp=767](http://www.mafirol.com/produtos/produtos_show.htm?idf=65&idp=767)

## 1.6 Processo Produtivo

O processo produtivo de uma empresa é definido como sendo um conjunto de procedimentos e fases realizadas continuamente de maneira planeada, que são fundamentais para a obtenção de um determinado produto ou serviço.

Na Mafirof Indústria de Equipamentos, o processo produtivo é simples, embora tenha algumas particularidades (ver anexo IV).

Este processo inicia-se com a receção de matérias-primas (MP), acessórios e componentes que são todos inspecionados (medidas, peso e quantidade). Se tudo estiver conforme pedido, o material terá dois destinos possíveis:

- Armazém de matérias-primas (AMP);
- Armazém de componentes adquiridos (ACA);

Caso não esteja conforme o pedido feito pela empresa, é feita uma reclamação ao fornecedor do material.

Dentro das matérias-primas recebidas na empresa, as mais usuais são:

- Chapa de ferro (rolo ou formatada);
- Tubo;
- Arame (rolo ou vareta);
- Perfil Alumínio;
- Chapa de inox formatada.

Consoante o produto que seja para produzir, estas matérias-primas depois de inspecionadas e devidamente colocadas no respetivo armazém, são requisitadas pelos funcionários para ser feita uma primeira transformação da matéria, que pode ser cortar, soldar, quinar, calibrar, dobrar, rebitar, prensar, entre outras operações.

No fim da primeira intervenção do processo produtivo, a maioria destas matérias-primas já transformadas, pode ir para acabamentos e posteriormente para o armazém de produtos intermédios (API), para mais tarde ser pintadas, montadas, limpas, embaladas, colocadas no armazém de produtos acabados (APA) e ser expedidas.

A única exceção é o perfil alumínio, que só pode ser cortado ou furado, e caso seja necessário, é logo de seguida pintado. Depois de ser pintado, é armazenado temporariamente na secção onde foi feita a primeira transformação na matéria. Após isto, segue as mesmas fases do processo das outras matérias-primas. Este caso é particular porque o perfil alumínio é exclusivamente usado para a produção de mesas de saída, daí a necessidade de já chegar pintado à montagem do produto final.

## **1.7 Mercado de atuação**

A Mafiro: Indústria de Equipamentos SA alcança essencialmente o mercado de distribuição alimentar e hotelaria, estando atualmente presente nas melhores lojas de supermercados e hipermercados de Portugal Continental e Ilhas.

A grande maioria dos clientes da empresa pertencem a grandes superfícies, porém os produtos são bem abrangentes, atingindo por exemplo o Canal Horeca (hotéis, restaurantes, cafés) e minimercados.

### **1.7.1 Microambiente**

Microambiente é um conjunto de fatores controláveis que influenciam uma empresa. Fazem parte destes fatores os clientes, os fornecedores e o público, ou seja, é tudo o que representa os agentes que têm o poder de influenciar a empresa, afetando o seu modo de estar no mercado.

#### **1.7.1.1 Principais clientes**

Cliente é um conceito com origem no latim, que se aplica àqueles que com assiduidade compram um determinado produto ou serviço.

Na Mafiro Indústria de Equipamentos SA existem três tipos de clientes:

**Cientes diretos** que são todos os que compram e pagam diretamente à empresa. Alguns exemplos são:

- Miranda & Serra - Portugal;
- Zarcofrio - Portugal;
- Mafiro: Indústria de Refrigeração - Portugal;
- Frirrevenda - Portugal;
- Praiotel (Comércio de Equipamentos Hoteleiros Limitados) - Portugal;
- ATOX - Espanha;
- Balsat - Espanha;



- Mafirol: Equipamientos Comerciales SL - Espanha;
- Kubo Supply - Bélgica;
- Top Cold - Bélgica;
- Pro Mag Sas - Nova Caledónia;
- Soric Reunion Zac 2000 - Ilha da Reunião;
- Metro Cash & Carry France - França;
- Mobilcook - França;
- Asian Food Import Gmbh - Suíça;
- Resan Infrio - Suíça;
- Kamphuis koeltechniek BV - Holanda;
- Societe Blt Performance - Marrocos;
- ZLT Zengin Ladenbau Team Gmbh - Alemanha.

Os **clientes indiretos** são todos os que compram os produtos às comerciais do Grupo Mafirol, ou seja, a Mafirol Indústria de Equipamentos vende à comercial e só depois ao cliente final. Alguns exemplos são as grandes superfícies existentes no território português, nomeadamente:

- Lidl;
- Intermarché;
- Jerónimo Martins;
- SONAE;
- Cooperativas agrícolas;
- Minimercados independentes;
- Canal HORECA (hotéis, restaurantes, cafés);
- Pastelarias e padarias;
- Cozinhas indústrias para empresas, bares, instituições, câmaras e cantinas de escolas.

Dentro da Mafirof existem também os **principais clientes com linha de produtos exclusivos**, nomeadamente:

- Minipreço;
- Modelo / Continente;
- Pingo Doce;
- Intermarché\*;
- Modalfa;
- Sport Zone;
- Worten;
- Dia;
- Jerónimo Martins;
- SONAE.

No caso das lojas do grupo Intermarché, embora tenha o mesmo conceito, filosofia e fornecedores, os donos de cada uma das lojas são diferentes, o que faz com que só tenham o poder de decidir quando e como remodelar a sua própria loja individualmente.

**Os principais mercados geográficos de todos estes clientes (diretos, indiretos ou especiais) são:**

Portugal, Espanha, França, Suíça e Nova Caledónia.

### 1.7.1.2 Principais fornecedores

Os fornecedores são indivíduos e empresas que compõem os recursos necessários para a fabricação de produtos e/ou serviços, sendo um elo imprescindível no sistema geral da empresa e na oferta ao consumidor.

Na Mafiro: Indústria de Equipamentos SA, os fornecedores mais importantes são:

- **Chapa:** Gavex
- **Pó:** CIN
- **Tubo:** Portugal Alves
- **Arame:** Ramada aços
- **Madeiras:** Mafiro Indústria de Refrigeração
- **Madeiras para embalagem:** Constantino Correia Teixeira
- **Vidros:** Vidro Souto
- **Parafusos:** Pecol
- **Acrílicos:** Arte Acrilico
- **Material Elétrico:** Espiraltek
- **Telas mesas de saída:** Ammeraal
- **Perfil de alumínio:** Navarra
- **Lavadouros:** Rodi
- **Perfil:** Soprefa
- **Material de embalagem em plástico:** Casfil
- **Equipamentos de Proteção Individual:** Vidal Valente; Et Filial; Marygold

### **1.7.1.3 Principais concorrentes**

Para uma empresa ter sucesso e ser bem-sucedida no vasto mercado, ela deve satisfazer as necessidades dos consumidores, melhor do que as suas concorrentes. Posto isto, as empresas devem encontrar vantagens competitivas relativamente às restantes organizações do setor. Os principais concorrentes da Mafirol: Indústria de Equipamentos SA, com produtos similares são:

- Avedol
- Val d'erva
- Aveiro Inox
- Litan
- SUC
- Manutan
- Mecalux
- Instanos
- Euroshelves
- F.Ramada
- Endal
- Handy

Apesar da concorrência existente no mercado, a empresa continua competitiva mostrando bons resultados de vendas e superando positivamente todos os obstáculos.

## **1.7.2 Macroambiente**

Os ambientes em que uma empresa atua são de uma extrema importância para saber quais as oportunidades e ameaças que influenciam no seu desempenho. Assim, *as empresas e seus fornecedores, intermediários de marketing, clientes, concorrentes e público operam em um macroambiente de forças e tendências que dão forma a oportunidades e impõem ameaças* (Kotler, 2000).

As forças essenciais de macroambiente que uma empresa deve controlar e acompanhar são: demográfica, econômica, natural e tecnológica. De seguida descrevi de que modo estas forças intervêm no contexto da Mafirol.

### **1.7.2.1 Ambiente demográfico**

As tendências demográficas são índices confiáveis para um curto e médio prazo, que controlam principalmente a população. Estes índices dão informações à empresa de valores da taxa de crescimento da população em determinado local, posição da faixa etária e os graus de instrução de uma população. Com estes dados, o departamento de marketing consegue estudar o ambiente demográfico onde a empresa atua.

Para todas as empresas, a primeira força macroambiental que o *marketers* estudam é a população, uma vez que os mercados são compostos por pessoas.

A Mafirol: Indústria de Equipamentos SA está inserida num ambiente demográfico em que, segundo a Base de Dados Portugal Contemporâneo – Fundação Francisco Manuel dos Santos (PORDATA) em junho de 2018, a população portuguesa é de 10 266 688 habitantes.

Contudo e uma vez que a empresa atua a nível mundial, é necessário caracterizá-lo. Conforme a página *online Worldometers*, em junho de 2018, os dados revelam que a população mundial é de 7 629 020 015, existindo perspectivas de aumento até ao final do ano civil.

O crescimento populacional tende a influenciar o Grupo Mafiro, pois o aumento de população pode ter como consequência o aumento da procura de produtos.

Além deste, existe outro fator do ambiente demográfico – a movimentação geográfica – que tende a provocar um impacto, pois, quanto maior a centralização de indivíduos em zonas urbanas, maior a relação, convivência e consumo dos produtos da empresa.

Como possível benefício do crescimento da população mundial observa-se a oportunidade para o desenvolvimento de novas empresas, pois hipoteticamente aumenta-se a procura por bens e serviços, embora em contrapartida o crescimento populacional não signifique obrigatoriamente o crescimento de mercado, a não ser que tenha poder de compra suficiente para responder a essa oferta.

Em suma, considero importante que a Mafiro acompanhe o ambiente demográfico, uma vez que é através dele que se percebem as oportunidades de proporcionar os produtos que satisfaçam os desejos de uma população. Para além disso, o estudo da população é significativo uma vez que permite à empresa traçar planos e estratégias de marketing.

### **1.7.2.2 Ambiente económico**

*O ambiente económico envolve a economia como um todo, incluindo ciclos de negócios e padrões de gastos, além de questões referentes à renda do consumidor. (Churchill e Peter, 2003).*

A existência de mercados faz pressupor à partida que haja consumidores com poder de compra, dependendo da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito. Dessa forma, é fundamental que o Grupo Mafiro esteja atento aos padrões de consumo, porque pode ter um forte impacto nos negócios.

Por outro lado, existe a globalização que levou a um aumento do poder económico e financeiro das nações, fazendo os mercados expandirem-se em busca de diferentes produtos e serviços. Esta capacidade de expansão em outros mercados propiciou a procura mais acentuada por fornecedores, matérias-primas e clientes que tragam maior vantagem competitiva à organização, sempre com o objetivo de baixar custos de produção e aumentar a produtividade.

### **1.7.2.3 Ambiente natural**

Nos últimos anos, as indústrias têm sentido a obrigação de estarem atentas ao ambiente natural em que estão implementadas, pois as Organizações Não Governamentais (ONG) e os governos fazem cada vez mais pressão no que toca a problemas relacionados com o meio ambiente, de forma a preservá-lo.

Considera-se que a grande devastação das áreas verdes do planeta, a poluição e o uso sem controlo das fontes naturais são motivos suficientes para um aumento da temperatura global, sendo que as empresas devem-se preocupar cada vez mais com a melhor utilização dos recursos naturais, bem como com proteger ao máximo o ambiente.

Contudo, as razões acima referidas não são únicas, juntando-se fatores primordiais relativamente ao ambiente natural que devem ser repensados e mudados por todas as empresas, nomeadamente a escassez das matérias-primas (água, petróleo, florestas e minerais) e o aumento do custo de energia.

O Grupo Mafiro é uma indústria com atenção, precaução e responsabilidade no que diz respeito ao meio ambiente, destacando que a qualidade dos seus produtos é resultado direto dos materiais que usa na fabricação, do controlo durante todo o processo e da segurança do local onde são produzidos, preservando sempre o planeta.

#### **1.7.2.4 Ambiente tecnológico**

Tecnologia é uma junção de palavra com origem grega “*tekhne*” que significa “técnica”, com o sufixo “*logic*” que quer dizer “estudo”. Então, a tecnologia é uma aplicação da ciência e da engenharia que engloba uma união de instrumentos, métodos e técnicas com a finalidade de transformar os recursos de uma economia em produção. No caso concreto do marketing, a tecnologia insere-se de duas maneiras: com novos produtos e novos processos para obter o objetivo final. O ambiente tecnológico é a força mais importante que nos dias de hoje molda o mundo. A nova tecnologia significa novos mercados, inovação e oportunidades. Devido a isso, os profissionais têm que estar atentos às tendências tecnológicas do mercado para assim aperfeiçoar o seu processo produtivo e aumentar a qualidade dos seus produtos, obtendo assim uma vantagem competitiva.

Concretamente na tecnologia industrial, esta é a base para o diferencial de competitividade dos países à escala global, pois o mercado e os seus consumidores colocam à prova a sua capacidade de desenvolvimento tecnológico e de inovação.

A revolução da tecnologia e a globalização são as duas razões principais que constroem e determinam os rumos no cenário de desenvolvimento económico das nações, fazendo com que haja cada vez mais transformações nas relações, processos e estruturas económicas, sociais, políticas e culturais, ou seja, o que se fabricava e desenvolvia à escala local (regional ou nacional) tornou-se atualmente numa escala mundial.

A Mafirof está continuamente em busca de novas e eficazes tecnologias, com vista a dispor de máquinas com qualidade e de última geração, para assim poder fabricar os seus produtos com excelente qualidade e design arrojado.



## 1.8 Plano de Marketing

O plano de marketing é um instrumento de gestão onde são detalhadas as ações necessárias para atingir um ou mais objetivos de marketing na empresa. Nele são desenvolvidos os seguintes pontos: ciclo de vida de um produto; análise de segmentação; verificação do posicionamento da empresa; análise SWOT; demonstração da estratégia de marketing e a realização do *marketing-mix*.

### 1.8.1 Segmentação

Tendo em conta o planeamento das políticas da estratégia de *marketing-mix*, estruturei para a realização deste relatório um processo de segmentação de mercado fundamentado em duas variáveis:

**Segmentação geográfica e demográfica:** clientes residentes em qualquer zona de Portugal Continental, ilhas e mundo.

Características dos clientes: indivíduos de ambos os sexos, com idade mínima de 18 anos que estejam interessados em adquirir produtos do Grupo Mafirol, encontrando-se assim possibilitados a usarem artigos desta marca temporária ou permanentemente.

**Segmento de uso:** os clientes usufruem dos serviços do Grupo conforme as necessidades específicas que tiverem. Devido à grande diversidade de clientes, todos os dias é estabelecido um contacto para os mais diversos fins (encomendas, manutenção, serviços de reparação) entre o grupo e os seus consumidores.

## 1.8.2 Posicionamento

O Grupo Mafirool tem como objetivo posicionar-se no mercado com base na qualidade e prestígio dos produtos fabricados para os seus clientes, sempre com o objetivo de melhorar a cada dia que passa, dando sempre o seu melhor aos seus consumidores.

Apresenta como slogan: “Hoje melhor que amanhã.”

## 1.8.3 Análise SWOT

Análise SWOT ou análise FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) em português, é uma ferramenta utilizada para fazer um estudo de mercado que tem como finalidade recolher dados importantes que caracterizem o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) de uma empresa. Esta análise é representada por um quadro, conforme se pode ver na seguinte figura:



**Figura 14:** Análise SWOT

*Fonte:* <https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swot-como-fazer/>

A técnica da análise SWOT, foi idealizada pela primeira vez pelo norte-americano Albert Humphrey entre as décadas de 1960 a 1970, derivado ao desenvolvimento de um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford, na Califórnia.

Na tentativa de enquadrar a Mafirol no mercado onde atua, procurei por iniciativa própria fazer uma Análise SWOT de algumas variáveis que a caracterizam, as quais passo a enumerar.

### **Forças**

- Elevada qualidade de produtos;
- Imagem da marca consolidada no mercado;
- Avançados métodos de recolha e análise de tempos;
- Localização geográfica de atuação da empresa bem definida;
- Produto fabricado diferenciado no mercado;
- *Know-how* de muitos anos de laboração dos principais colaboradores.

### **Fraquezas**

- Custos elevados de produção;
- Peso e volume dos produtos produzidos (custo elevado de transporte para a exportação);
- Mercado muito aberto, propício ao aparecimento de novas empresas no mercado;
- Idade avançada do parque industrial (máquinas com muito tempo de uso empresa);
- Manutenção das máquinas só ser feita de forma corretiva e não de forma preventiva.

## **Oportunidades**

- Conquista de novos clientes no segmento alto;
- Desenvolvimento de novas tecnologias;
- Crescimento do mercado consumidor;
- Aumento e desenvolvimento das necessidades dos consumidores.

## **Ameaças**

- Empresas concorrentes na África do Sul com mão-de-obra mais barata;
- Dificuldade em encontrar mão de obra especializada;
- Mudança nos padrões de consumo;
- Redução do poder de compra dos consumidores.

Após a promoção da Análise SWOT, julguei pertinente analisar quais os pontos fracos e ameaças mais significativas, tentando desse modo encontrar a solução ou o motivo de existirem.

**Em relação aos pontos fracos, foram encontrados seis itens, podendo interligar três deles:**

- O facto de a Mafiro: Indústria de Equipamentos SA produzir produtos pesados e muito volumosos leva a que, quando se exporta, exista um custo demasiado elevado quer a nível monetário quer a nível temporal, tanto para a empresa como para o cliente devido ao transporte. Financeiramente, esses valores traduzem-se numa elevada fatura que engloba combustíveis, portagens e demais custos de transporte, quer pela via portuária, ferroviária ou aérea (deslocações do produto acabado para os grandes cais de chegadas e partidas ou aeroportos situados nas grandes áreas metropolitanas Lisboa e Porto).

- Consequentemente, este ponto interliga-se ao segundo, que é o facto de o cliente começar a procurar empresas do mesmo setor produtivo mais próximas do local desejado, de maneira a poupar nos gastos de transporte e nos tempos de deslocação.
- Paralelamente a estes dois pontos descritos em cima, que são economicamente negativos, há um terceiro aspeto como ponto fraco que de forma indireta afeta a empresa, nomeadamente os custos elevados de produção, que se traduzem num preço do produto final mais dispendioso.

**No que respeita às ameaças encontradas, posso realçar:**

- Relativamente ao facto de a mão de obra ser mais barata em África do Sul, há apenas uma maneira de combater essa ameaça: apostar em produtos de qualidade superior, rigor no cumprimento de prazos de entrega e posicionar a empresa em mercados onde a qualidade do produto seja um fator de diferenciação.
- A dificuldade em encontrar mão-de-obra especializada passa pelo facto de, nas últimas décadas, a localização geográfica da empresa ter sofrido um acentuado desenvolvimento económico, tendo como consequência a instalação e abertura de novas unidades industriais do mesmo setor do Grupo MafiroI. Estas unidades acabaram por absorver grande parte da mão-de-obra especializada que ainda havia disponível.

### 1.8.4 Estratégia de Marketing

A estratégia de marketing é implementada juntamente com *marketing-mix* adaptado às necessidades, desejos e ao perfil do segmento, tendo como ideia base criar valor através dos clientes do Grupo Mafiro, oferecendo os melhores artigos do mercado.

### 1.8.5 Marketing Mix

O *marketing mix* é um conjunto de variáveis que permitem ter intervenção e influência na maneira como o público-alvo reage ao que a empresa lhe oferece. Esta estratégia também conhecida por 4 Ps (produto, preço, distribuição e promoção ou comunicação) foi sugerida primeiramente pelo professor Jerome McCarthy. Na Mafiro: Indústria de Equipamentos SA tive a oportunidade de elaborar um *marketing mix*, passando de seguida a detalhar.

**Produto:** O produto caracteriza-se por ser o que a empresa tem para oferecer aos seus clientes, de modo atingir positivamente as suas necessidades.

Neste caso concreto, a Mafiro: Indústria de Equipamentos SA tem para oferecer essencialmente produtos da área de hotelaria e restauração com qualidade, um design moderno, produzido com tecnologia avançada e componentes modernos, numa diversidade de escolha da cor para os produtos, sempre com a garantia da empresa de que pode confiar na marca, ajudando o facto de esta já ser bastante conhecida na área de negócio.

**Preço:** A política de preço é a posição da empresa em relação ao mercado, estando relacionado com variáveis como a posição de custo e de qualidade do produto.

Os preços apresentados pelo Grupo Mafirol destinam-se à obtenção de receitas, visando o lucro de modo haver sustentabilidade económica.

Todas as propostas de preço dos produtos da empresa estão relacionadas com diversos pormenores, tais como o tipo de produto, as medidas e a cor. No entanto a política de preço reflete-se essencialmente na mão de obra dos produtos comercializados, no material utilizado, nos descontos, nos prazos e nas condições de financiamento entre a empresa e o cliente.

A maior parte dos preços podem ser alterados e adaptados às mudanças verificadas com o passar dos tempos.

**Distribuição:** Os canais de distribuição definem os meios como os produtos fabricados na empresa chegam ao conhecimento dos clientes, podendo ser feito de forma direta ou através de intermediários. Numa análise geral, saliento os seguintes pontos:

- Comerciais do Grupo Mafirol;
- Acessibilidades ferroviárias, aéreas e marítimas;
- Internet;
- Página oficial do Grupo Mafirol;
- Parceiros de negócio;
- Placards informativos e ilustrativos (nome e logótipo do grupo), presentes em feiras nacionais e internacionais;
- Informação junto de grossistas e retalhistas especializados na área de negócio;
- Transporte.

Embora todos estes meios de distribuição possam não acontecer de uma só vez no mesmo período de tempo, sou apologista de que a curto, médio e/ou longo prazo todos são de extrema relevância para a chegada do produto Mafirol aos clientes de forma eficiente e eficaz.

## **Promoção ou Comunicação:**

Atualmente, tudo comunica e quase tudo é comunicar.

Através dos meios de comunicação consegue-se dar a conhecer, descrever e divulgar as ofertas do mercado, os custos, a quem se destina, etc. É por meio da comunicação que o Grupo Mafirol cria, destaca e publicita as suas vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes diretos e indiretos.

Na perspetiva do *marketing mix* e da estratégia de comunicação, destaquei para a empresa como pontos fortes os catálogos por áreas de produção, a página *online* do grupo, a relações públicas da empresa, as redes sociais, anúncios em jornais locais, sinalética na cidade com referência à existência e localização da Mafirol, a publicidade em eventos (exemplo de feiras nacionais e internacionais) e a promoção das vendas.

Através destes meios de comunicação, consegue-se chegar a diversos tipos de público que, sendo variado, será sempre o público-alvo definido pela empresa.

Todos estes meios podem ser alterados, renovados e intensificados sempre que se justifique por questões internas da empresa.



## **Capítulo 2: Circuito do Processo Documental da Empresa**

O conceito de gestão documental é muito usado nos dias de hoje, maioritariamente associado às aplicações informáticas que se oferecem no mercado das novas tecnologias da informação e comunicação, como soluções administrativas para as empresas.

A empresa Mafirol delineou como estratégia evolutiva a utilização dos documentos de suporte físico (papel) em suporte informático como substitutos que permitem a gestão *just-in-time* de todo o aparelho que constitui a empresa, tendo como principal objetivo o controlo de toda a empresa.

Neste capítulo, será feita uma breve apresentação do circuito documental da Mafirol: Indústria de Equipamentos SA, que é o processo que engloba desde a chegada da encomenda até à faturação e sua expedição.

## 2.1 Fases do circuito documental da Mafirol

As três fases do circuito documental, ilustradas na fig.15, explicam todo o processo que é feito pela encomenda, sendo cada uma delas importante para o sucesso que é esperado obter-se.



**Figura 15:** Fases do circuito documental

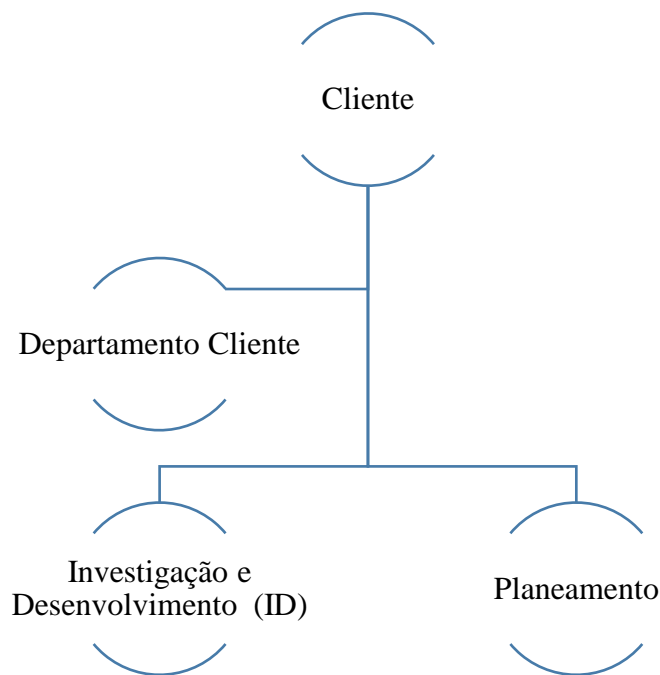
*Fonte:* Elaboração própria

Passarei de seguida a detalhar pormenorizadamente cada fase.

### 2.1.1 Fase Comercial

A fase comercial é fundamental neste circuito, uma vez que é ela que conduz desde o primeiro contacto entre a empresa e o consumidor, até ao momento de compra do produto ou equipamento.

Logo, cada etapa desta primeira fase do circuito deve estar bem definida para que nada falhe. Esta etapa passa por duas fases, conforme se pode ver na figura 16.



**Figura 16: Etapas da fase comercial**

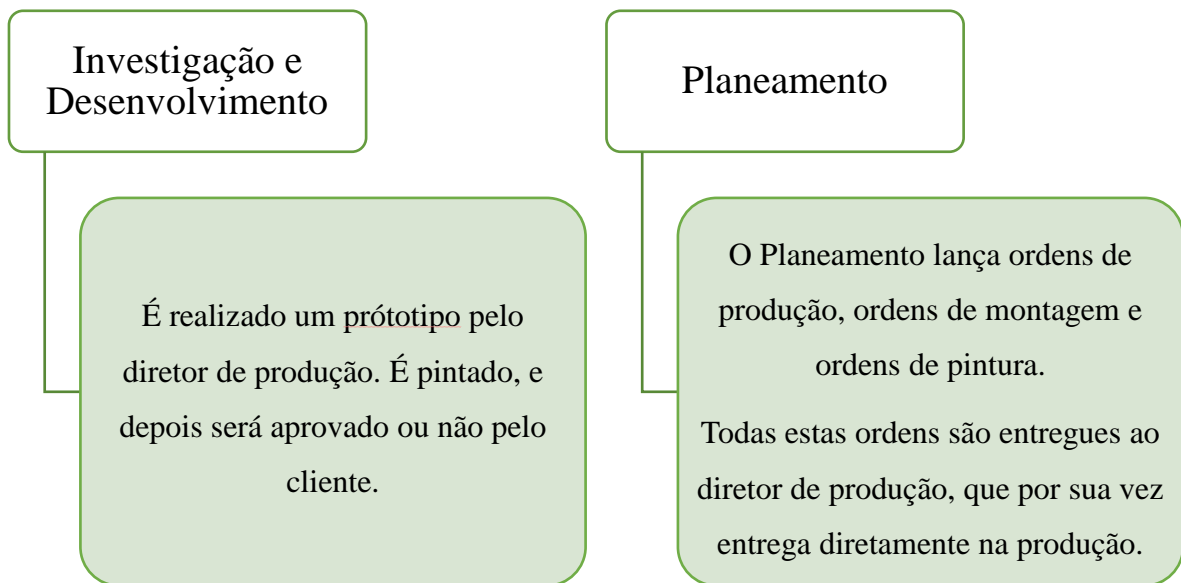
*Fonte: Elaboração própria*

Nesta primeira fase, é feita a triagem do que é pedido em encomenda pelo Departamento de Clientes. É analisado pelo Departamento de Investigação e Desenvolvimento (ID), de forma a saber se o produto solicitado já existe com as características solicitadas, ou se é necessário ser criado.

Caso o produto não exista, o ID faz o desenvolvimento do mesmo, para poder ser produzido. Na eventualidade de tal não ser preciso, passa diretamente do Departamento de Clientes para o Planeamento, para que seja feito o lançamento da Ordem de Produção.

### 2.1.2 Fase Planeamento

O planeamento é uma ferramenta de gestão empresarial que consiste em determinar um trajeto a que o produto pode ser sujeito até ser produzido. No caso específico da Mafiro: Indústria de Equipamentos SA, é nesta fase que é dada a aprovação pelo cliente, caso o produto não exista, ou então é lançada logo a sua ordem de produção. Na fig.17 mostra-se o processo inerente.



**Figura 17:** Etapas da fase de planeamento

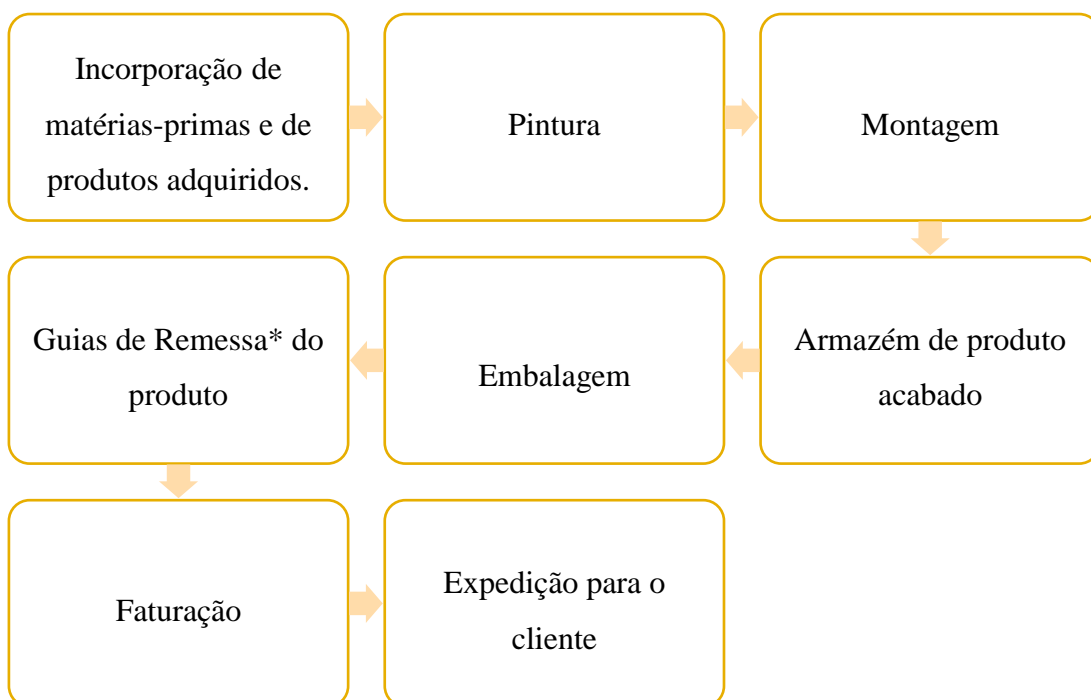
*Fonte: Elaboração própria*

### 2.1.3 Fase Produção

Tal como o próprio nome indica, a fase de produção é todo o processo que integra desde a incorporação de matérias-primas e/ou produtos adquiridos, até quando o produto é expedido para o cliente. A fase de produção tem algumas metas a serem cumpridas, nomeadamente fazer a produção dos produtos com o menor custo e num curto espaço de tempo.

Para estes objetivos serem atingidos, existem pormenores essenciais, como os prazos previstos serem cumpridos, os recursos disponíveis, a indicação das tarefas a realizar no momento certo e o número de funcionários para os vários serviços e funções.

Na Mafírol, todos os produtos passam pelos seguintes passos durante o processo de produção:



**Figura18:** Etapas da fase de produção

*Fonte: Elaboração própria*

\* Guias de remessa (GR) é o documento que acompanha a documentação da carga que é enviada para o destinatário. Neste documento, é detalhado:

- Código e o nome do produto;
- Quantidade enviada;
- Número da encomenda e da Guia de Remessa;
- Data de envio;
- Local da carga e descarga;

O documento contém obrigatoriamente um local destinado à assinatura e carimbo, para preencher quando da confirmação da recepção do material enviado.

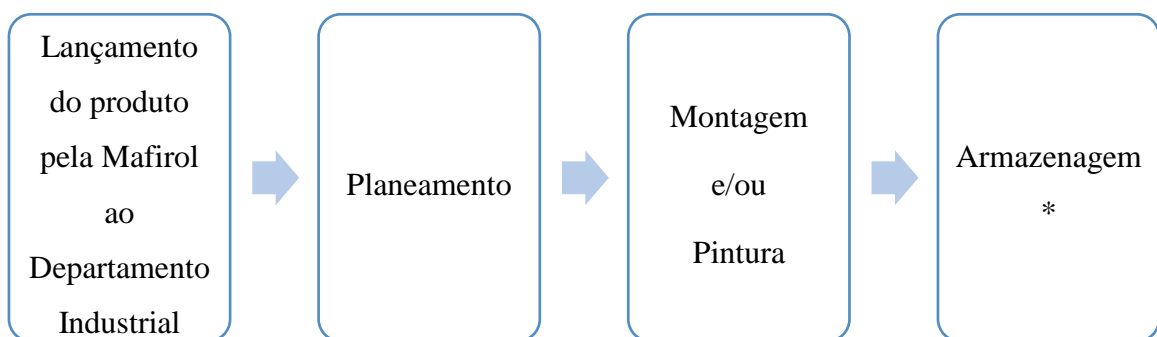
É importante salientar que a guia de remessa não serve como fatura, sendo os dois documentos completamente distintos.

## 2.2 Produção para stock da própria empresa

Stock é um termo com origem inglesa que se refere à quantidade de produtos que uma entidade/organização dispõe num determinado momento.

O termo pode estar relacionado com um inventário (documento em que fica registado o total das mercadorias que se encontram armazenadas), ou com os bens disponíveis que uma empresa tem para a sua exploração comercial.

Na Mafiol, o processo de gestão de stocks é simples, passando apenas por cinco etapas:



**Figura 19:** Fases de produção para stock

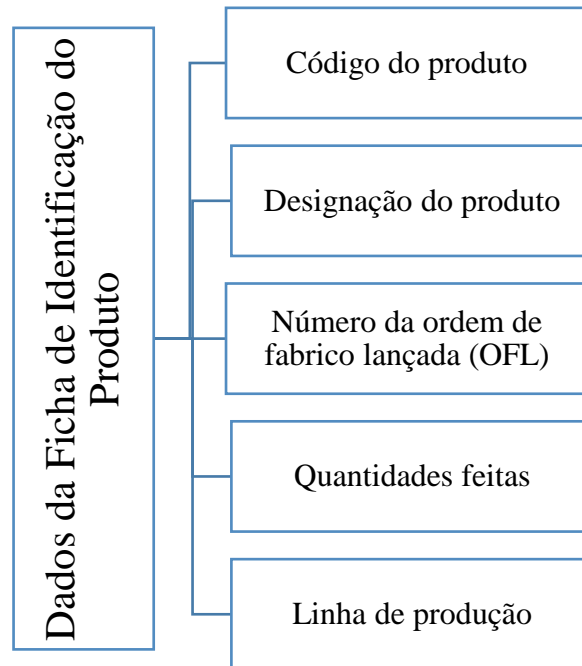
*Fonte:* Elaboração própria

\* O produto pode ser armazenado no Armazém de Produtos Acabados ou no Armazém de Produtos Pintados, consoante o artigo que for.

### 2.3 Ficha de identificação do produto Mafirol

A ficha de identificação do produto (ver anexo V) fornece a informação de aspetos importantes para entender de qual artigo se trata de uma forma rápida, simples e prática.

Na fig. 20 são descritos todos os dados fornecidos pela ficha.



**Figura 20:** Dados da ficha de identificação do produto

*Fonte: Elaboração própria*



## **Capítulo 3: Tarefas realizadas ao longo do estágio**

Ao longo do estágio realizado na empresa Mafiro: Indústria de Equipamentos SA, foram propostas várias tarefas em diversas áreas da empresa, mais concretamente:

- Processo de encomendas de venda no mercado nacional e internacional;
- Gestão documental do processo de vendas;
- Introdução informática de registos de pintura;
- Participação na elaboração de catálogos comerciais;
- Participação na elaboração documental para formação dada aos comerciais da empresa;
- Estudo e análise de novos produtos com vista à sua produção;
- Análise do fluxo documental existente na empresa;
- Análise da evolução do sistema de recolha de tempos (papel vs digital);
- Análise sectorial da evolução dos produtos e de novos produtos;

A maioria das tarefas propostas foram realizadas, passando de seguida a explicar apenas as mais significativas e com maior duração.

### **3.1. Processo de encomendas de venda no mercado nacional e internacional**

O meu estágio começou por ter como primeira função o lançamento de ordens de compra/encomendas no mercado nacional, e só mais tarde no internacional.

Para realizar esta tarefa, tinha que cumprir os seguintes passos:

- Atribuir o número de cliente, fosse ele nacional ou internacional;
- Digitar o código de localização dos produtos, ou seja, o número do armazém para identificar o local onde estariam os artigos quando fosse para expedição;
- Reconhecer se existia uma venda a contacto, ou seja, se a encomenda estava direccionada a alguma entidade pública ou apenas a nome privado;
- Colocar a data de entrega requerida (data solicitada pelo cliente para a entrega dos produtos);
- Registar o número do documento externo, ou seja, o número da ordem da encomenda.
- Por último, para fazer a descrição dos produtos solicitados, só era necessário colocar o tipo do que estava a inserir (se era produto ou serviço, por exemplo, no caso de uma reparação), o código do artigo constituído por sete ou nove dígitos e a quantidade pedida.

Eventualmente poderia ter de inserir manualmente no programa *Navision*<sup>9</sup> uma descrição do(s) artigo(s), por exemplo, as dimensões, a cor ou mesmo o preço.

Na figura número 21, são mostrados os campos que preenchia, os quais em cima descrevi.

The screenshot shows the 'Novo - Encomenda Venda' window in Navision. The interface includes a menu bar with 'HOME', 'AÇÕES', and 'NAVEGAR'. Below the menu is a toolbar with icons for 'Ver', 'Novo', 'Eliminar', 'Administrar', 'Registrar e Imprimir...', 'Registrar e Imprimir...', 'Libertar', 'Resabrir', 'Envio Agrupado', 'Copiar Documento...', 'Estadísticas', 'Notas', 'Links', 'Mostrar anexos', 'Atualizar', 'Limpar filtro', 'Ir para', 'Anterior', and 'Seguinte'. The main area is titled 'Encomenda Venda' and is divided into 'Geral' and 'Linhas' sections. The 'Geral' section contains various input fields for client and product information. The 'Linhas' section contains a table with columns for 'Tipo', 'Nº', 'Descrição', 'Quantidade', 'Descrição 2', 'Cód. Localização', 'Código Cor', 'Cód. Unidad...', and 'Preço'. The right sidebar shows 'Detalhes da Li...' and 'Notas' sections.

**Figura 21:** Introdução informática de uma encomenda

*Fonte: Captura de ecrã do Sistema informático - Navision*

<sup>9</sup> Navision é o programa informático utilizado por toda a rede do Grupo Mafiol.

## 3.2 Gestão documental do processo de vendas

Na gestão documental do processo de vendas, pode analisar todo o processo que a encomenda efetua da chegada à empresa até à faturação e a expedição.

Como referido anteriormente, a MafiroL divide este processo em três fases, nomeadamente a fase comercial, fase de planeamento e a fase de produção.

Enquanto estagiária, trabalhei apenas na fase comercial, inserindo a encomenda no sistema informático usado na empresa, fosse a nível nacional como internacional.

Conforme mostro na figura 22, na fase comercial tive acesso à plataforma onde se pode ver todas as encomendas da empresa.

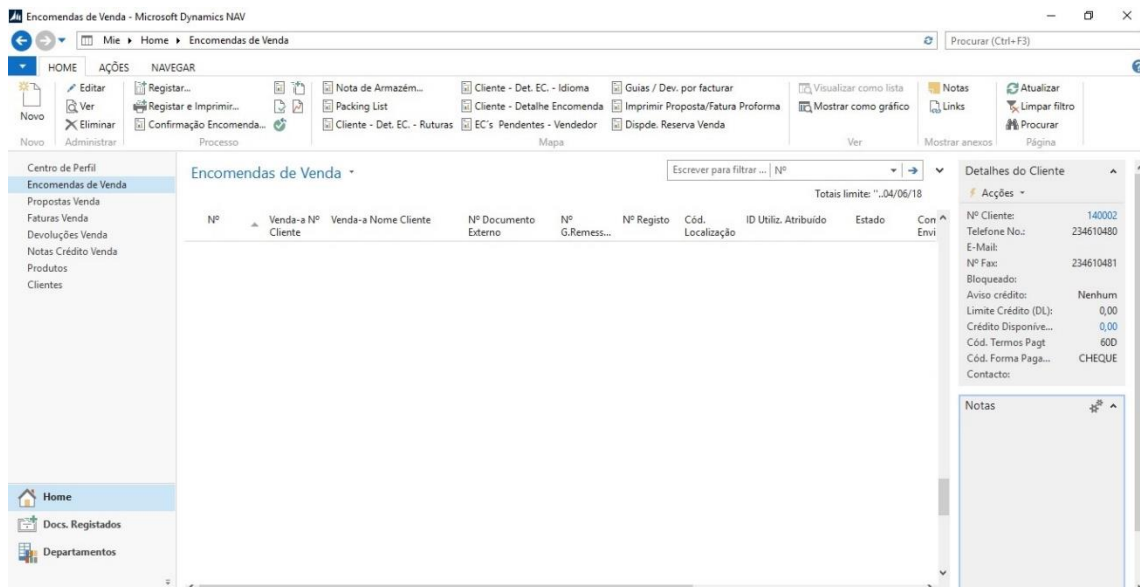


Figura 22: Plataforma geral das encomendas

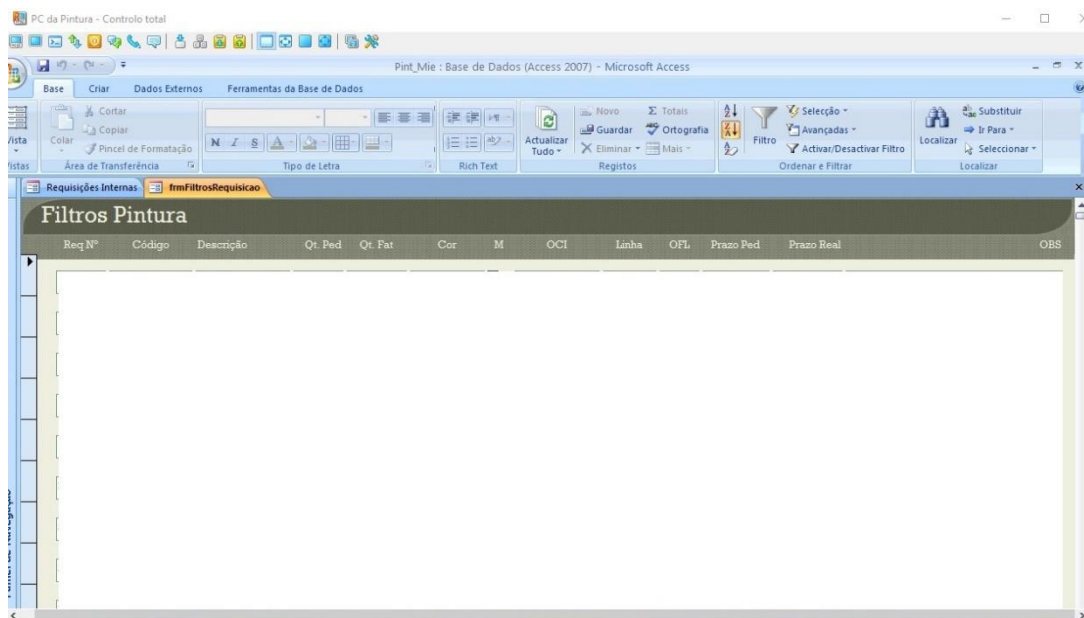
Fonte: Captura de ecrã do sistema informático Navision

### 3.3 Introdução informática de registos de pintura

Esta tarefa prevista pelo meu supervisor foi realizada numa fase mais avançada do estágio, pois exige uma maior responsabilidade e atenção, visto que um erro na introdução informática de registos de pintura no programa ACCESS<sup>10</sup>, pode levar a problemas com a faturação mensal. Assim, se me enganasse nos dados inseridos acerca do que foi pintado (nomeadamente na cor, no código da peça, na quantidade) tal originaria erros na fatura final e, conseqüentemente, obrigaria à emissão de notas de crédito.

A nota de crédito é o documento que se emite quando há necessidade de efetuar uma retificação à fatura original, normalmente devido a erros relativamente à taxa do imposto do valor acrescentado (IVA), ao número de identificação fiscal (NIF), ao valor final com ou sem desconto, a erros de dados inseridos do que foi pintado, entre outros.

Nestes registos tinha que confirmar os boletins que identificam o que foi pintado com o que estava introduzido informaticamente. Se tudo estivesse correto, colocaria a data indicada no boletim do produto pintado (ver figura 23) e dava indicação de que era possível faturar; caso não fosse assim, teria que informar o responsável e resolver o problema da melhor maneira.



**Figura 23:** Plataforma geral do registo de pintura

*Fonte:* Captura de ecrã do sistema informático de pintura

<sup>10</sup> Sistema informático de base de dados da Microsoft, onde são trabalhados e guardados todos os registos de pintura da empresa.

### 3.4 Análise do fluxo documental existente na empresa

A análise do fluxo documental engloba toda a trajetória de um documento, desde a sua fonte de origem até ao destino final.

Apenas trabalhei diretamente com o início e o fim deste fluxo, pois começava por lançar a encomenda informaticamente e, quando os documentos regressavam a mim, já vinham acompanhados com a guia de remessa e fatura.

À ordem de compra e à guia de remessa juntava a fatura que teria que conferir, controlar, etiquetar e arquivar (ver anexo IV), pois estes documentos têm que ficar guardados no arquivo da empresa, no mínimo 10 anos obrigatoriamente por lei, para inspeções que possam ocorrer.

Tinha também a função de colocar informaticamente as guias de remessa recebidas na empresa, para assim poder haver um controlo mais prático e eficiente. Para esse controlo, usei uma página de *excel*, que se pode ver na figura 24.

Mês	Cód. Entrega	Nº Documento Externo	Venda Nº Client	Venda Nome Cliente	ID Cód. Doc. AT	Nº Encomend	Data Registe	Nº
abr/18	1							Ok
abr/18	1							Ok
abr/18	1							Ok
abr/18	1							Ok
abr/18	1							Ok
abr/18	1							Ok

Figura 24: Plataforma do controlo de guias de remessa

Fonte: Captura de ecrã de documentação informática interna da empresa

Na figura 25 podemos observar as guias de remessa do presente ano civil, organizadas por meses.

Na figura 26 apresentam-se as guias de remessa, juntamente com as ordens de compra e a fatura correspondente arquivadas, e etiquetadas, de maneira a ficarem bem acondicionadas por um período mínimo de dez anos.



**Figura 25:** Guias de remessa do ano civil 2018

*Fonte: Foto interna da empresa*



**Figura 26:** Guias de remessa arquivadas

*Fonte: Foto interna da empresa*



### 3.5 Análise da evolução do sistema de recolha de tempos (papel vs digital)

Tal como o nome indica, nesta tarefa pode analisar durante quatro meses as vantagens e desvantagens da avaliação de tempos de produção dos colaboradores a executar determinada função, antes e depois da plataforma digital.

Durante anos, o método usado na Mafirol: Indústria de Equipamentos SA era o boletim de trabalho, conforme se pode verificar na figura 27.


 <b>MAFIROL</b> <small>Indústria de Equipamentos, S.A.</small>		BOLETIM DE TRABALHO												data				nº colaborador																		
		Análise de Actividade																																		
Ordem Prod. Nº Linha	Ord. / Descrição se diferente	Máquina nº	Hora Inicio Produção	Hora Fim Produção	Quant. Produzida Conforme	OSE		OPL		OFL		OML		OSE		OPL		OFL		OML		OSE		OPL		OFL		OML								
						Nº		Nº		Nº		Nº		Nº		Nº		Nº		Nº		Nº		Nº		Nº		Nº		Nº		Nº				
O.P.FECHADA ?		N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N	S							
Diferença da O.P. a (-) ou a (+)		(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)							
<b>Preparação (horas e minutos)</b>																																				
100	Preparação																																			
<b>Outros trabalhos (horas e minutos)</b>																																				
107	Ensaio																																			
102	Aguardar Material / Abast.																																			
103	Avaria / Reparação																																			
105	Reunião / Formação																																			
106	Manutenção Equip.																																			
108	Recup. Não Conformes																																			
150	Linha Pintura																																			
190	Outros																																			
Observações: 110091A7		JUSTIFICAÇÃO DO CAMPO: 190-Outros																																		
Quant. Não Conforme																																				
<b>PREENCHIMENTO APENAS PELO CHEFE SECÇÃO</b>																																				
O.P.FECHADA ?		Sim	rubrica	Sim	rubrica	Sim	rubrica	Sim	rubrica	Sim	rubrica	Sim	rubrica	Sim	rubrica	Sim	rubrica	Sim	rubrica	Sim	rubrica	Sim	rubrica	Sim	rubrica	Sim	rubrica	Sim	rubrica	Sim	rubrica					
TOTAL PRODUZIDO DA O.P.FECHADA																																				
<b>PREENCHIMENTO APENAS PELO DIRECTOR PRODUÇÃO</b>																																				
Destino Da Quant. Não Conforme		Sucata	Recuperar	Sucata	Recuperar	Sucata	Recuperar	Sucata	Recuperar	Sucata	Recuperar	Sucata	Recuperar	Sucata	Recuperar	Sucata	Recuperar	Sucata	Recuperar	Sucata	Recuperar	Sucata	Recuperar	Sucata	Recuperar	Sucata	Recuperar	Sucata	Recuperar	Sucata	Recuperar					
<b>PREENCHIMENTO APENAS PELA QUALIDADE</b>																																				
Tipo Não Conforme																																				
1	Pintura	2	Acabamento	3	Oxidação	4	Matéria prima	5	Dimensional	9	Desenhos/lista material	11	Eléctrica	13	Soldadura	24	Acondicionamento/manuseamento	17	Produto/Identificação errada	18	Quantidade diferente	19	Manutenção/afinação	20	Falta formação/informação	21	Causados por máq./equipamentos	14	Montagem	28	Erro Operador					
Origem Não Conforme																																				
711	S.Ferramentaria	112	S.Corte Quinagem																								315	S.Montagens	403	Dep.Técnico	502	Fornecedor				
91	A.Produtos Acabados(APA)	721	S.Manutenção	141	S.Aramados	151	S.Soldadura	171	S.Carpintaria	181	S.Inox	211	S.Pintura																							

Figura 27: Boletim de trabalho em formato papel

Fonte: Documentação interna da empresa

Este boletim surgiu com a necessidade de saber os tempos de produção a nível pessoal, uma vez que o documento era único e intransmissível.

Por sua vez, esta necessidade de regular os tempos de produção aparece derivado às evoluções dos países desenvolvidos e subdesenvolvidos, pois para poder concorrer com esses países é imprescindível criar novos produtos, e neles saber o tempo de duração da peça, os materiais que utiliza, o número de máquinas e as operações por onde passa, para assim poder tirar conclusões acerca do que se fabrica na empresa, nomeadamente se é vantajoso ou não.

O boletim de trabalho quando preenchido devidamente, fornece informações imprescindíveis para se pode analisar a atividade individual do funcionário produtivo, desde que entra no local de trabalho até que saí.

Então, este documento dá-nos informações acerca dos seguintes aspetos:

- O tempo que o funcionário demorou a produzir uma determinada operação de uma gama operatória, relativa a uma ordem de produção específica;
- Soma dos tempos produtivos de cada colaborador (por hora, dia, semana, mês e ano);
- Quantidade de peças conformes feitas por cada colaborador (peça analisada positivamente pelo departamento de qualidade);
- Quantidade de peças não conformes feitas por cada colaborador;
- Distribuição e designação dos tempos não produzidos e outros (por exemplo: aguardar material; manutenção);
- O número de peças que uma máquina produz (por hora, dia, semana, mês, ano);
- O tempo de manutenção que cada máquina teve.

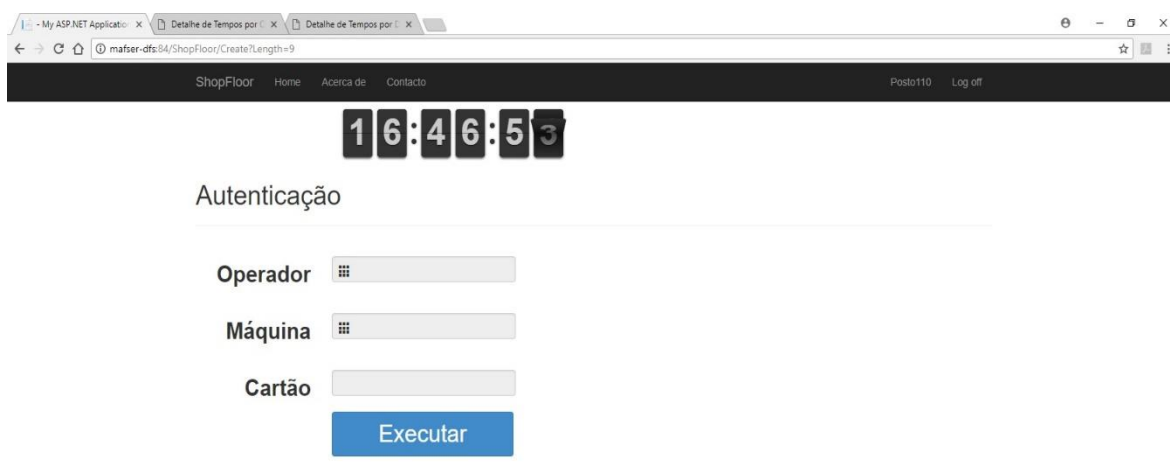
No geral, a função principal do boletim era controlar o tempo que cada colaborador e máquina trabalhou durante um determinado período, inclusive quando houve manutenção, ensaios e a média de produção da máquina e do funcionário.

Nos últimos anos, o Grupo Mafirof sentiu a necessidade de evoluir dos boletins de trabalho em formato papel para um formato digital. Houve algumas razões que motivaram essa mudança, nomeadamente:

- Poupança no papel;
- Rapidez na introdução dos dados por parte dos utilizadores;
- Maior fiabilidade dos dados;
- Controlo *online* (através deste controlo consegue-se a cada momento verificar o que cada colaborador está a fazer; a utilização de cada máquina e o estado de cada peça durante o seu processo de produção);
- Análise do número de horas em que a máquina trabalhou num determinado espaço de tempo;
- Mais rapidez a inserir a ordem de produção;
- Uso do código de barras para inserir informaticamente a ordem de produção;
- Consulta *online* e no preciso momento de onde se encontra cada colaborador (em que máquina e secção);

A principal diferença e vantagem entre o boletim de trabalho em formato papel para formato digital é que no modo antigo apenas se podia verificar um único dia e atualmente, consegue-se ter acesso aos dias que se pretender.

Nas figuras que se seguem apresentam-se várias capturas de ecrã do que aparece no programa de recolha de tempos a nível informático.



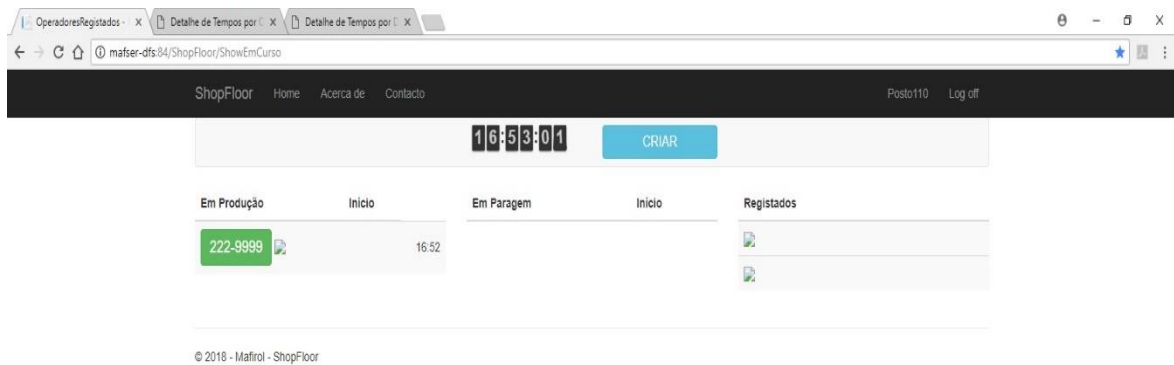
**Figura 28:** Autenticação online na recolha de tempos

*Fonte:* Captura de ecrã do sistema de tempos online



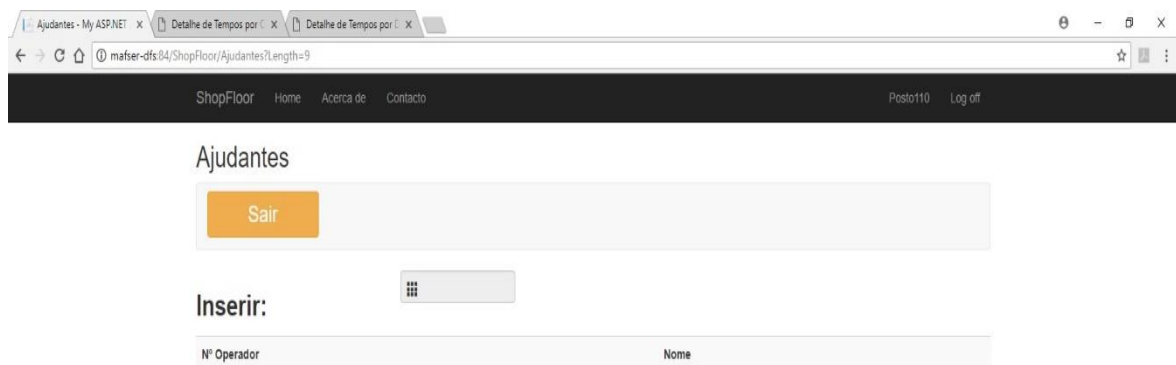
**Figura 29:** Recolha de tempos online

*Fonte: Captura de ecrã do sistema de tempos online*



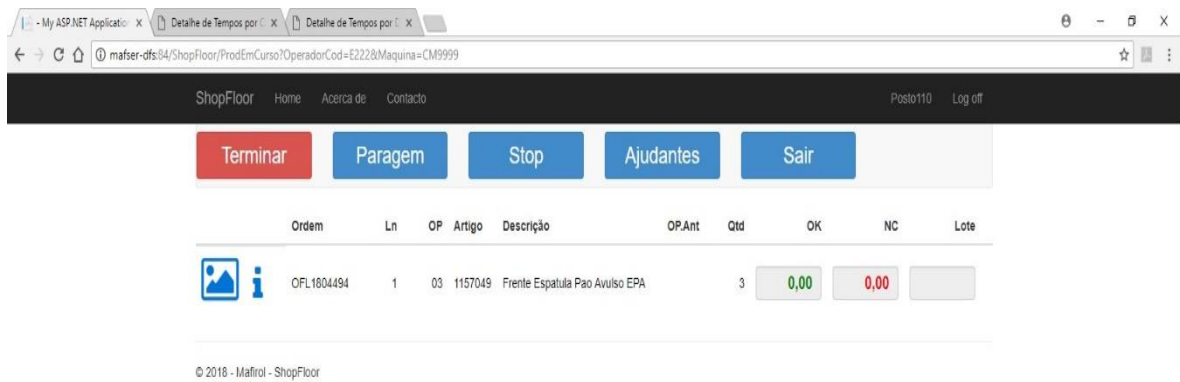
**Figura 30:** Recolha de tempos - em produção

*Fonte: Captura de ecrã do sistema de tempos online*



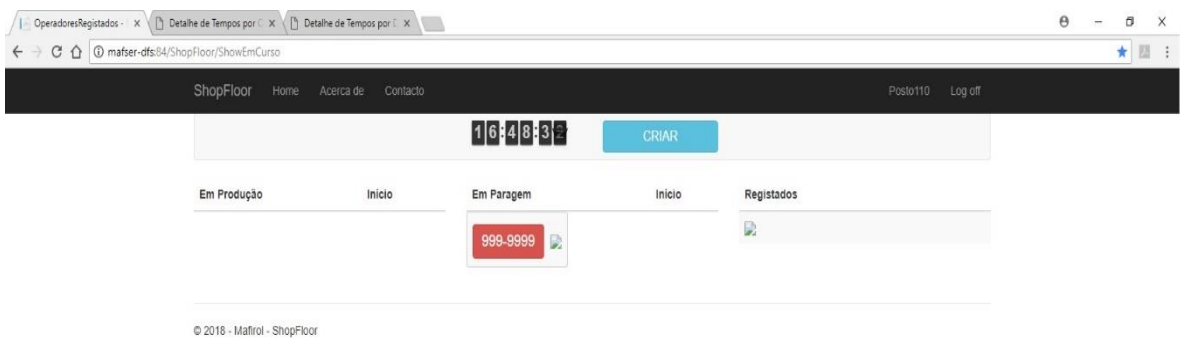
**Figura 31:** Recolha de tempos - em paragem

*Fonte: Captura de ecrã do sistema de tempos online*



**Figura 32:** Recolha de tempos - número de OFL

*Fonte: Captura de ecrã do sistema de tempos online*



**Figura 33:** Recolha de tempos: ajudantes

*Fonte: Captura de ecrã do sistema de tempos online*

## **Conclusão**

A Mafiro: Indústria de Equipamentos SA, tem como objetivo empresarial o seu reconhecimento, prestígio e qualidade para ser eficiente nas categorias em que atua, fazendo produtos com boa relação qualidade-preço. A cada lançamento de um novo produto, surge a expectativa de haver inovação, melhorias e aprimoramentos, podendo assim, evidenciar as qualidades do produto e da empresa. Na realidade, nenhuma empresa consegue sobreviver atualmente sem ter uma política de atuação no mercado flexível para satisfazer os seus consumidores. Posto isto, a preocupação com opiniões, tendências e exigências dos clientes devem ser razões que preocupem as empresas e façam assim com que elas invistam em melhorias relacionadas com a satisfação dos consumidores.

Para compreender estas questões, o estágio curricular foi essencial e constitui uma experiência enriquecedora, permitindo a aquisição de novos conhecimentos e desenvolvendo competências que possibilitam responder ao mercado de trabalho com experiência e mais confiança. Apliquei também conhecimentos adquiridos nas várias unidades curriculares que fazem parte do plano curricular do Curso Técnico Superior de Gestão e Comércio Internacional, nomeadamente trabalhar com documentos específicos de ordens de compra, guias de remessa e faturas, analisando e verificando o que me foi transmitindo ao longo da parte teórica do curso.

No âmbito da minha formação pessoal e de consumação da formação superior, este estágio foi muito significativo, pois, além das novas aprendizagens, possibilitou ainda uma completa inserção na empresa. Assim, permitiu criar contacto com o mundo exterior de trabalho, bem como com os problemas que nele surgem, descobrindo uma parcela da realidade de hoje.

A maior dificuldade sentida foi conseguir no início ser independente na realização das tarefas, recorrendo sempre que não sabia a quem me pudesse ajudar. Este obstáculo foi solucionado com a ajuda do orientador e colegas da empresa, com as suas críticas e sugestões de melhoria. Com esta ajuda foi mais simples fazer uma autocrítica, e dessa forma solucionar e ultrapassar os problemas e dificuldades sentidas. Outro dos problemas sentidos foi a preocupação durante a realização das tarefas de me esquecer de algum passo importante, sendo este obstáculo ultrapassado com o passar do tempo e a prática no cumprimento diário das funções.

Todas estas dificuldades foram felizmente superadas, tendo a nível pessoal uma apreciação global positiva por tudo realizado na empresa ao longo do estágio.

Desde o primeiro dia, procurei ser sempre assídua e pontual e mostrei-me sempre disponível e empenhada para a realização do trabalho que me era incumbido, tentando sempre realizá-lo com eficiência e eficácia.

Pude também concluir, com a realização deste relatório, que todos os dias são oportunidades para melhorar e avançar no mundo empresarial, não só tentando solucionar os problemas identificados, mas também contribuindo para que a empresa acompanhe o mercado moderno, que é versátil, inesperado e exigente, onde só os atualizados e flexíveis sobrevivem.

## **Referências bibliográficas**

Churchill. G.A. JR; Peter, J.P. (2003). Marketing: **Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva.

Kotler, P. (2000). **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall.

Mafirol (2005). Mafirol: **Manual de Acolhimento**: Informações Úteis.

Silva, E.S., e Monteiro, F. (2014). **Empreendedorismo e Plano de Negócios**. Porto: Vida económica.



## **Webgrafia**

[https://www.google.pt/search?biw=1366&bih=662&tbm=isch&sa=1&ei=3q8OW4jVMoGhsgHqwLTwBg&q=GOOGLE+MAPS+RUA+DO+VALE+GROU+%C3%81GUEDA&oq=GOOGLE+MAPS+RUA+DO+VALE+GROU+%C3%81GUEDA&gs\\_l=img.3..536164.541473.0.541504.35.33.0.2.2.0.120.2578.23j8.31.0....0...1c.1.64.img..2.18.1424...0j0i67k1j0i30k1j0i19k1j0i30i19k1j0i8i30i19k1j0i8i30k1j0i24k1.0.fKaI5iPHsEU#imgrc=y95Rz4VRNwwpTM](https://www.google.pt/search?biw=1366&bih=662&tbm=isch&sa=1&ei=3q8OW4jVMoGhsgHqwLTwBg&q=GOOGLE+MAPS+RUA+DO+VALE+GROU+%C3%81GUEDA&oq=GOOGLE+MAPS+RUA+DO+VALE+GROU+%C3%81GUEDA&gs_l=img.3..536164.541473.0.541504.35.33.0.2.2.0.120.2578.23j8.31.0....0...1c.1.64.img..2.18.1424...0j0i67k1j0i30k1j0i19k1j0i30i19k1j0i8i30i19k1j0i8i30k1j0i24k1.0.fKaI5iPHsEU#imgrc=y95Rz4VRNwwpTM): **(12.05.2018)**

<http://www.mafirol.com/conteudos/conteudos.htm?id=4> **(12.05.2018)**

[http://www.mafirol.com/produtos/produtos\\_show.htm?idf=16&title=Estanteria%20SP25&idp=1171](http://www.mafirol.com/produtos/produtos_show.htm?idf=16&title=Estanteria%20SP25&idp=1171) **(20.05.2018)**

[http://www.mafirol.com/produtos/produtos\\_show.htm?idf=16&title=Expositor%20de%20p%E3o%20Espiga&idp=998](http://www.mafirol.com/produtos/produtos_show.htm?idf=16&title=Expositor%20de%20p%E3o%20Espiga&idp=998) **(20.05.2018)**

[http://www.mafirol.com/produtos/produtos\\_show.htm?idf=16&title=Expositor%20de%20frutas%20Modular&idp=893](http://www.mafirol.com/produtos/produtos_show.htm?idf=16&title=Expositor%20de%20frutas%20Modular&idp=893) **(20.05.2018)**

[http://www.mafirol.com/produtos/produtos\\_show.htm?idf=139&title=Mesa%20de%20cozinha&idp=156](http://www.mafirol.com/produtos/produtos_show.htm?idf=139&title=Mesa%20de%20cozinha&idp=156) **(20.05.2018)**

[http://www.mafirol.com/produtos/produtos\\_show.htm?idf=139&title=Bancada%20de%20peixe&idp=177](http://www.mafirol.com/produtos/produtos_show.htm?idf=139&title=Bancada%20de%20peixe&idp=177) **(20.05.2018)**

[http://www.mafirol.com/produtos/produtos\\_show.htm?idf=65&idp=126](http://www.mafirol.com/produtos/produtos_show.htm?idf=65&idp=126) **(20.05.2018)**

[http://www.mafirol.com/produtos/produtos\\_show.htm?idf=65&idp=767](http://www.mafirol.com/produtos/produtos_show.htm?idf=65&idp=767) **(20.05.2018)**

<http://www.mafirol.com/conteudos/conteudos.htm?id=5> **(20.05.2018)**

[https://www.infojobs.com.br/artigos/Diretor\\_de\\_Produ%C3%A7%C3%A3o\\_\\_2142.aspx](https://www.infojobs.com.br/artigos/Diretor_de_Produ%C3%A7%C3%A3o__2142.aspx) (12.06.2018)

<https://www.catho.com.br/profissoes/diretor-industrial/> (12.06.2018)

<https://www.dicionariofinanceiro.com/departamento-financeiro/> (12.06.2018)

<https://www.edm2.com.br/blog/departamento-comercial-x-departamento-de-marketing/> (12.06.2018)

<http://www.abinee.org.br/abinee/ainfo/> (12.06.2018)

<http://www.solides.com.br/como-gerir-seu-departamento-comercial/> (12.06.2018)

<https://www.edm2.com.br/blog/o-que-faz-o-departamento-de-marketing/> (12.06.2018)

<https://www.pordata.pt/Portugal> (14.06.2018)

<http://www.worldometers.info/br/> <http://www.abinee.org.br/abinee/ainfo/> (14.06.2018)

<https://www.significados.com.br/tecnologia-2/> (14.06.2018)

<http://saldopositivo.cgd.pt/empresas/ciclo-vida-um-produto/> (14.06.2018)

[https://www.google.pt/search?q=concelho+de+%C3%A1gueda&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjlSGEm9XbAhWDWBQKHfTZAO4Q\\_AUICigB&biw=1366&bih=662#imgrc=qLJXwV7uHWK9\\_M](https://www.google.pt/search?q=concelho+de+%C3%A1gueda&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjlSGEm9XbAhWDWBQKHfTZAO4Q_AUICigB&biw=1366&bih=662#imgrc=qLJXwV7uHWK9_M): (14.06.2018)

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_de\\_vida\\_do\\_produto#/media/File:Ciclo\\_vida\\_produto.png](https://pt.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_do_produto#/media/File:Ciclo_vida_produto.png) (15.06.2018)

<https://www.agendor.com.br/blog/matriz-swot-como-fazer/> (15.06.2018)

# **Anexos**

## **Lista de Anexos**

**Anexo I:** Plano de Estágio

**Anexo II:** Planta esquemática geral dos armazéns

**Anexo III:** Secções da empresa Mafiol: Indústria de Equipamentos SA

**Anexo IV:** Fluxograma do processo produtivo

**Anexo V:** Ficha de identificação do produto Mafiol

**Anexo VI:** Etiquetas guias de remessa

# **Anexo I**

Plano de Estágio

Este documento é um complemento do formulário GESP.003 - Convenção de Estágio/Ensino Clínico.

Escola:  ESECD  ESS  ESTG  ESTH

Tipologia do Estágio/Ensino Clínico:  
 Curricular  Extracurricular  Outro: \_\_\_\_\_

Ao abrigo de **protocolo ou especificidade formativa?**  Sim. Qual? \_\_\_\_\_

**1. DADOS RELATIVOS AOS INTERVENIENTES NO ESTÁGIO / ENSINO CLÍNICO**

Estudante: Inês Alexandra Miranda Rodrigues N.º 1012338

Docente orientador(a): Ana Margarida Fonseca

Supervisor(a): \_\_\_\_\_

**2. PLANO DE ESTÁGIO / ENSINO CLÍNICO**

- Processar encomendas de venda (mercado Nacional/exportação);
- Gestir documental do processo de venda;
- Introduzir informática de registos de pintura;
- Participar na elaboração de catálogos comerciais por área de negócio (Alimentação, check-outs, Multimedia, expositores);
- Participar na elaboração de documentação para fornecedores que irá ser dada aos comerciais de empresa;
- Estudo e análise de novos produtos, com vista à sua produção/comercialização;
- Análise do fluxo documental existente na empresa;
- Análise do evolúcio do sistema de recolha de tempos implementado na empresa com recurso a métodos documentais (matrizes para os departamentos);
- Análise setorial do evolúcio / criação de novos produtos;

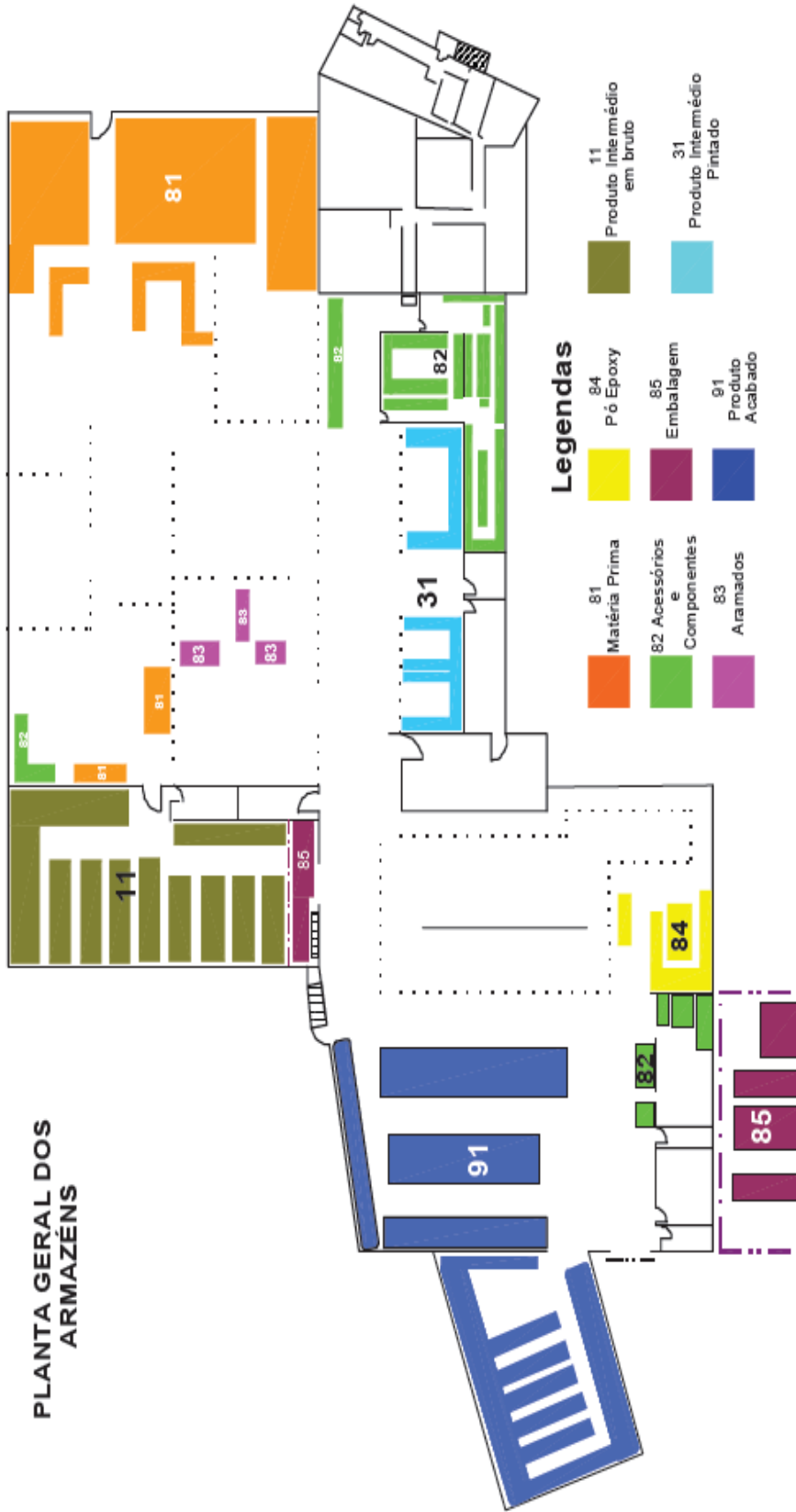
**3. ASSINATURAS**

O(A) Estudante	O(A) Docente Orientador(a)	O(A) Supervisor(a)												
<table border="1" style="width: 100px; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;">1</td><td style="width: 20px;">4</td><td style="width: 20px;">03</td><td style="width: 20px;">2018</td> </tr> </table> <p style="text-align: center; font-size: small;">Data</p> <p><u>Inês Rodrigues</u></p> <p style="text-align: center; font-size: x-small;">(assinatura)</p>	1	4	03	2018	<table border="1" style="width: 100px; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;"> </td><td style="width: 20px;"> </td><td style="width: 20px;"> </td><td style="width: 20px;"> </td> </tr> </table> <p style="text-align: center; font-size: small;">Data</p> <p>_____</p> <p style="text-align: center; font-size: x-small;">(assinatura)</p>					<table border="1" style="width: 100px; height: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;">1</td><td style="width: 20px;">4</td><td style="width: 20px;">03</td><td style="width: 20px;">2018</td> </tr> </table> <p style="text-align: center; font-size: small;">Data</p> <p><u>[Assinatura]</u></p> <p style="text-align: center; font-size: x-small;">(assinatura e carimbo da Entidade)</p>	1	4	03	2018
1	4	03	2018											
1	4	03	2018											









## **Anexo II**

Planta esquemática geral dos armazéns

**PLANTA GERAL DOS  
ARMAZÉNS**



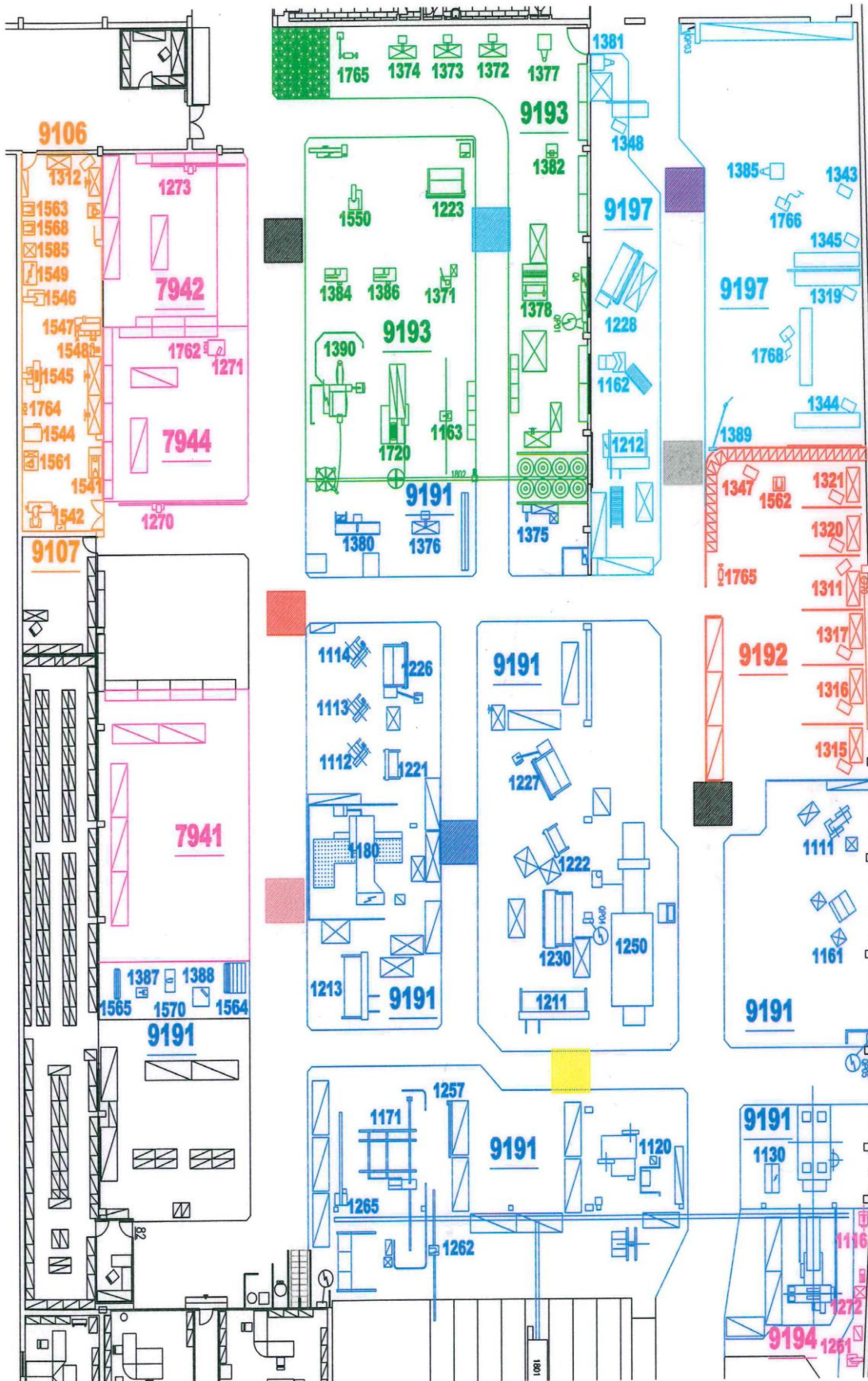
**Legendas**

- |   |                          |   |                                |
|---|--------------------------|---|--------------------------------|
|  81  | Matéria Prima            |  11 | Produto Intermediário em bruto |
|  82 | Acessórios e Componentes |  31 | Produto Intermediário Pintado  |
|  83 | Aramados                 |   |                                |
|  84   | Pó Epoxy                 |   |                                |
|  85   | Embalagem                |   |                                |
|   |                          |  91 | Produto Acabado                |



## **Anexo III**

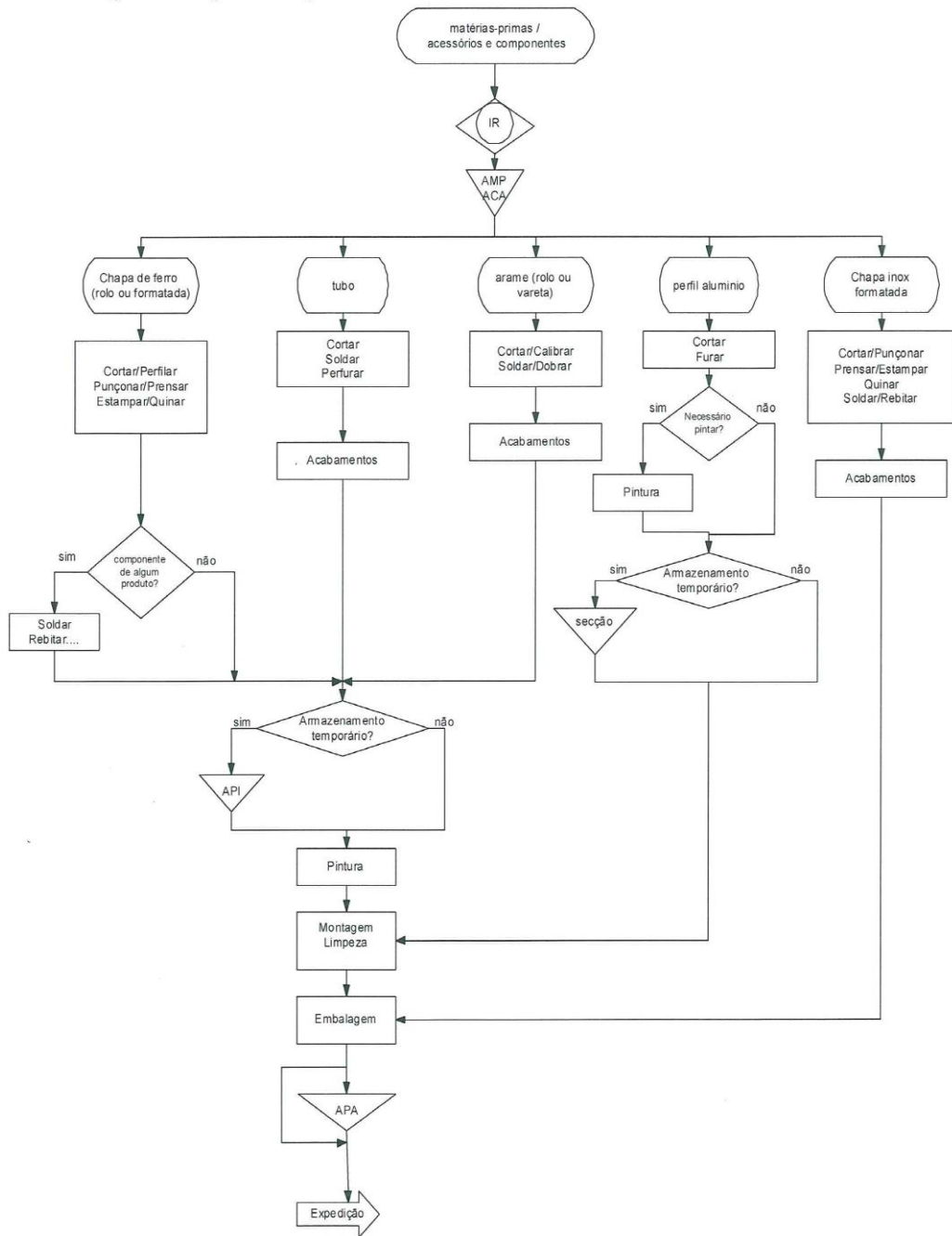
Secções da empresa Mafirol: Indústria de Equipamentos







## **Anexo IV**

Fluxograma do processo produtivo

# Fluxograma do processo produtivo



**LEGENDA:**

-  Operação de controlo por amostragem
-  Operação fabríco
-  Armazenamento
-  Transporte

- IR - Inspeção na Recepção
- AMP - Amazém Matérias Primas
- ACA - Amazém componentes Adquiridos
- API - Amazém Produtos Intermedios
- APA - Amazém Produto Acabado




# **Anexo V**

Ficha de identificação do produto Mafiol

CODIGO	
DESIGNAÇÃO	
QTD:	OFL N° LIN:
I1Q071A3 Ficha de identificação do produto intermédio	

# **Anexo VI**

Etiquetas guias de remessa

		
<p align="center"><b>Cientes</b></p>	<p align="center"><b>Cientes</b></p>	<p align="center"><b>Cientes</b></p>
<p align="center"><b>Guias de Remessa</b></p> <p align="center">_____</p> <p align="center"><b>a</b></p> <p align="center">_____</p>	<p align="center"><b>Guias de Remessa</b></p> <p align="center">_____</p> <p align="center"><b>a</b></p> <p align="center">_____</p>	<p align="center"><b>Guias de Remessa</b></p> <p align="center">_____</p> <p align="center"><b>a</b></p> <p align="center">_____</p>