



**Instituto Politécnico
Castelo Branco**
Escola Superior de Gestão



Relatório de Estágio Curricular

Gestão Comercial na JPM Industry

Vasco Gonçalves dos Reis

20230661

Orientador

Engº Guilherme António de Bessa Barbedo Cardoso

Supervisor

Professor Especialista Júlio Paulo da Cruz Abrantes

Relatório de Estágio apresentado à Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova do Instituto Politécnico de Castelo Branco para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Licenciado em Gestão Comercial, realizado sob a orientação científica do Professor Especialista Júlio Paulo da Cruz Abrantes do Instituto Politécnico de Castelo Branco.

Julho de 2026

Composição do júri

Presidente do júri

Professor Doutor Nuno José Martins Guerra
Professor Adjunto do Instituto Politécnico de Castelo Branco

Supervisor

Professor Especialista Júlio Paulo da Cruz Abrantes
Professor Adjunto do Instituto Politécnico de Castelo Branco

Arguente

Professora Doutora Sara Margarida Isidoro Frade de Brito Filipe
Professora Adjunta do Instituto Politécnico de Castelo Branco

Agradecimentos

O presente relatório marca o culminar de uma etapa académica importante e reflete o contributo de várias pessoas que me acompanharam ao longo deste percurso.

Em primeiro lugar, expresso o meu mais profundo agradecimento à minha família e à minha companheira, pelo apoio incondicional, paciência e encorajamento constante durante toda a minha formação académica. Sem o seu suporte, nada disto teria sido possível.

Agradeço igualmente a todo o corpo docente da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova do Instituto Politécnico de Castelo Branco, pelo conhecimento transmitido e pelo papel fundamental no meu desenvolvimento académico e pessoal ao longo destes três anos.

Um agradecimento especial ao Professor Especialista Júlio Abrantes, pela orientação, disponibilidade, rigor e valioso apoio prestado durante a realização do estágio e na elaboração deste relatório.

Quero ainda deixar um agradecimento muito especial ao Guilherme Cardoso e à Fátima Lopes, bem como a toda a equipa comercial, pela orientação próxima, companheirismo, partilha de conhecimento e disponibilidade constante ao longo de todo o estágio. A sua dedicação, generosidade e amizade foram fundamentais para o sucesso desta experiência e constituem um exemplo que levarei comigo no futuro.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para o enriquecimento desta etapa profissional e para a concretização deste relatório.

Resumo

O presente relatório resulta do estágio curricular realizado no âmbito da Licenciatura em Gestão Comercial da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova do Instituto Politécnico de Castelo Branco (IPCB), na empresa JPM Industry, em Vale de Cambra, no departamento comercial. O estágio decorreu entre 23 de março e 12 de junho de 2026.

Durante este período, o estudante integrou-se nas atividades do departamento comercial, com especial enfoque na análise e apoio à estratégia comercial. Contribuiu para os processos internos de planeamento, prestou suporte à equipa e colaborou na construção de instrumentos de apoio à decisão.

Como principais resultados, o estágio permitiu consolidar competências analíticas, de estruturação de informação e de apoio ao processo comercial, reforçando a ligação entre os conhecimentos teóricos adquiridos na licenciatura e a sua aplicação prática em contexto empresarial. Os entregáveis produzidos contribuíram para aumentar a consistência, a eficiência e a fundamentação das decisões e atividades do departamento comercial.

Palavras-chave

Gestão Comercial, Análise de Mercado, Planeamento Estratégico, Instrumentos de Apoio à Decisão, Competências Técnicas

Abstract

This report results from the curricular internship carried out within the scope of the Bachelor's Degree in Commercial Management at the School of Management of Idanha-a-Nova, of the Polytechnic Institute of Castelo Branco (IPCB), at the company JPM Industry, in Vale de Cambra, in the commercial department. The internship took place between 23 March and 12 June 2026.

During this period, the student was integrated into the activities of the commercial department, with a particular focus on the analysis and support of the commercial strategy. The student contributed to internal planning processes, provided support to the team and collaborated in the development of decision-support tools.

As main results, the internship allowed the consolidation of analytical skills, information structuring competences and commercial process support, reinforcing the connection between the theoretical knowledge acquired during the degree and its practical application in a business context. The deliverables produced contributed to increasing the consistency, efficiency and substantiation of the decisions and activities of the commercial department.

Keywords

Commercial Management, Market Analysis, Strategic Planning, Decision Support Tools, Technical Skills

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	3
1.1 GESTÃO COMERCIAL: CONCEITO, EVOLUÇÃO E RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA.....	3
1.2 MARKETING E VENDAS EM CONTEXTO B2B: ESPECIFICIDADES E DESAFIOS	3
1.3 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E FERRAMENTAS DE ANÁLISE	5
1.4 KAIZEN, PDCA E INDICADORES DE DESEMPENHO COMERCIAL.....	7
1.5 ANÁLISE DE MERCADO, SEGMENTAÇÃO E BENCHMARKING.....	7
1.6 INDÚSTRIA 4.0, AUTOMAÇÃO E INTRALÓGISTICA	8
1.7 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E FERRAMENTAS DE APOIO À DECISÃO.....	10
1.8 FINANCIAMENTO EMPRESARIAL E AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS	12
1.9 COMUNICAÇÃO E PROCESSO DE VENDA EM B2B.....	13
1.10 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL.....	14
2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	16
2.1 INFORMAÇÃO SOBRE O ESTÁGIO.....	16
2.2 OBJETIVOS DO ESTÁGIO.....	16
2.3 APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA	17
2.3.1 <i>História e Evolução da Organização</i>	<i>17</i>
2.3.2 <i>Estrutura Organizacional</i>	<i>18</i>
2.3.3 <i>Missão, Visão e Valores</i>	<i>19</i>
2.3.4 <i>Caracterização da Atividade.....</i>	<i>19</i>
2.3.5 <i>Caracterização geral e estratégica da empresa</i>	<i>21</i>
3 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	23
3.1 PREÂMBULO.....	23
3.2 MAPEAMENTO EMPRESAS BENEFICIÁRIAS DE PROGRAMAS DE FINANCIAMENTO PÚBLICO	23
3.3 DIGITALIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE APOIO AO KAIZEN SEMANAL	24
3.4 ANÁLISE SETORIAL: PANIFICAÇÃO, PASTELARIA INDUSTRIAL E REFEIÇÕES PRÉ-COZINHADAS	26
3.5 LEVANTAMENTO E ESTRUTURAÇÃO DA BASE DE DADOS DE MATERIAIS DE MARKETING	29
3.6 MAPEAMENTO EVENTOS SETORIAIS EM ROBÓTICA E INTRALÓGISTICA PARA 2026 E 2027	30
3.7 DESENVOLVIMENTO FERRAMENTA DE ANÁLISE DE INVESTIMENTOS.....	32
3.8 DESENVOLVIMENTO DE UM DASHBOARD DE PIPELINE COMERCIAL.....	36
3.9 DESENVOLVIMENTO DE UMA CHECKLIST DE PRÉ-VENDA	38
3.10 APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL DO TRABALHO DESENVOLVIDO.....	41
3.11 QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE	43
3.12 ANÁLISE SETORIAL: AUTOMÓVEL, RETALHO, FARMACÊUTICO E AGROALIMENTAR	45
4 APRECIACÃO E DISCUSSÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS	47
4.1 INTEGRAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO.....	47
4.2 RELAÇÕES PROFISSIONAIS.....	47
4.3 RELAÇÃO ENTRE TEORIA E PRÁTICA.....	48
4.4 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	48
4.5 DESVIOS ENTRE O PLANEADO E O REALIZADO.....	49
4.6 AVALIAÇÃO GLOBAL DA EXPERIÊNCIA	49
5 CONCLUSÃO.....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53

APÊNDICES.....	56
ANEXOS.....	75

Índice de figuras

Figura 1 - Modelo das Cinco Forças Competitivas.....	6
Figura 2 - Pilares da Indústria 4.0.....	9
Figura 3 - Logotipo JPM Industry.....	17
Figura 4 - Localização JPM Industry.....	17
Figura 5 - Robô JPM Industry.....	20
Figura 6 - Dados institucionais da JPM Industry.....	21
Figura 7 - Ferramenta de Kaizen Semanal.....	26
Figura 8 - Excerto da base de dados.....	28
Figura 9 - Excerto do mapeamento de eventos.....	31
Figura 10 - Fluxo acumulado e ponto de payback.....	34
Figura 11 - Ferramenta de análise, folha de simulação anual.....	35
Figura 12 - Dashboard da Pipeline Comercial.....	37
Figura 13 - Dashboard da Pipeline Comercial, versão móvel.....	38
Figura 14 - Checklist de Pré-Venda.....	40
Figura 15 - Apresentação Institucional do Trabalho Desenvolvido.....	42
Figura 16 - Questionário Satisfação do Cliente.....	44

Lista de tabelas

Tabela 1: Certificações JPM Industry.....	22
---	----

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

AENOR — *Asociación Española de Normalización y Certificación*

AICEP — Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

APCER — Associação Portuguesa de Certificação

B2B — *Business-to-Business* (Empresa para Empresa)

COTEC — Associação Empresarial para a Inovação

CRM — *Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com Clientes)

FEDER — Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FSE — Fundo Social Europeu

I&D — Investigação e Desenvolvimento

IIoT — *Industrial Internet of Things* (Internet Industrial das Coisas)

ISO — *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização)

KPI — *Key Performance Indicator* (Indicador-Chave de Desempenho)

NP — Norma Portuguesa

OHSAS — *Occupational Health and Safety Assessment Series*

PDCA — *Plan, Do, Check, Act* (Planear, Executar, Verificar, Agir)

PESTEL — *Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*

PME — Pequenas e Médias Empresas

ROI — *Return on Investment* (Retorno sobre o Investimento)

SIFIDE — Sistema de Incentivos Fiscais à I&D Empresarial

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

STP — Segmentação, *Targeting* e Posicionamento

SWOT — *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

TIR — Taxa Interna de Rentabilidade

VAL — Valor Atual Líquido

Introdução

O presente relatório surge no âmbito da Unidade Curricular de Estágio, integrada na Licenciatura em Gestão Comercial da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova, do Instituto Politécnico de Castelo Branco. O estágio foi desenvolvido na empresa JPM Industry.

Com uma duração total de três meses, a experiência decorreu entre 23 de março e 12 de junho de 2026. O documento tem como propósito dar conta das principais atividades desenvolvidas durante esse período na JPM Industry, em Vale de Cambra, pelo estudante Vasco Gonçalves dos Reis, no âmbito do protocolo estabelecido entre a instituição de ensino e a empresa acolhedora.

O estágio curricular representa uma oportunidade singular de colocar em prática os saberes construídos ao longo de três anos de formação académica. Permite uma participação ativa no funcionamento real de uma organização, sujeita a procedimentos e normas próprias.

Esta imersão no mundo profissional favorece a aquisição de experiência, encurtando o vínculo entre o enquadramento teórico e a sua concretização prática. Acresce ainda o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais relevantes para uma futura inserção no mercado de trabalho, nomeadamente no domínio da Gestão Comercial.

Para além da dimensão prática, o estágio assume também uma função formativa e académica de relevo. Destacam-se a consolidação dos conhecimentos adquiridos ao longo da licenciatura, o estímulo de uma postura crítica e reflexiva perante os desafios do contexto organizacional, o aprimoramento da expressão escrita em ambiente empresarial e o fortalecimento da capacidade analítica e de resolução de problemas.

São igualmente fomentadas qualidades como a autonomia, o sentido de responsabilidade, a iniciativa e a adaptabilidade, tidas como essenciais tanto para o crescimento pessoal como para a preparação face às exigências do mercado.

Os objetivos do estágio visaram o desenvolvimento de competências técnicas e transversais nas áreas de análise de mercado e concorrência, estruturação e preparação de informação relevante para o contexto comercial, e melhoria da capacidade de apresentação e fundamentação de propostas. Paralelamente, as atividades desenvolvidas centraram-se na pesquisa e sistematização de oportunidades de investimento e financiamento, bem como na criação de suportes para atividades de pré-venda e planeamento de iniciativas comerciais.

Foram utilizadas ferramentas como o Microsoft Excel para organização e tratamento de dados, o Word para produção de documentos e o Adobe Illustrator para criação de conteúdos visuais. O desenvolvimento de um dos instrumentos exigiu ainda o recurso a tecnologias de desenvolvimento web (HTML, CSS e JavaScript) e a uma base de dados relacional (SQL, com recurso à plataforma Supabase), mobilizadas como ferramentas de apoio à gestão e visualização da informação comercial. O trabalho integrou ainda o desenvolvimento de instrumentos de apoio à decisão e a sistematização de informação de mercado para suporte às atividades comerciais.

Ao longo do estágio, procurou-se refletir sobre um conjunto de questões orientadoras: de que forma é possível transpor os fundamentos teóricos da Gestão Comercial para situações concretas e reais? Como se materializa, na prática, a gestão comercial num contexto B2B industrial? Qual o papel da comunicação escrita e da gestão da informação na eficácia do serviço comercial? Que competências emergem do contacto com a equipa e da participação nas dinâmicas reais de um departamento comercial?

Estas interrogações funcionaram como fio condutor da reflexão crítica desenvolvida ao longo de toda a experiência.

A estruturação do relatório segue as orientações e normas vigentes na Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova, do Instituto politécnico de Castelo Branco.

O primeiro capítulo é dedicado à fundamentação teórica, através de uma revisão da literatura sobre os principais paradigmas, modelos e ferramentas que sustentam as atividades realizadas. Em seguida, o segundo capítulo apresenta os objetivos do estágio e procede à caracterização da entidade de acolhimento, enquanto o terceiro descreve as atividades concretizadas durante o período de estágio, identificando os recursos mobilizados, os objetivos alcançados e as estratégias de superação adotadas. O relatório encerra com uma conclusão, seguida das referências bibliográficas e dos respetivos apêndices e anexos.

1 Fundamentação teórica

1.1 Gestão Comercial: Conceito, Evolução e Relevância Estratégica

Segundo Kotler e Keller (2016), a Gestão Comercial constitui uma das áreas mais abrangentes e transversais da gestão empresarial contemporânea. Integra o conjunto de processos, estratégias e atividades orientadas para a criação, desenvolvimento e manutenção de relações comerciais com clientes, com o objetivo de gerar valor sustentável para a organização e para o mercado. Ainda segundo os mesmos autores, a sua natureza multidisciplinar convoca contributos de várias áreas do conhecimento, designadamente o marketing, a estratégia empresarial, a gestão de operações e o comportamento organizacional.

Como argumentam Kotler e Keller (2016), a função comercial ultrapassa a dimensão transacional da simples venda de produtos ou serviços, englobando a análise sistemática do mercado, o planeamento estratégico de médio e longo prazo, a gestão ativa da carteira de clientes e a construção de propostas de valor diferenciadas e adaptadas a cada segmento. Esta visão alargada reflete, segundo os mesmos autores, a evolução do paradigma de vendas ao longo das últimas décadas: de uma abordagem centrada no produto e orientada para a transação, para uma perspetiva centrada no cliente e orientada para a criação de relações duradouras. Numa linha complementar, Lambin (2000) defende que a orientação para o mercado tornou-se um imperativo estratégico, sustentando que as empresas que desenvolvem capacidade de escuta e resposta às necessidades do mercado de forma mais eficaz do que os seus concorrentes alcançam vantagens competitivas sustentáveis e duradouras.

No âmbito do estágio, esta perspetiva teve aplicação direta: a atividade comercial observada na JPM Industry assentou precisamente numa lógica de escuta do mercado, nomeadamente através da identificação de empresas com projetos de investimento em curso e do estudo aprofundado dos setores alvo para a empresa.

1.2 Marketing e Vendas em Contexto B2B: Especificidades e Desafios

O marketing B2B (*Business-to-Business*) distingue-se estruturalmente do marketing orientado ao consumidor final, operando num ambiente com dinâmicas e lógicas fundamentalmente distintas (Hutt & Speh, 2013). De acordo com os mesmos autores, os mercados industriais caracterizam-se por um conjunto de especificidades determinantes: os compradores são organizações, os processos

de decisão são tipicamente mais longos e envolvem múltiplos intervenientes, os volumes de compra são elevados e as relações comerciais tendem a ser duradouras, assentando em critérios de confiança, competência técnica e fiabilidade. Numa linha próxima, Hadjikhani e LaPlaca (2013) identificam como característica marcante destes mercados a natureza derivada da procura: a procura de equipamentos industriais depende diretamente da procura pelos produtos fabricados pelos clientes industriais, o que exige aos profissionais de vendas e marketing B2B um elevado conhecimento técnico e setorial. Outra especificidade relevante prende-se com o denominado "centro de compras": Hutt e Speh (2013) argumentam que, nos processos de aquisição industrial, a decisão raramente é tomada por um único indivíduo, intervindo utilizadores, influenciadores, decisores, aprovadores e compradores, com papéis e critérios de avaliação distintos.

Como sublinham Hutt e Speh (2013), no setor industrial as soluções são frequentemente personalizadas, tecnicamente complexas e de elevado valor económico. Ainda segundo os mesmos autores, esta exigência técnica e financeira eleva o nível de risco percebido pelo cliente, tornando determinantes os fatores que reduzem a incerteza da decisão. Em consequência, a relação comercial assenta na competência técnica do vendedor, na capacidade de diagnóstico das necessidades do cliente e na credibilidade da empresa fornecedora. Neste contexto, Rackham (1988) analisou, no seu estudo seminal sobre a metodologia SPIN Selling, mais de 35 000 visitas comerciais ao longo de doze anos, demonstrando empiricamente que os vendedores de elevado desempenho em contextos de venda complexa não se limitam a apresentar produtos, formulando antes perguntas estruturadas sobre a Situação, o Problema, as Implicações e a Necessidade-Benefício do cliente, conduzindo o interlocutor a reconhecer e verbalizar as suas próprias necessidades.

A perspetiva relacional das trocas comerciais foi sistematizada por Dwyer et al. (1987), que argumentam que as relações entre comprador e vendedor evoluem ao longo do tempo, desde a simples consciência mútua até ao compromisso e à integração profunda. Este modelo dinâmico implica, segundo os mesmos autores, que a função comercial gira ativamente cada etapa do percurso relacional, sendo a construção de confiança, o cumprimento de compromissos e a criação de valor mútuo ao longo do tempo os pilares desta abordagem. Numa linha complementar, McDonald e Woodburn (2007) salientam que a gestão de contas estratégicas (*Key Account Management*) envolve a criação de momentos de contacto diferenciados, onde o cliente percebe valor acrescentado além da transação comercial.

A perspetiva relacional confere particular importância à satisfação do cliente enquanto fator determinante da continuidade e do aprofundamento da relação comercial. Kotler e Keller (2016) definem a satisfação como o resultado da comparação entre as expectativas do cliente e o desempenho percebido da solução ou serviço, sublinhando que clientes satisfeitos tendem a manter-se fiéis, a aumentar o volume de compras e a recomendar a empresa a terceiros. Neste

domínio, Reichheld (2003) propôs o Net Promoter Score (NPS) como métrica sintética da lealdade, assente na probabilidade de o cliente recomendar a empresa a um colega ou parceiro, argumentando que essa disposição para recomendar constitui um dos indicadores mais robustos do crescimento sustentável. A medição sistemática da satisfação, sobretudo em contextos B2B de relações duradouras, fornece à empresa informação estruturada para corrigir desvios, fortalecer a relação e fundamentar decisões de melhoria contínua.

No âmbito do estágio, esta complexidade decisional foi um dos fatores considerados na construção dos argumentários comerciais individuais para cada empresa identificada na análise setorial, procurando-se antecipar quais os perfis de interlocutores prováveis em cada organização e quais os argumentos com maior aderência a cada um deles. Os princípios da venda consultiva orientaram a elaboração de dois instrumentos comerciais: um conjunto de análises individuais por empresa, descrevendo o perfil, os processos industriais e as áreas potenciais de aplicação de soluções de automação e uma *checklist* de qualificação e preparação para cada contacto comercial.

1.3 Planeamento Estratégico e Ferramentas de Análise

Segundo Lambin (2000), o planeamento estratégico comercial corresponde ao processo sistemático de definição dos objetivos de venda e de mercado de uma organização, incluindo as estratégias, recursos e ações necessárias para alcançar esses objetivos num determinado horizonte temporal. Ainda segundo o mesmo autor, este processo deve partir de uma análise rigorosa do ambiente externo e interno da empresa, importando identificar as oportunidades e ameaças do mercado, bem como os pontos fortes e fracos da organização, para definir um posicionamento competitivo coerente e uma trajetória estratégica sustentável. Numa linha complementar, Johnson et al. (2008) descrevem o planeamento estratégico como um processo de três fases sequenciais: a análise estratégica, onde se recolhe e interpreta informação sobre o ambiente interno e externo; a formulação estratégica, com a definição de objetivos, opções estratégicas e planos de ação; e a implementação e controlo, em que as ações são executadas e o desempenho é monitorizado face aos objetivos definidos.

O planeamento estratégico recorre a um conjunto de ferramentas estruturadas para apoiar a análise e a tomada de decisão: 1) a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que permite cruzar os fatores internos, forças e fraquezas, com os fatores externos, oportunidades e ameaças; 2) a análise PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*), que oferece um enquadramento estruturado dos fatores macroeconómicos e macrossociais que influenciam o desempenho comercial, sendo especialmente

relevante em empresas com presença internacional, como a JPM Industry, com atividade documentada na Europa, em África e no Oriente, conforme reportado pela PRODUTECH (s.d.).

Porter (1980) complementa aquelas ferramentas com o modelo das cinco forças competitivas, identificando os determinantes estruturais da competitividade num setor: a rivalidade entre concorrentes existentes, a ameaça de novos entrantes, o poder negocial dos clientes e dos fornecedores e a ameaça de produtos substitutos. A Figura 1 esquematiza este modelo, tal como proposto pelo autor.



Figura 1 - Modelo das Cinco Forças Competitivas

Fonte: FIA Online (2026)

A partir desta análise, Porter (1985) propôs três estratégias competitivas genéricas: liderança pelo custo, diferenciação e foco. Segundo o autor, a estratégia de diferenciação consiste em oferecer produtos ou serviços percebidos como únicos e superiores pelo cliente, justificando um prémio de preço, a estratégia que melhor se adequa ao posicionamento observado na JPM Industry, que, conforme reportado pela própria empresa (JPM Industry, 2024), desenvolve soluções de engenharia de ponta, robótica móvel e projetos chave-na-mão, integrando múltiplas tecnologias numa proposta de valor completa e diferenciada.

No âmbito do estágio, este processo de três fases foi observável nas dinâmicas do departamento comercial da JPM Industry, nomeadamente através das reuniões semanais do Kaizen, que integravam, de forma cíclica, a análise do desempenho passado, o planeamento da semana seguinte e o controlo da execução das ações definidas. O quadro das cinco forças revelou-se igualmente útil na avaliação do grau de atratividade dos setores da panificação industrial e das refeições pré-

cozinhas enquanto mercados-alvo, orientando a definição dos critérios de seleção das empresas a identificar.

1.4 Kaizen, PDCA e Indicadores de Desempenho Comercial

O conceito do *Kaizen*, palavra de origem japonesa que designa a melhoria contínua e incremental, foi sistematizado por Imai (1986). O autor descreve-o como uma abordagem de gestão orientada para a eliminação do desperdício e para o aperfeiçoamento permanente dos processos, assentando, ainda segundo o mesmo autor, no envolvimento ativo de todos os colaboradores da organização. Articulado com este conceito, o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) constitui o quadro operacional através do qual a melhoria contínua se concretiza. Deming (1986) descreve-o como um ciclo de quatro fases: planejar as ações com base na análise do desempenho, executá-las, verificar os resultados obtidos face ao planeado e agir sobre os desvios identificados, reiniciando o ciclo.

Numa lógica de monitorização do desempenho, Parmenter (2015) define os indicadores-chave de desempenho (KPIs) como as métricas que refletem os fatores críticos de sucesso de uma organização e permitem monitorizar o progresso em direção aos objetivos estratégicos. No contexto comercial, o autor identifica como KPIs mais relevantes o número de contactos e prospeções realizados, a taxa de conversão de oportunidades, o valor e a composição do funil de vendas, o tempo médio do ciclo de venda e a receita gerada por conta ou segmento.

No âmbito do estágio, estes três quadros teóricos estiveram diretamente presentes na segunda atividade desenvolvida: a digitalização e estruturação das ferramentas de apoio às reuniões semanais de Kaizen do departamento comercial. O trabalho consistiu em transpor, para uma plataforma Excel interativa, os instrumentos de planeamento e monitorização da equipa, integrando a revisão da semana anterior, o planeamento da semana seguinte, a visualização do funil de vendas, os KPIs comerciais e o acompanhamento dos projetos em curso, constituindo uma das contribuições de maior impacto prático do estágio para o departamento comercial da JPM Industry.

1.5 Análise de Mercado, Segmentação e Benchmarking

O processo de segmentação, *targeting* e posicionamento (STP) constitui um dos pilares fundamentais do planeamento estratégico de marketing e vendas. Kotler e Keller (2016) descrevem as três fases deste processo: a segmentação consiste em dividir o mercado total em grupos de clientes com características, necessidades e comportamentos homogêneos, o *targeting* implica a seleção dos segmentos mais atrativos e adequados à estratégia da empresa e o posicionamento, ainda segundo

os mesmos autores, visa definir como a empresa pretende ser percebida pelo mercado-alvo. Aplicado aos mercados industriais, Hutt e Speh (2013) identificam como critérios de segmentação mais relevantes a dimensão e o setor de atividade dos clientes, a sua localização geográfica, o tipo e volume de utilização dos produtos ou serviços e os critérios de compra predominantes.

A montante deste processo de seleção, Malhotra (2010) descreve a análise de mercado como o estudo sistemático do comportamento dos clientes, a avaliação da concorrência, a identificação de tendências setoriais emergentes e a quantificação das oportunidades de negócio disponíveis. Do ponto de vista metodológico, o autor distingue duas grandes categorias de fontes: as fontes primárias, dados recolhidos especificamente para o efeito através de entrevistas, inquéritos ou observação direta e as fontes secundárias, dados já existentes provenientes de organismos públicos, associações setoriais, relatórios de consultoras ou publicações especializadas. Como sublinha Porter (1980), a estratégia de uma empresa só pode ser formulada de forma eficaz quando existe uma compreensão profunda da estrutura competitiva do setor e do posicionamento dos principais concorrentes.

Numa lógica complementar de aprendizagem competitiva, Camp (1989) define o *benchmarking* como o processo contínuo de comparação dos produtos, serviços, processos e práticas de uma organização com os melhores da classe (*best-in-class*), sejam concorrentes diretos ou empresas de outros setores. O objetivo, segundo o autor, é identificar lacunas de desempenho e adotar as melhores práticas identificadas, distinguindo-se três modalidades: o *benchmarking* competitivo, o funcional e o interno.

No âmbito do estágio, esta lógica integrada de segmentação, análise de mercado e *benchmarking* foi diretamente aplicada na análise setorial dos mercados da panificação industrial e das refeições pré-cozinhadas. Os critérios de filtragem e seleção das empresas foram definidos com base nestes princípios, identificando 56 organizações com maior potencial de retorno para uma abordagem comercial da JPM Industry. O trabalho recorreu predominantemente a fontes secundárias, designadamente portais de associações setoriais, revistas especializadas, LinkedIn e motores de pesquisa o que culminou em análises individuais detalhadas e numa *checklist* de abordagem comercial. O *benchmarking* competitivo esteve igualmente presente, ao permitir compreender o posicionamento dos concorrentes da JPM Industry nos mercados estudados e avaliar a sua visibilidade nos principais fóruns do setor da automação e da intralogística.

1.6 Indústria 4.0, Automação e Intralogística

Para compreender o ambiente competitivo e comercial em que a JPM Industry opera, importa contextualizar a sua atividade no quadro das transformações

estruturais que o setor industrial atravessa globalmente. Schwab (2016) designa por Indústria 4.0, ou Quarta Revolução Industrial, a integração profunda de tecnologias digitais avançadas nos processos de produção, incluindo a inteligência artificial, a Internet Industrial das Coisas (IIoT), o Big Data, a computação em nuvem, a robótica avançada e os sistemas ciberfísicos. A Figura 2 ilustra os principais pilares tecnológicos que sustentam este paradigma.



Figura 2 - Pilares da Indústria 4.0

Fonte: Levty (2026).

Numa perspectiva próxima, a SAP (s.d.) sustenta que a Indústria 4.0 reinventou o modo como as empresas projetam, fabricam e distribuem produtos, com tecnologias como a Internet Industrial das Coisas, a conectividade em nuvem, a inteligência artificial e o *Machine Learning* a passarem a estar profundamente integrados nos processos de produção. Esta transformação, ainda segundo a mesma fonte, tem implicações não apenas para os processos produtivos, mas também para os modelos de negócio, as relações com os clientes e as estratégias comerciais das empresas do setor. Numa linha complementar, a Pyrotec Automação (2026) reporta que a robótica industrial avança com robôs colaborativos (*cobots*) mais seguros e fáceis de programar, enquanto os robôs móveis autônomos (AMRs) ganham espaço na logística interna, aumentando a flexibilidade das plantas industriais.

A intralogística, que engloba todos os processos de movimentação, armazenamento e gestão de materiais no interior de uma unidade industrial ou logística, tornou-se neste contexto uma área de elevado potencial de crescimento e inovação. Como sublinha Schwab (2016), a automação industrial deixou de ser apenas um recurso tecnológico para se tornar um elemento estratégico da competitividade das empresas, traduzindo-se em previsibilidade, controlo e capacidade de resposta às mudanças do mercado. Do ponto de vista comercial, este contexto cria oportunidades relevantes: as empresas industriais enfrentam pressão crescente para aumentar a eficiência operacional, reduzir custos laborais, melhorar a segurança no trabalho e responder com maior agilidade às variações da procura. Estas necessidades traduzem-se em procura por soluções de automação, robótica e intralogística integradas, precisamente o domínio de especialização da JPM Industry, que, conforme reportado pela COTEC Portugal (s.d.), se afirmou como uma referência no mercado da intralogística, desenvolvendo o conceito de "fábrica de fábricas" através de soluções chave-na-mão completas.

No âmbito do estágio, este avanço tecnológico foi um dos fatores que justificaram a escolha dos setores analisados. A panificação industrial e a produção de refeições pré-cozinhadas encontram-se num processo de crescente automação dos seus processos produtivos, o que os torna mercados com potencial crescente para as soluções da JPM Industry. Foi neste contexto que as atividades de prospeção e análise de mercado desenvolvidas durante o estágio se inseriram, com o objetivo de identificar empresas cujas necessidades operacionais se enquadravam na oferta da empresa, contribuindo para qualificar o pipeline comercial da equipa.

1.7 Gestão da Informação e Ferramentas de Apoio à Decisão

Davenport e Prusak (1998) argumentam que a capacidade de uma organização gerir eficientemente o seu conhecimento interno é um fator determinante para a sua competitividade. Segundo os autores, esta gestão implica transformar dados em informação e informação em conhecimento aplicável, condicionando diretamente a qualidade das decisões estratégicas e operacionais. Numa linha próxima, Payne e Frow (2005) definem o CRM (*Customer Relationship Management*) como uma abordagem estratégica orientada para a criação de valor para o acionista, concretizada através do desenvolvimento de relações adequadas com clientes chave e segmentos de clientes. Ainda segundo os mesmos autores, o CRM combina o potencial das tecnologias de informação com as estratégias de marketing relacional, permitindo centralizar e sistematizar toda a informação relativa a clientes e oportunidades de negócio, apoiar a gestão do funil de vendas e registar todas as interações. No contexto do estágio, esta perspetiva revelou-se particularmente pertinente: o departamento comercial da JPM Industry não dispunha de um sistema CRM formalmente implementado, e várias das ferramentas desenvolvidas, designadamente a base de dados de prospeção, o

dashboard de pipeline comercial e o respetivo sistema de alertas de seguimento — vieram precisamente replicar funções nucleares de um CRM, ao centralizarem a informação de clientes, estruturarem a gestão do funil de vendas e sistematizarem o registo das interações comerciais.

A gestão do funil de vendas (sales pipeline) constitui um dos instrumentos centrais de apoio à decisão comercial. Jobber e Lancaster (2015) descrevem o pipeline como a representação estruturada das oportunidades de negócio ao longo das sucessivas etapas do processo de venda, desde a qualificação inicial até ao fecho, permitindo à equipa comercial monitorizar o estado de cada oportunidade, estimar a receita previsível através da sua ponderação pela probabilidade de fecho e identificar estrangulamentos no processo. A leitura sistemática do pipeline apoia, deste modo, quer a previsão de vendas quer a alocação do esforço comercial às oportunidades de maior potencial.

Para tornar esta informação acionável, os departamentos comerciais recorrem crescentemente a dashboards, instrumentos de visualização que sintetizam num único ecrã os indicadores mais relevantes de desempenho. Few (2006) define dashboard como a apresentação visual da informação mais importante para atingir um ou mais objetivos, consolidada e organizada de modo a poder ser monitorizada num relance. Segundo o autor, um dashboard eficaz privilegia a clareza e a economia visual, traduzindo dados complexos em representações de leitura imediata, o que reduz o tempo de análise e melhora a qualidade e a rapidez das decisões. Aplicada ao contexto comercial, esta lógica permite transformar os dados dispersos do pipeline numa leitura integrada e em tempo real do estado das oportunidades, do desempenho de cada comercial e da previsão de receita.

Operacionalmente, e como sublinham Jobber e Lancaster (2015), o departamento comercial moderno recorre a um conjunto diversificado de ferramentas de produtividade para suportar as suas atividades de análise, comunicação e pré-venda. O Microsoft Excel, pela sua flexibilidade e capacidade de tratamento de dados, continua a ser uma das mais utilizadas para a organização de bases de dados comerciais, construção de modelos de análise e cálculo de métricas de desempenho. O Microsoft Word é fundamental para a produção de propostas comerciais, relatórios e análises, enquanto o Microsoft PowerPoint apoia a construção de apresentações e materiais de pré-venda. Ferramentas de design como o Adobe Illustrator ganham relevância crescente na criação de materiais de comunicação visual.

Na mesma linha de Davenport e Prusak (1998), a crescente sofisticação das necessidades de informação comercial tem levado os departamentos a complementar as ferramentas de produtividade tradicionais com soluções desenvolvidas à medida. Instrumentos de visualização interativa e bases de dados

relacionais, acessíveis através de tecnologias de desenvolvimento web, permitem centralizar a informação do pipeline comercial, automatizar o cálculo de indicadores e disponibilizar uma leitura partilhada e em tempo real do estado das oportunidades. Seguindo a lógica da abordagem CRM descrita por Payne e Frow (2005), estas soluções, ainda que assentes em competências técnicas fora do âmbito tradicional da gestão comercial, constituem ferramentas de apoio à decisão na medida em que tornam a informação comercial mais acessível, fiável e acionável pela equipa.

No âmbito do estágio, esta dimensão foi central em várias atividades. O departamento comercial da JPM Industry opera com volumes elevados de informação, dados sobre clientes, prospects e concorrentes, tendências de mercado, registos de interações e histórico de negociações, propostas e documentação técnica cuja organização e tratamento eficiente condicionam a produtividade da equipa. Foi precisamente esta lógica que sustentou três das atividades realizadas: a base de dados de empresas beneficiárias de financiamento, a catalogação dos materiais de marketing e o mapeamento de eventos setoriais, todas alinhadas com os princípios de centralização, estruturação e acessibilidade da informação que caracterizam os sistemas CRM. Todas estas ferramentas foram mobilizadas de forma intensiva e articulada nas diferentes atividades, sendo o Excel a ferramenta central na maioria das atividades desenvolvidas, e o Word e PowerPoint o suporte para a produção de documentação de análise e materiais de comunicação.

1.8 Financiamento Empresarial e Avaliação de Investimentos

Brealey, Myers e Allen (2017) salientam que as empresas industriais orientadas para a inovação, para a internacionalização e para o investimento em tecnologias avançadas necessitam de aceder a instrumentos de financiamento que suportem os custos associados ao desenvolvimento das suas soluções. Ainda segundo os mesmos autores, em setores como a automação industrial e a robótica, onde os ciclos de inovação são acelerados e os investimentos em I&D e equipamento são elevados, a capacidade de identificar e aceder a financiamento adequado pode ser determinante para a sustentabilidade e a competitividade.

Conforme reportado pelo Portugal 2030 (s.d.), em Portugal, o ecossistema de financiamento às empresas integra um conjunto diversificado de instrumentos públicos e privados. Ao nível europeu, o Portugal 2030, Programa de Aplicação do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) e do Fundo Social Europeu (FSE), constitui o principal quadro de apoio ao investimento produtivo, à inovação e à internacionalização das empresas portuguesas para o período 2021-2030, disponibilizando incentivos ao investimento em sistemas de produção avançados, à adoção de tecnologias da Indústria 4.0, ao desenvolvimento de projetos de I&D e à qualificação dos recursos humanos. Ainda segundo a mesma fonte, a este nível

européu somam-se os programas operacionais Norte 2030 e Centro 2030, de âmbito regional. Para além dos fundos europeus, as empresas podem aceder a linhas de crédito bonificadas do Banco de Fomento destinadas a PME inovadoras, a incentivos fiscais no âmbito do Sistema de Incentivos Fiscais à I&D Empresarial (SIFIDE) e a apoios específicos para internacionalização geridos pela AICEP.

Numa lógica complementar, e já no plano da decisão de investimento, Brealey, Myers e Allen (2017) definem o Retorno sobre o Investimento (ROI) como a relação entre o benefício líquido obtido e o capital investido, e o *payback* como o período de tempo necessário para que os fluxos de caixa gerados pelo investimento recuperem o capital inicialmente despendido. Para os autores, estes dois indicadores estão entre os mais utilizados para fundamentar decisões de investimento em equipamentos e soluções de automação industrial. No processo de venda de soluções industriais de elevado valor acrescentado, a capacidade de demonstrar ao cliente o retorno económico do investimento que se propõe é, assim, um fator crítico de diferenciação e de persuasão comercial.

No âmbito do estágio, esta dupla perspetiva, identificação de oportunidades de financiamento para a empresa e instrumentos de fundamentação financeira para a venda, sustentou duas atividades complementares. A primeira resultou numa base de dados estruturada em Excel, contendo empresas beneficiárias dos programas Norte 2030, Centro 2030 e Portugal 2030 com projetos de investimento em áreas de relevância estratégica para a JPM Industry, retendo apenas projetos com apoio igual ou superior a quinhentos mil euros. A segunda traduziu-se no desenvolvimento de uma ferramenta transversal em Excel para cálculo de ROI e *payback*, com o objetivo de transformar um argumento técnico num argumento financeiro, acessível à linguagem dos decisores empresariais.

1.9 Comunicação e Processo de Venda em B2B

Segundo Jobber e Lancaster (2015), a comunicação comercial eficaz assenta num equilíbrio entre a transmissão de informação técnica relevante e a criação de empatia, confiança e credibilidade junto do interlocutor. Ainda segundo os mesmos autores, no ambiente empresarial industrial identificam-se múltiplos canais e formatos: reuniões presenciais, visitas técnicas, correspondência eletrónica, propostas comerciais detalhadas, apresentações, materiais de pré-venda e participação em feiras e eventos setoriais. A comunicação escrita assume neste contexto uma relevância particular: propostas, relatórios técnicos, e-mails de acompanhamento e documentação de projeto veiculam simultaneamente informação técnica e sinais de profissionalismo, sendo a sua qualidade frequentemente interpretada pelos clientes como um indicador da qualidade dos produtos e serviços da empresa.

A par da comunicação escrita, a comunicação oral assume igual relevância no contexto comercial, designadamente em apresentações a clientes e a interlocutores internos. Jobber e Lancaster (2015) sublinham que a eficácia de uma apresentação depende da adequação da mensagem ao perfil e aos interesses da audiência, da clareza e da síntese na transmissão da informação e da capacidade de sustentar e defender de forma argumentada as propostas apresentadas, competências particularmente exigidas quando a audiência integra decisores de diferentes níveis hierárquicos.

O processo de venda em contexto industrial é tipicamente mais longo, complexo e estruturado do que em mercados de consumo. De acordo com Jobber e Lancaster (2015), compreende várias etapas sequenciais: prospeção e qualificação, preparação da abordagem, apresentação da proposta de valor, gestão de objeções, negociação e fecho, e acompanhamento pós-venda. Os autores destacam ainda a fase de pré-venda, onde se concentram atividades de pesquisa e qualificação do cliente, análise de necessidades, elaboração de materiais de apoio e preparação de argumentários técnicos e comerciais. Neste contexto, os case studies, documentos que descrevem projetos realizados com sucesso, detalhando o problema do cliente, a solução implementada e os resultados obtidos, constituem um dos instrumentos mais eficazes de credibilização e argumentação em contextos B2B de elevada complexidade técnica. Os mesmos autores salientam ainda que as feiras industriais permitem concentrar, num mesmo espaço e num curto período de tempo, um elevado número de decisores e influenciadores de compra, constituindo um canal privilegiado de prospeção, demonstração de soluções, reforço de visibilidade e desenvolvimento de contactos comerciais.

No âmbito do estágio, esta perspetiva sobre o papel das feiras sustentou o mapeamento sistemático de eventos setoriais de robótica e intralogística para 2026 e 2027, do qual resultou uma base de dados com 47 eventos, 28 europeus e 19 nacionais, complementada por um calendário visual. Este instrumento apoia a equipa comercial na definição das presenças mais relevantes para os objetivos de prospeção e posicionamento da JPM Industry. Já a lógica de construção de materiais de pré-venda enquadra o levantamento e estruturação da base de dados de materiais de marketing, orientado para dotar a equipa comercial de instrumentos de credibilização e argumentação consistentes.

1.10 Desenvolvimento de Competências e Aprendizagem Experiencial

A literatura distingue dois grandes grupos de competências: as competências técnicas (*hard skills*), que incluem o domínio de ferramentas, metodologias e conhecimentos específicos da área de atuação e as competências transversais (*soft skills*), que englobam capacidades como a comunicação interpessoal, o trabalho em equipa, a adaptabilidade, a resolução de problemas e a gestão do

tempo. Spencer e Spencer (1993) definem competência como a característica subjacente de um indivíduo que está causalmente relacionada com um desempenho eficaz ou superior numa determinada função ou situação profissional, sublinhando, na perspectiva dos autores, que o desenvolvimento de competências não é um fim em si mesmo, mas um meio para alcançar resultados profissionais superiores.

Numa perspectiva mais ampla sobre o processo de aprendizagem, Kolb (1984) desenvolveu o modelo da aprendizagem experiencial, segundo o qual a aprendizagem resulta de um ciclo contínuo de quatro etapas: experiência concreta, observação reflexiva, conceptualização abstrata e experimentação ativa. Segundo o autor, o estagiário que confronta situações reais de trabalho, reflete sobre elas, interpreta-as à luz dos quadros teóricos adquiridos na formação e aplica esses conhecimentos em novos contextos, desenvolve um tipo de aprendizagem profunda e integrada, dificilmente alcançável apenas em sala de aula.

No âmbito do estágio, este ciclo de aprendizagem esteve presente em cada uma das atividades desenvolvidas. A observação inicial do funcionamento do departamento comercial deu origem à reflexão sobre os instrumentos necessários ao seu apoio, à aplicação dos conhecimentos teóricos da licenciatura na conceção desses instrumentos e, por fim, à sua experimentação prática em contexto real.

2 Caracterização da Organização

2.1 Informação sobre o Estágio

De acordo com o Regulamento dos Estágios Curriculares da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova, a finalidade da realização do estágio consiste em proporcionar o contacto aprofundado com o mercado de trabalho, visando a inserção do estagiário na vida ativa através de atividades a concretizar no posto de trabalho.

O estágio teve a duração de três meses, compreendido entre os dias 23 de março de 2026 e 12 de junho de 2026. Foi realizado na empresa JPM Industry, situada na Zona Industrial do Rossio, em Vale de Cambra.

O orientador do estágio foi o Engenheiro Guilherme Cardoso. O supervisor académico foi o Professor Especialista Júlio Paulo da Cruz Abrantes, da Unidade Técnico-Científica de Ciências Empresariais da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova.

2.2 Objetivos do Estágio

O estágio revelou-se uma oportunidade fundamental para proporcionar um contacto aprofundado com a atividade profissional no âmbito da Gestão Comercial, promovendo a aprendizagem em contexto real e profissional.

Os objetivos definidos para o estágio foram: desenvolver competências práticas no apoio à estratégia comercial de uma empresa industrial de referência, aplicar e consolidar os conhecimentos adquiridos ao longo da licenciatura em situações concretas e reais, desenvolver competências técnicas e transversais em contexto laboral, nomeadamente a responsabilidade, o espírito crítico, a capacidade de trabalho autónomo e a gestão do tempo.

Foram ainda objetivos compreender o funcionamento de um departamento comercial em contexto B2B industrial e adquirir experiência na utilização de ferramentas de apoio à atividade comercial, como o Microsoft Excel, o Microsoft Word, o Microsoft PowerPoint e o Adobe Illustrator.

O relatório de estágio tem por objetivo descrever, com o grau de detalhe adequado, as atividades desempenhadas durante o período de estágio, os principais contributos e as aprendizagens resultantes da sua realização, relacionando-as com os conhecimentos teóricos e práticos adquiridos ao longo da formação académica.

2.3 Apresentação da Entidade Acolhedora

A Figura 3 apresenta o logotipo da JPM Industry, que sintetiza a identidade visual da empresa.



Figura 3 - Logotipo JPM Industry

Fonte: JPM Industry (2024).

2.3.1 História e Evolução da Organização

A história da JPM Industry começou em 1994, em Vale de Cambra, com uma missão clara: oferecer serviços de eletrificação e automação de excelência para indústrias e parceiros (JPM Industry, 2024).

Este foi o ponto de partida de uma jornada que rapidamente evoluiu para algo muito maior, transformando a empresa numa referência mundial no mercado da intralogística e da robótica (JPM Industry, 2024). A empresa está sediada na Zona Industrial do Rossio, em Vale de Cambra, conforme se pode observar na Figura 4.

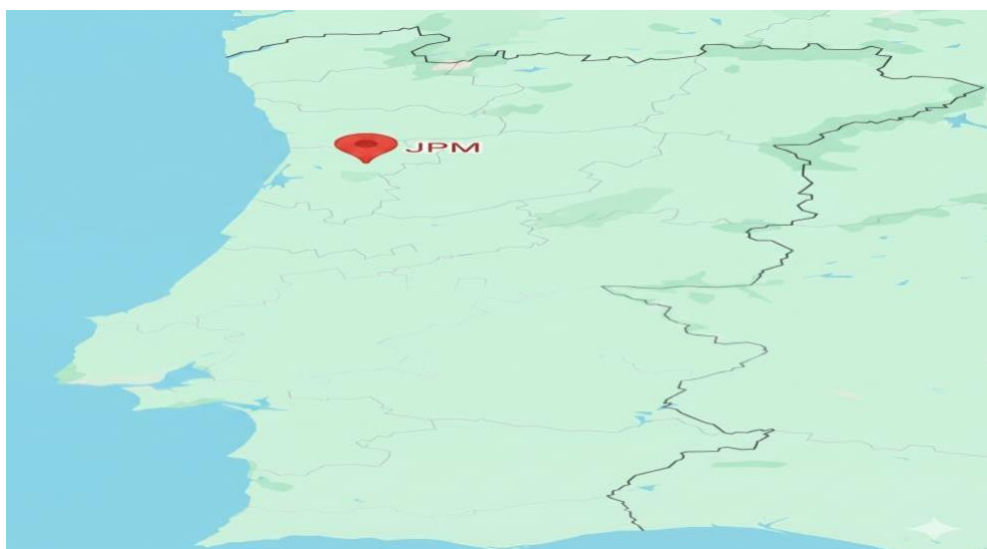


Figura 4 - Localização JPM Industry

Fonte: Google Maps (2026)

A visão do fundador, José Paulo Martins, foi determinante neste percurso. O objetivo inicial era criar uma empresa capaz de se reinventar e expandir continuamente as suas atividades, missão e visão ao longo do tempo (JPM Industry, 2024).

A inovação tornou-se um pilar central da estratégia da empresa, e foi precisamente esta aposta que lhe permitiu atingir o nível de maturidade e dimensão que apresenta atualmente (JPM Industry, 2024).

A afirmação da JPM Industry como referência no mercado da intralogística deu origem a um novo conceito de negócio: a "fábrica de fábricas". Este modelo é sustentado pelo Grupo JPM, que integra empresas individualizadas que, em conjunto e com a integração de terceiros, permitem oferecer soluções chave-na-mão completas aos clientes (JPM Industry, 2024).

Ao longo das décadas seguintes, a empresa especializou-se na produção, instalação, manutenção e reparação de equipamentos e unidades industriais, expandindo progressivamente a sua área de atuação para os mercados da automação industrial, intralogística e robótica (COTEC Portugal, s.d.).

Em 2024, a empresa celebrou 30 anos de história, inovação e consolidação da sua posição no mercado internacional (JPM Industry, 2024).

Atualmente, a JPM Industry conta com instalações modernas e totalmente equipadas em Vale de Cambra, com uma área total de aproximadamente 15 000 m². Dispõe de capacidade instalada para cobrir integralmente a cadeia de desenvolvimento e produção das soluções que oferece aos seus clientes (COTEC Portugal, s.d.).

2.3.2 Estrutura Organizacional

A JPM Industry organiza-se em torno de diferentes unidades de negócio que correspondem às suas principais áreas de especialização: sistemas de conveyors, robótica, robótica móvel, máquinas personalizadas e projetos chave-na-mão (JPM Industry, 2024).

A empresa oferece um ciclo de vida completo para as soluções industriais, desde a conceção e engenharia até à instalação, comissionamento, manutenção, atualizações, fornecimento de peças e serviços pós-venda, integrando todas estas capacidades num único projeto chave-na-mão (JPM Industry, 2024).

Cada unidade de negócio dispõe de equipas especializadas de engenharia, produção e comercialização.

No âmbito do estágio, desenvolvido no departamento comercial, foi possível observar que este departamento é responsável pela gestão de clientes, pela

prospecção de novos mercados e pela condução do processo comercial, desde a identificação de oportunidades até ao acompanhamento pós-venda.

As reuniões do departamento comercial decorrem regularmente e servem de espaço para alinhamento de estratégias, definição de prioridades e discussão de resultados, nomeadamente através das reuniões semanais de Kaizen, com recurso a ferramentas de monitorização do desempenho e do funil de vendas (informação recolhida durante o estágio).

2.3.3 Missão, Visão e Valores

A missão da JPM Industry assenta no desenvolvimento de soluções industriais inovadoras que transformem e otimizem os processos dos seus clientes, com rigor, qualidade e compromisso. A empresa define-se pelo lema *Empowering Industries* (JPM Industry, 2024), que traduz o seu propósito de capacitar as indústrias através da automação, da robótica e da engenharia avançada.

A visão estratégica da empresa centra-se em consolidar e expandir a sua posição como referência mundial no mercado da intralogística e da robótica industrial, apostando continuamente na inovação tecnológica e na criação de valor para os clientes (JPM Industry, 2024).

Esta visão é suportada por uma abordagem de inovação em três dimensões: na proposta de valor, nas soluções que desenvolve e nos seus processos de negócio (JPM Industry, 2024).

Os valores que orientam a atuação da empresa incluem a dedicação, a exigência, o rigor, o respeito pelo cliente e a humildade. Estes valores são sintetizados num princípio que a empresa adota como filosofia comercial: *"antes de fazer um cliente, fazer um amigo"* (JPM Industry, 2024).

Esta orientação relacional reflete uma cultura organizacional centrada na construção de relações de longo prazo com os clientes, baseadas na confiança e na criação de valor mútuo.

2.3.4 Caracterização da Atividade

A JPM Industry desenvolve a sua atividade principal no domínio da automação industrial e da metalomecânica. Especializa-se no desenvolvimento e implementação de equipamentos industriais, soluções de engenharia e projetos industriais integrados (COTEC Portugal, s.d.).

A empresa atua nos mercados da indústria alimentar, farmacêutica, química e de intralogística, desenvolvendo soluções e equipamentos para a otimização dos processos industriais e intralogísticos dos seus clientes (COTEC Portugal, s.d.).

É também um parceiro de referência no desenvolvimento completo de projetos industriais, desde a definição do programa base até ao desenho e implementação de unidades industriais completas (COTEC Portugal, s.d.).

A Figura 5 ilustra um exemplo das soluções robóticas desenvolvidas pela JPM Industry, demonstrando a sofisticação tecnológica dos produtos que a empresa desenvolve.



Figura 5 - Robô JPM Industry

Fonte: JPM Industry (2024).

A oferta da JPM Industry cobre todo o ciclo de vida das soluções industriais, desde a conceção e engenharia até à instalação, comissionamento, manutenção e fornecimento de peças. Esta abrangência distingue-a no mercado como parceiro de longo prazo e não apenas como fornecedor transacional (JPM Industry, 2024).

A empresa integra todas estas capacidades em projetos chave-na-mão, combinando diversas tecnologias e integrações de terceiros numa proposta de valor única e completa (JPM Industry, 2024).

No que respeita à sua presença geográfica, a JPM Industry apresenta um volume de exportações médio acima dos 60% e está presente nos cinco continentes, nos vários segmentos de atuação da empresa (COTEC Portugal, s.d.). Esta dimensão internacional coloca-a numa posição de destaque no panorama industrial português e europeu.

2.3.5 Caracterização geral e estratégica da empresa

A JPM Industry é classificada como uma média empresa, contando com cerca de 180 colaboradores e um volume de negócios na ordem dos 20 milhões de euros. Estes indicadores posicionam-na como uma referência no setor da automação industrial e intralogística a nível nacional e internacional (JPM Industry, 2024).

A Figura 6 sintetiza os principais dados institucionais da empresa.



Figura 6 - Dados institucionais da JPM Industry

Fonte: JPM Industry (2024).

Do ponto de vista estratégico, a empresa posiciona-se no mercado como um parceiro industrial de referência. Aposta numa proposta de valor assente na diferenciação tecnológica, na personalização das soluções e na cobertura completa do ciclo de vida dos projetos que desenvolve (JPM Industry, 2024).

Esta abordagem integrada, que vai desde a conceção e engenharia até à manutenção e assistência pós-venda, é o principal fator diferenciador da empresa face à concorrência.

A estratégia de crescimento da JPM Industry assenta em três vetores principais: a inovação contínua em robótica e automação avançada, a expansão para novos segmentos de mercado e geografias, e o reforço das parcerias com clientes estratégicos de dimensão internacional (JPM Industry, 2024).

Em termos de reconhecimentos e certificações, a empresa detém um conjunto relevante que atesta o seu compromisso com a qualidade e a excelência

operacional. A JPM Industry é associada da COTEC Portugal e foi distinguida com o Estatuto de PME Excelência 2015 (COTEC Portugal, s.d.).

Detém ainda certificações APCER nas normas ISO 9001 (Gestão da Qualidade), ISO 14001 (Gestão Ambiental), OHSAS 18001/NP 4397 (Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho) e NP 4427 (Gestão de Recursos Humanos), bem como a certificação AENOR ISO 9001 para o mercado espanhol (JPM Industry, 2024).

Este conjunto de certificações confere à empresa credibilidade e capacidade de resposta às exigências dos mercados internacionais mais exigentes.

A Tabela 1 sistematiza as certificações.

Certificação	Entidade	Âmbito
ISO 9001	APCER	Gestão da Qualidade
ISO 14001	APCER	Gestão Ambiental
OHSAS 18001 / NP 4397	APCER	Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho
NP 4427	APCER	Gestão de Recursos Humanos
ISO 9001	AENOR	Gestão da Qualidade — Espanha

Tabela 1: Certificações JPM Industry

Fonte: Elaboração Própria

3 Atividades Desenvolvidas

3.1 Preâmbulo

O presente capítulo descreve o conjunto de atividades desenvolvidas ao longo do período de estágio na JPM Industry, realizado entre 23 de março e 12 de junho de 2026. Todas as atividades foram concretizadas no âmbito do departamento comercial da empresa, sob a orientação do Engenheiro Guilherme Cardoso.

O fio condutor de todo o estágio foi o apoio à estratégia comercial e a produção de instrumentos de suporte à decisão e à prospeção de mercado. As atividades distribuíram-se por diferentes áreas de intervenção, proporcionando um contacto direto com os processos, ferramentas e dinâmicas reais de uma organização industrial de referência.

Na área de análise de mercado, foram realizados, pelo estagiário, o mapeamento de empresas beneficiárias de programas de financiamento público e a análise setorial dos mercados da panificação e pastelaria industrial e das refeições pré-cozinhadas. Já na área de instrumentos de apoio à gestão comercial, procedeu-se à digitalização das ferramentas de apoio ao Kaizen semanal, ao desenvolvimento de uma ferramenta transversal de cálculo de ROI e payback em Microsoft Excel e à conceção de um dashboard de pipeline comercial. No domínio da comunicação e suporte ao processo de venda, foram concretizados o levantamento e estruturação da base de dados de materiais de marketing, a elaboração de uma checklist de pré-venda e, por iniciativa própria, o desenvolvimento de um questionário de satisfação do cliente. Por fim, no que respeita ao planeamento estratégico e à prospeção, foi desenvolvido o mapeamento de eventos setoriais em robótica e intralogística para 2026 e 2027.

3.2 Mapeamento Empresas Beneficiárias de Programas de Financiamento Público

A primeira atividade desenvolvida pelo estagiário partiu de uma lógica comercial direta: os programas de financiamento público, Norte 2030, Centro 2030 e Portugal 2030, disponibilizam listas públicas de todos os projetos aprovados. Uma PME que tenha recebido apoio financeiro significativo para investir em automação industrial, robótica ou intralogística é, por definição, um potencial cliente qualificado para as soluções da JPM Industry. O objetivo definido para o estagiário foi precisamente transformar essa informação dispersa numa lista utilizável pela equipa comercial.

O ponto de partida foi o acesso, pelo estagiário, às bases de dados públicas das três autoridades de gestão, que contêm milhares de registos, entidades beneficiárias, montantes financiados, tipologias de investimento e datas de aprovação. A primeira etapa, consistiu na importação e consolidação de toda essa informação num ficheiro Excel único, o que exigiu um trabalho prévio de limpeza e uniformização dos dados.

Após a consolidação, o estagiário aplicou dois critérios de filtragem em simultâneo. O primeiro foi temático: foram retidos apenas os projetos com descrição associada a automação industrial, robótica, intralogística, sistemas de produção avançados ou digitalização de processos no âmbito da Indústria 4.0. O segundo foi financeiro: apenas projetos com apoio público igual ou superior a quinhentos mil euros. Investimentos desta escala têm maior probabilidade de envolver aquisição de equipamentos e soluções industriais de valor acrescentado, que é precisamente o que a JPM Industry comercializa.

A principal dificuldade residiu no volume de dados a tratar. Analisar milhares de registos individualmente seria inviável, pelo que o estagiário construiu uma lógica de filtros combinados no Excel, cruzando palavras-chave associadas às áreas temáticas com o critério de montante. Esta abordagem reduziu significativamente o tempo de processamento sem comprometer a qualidade da seleção.

Para cada empresa que cumpriu os filtros, o estagiário realizou uma pesquisa adicional de caracterização: setor de atividade, dimensão, localização e perfil de investimento. Este enriquecimento da informação revelou-se essencial, uma vez que uma lista de empresas sem contexto tem utilidade limitada para uma equipa comercial. Com o contexto, cada entrada na base de dados passa a constituir um ponto de partida para uma abordagem fundamentada e direcionada.

O resultado foi uma base de dados estruturada em Excel, elaborada pelo estagiário e disponibilizada ao departamento comercial, utilizada como ponto de partida para vários contactos comerciais subsequentes. O facto de o entregável ter tido continuidade prática confirmou a sua utilidade para o trabalho diário do departamento.

Em termos de enquadramento teórico, esta atividade articula-se com a secção 1.8, sobre instrumentos de financiamento público em Portugal e na Europa, e com a secção 1.5, relativa às metodologias de análise de mercado com base em fontes secundárias, tal como descrito por Malhotra (2010). A lógica de prospeção qualificada reflete também os princípios da venda consultiva em contexto B2B descritos por Rackham (1988), nomeadamente a importância de chegar ao primeiro contacto com informação sólida sobre o interlocutor e as suas necessidades prováveis.

3.3 Digitalização das Ferramentas de Apoio ao Kaizen Semanal

O departamento comercial da JPM Industry realiza semanalmente uma reunião de Kaizen, metodologia de melhoria contínua com raízes nos princípios Lean. Nestas reuniões são revistos os resultados da semana anterior, planeadas as prioridades

da semana em curso e monitorizado o desempenho comercial da equipa. As quatro dimensões centrais de cada reunião são os indicadores-chave de desempenho (KPIs), o estado do funil de vendas, o plano PDCA e o acompanhamento dos projetos em curso.

A segunda atividade do estagiário consistiu em transpor os suportes de registo destas reuniões, até então geridos em formatos com limitações de usabilidade, para um formato digital estruturado em Microsoft Excel, tornando-os mais acessíveis, mais visíveis e mais eficazes para toda a equipa.

O trabalho teve início com uma fase de levantamento e observação das reuniões de Kaizen, que se revelou indispensável antes de qualquer decisão de conceção. Acompanhando o funcionamento real das reuniões foi possível perceber quais os elementos que integravam cada dimensão, o balanço da semana anterior, a planificação da seguinte, a visão sobre o funil, os KPIs e o acompanhamento de projetos, e de que forma estes poderiam ser traduzidos de forma clara e funcional em Excel. Esta fase de compreensão prévia foi determinante para o resultado final.

Com base nesse levantamento, foram desenvolvidas folhas de cálculo interativas que integraram as diferentes componentes do Kaizen numa estrutura coerente. Recorreu-se a fórmulas automáticas de cálculo para o apuramento de métricas comerciais, a gráficos dinâmicos para a visualização da evolução do funil de vendas, dos KPIs e da dashboards de acompanhamento do desempenho. A preocupação com a usabilidade guiou todas as opções de formatação: o objetivo era um ficheiro que qualquer membro da equipa conseguisse utilizar de forma intuitiva, independentemente do seu grau de familiaridade com a ferramenta.

Foram apresentadas versões intermédias ao orientador e à equipa, recolhidas sugestões de melhoria e ajustada a estrutura antes da entrega final. Esta abordagem permitiu equilibrar a profundidade analítica exigida com a simplicidade de utilização necessária para garantir a adoção efetiva do instrumento, um equilíbrio que constituiu, aliás, a principal dificuldade da atividade. Um ficheiro demasiado complexo corre o risco de não ser adotado enquanto um ficheiro simples em excesso perde utilidade analítica.

O resultado foi um ficheiro Excel estruturado e funcional, elaborado pelo estagiário, que passou a integrar o suporte das reuniões semanais de Kaizen, substituindo os instrumentos anteriores e agregando todas as dimensões de análise num único ambiente de trabalho.

A Figura 7 apresenta uma vista parcial da ferramenta, onde se pode observar o plano de trabalho semanal por colaborador e os indicadores visuais de progresso individual.

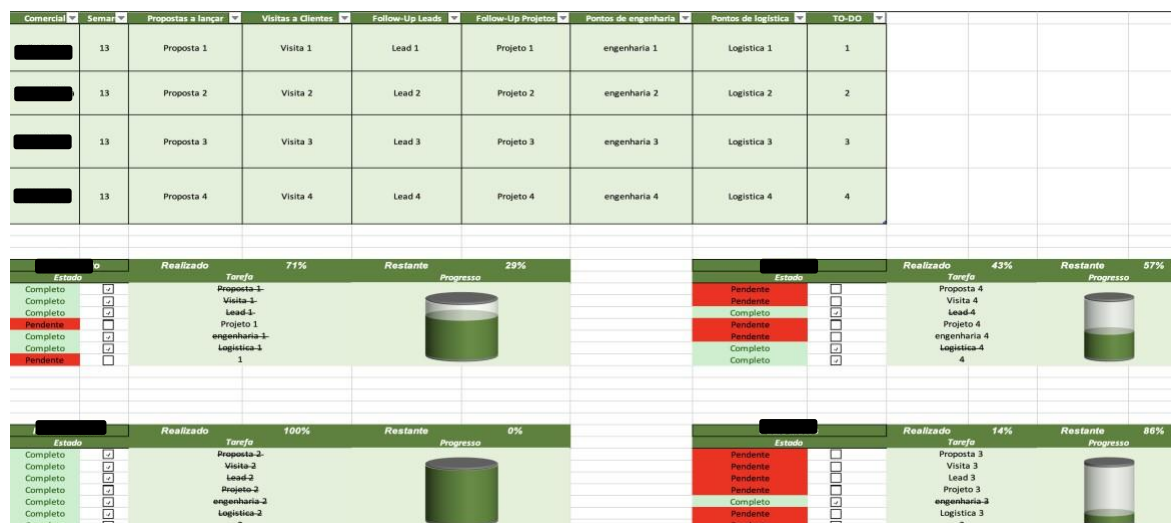


Figura 7 - Ferramenta de Kaizen Semanal

Fonte: Elaboração própria

A digitalização destas ferramentas contribuiu para aumentar a eficiência das reuniões, facilitar o registo e a consulta histórica de informação e tornar mais objetiva a análise do desempenho comercial. O facto de a ferramenta continuar em utilização é, talvez, o indicador mais claro do seu impacto prático.

Em termos de enquadramento teórico, esta atividade articula-se diretamente com a secção 1.4, sobre Kaizen, PDCA e indicadores de desempenho comercial. A conceção da ferramenta aplicou os conceitos de melhoria contínua descritos por Imai (1986), o ciclo PDCA formalizado por Deming (1986) e a lógica dos KPIs sistematizada por Parmenter (2015). A atividade relaciona-se ainda com a secção 1.7, sobre ferramentas de produtividade comercial, na medida em que materializa o papel do Excel como instrumento central de organização e monitorização do desempenho em departamentos comerciais industriais. Em termos de formação académica, foram mobilizados conhecimentos das unidades curriculares de Gestão da Força de Vendas e de Sistemas de Informação para a Gestão.

As várias componentes da ferramenta: folha de presenças, funil comercial, KPIs e ciclo PDCA, encontram-se disponíveis no Apêndice I

3.4 Análise Setorial: Panificação, Pastelaria Industrial e Refeições Pré-Cozinhadas

A terceira atividade do estagiário partiu de uma observação sobre o contexto de mercado: os setores da panificação e pastelaria industrial e da alimentação pré-cozinhada encontram-se em processo de crescente automação dos seus processos produtivos. O objetivo consistiu em identificar, de forma sistemática, as empresas nacionais e internacionais presentes nesses mercados com perfil

adequado a uma abordagem comercial, produzindo instrumentos que permitissem à equipa iniciar esses contactos de forma qualificada e fundamentada.

A pesquisa foi conduzida com recurso a múltiplas fontes: LinkedIn, associações setoriais nacionais e internacionais, revistas especializadas da indústria agroalimentar e pesquisa online direcionada. Uma decisão metodológica relevante foi não limitar a análise às empresas de maior visibilidade. Empresas de média dimensão com processos produtivos industrializados e espaço para automatizar representam, frequentemente, oportunidades comerciais mais acessíveis do que grandes grupos.

Para fazer face à heterogeneidade e fragmentação das fontes disponíveis, adotou-se uma metodologia de pesquisa em camadas. A primeira camada identificou os operadores de maior visibilidade através de associações setoriais e plataformas agregadoras. As camadas seguintes aprofundaram a pesquisa em fontes secundárias para alcançar empresas de menor presença online, mas com perfil igualmente adequado. Esta abordagem estruturada permitiu compensar a dispersão da informação e assegurar uma cobertura representativa do universo em estudo.

No total, foram identificadas e registadas 56 empresas, maioritariamente nacionais, avaliadas segundo três critérios principais: dimensão, grau de industrialização dos processos e natureza da atividade produtiva. O registo e organização desta informação foram realizados em Microsoft Excel, com campos de caracterização que incluem o setor e subsetor de atividade, a localização das unidades produtivas e o estado do processo de contacto.

Para além da base de dados, foram elaboradas, em Microsoft Word, análises individuais detalhadas para cada empresa identificada. Cada análise descreve o perfil da empresa, os seus processos industriais, as áreas onde a automação poderia ser aplicada e a forma como a JPM Industry poderia posicionar a sua oferta. Este trabalho complementar não estava incluído na definição inicial da tarefa, tendo surgido por iniciativa própria e da constatação de que uma lista de empresas sem contexto tem utilidade limitada para uma equipa comercial. Com o contexto, cada entrada passa a constituir um ponto de partida real para uma abordagem direcionada.

Foi ainda desenvolvida uma checklist de abordagem comercial, que sistematiza os pontos a validar antes de contactar cada empresa: confirmação do interlocutor adequado, identificação das necessidades prováveis e argumentos comerciais mais relevantes para cada perfil. A iniciativa de produzir estas duas componentes adicionais foi reconhecida positivamente pelo orientador.

O resultado final foi um conjunto de três entregáveis complementares: a base de dados com as 56 empresas caracterizadas, as análises individuais por empresa com o posicionamento proposto para a JPM Industry, e a checklist de abordagem comercial.

A Figura 8 ilustra um excerto da base de dados produzida para o setor das refeições pré-cozinhadas, onde se podem observar os campos de caracterização e o sistema de classificação por estado do processo de contacto.

Análise empresas refeições prontas							
Nome da Empresa	Sector	Subsector	Localização	Web-site	Contacto	Owner	Ponto de situação
Nordigal – Indústria de Transformação Alimentar, S.A.	Indústria Alimentar	Fabricação de refeições e pratos pré-cozinhados (refrigerados, congelados e ambiente)	Seixal (Zona Industrial do Casal do Marco), Portugal	https://nordigal.pt/	☐		
Dunany Foods, S.A.	Indústria Alimentar	Fabricação de refeições e pratos pré-cozinhados	Samora Correia (Benavente), Portugal (e instalações em Espanha)	https://dunanyfoods.com/	☒		
Comifrio – Produtos Pré-Cozinhados, S.A.	Indústria Alimentar	Fabricação de refeições e pratos pré-cozinhados ultracongelados	Vila Nova de Famalicão (Seide, São Paio), Portugal	http://www.comifrio.com/	☐		
Eurofrozen – Indústria e Comércio de Produtos Alimentares, S.A.	Indústria Alimentar	Fabricação de refeições e pratos pré-cozinhados congelados	Almada (Portugal) e outras 5 unidades do Audens Group (principalmente Espanha)	https://eurofrozen.com/	☒		

Figura 8 - Excerto da base de dados

Fonte: Elaboração própria

Em conjunto, estes instrumentos permitem à equipa comercial iniciar contactos com informação sólida sobre cada potencial cliente e com uma proposta de valor já delineada, aumentando a consistência e a probabilidade de sucesso das abordagens.

O enquadramento teórico desta atividade distribui-se por várias secções do Capítulo 1. A secção 1.5, sobre análise de mercado e benchmarking competitivo, sustenta a metodologia adotada na identificação e caracterização das empresas, tal como descrita por Malhotra (2010) e Camp (1989). A secção 1.5, sobre segmentação, targeting e posicionamento, orientou os critérios de seleção das empresas com perfil mais adequado, em linha com os princípios descritos por Kotler e Keller (2016) e Hutt e Speh (2013) para o contexto B2B industrial. A secção 1.2, sobre venda consultiva, enquadra diretamente a elaboração das análises individuais e da checklist: a lógica subjacente a estes instrumentos reflete os princípios do SPIN Selling descritos por Rackham (1988), nomeadamente a importância da preparação prévia e do diagnóstico estruturado das necessidades do cliente antes do primeiro contacto.

As bases de dados completas dos dois setores, bem como a capa e o índice do documento de análise setorial elaborado, encontram-se disponíveis no Apêndice II.

3.5 Levantamento e Estruturação da Base de Dados de Materiais de Marketing

A quarta atividade elaborada pelo estagiário respondeu a um problema prático identificado no departamento: os materiais de marketing existentes, imagens institucionais, fotografias de projetos e equipamentos, vídeos de demonstração, catálogos, fichas técnicas e brochuras comerciais, estavam distribuídos por diferentes localizações no sistema da empresa, sem uma lógica uniforme de nomenclatura ou classificação. Encontrar um material específico rapidamente era difícil, e havia risco real de serem utilizadas versões desatualizadas em contexto comercial. O objetivo foi resolver este problema através da construção de um repositório centralizado e estruturado em Microsoft Excel.

Antes de registrar qualquer material, foi definida uma classificação assente em critérios claros de tipologia, tema e utilização. Esta decisão de estabelecer a estrutura antes do levantamento foi determinante para a qualidade do resultado final: sem uma classificação prévia, o registo de centenas de materiais em sessões distintas tende a gerar inconsistências que comprometem a utilidade da base de dados. Funcionou também como guia durante o levantamento, tornando o processo mais sistemático e menos sujeito a interpretações divergentes.

O levantamento implicou a navegação pelo sistema de ficheiros da empresa para identificar, de forma exaustiva, todos os materiais disponíveis. Para cada material encontrado, foram registados atributos como a designação, a tipologia, o tema ou produto associado, a língua, a data de criação ou última atualização e a localização em sistema. A ferramenta utilizada foi o Microsoft Excel, com recurso a funcionalidades de formatação condicional, validação de dados e filtragem dinâmica, que permitiram criar uma estrutura simultaneamente funcional e intuitiva para os utilizadores finais.

A principal dificuldade esteve precisamente na dispersão e heterogeneidade inicial dos materiais. Sem um critério uniforme de nomenclatura pré-existente, o levantamento exigiu um esforço adicional de interpretação e organização. A classificação definida previamente foi, neste contexto, a solução que permitiu contornar a inconsistência das fontes e garantir a coerência do registo ao longo de todo o processo.

O resultado foi uma base de dados completa e funcional que passou a constituir o repositório central dos ativos de comunicação do departamento comercial. A

centralização num único ficheiro estruturado reduziu o tempo de pesquisa de materiais, diminuiu o risco de utilização de versões desatualizadas e facilitou a integração de novos colaboradores. A estrutura de classificação adotada é ainda reutilizável para os materiais que venham a ser produzidos no futuro, o que confere ao entregável uma utilidade que se estende para além do período de estágio.

Em termos de enquadramento teórico, esta atividade articula-se diretamente com a secção 1.7 do Capítulo 1, sobre a informação como recurso estratégico. A lógica de centralização, estruturação e acessibilidade que caracteriza a base de dados desenvolvida reflete os princípios descritos por Davenport e Prusak (1998), segundo os quais o valor da informação depende em grande medida da facilidade com que pode ser acedida e utilizada. A atividade relaciona-se igualmente com a secção 1.7, sobre ferramentas de produtividade comercial, na medida em que a base de dados construída constitui um instrumento de apoio direto às atividades de pré-venda e de comunicação com clientes. Em termos de formação académica, foram mobilizados conhecimentos de gestão, de marketing e de sistemas de informação adquiridos ao longo da licenciatura.

3.6 Mapeamento Eventos Setoriais em Robótica e Intralogística para 2026 e 2027

A quinta atividade respondeu a uma lacuna identificada no planeamento do departamento: não existia um mapeamento consolidado dos eventos setoriais relevantes para os anos seguintes, o que impedia a equipa comercial de antecipar decisões sobre presenças e investimentos em feiras e conferências. Feiras, encontros técnicos e conferências especializadas são oportunidades estratégicas para a prospeção de novos clientes, o reforço da visibilidade da marca, o acompanhamento das tendências do setor e a manutenção de relações com parceiros e clientes existentes. O objetivo foi colmatar essa lacuna, produzindo um instrumento de planeamento estruturado para 2026 e 2027.

A pesquisa foi conduzida em múltiplas fontes: portais especializados em automação e robótica, sites de associações setoriais nacionais e europeias, plataformas agregadoras de eventos internacionais e LinkedIn. Desde o início, optou-se por distinguir duas categorias de eventos com propósitos distintos: feiras e exposições industriais de grande escala, orientadas para prospeção massiva e visibilidade, e conferências técnicas e encontros setoriais especializados, mais adequados para networking de alto nível e acompanhamento de tendências. Esta distinção permitiu que o entregável final fosse útil para diferentes objetivos comerciais, e não apenas para um tipo de participação.

Para cada evento identificado foram registados a designação, a localização, a data, o perfil de participantes e público-alvo, as áreas temáticas cobertas e uma avaliação da relevância estratégica para a JPM Industry.

A principal dificuldade esteve na fiabilidade variável das fontes consultadas. Algumas plataformas apresentavam datas preliminares, outras não refletiam eventos cancelados ou reagendados. Para garantir a qualidade da informação registada, foi adotada uma estratégia de validação cruzada: cada evento foi confirmado em pelo menos duas fontes independentes, com atenção prioritária ao site oficial do organizador. Este procedimento acrescentou tempo ao processo, mas foi determinante para a credibilidade do entregável final.

O resultado foi uma base de dados em Excel com 47 eventos, 28 no espaço europeu fora de Portugal e 19 em território nacional, complementada por um calendário visual que permite uma leitura cronológica e intuitiva de toda a agenda setorial para os dois anos.

A Figura 9 apresenta um excerto do mapeamento de eventos europeus, onde se pode observar a estrutura de informação registada para cada evento, incluindo datas, perfil de participantes e a prioridade estratégica atribuída para a JPM Industry.

CALENDÁRIO PORTUGAL 2026 — INTRALÓGISTICA · ROBÓTICA · INDÚSTRIA 4.0												
Evento	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Conferência Intralogística 2026	•											
Cargo Freight Portugal Summit 2026			•									
Empack e Logistics & Automation Porto 2026				•								
Tech-Automate Solutions Day 2026				•								
SCM Conference 2026					•							
360 Tech Industry Porto 2026					•							
expoMECÂNICA 2026					•							
Portugal Smart Cities Summit 2026					•							
EXPOPROCESSOS									•			
LogiPack - Feira Internacional de Embalagem e Logística 2026										•		
I4.0 EXPO — Exposição 2026											•	
360 Tech Industry Lisboa 2026											•	
ExpoALIMENTA 2026											•	

Figura 9 - Excerto do mapeamento de eventos

Fonte: Elaboração própria

A consolidação desta informação num único documento estruturado reduz o esforço de pesquisa por parte da equipa, assegura que nenhum evento relevante passa despercebido no planeamento anual e facilita a coordenação com outras áreas da empresa, nomeadamente o marketing e a comunicação.

Em termos de enquadramento teórico, esta atividade articula-se com a secção 1.5, sobre benchmarking competitivo, na medida em que o mapeamento dos eventos permite igualmente avaliar a visibilidade dos concorrentes nos principais fóruns do setor e identificar oportunidades de posicionamento para a JPM Industry. Relaciona-se também com a secção 1.2, sobre marketing relacional em contexto B2B: como descrito por Jobber e Lancaster (2015), os eventos industriais constituem um canal privilegiado de prospeção, demonstração de soluções e desenvolvimento de contactos em mercados de elevada especialização técnica. Em termos de formação académica, foram mobilizados conhecimentos de estratégia e planeamento comercial.

O mapeamento completo dos eventos europeus e nacionais, bem como os respetivos calendários visuais, encontra-se disponível no Apêndice III.

3.7 Desenvolvimento Ferramenta de Análise de Investimentos

A sexta atividade foi, do ponto de vista técnico, a mais exigente do estágio. O objetivo foi desenvolver uma ferramenta em Microsoft Excel que permitisse ao departamento comercial calcular automaticamente os principais indicadores de viabilidade económica de projetos de investimento. A utilidade comercial desta ferramenta é direta: em contexto de venda de soluções de automação industrial, é frequente que os clientes exijam a demonstração quantificada do retorno esperado antes de aprovar um investimento. Dispor de um instrumento de cálculo robusto e de fácil utilização fortalece a argumentação comercial e profissionaliza a abordagem ao cliente.

O âmbito inicial previa o cálculo do Return on Investment (ROI) e do período de recuperação do investimento (payback). Por iniciativa própria, foi decidido alargar esse âmbito com a inclusão da Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e do Valor Atual Líquido (VAL), nas versões anual e mensal, bem como elementos gráficos para facilitar a interpretação dos resultados. O raciocínio subjacente foi simples: uma ferramenta de apoio à decisão de investimento ganha substancialmente em credibilidade quando inclui o conjunto completo de indicadores utilizados na literatura financeira, onde o VAL é reconhecido como o critério dominante por traduzir, em valor presente, a criação líquida de valor proporcionada pelo projeto (Brealey, Myers e Allen, 2017).

O trabalho organizou-se em duas componentes complementares: a ferramenta de cálculo em Excel e uma apresentação de suporte em PowerPoint destinada a facilitar a adoção da ferramenta pela equipa.

A ferramenta foi estruturada em quatro folhas com funções distintas. A folha Anual permite simular projetos com horizontes até dez anos, calculando automaticamente os fluxos de caixa atualizados e acumulados e os quatro indicadores de viabilidade a partir dos pressupostos introduzidos pelo utilizador. A folha Mensal replica a mesma lógica com granularidade mensal até 60 meses, incluindo a conversão automática da taxa de desconto anual para o equivalente mensal. A folha Legenda apresenta um glossário dos indicadores, os critérios de decisão adotados e o código de cores utilizado. A folha Fórmulas sistematiza, em linguagem matemática, todas as expressões implementadas, uma opção de transparência que permite a qualquer utilizador verificar o funcionamento interno da ferramenta e adaptar pressupostos quando necessário.

Do ponto de vista técnico, os principais desafios foram dois. O primeiro foi a conceção de uma estrutura dinâmica capaz de se adaptar a horizontes temporais variáveis sem necessidade de reescrever fórmulas a cada nova simulação, resolvido através do uso articulado das funções deslocamento, corresp e índice. O segundo foi o cálculo do payback fracionado: em vez de devolver apenas o número inteiro do período, a ferramenta calcula por interpolação linear a fração exata do período em que ocorre a recuperação do capital, um nível de precisão relevante em contexto de argumentação comercial. Foi ainda necessário tomar decisões metodológicas sobre a articulação entre os quatro indicadores em situações de eventual conflito, tendo-se optado por privilegiar o VAL como critério dominante, em conformidade com a literatura, decisão que ficou explicitamente registada na folha Legenda.

Foi adicionalmente concebido um sistema de codificação visual que distingue células de input editáveis, fórmulas calculadas automaticamente e linhas de resultado, tornando a ferramenta intuitiva para utilizadores com diferentes graus de familiaridade com o Excel.

A Figura 10 ilustra a evolução do fluxo acumulado ao longo do horizonte do projeto e identifica o ponto exato de payback, neste caso aos 3,29 anos.

Fluxo Acumulado / Ponto de Payback



Figura 10 - Fluxo acumulado e ponto de payback

Fonte: Elaboração própria

A Figura 11 apresenta a vista integrada da folha Anual, onde se podem observar os pressupostos do projeto, os fluxos de caixa nominais e atualizados, o respetivo acumulado, os quatro indicadores calculados automaticamente e o gráfico comparativo.

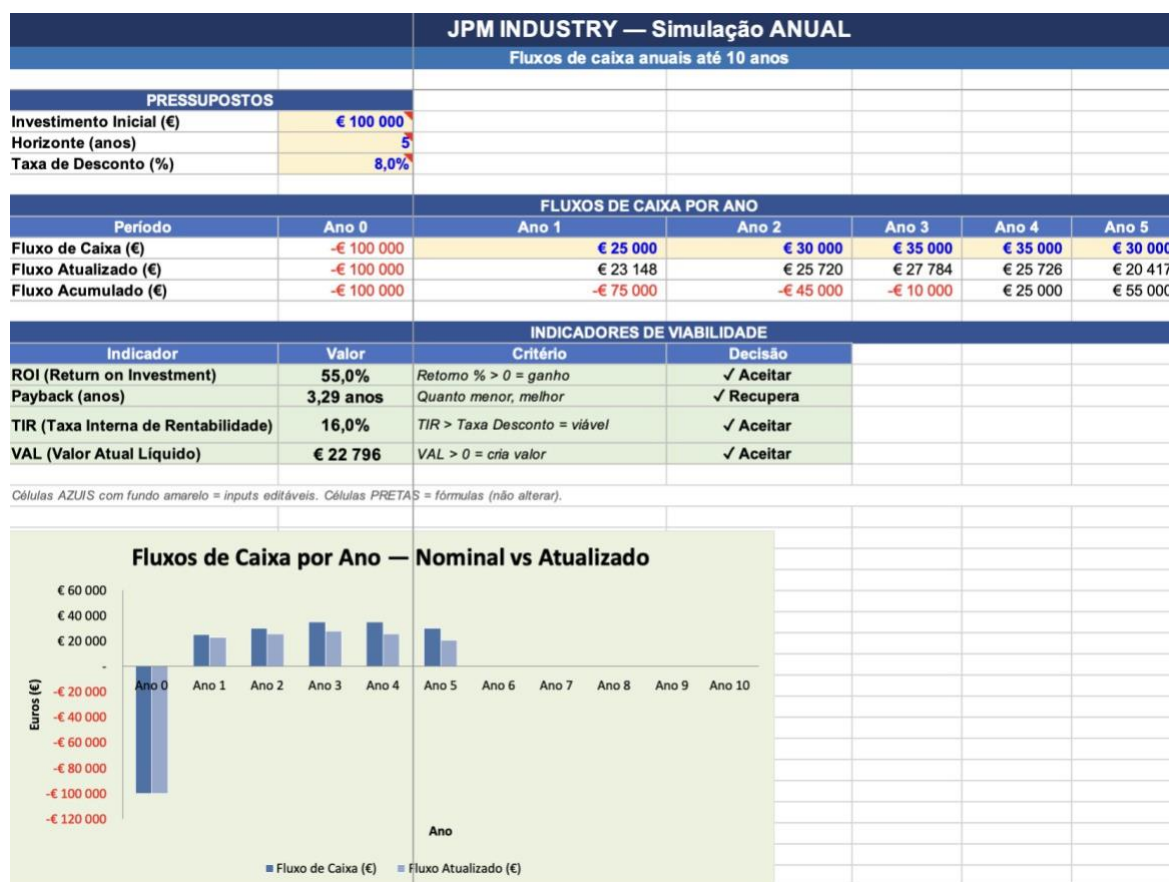


Figura 11 - Ferramenta de análise, folha de simulação anual.

Fonte: Elaboração própria

A apresentação de suporte em PowerPoint, com identidade visual alinhada à da JPM Industry, está estruturada em dez slides que percorrem progressivamente os pressupostos, os fluxos, o ponto de payback e os indicadores de viabilidade nas duas simulações. O seu propósito foi assegurar a apropriação da ferramenta por parte da equipa e promover uma leitura uniforme dos indicadores por todos os utilizadores.

Em termos de enquadramento teórico, esta atividade articula-se diretamente com a secção 1.8 do Capítulo 1, sobre financiamento empresarial e avaliação de investimentos. Os quatro indicadores implementados correspondem aos instrumentos fundamentais de análise de viabilidade descritos por Brealey, Myers e Allen (2017). Em termos de formação académica, a atividade mobilizou conhecimentos das unidades curriculares de Inovação e Empreendedorismo, Contabilidade de Gestão e Orçamental e Sistemas de Informação para a Gestão, constituindo um dos exercícios mais completos de articulação entre conhecimento teórico e implementação prática realizados ao longo do estágio.

A ferramenta de cálculo e a apresentação de suporte elaborada para a sua divulgação encontram-se disponíveis no Apêndice IV

3.8 Desenvolvimento de um Dashboard de Pipeline Comercial

A sétima atividade desenvolvida durante o estágio surgiu por iniciativa própria, da observação contínua das dinâmicas das reuniões semanais de Kaizen e da reflexão sobre formas de tornar mais imediata a leitura do estado das oportunidades comerciais ativas. Apesar de a ferramenta de Kaizen, descrita na atividade 3.3, cumprir já a sua função de suporte às reuniões semanais, identificou-se a oportunidade de desenvolver um instrumento complementar especificamente vocacionado para a gestão do pipeline comercial, com uma interface mais intuitiva e visualmente mais dinâmica.

O objetivo foi conceber um dashboard interativo que permitisse centralizar a informação relativa a cada oportunidade comercial, calcular automaticamente os principais indicadores de gestão, sinalizar oportunidades em risco por ausência de seguimento e apresentar tudo em formato gráfico e interativo, dotando o departamento comercial de uma leitura imediata do estado global do pipeline, do desempenho individual de cada comercial e da distribuição das oportunidades pelas várias fases do ciclo de venda.

O trabalho organizou-se, numa primeira fase, em duas componentes integradas. A primeira foi uma base de dados em Microsoft Excel, com três folhas dedicadas ao registo das oportunidades, à síntese de indicadores globais e às instruções de utilização. Cada oportunidade era caracterizada por dezasseis atributos e incluía um sistema automático de alerta de seguimento com três níveis de prioridade, normal, atenção e urgente, calculado em função dos dias decorridos desde o último contacto com o cliente.

A segunda componente foi a interface gráfica, desenvolvida em HTML, CSS e JavaScript, que apresentava a informação do ficheiro Excel em formato visual e interativo. A interface integra indicadores globais do pipeline, distribuição das oportunidades por estado e por comercial, previsão ponderada de receita, sinalização dos seguimentos urgentes e funil comercial agregado, com mecanismos de filtragem por comercial, por etapa e por nível de alerta.

A principal dificuldade situou-se no desenvolvimento desta interface. Os conhecimentos de Excel foram adquiridos na unidade curricular de Sistemas de Informação para a Gestão e mostraram-se suficientes para a estrutura analítica pretendida. Já o desenvolvimento em HTML, CSS e JavaScript, bem como a integração da biblioteca de geração de gráficos, exigiu aprendizagem complementar fora do âmbito da licenciatura, sustentada por um curso online de data analytics e por documentação técnica especializada.

A Figura 12 apresenta uma vista da interface do dashboard, onde se pode observar a organização visual dos indicadores e a estrutura interativa de leitura do pipeline comercial.

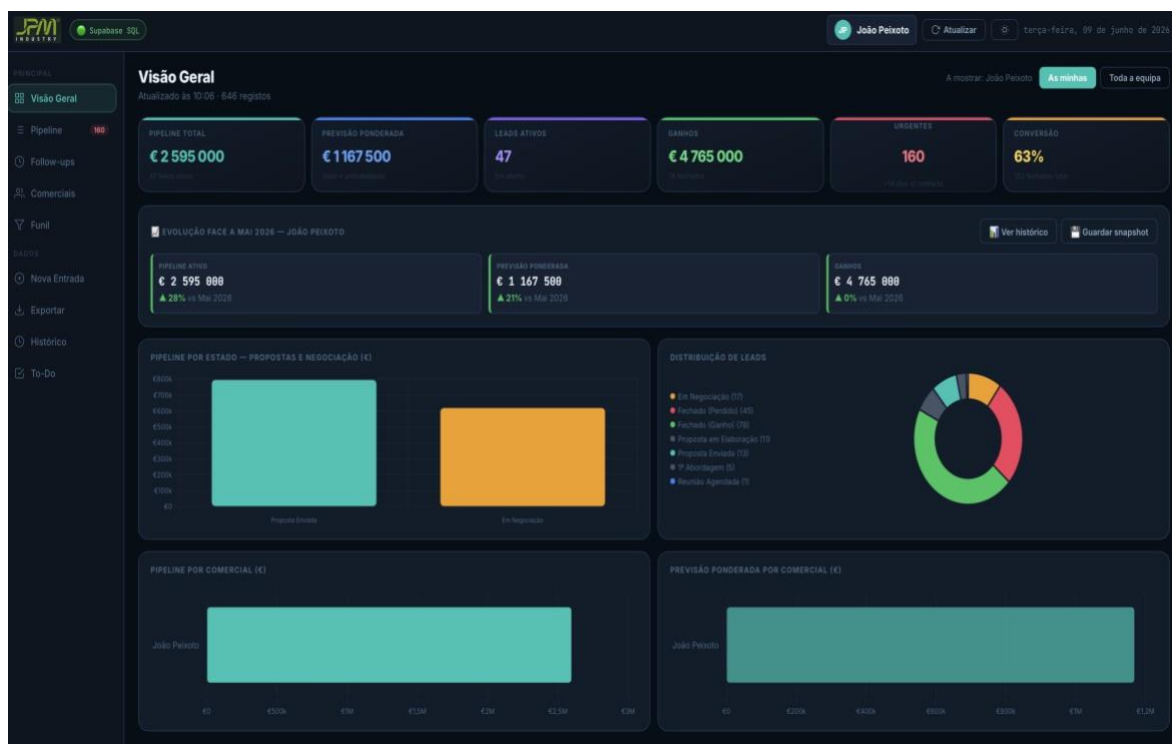


Figura 12 - Dashboard da Pipeline Comercial

Fonte: Elaboração própria

Ao longo das semanas seguintes, a ferramenta foi objeto de várias iterações, incorporando melhorias de usabilidade e funcionalidade, incluindo a adaptação da interface para dispositivos móveis, tornando o acompanhamento do pipeline acessível a partir do smartphone.

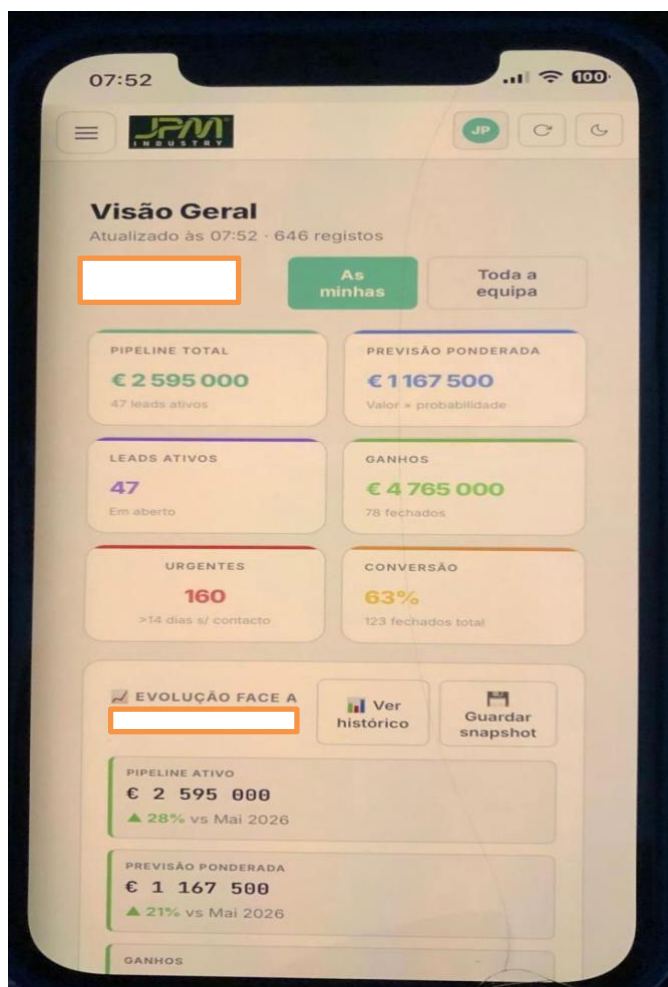


Figura 13 - Dashboard da Pipeline Comercial, versão móvel

Fonte: Elaboração própria

Em paralelo, a base de dados em Excel foi substituída por uma base SQL alojada na plataforma Supabase, permitindo a introdução e edição de oportunidades diretamente na interface web, com persistência imediata dos dados e leitura partilhada por todos os utilizadores. Esta evolução exigiu aprendizagem adicional em bases de dados relacionais e integração de serviços externos via JavaScript, mobilizada a partir do mesmo curso online já referido.

Após estas atualizações, a ferramenta foi apresentada à administração da empresa, que reconheceu o seu potencial para utilização em ambiente de produção e colocou o estagiário em contacto com o departamento de informática para avaliar a sua implementação efetiva na organização. Esta evolução, de uma proposta de iniciativa própria até uma ferramenta em processo de adoção formal pela empresa, constitui o resultado mais expressivo do estágio e o indicador mais claro do impacto prático do trabalho desenvolvido.

Em termos de enquadramento teórico, esta atividade articula-se com várias secções do Capítulo 1. A secção 1.4, sobre Kaizen, PDCA e indicadores de

desempenho comercial, sustenta a definição dos indicadores integrados no dashboard, em linha com a sistematização de Parmenter (2015). A secção 1.7, sobre gestão da informação e ferramentas de apoio à decisão, enquadra a lógica de centralização e estruturação da informação, em conformidade com os princípios de Davenport e Prusak (1998) e com a abordagem CRM de Payne e Frow (2005). A mesma secção sustenta ainda a conceção do instrumento enquanto ferramenta de gestão do funil de vendas e de visualização do desempenho, mobilizando a lógica de pipeline descrita por Jobber e Lancaster (2015) e os princípios de conceção de dashboards propostos por Few (2006). Em termos de formação académica, foram mobilizados conhecimentos de Sistemas de Informação para a Gestão, complementados por formação extracurricular em desenvolvimento web e integração com bases de dados relacionais.

As componentes do dashboard encontram-se disponíveis no Apêndice V.

3.9 Desenvolvimento de uma Checklist de Pré-Venda

A oitava atividade desenvolvida durante o estágio foi proposta pelo orientador da empresa e consistiu na conceção de uma *checklist* de pré-venda destinada a apoiar a equipa comercial na preparação estruturada de qualquer contacto, reunião ou envio de proposta a clientes. Ao contrário da *checklist* específica para o setor da panificação industrial descrita na atividade 3.4, este novo instrumento foi pensado como uma ferramenta transversal, aplicável a qualquer oportunidade comercial, independentemente do setor de atividade do cliente.

A checklist foi estruturada de raiz, sem recurso a modelos preexistentes, embora a sua arquitetura interna reflita os princípios da metodologia BANT (*Budget, Authority, Need, Timing*), amplamente reconhecida na literatura de qualificação de oportunidades comerciais.

O documento foi organizado em seis secções complementares. A primeira é dedicada à identificação da oportunidade e regista os dados administrativos do cliente, do contacto principal e da fonte do *lead*. A segunda concentra-se na qualificação da oportunidade, articulada em torno dos quatro critérios BANT e complementada pela análise da concorrência e por um sistema de avaliação por nível de prioridade. A terceira reúne os dados do projeto ou proposta, designadamente o produto, o valor estimado, o âmbito, a data prevista de entrega, o estado da oportunidade e a probabilidade de fecho. A quarta secção contém a *checklist* operacional propriamente dita, com doze itens de verificação a confirmar antes do envio da proposta. A quinta é destinada à avaliação final e à definição da próxima ação, com indicação do responsável, da data e do nível de prioridade. A sexta e última secção fica reservada a observações e notas adicionais.

O documento foi elaborado em formato PDF, otimizado para impressão e preenchimento manual antes de cada interação comercial, opção pensada para garantir a sua utilização rápida e consistente em qualquer contexto, designadamente em deslocações ou em reuniões fora das instalações da empresa.

A Figura 14 apresenta uma vista da checklist desenvolvida, onde se podem observar a estrutura de qualificação da oportunidade segundo os critérios BANT e a organização visual do documento.

JPM INDUSTRY		CHECKLIST DE PRÉ-VENDA	
<i>Documento de uso interno a preencher pelo Comercial antes de qualquer reunião ou envio de proposta</i>			
1. IDENTIFICAÇÃO DA OPORTUNIDADE			
Data		Comercial Responsável	
Cliente / Empresa		Sector de Atividade	
Contacto Principal		Cargo / Função	
Telefone		Email	
Fonte do Lead		Nº de Referência	
2. QUALIFICAÇÃO DA OPORTUNIDADE			
Critério	Pergunta guia	Resposta / Detalhe	Avaliação
Orçamento	Qual o orçamento disponível?		Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐
Decisor	Quem toma a decisão final de compra?		Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐
Necessidade	Qual o problema / necessidade a resolver?		Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐
Prazo	Qual o prazo previsto para a decisão?		Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐
Concorrência	Existem outros fornecedores em análise? Quais?		Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐
3. DADOS DO PROJETO / PROPOSTA			
Produto / Serviço a propor		Valor Estimado (€)	
Âmbito do Projeto		Data Prevista de Entrega	
Estado da Oportunidade		Probabilidade de Fecho (%)	

Figura 14 - Checklist de Pré-Venda

Fonte: Elaboração própria

O resultado final foi um instrumento operacional pronto a integrar a rotina de preparação comercial do departamento, contribuindo para uniformizar o nível de profundidade da preparação prévia entre os diferentes membros da equipa e para assegurar que cada abordagem comercial é precedida de uma qualificação

estruturada da oportunidade. A sua articulação com os restantes instrumentos desenvolvidos durante o estágio, designadamente a base de dados de empresas, as análises individuais por empresa e o *dashboard* de *pipeline* comercial, configura um conjunto coerente de ferramentas de apoio às várias fases do ciclo comercial, da identificação inicial à qualificação e fecho da oportunidade.

Em termos de enquadramento teórico, esta atividade articula-se diretamente com a secção 1.2 do Capítulo 1, sobre venda consultiva em contexto industrial. A lógica subjacente à checklist reflete os princípios da metodologia *SPIN Selling* sistematizados por Rackham (1988), nomeadamente a importância da preparação prévia, do diagnóstico estruturado das necessidades do cliente e da identificação dos pain points antes do primeiro contacto formal. A atividade articula-se igualmente com a secção 1.9, sobre o processo de venda em contexto industrial, na medida em que operacionaliza a fase de pré-venda descrita por Jobber e Lancaster (2015) como uma das mais determinantes para o sucesso da venda em contextos B2B de elevada complexidade técnica. Em termos de formação académica, foram mobilizados conhecimentos das unidades curriculares de Fundamentos de Marketing e de Estudos de Mercado, no domínio da qualificação de oportunidades, da segmentação de clientes e da análise da concorrência.

O documento integral da *checklist* encontra-se disponível no Apêndice VI

3.10 Apresentação Institucional do Trabalho Desenvolvido

A nona atividade desenvolvida durante o estágio teve uma natureza distinta das anteriores e consistiu na apresentação institucional do trabalho realizado a um conjunto alargado de interlocutores da JPM Industry. A iniciativa foi proposta pelo Eng.º Guilherme Cardoso, em articulação com a Dra. Fátima Jorge, dos Recursos Humanos, e teve como propósito dar a conhecer, junto da empresa, o percurso desenvolvido ao longo do estágio, o impacto das atividades realizadas e os próximos passos previstos até ao termo do mesmo.

A apresentação decorreu em formato presencial no dia 15 de maio de 2026, com uma duração de quinze minutos, complementada por uma sessão de perguntas e respostas. Estiveram presentes sete pessoas, incluindo representantes da administração, dos Recursos Humanos e da equipa do departamento comercial, configurando assim uma audiência multidisciplinar e transversal à organização.

O suporte visual foi elaborado em Microsoft PowerPoint, com identidade gráfica alinhada à da JPM Industry, e organizado num conjunto reduzido de cinco slides. O conteúdo abrangeu três blocos principais: as atividades já concluídas e os respetivos contributos para o departamento comercial, o trabalho em curso à data da apresentação e as novas propostas trazidas para discussão.

A Figura 15 apresenta a capa da apresentação utilizada na sessão, com identidade visual alinhada à da JPM Industry.



Figura 15 - Apresentação Institucional do Trabalho Desenvolvido

Fonte: Elaboração própria

A sessão de perguntas e respostas que se seguiu à apresentação constituiu um momento particularmente formativo. Permitiu confrontar diretamente o trabalho realizado com o olhar crítico dos vários intervenientes, esclarecer aspetos específicos das ferramentas desenvolvidas e debater a pertinência das propostas apresentadas. Esta interação reforçou a ideia de que o estágio não foi entendido apenas como um período de formação individual, mas também como uma oportunidade de contribuir efetivamente para a organização.

A realização desta atividade representou, do ponto de vista do desenvolvimento de competências, um dos momentos mais exigentes e enriquecedores do estágio. A preparação da apresentação obrigou a uma síntese rigorosa de quase dois meses de trabalho num formato curto e visualmente eficaz, e a sua execução perante uma audiência diversificada constituiu um exercício prático de comunicação executiva, de adaptação da mensagem ao público e de defesa argumentada das decisões tomadas ao longo do estágio.

Em termos de enquadramento teórico, esta atividade articula-se diretamente com a secção 1.9 do Capítulo 1, sobre comunicação como vetor da relação comercial, uma vez que mobilizou os princípios de adequação da mensagem ao interlocutor descritos por Jobber e Lancaster (2015), designadamente no que respeita à comunicação oral e à defesa argumentada das propostas perante audiências com decisores de diferentes níveis hierárquicos. Articula-se igualmente com a secção 1.10, sobre desenvolvimento de competências em contexto organizacional, na medida em que envolveu de forma simultânea competências técnicas, de síntese e de organização da informação, e competências transversais, designadamente a comunicação oral, a gestão da pressão e a interação com diferentes níveis hierárquicos da organização. Em termos de formação académica, foram

mobilizados conhecimentos das unidades curriculares de Técnicas de Comunicação e de Marketing Relacional.

3.11 Questionário de Satisfação do Cliente

A décima atividade desenvolvida durante o estágio surgiu por iniciativa própria do estagiário, da observação de que o ciclo comercial do departamento carecia de um instrumento estruturado para a fase pós-venda. O objetivo consistiu em conceber um questionário padronizado de avaliação da satisfação do cliente, destinado a ser disponibilizado após a conclusão de cada projeto.

O trabalho foi desenvolvido em Microsoft Forms e assentou em três decisões metodológicas: a opção pela língua inglesa, justificada pelo perfil internacional de clientes da JPM Industry (COTEC Portugal, s.d.); a brevidade, com tempo de resposta inferior a dois minutos, condição essencial em contexto B2B; e a combinação de diferentes tipos de pergunta, articulando avaliação global, dimensões específicas, identificação de pontos fortes e recolha de sugestões qualitativas.

O questionário ficou estruturado em seis perguntas, cobrindo a avaliação global da experiência numa escala de Likert de cinco pontos, a avaliação detalhada de quatro dimensões específicas (qualidade da solução, cumprimento de prazos, comunicação da equipa e suporte pós-instalação), a probabilidade de recomendação medida numa escala de cinco estrelas, a identificação dos aspetos mais valorizados da parceria em formato de seleção múltipla, e duas perguntas abertas para sugestões de melhoria e identificação da empresa respondente. A distribuição foi concebida através de um código QR a entregar fisicamente no final de cada projeto, materializando o pedido de feedback num momento de elevado envolvimento do cliente com a empresa.

A principal dificuldade situou-se na conceção das perguntas, equilibrando a recolha de informação útil com a clareza necessária para uma resposta rápida. A opção pelo Microsoft Forms deveu-se à integração com o ecossistema Microsoft já utilizado pelo departamento e à exportação automática das respostas para Microsoft Excel, onde poderão ser analisadas individualmente ou consolidadas em métricas agregadas.

Embora o questionário ainda não tenha sido enviado a clientes à data de elaboração deste relatório, encontra-se operacional e pronto a ser utilizado nos próximos projetos, dotando o departamento comercial de um mecanismo regular de feedback estruturado e fechando o ciclo entre a venda e a renovação ou expansão da relação com cada cliente.

A Figura 16 apresenta uma vista parcial do questionário, a versão integral encontra-se reproduzida no Apêndice VII.

JPM Industry Customer Satisfaction

Thank you for partnering with JPM Industry. This short survey takes less than 2 minutes and helps us continuously improve our service. Your feedback is greatly appreciated.

Quando submeter este formulário, este não irá recolher automaticamente os seus dados, como o nome e o endereço de e-mail, a menos que o forneça por si próprio.

* Obrigatório

1. **How would you rate your overall experience with JPM Industry on this project?**

*

☐ Very Poor

☐ Poor

☐ Fair

☐ Good

☐ Very good

Figura 16 - Questionário Satisfação do Cliente

Fonte: Elaboração própria

Em termos de enquadramento teórico, esta atividade articula-se com três secções do Capítulo 1. A secção 1.4 sustenta a lógica do instrumento, que materializa a fase Check do ciclo PDCA descrito por Deming (1986), aplicada à relação com clientes. A secção 1.2 enquadra a atividade no marketing relacional B2B, em que Dwyer, Schurr e Oh (1987) salientam a necessidade de instrumentos contínuos de avaliação da experiência percebida. Esta mesma secção fundamenta a conceção do questionário enquanto instrumento de medição da satisfação e da lealdade do cliente, mobilizando a noção de satisfação como comparação entre expectativas e desempenho percebido (Kotler e Keller, 2016) e a lógica da recomendação enquanto indicador de lealdade, sistematizada por Reichheld (2003) no conceito de Net Promoter Score. Por fim, a secção 1.9 posiciona o questionário na fase de acompanhamento pós-venda, descrita por Jobber e Lancaster (2015) como determinante para o sucesso comercial em mercados industriais. Em termos de formação académica, foram mobilizados conhecimentos das unidades curriculares de Estudos de Mercado e de Fundamentos de Marketing.

3.12 Análise Setorial: Automóvel, Retalho, Farmacêutico e Agroalimentar

A décima primeira e última atividade desenvolvida pelo estagiário consistiu na replicação e expansão da metodologia de análise setorial aplicada na atividade 3.4, agora estendida a quatro novos mercados: automóvel, retalho, farmacêutico e agroalimentar. O objetivo manteve-se idêntico: identificar empresas com perfil adequado a uma abordagem comercial por parte da JPM Industry e produzir instrumentos que permitissem à equipa iniciar esses contactos de forma qualificada e fundamentada.

A escolha destes quatro setores partiu de uma característica estrutural comum: trata-se de mercados com processos produtivos industrializáveis ou já parcialmente automatizados, com pressão crescente para ganhos de eficiência operacional e potencial significativo para a adoção de soluções de robótica e intralogística. O setor automóvel é historicamente um dos maiores consumidores de automação industrial; o retalho enfrenta uma transformação acelerada nos seus centros logísticos; o farmacêutico opera sob exigentes normas de rastreabilidade e precisão e o agroalimentar partilha com os setores já analisados a tendência para a industrialização dos seus processos.

Os critérios de filtragem e a metodologia de pesquisa em camadas foram os mesmos definidos na atividade 3.4, o que permitiu acelerar significativamente o trabalho. No total, foram identificadas 64 empresas, distribuídas pelos quatro setores, e registadas numa base de dados em Microsoft Excel com campos de caracterização equivalentes aos da atividade anterior. Para cada uma destas 64 empresas foi ainda elaborada, em Microsoft Word, uma análise individual detalhada, descrevendo o perfil da empresa, os seus processos industriais, as áreas onde a automação poderia ser aplicada e a forma como a JPM Industry poderia posicionar a sua oferta. A decisão de produzir análises individuais para a totalidade das empresas, e não apenas para as de maior interesse imediato, garantiu à equipa um relatório completo de informação qualificada, pronto a ser utilizado em qualquer momento.

A principal dificuldade situou-se no volume de trabalho de pesquisa e redação envolvido, dado o número alargado de empresas e a profundidade exigida em cada análise individual. A consistência metodológica com a atividade 3.4 mitigou parte deste esforço, mas a sistematização de 64 análises constituiu, ainda assim, um exercício exigente de organização do tempo e de manutenção da qualidade ao longo de todo o trabalho.

O resultado final foi um conjunto de dois entregáveis complementares: a base de dados consolidada com as 64 empresas distribuídas pelos quatro setores e o

conjunto integrado das análises individuais. Em conjunto com os instrumentos produzidos na atividade 3.4, o departamento comercial passa a dispor de uma base de prospeção qualificada que cobre seis setores industriais distintos, num total de 120 empresas caracterizadas, constituindo um dos contributos de maior amplitude e densidade do estágio.

Em termos de enquadramento teórico, esta atividade articula-se com as mesmas secções do Capítulo 1 já referidas na atividade 3.4, designadamente no que respeita à análise de mercado e benchmarking competitivo (Malhotra, 2010; Camp, 1989), à segmentação, targeting e posicionamento em contexto B2B industrial (Kotler e Keller, 2016; Hutt e Speh, 2013), e à lógica de preparação prévia e diagnóstico estruturado subjacente à elaboração das análises individuais (Rackham, 1988). Em termos de formação académica, foram mobilizados os mesmos conhecimentos das unidades curriculares referidas na atividade 3.4, designadamente Estudos de Mercado e Fundamentos de Marketing.

4 Apreciação e Discussão das Atividades Realizadas

O presente capítulo apresenta uma reflexão crítica sobre a experiência de estágio desenvolvida na JPM Industry, no período compreendido entre 23 de março e 12 de junho de 2026. A análise contempla o processo de integração na organização, as relações profissionais estabelecidas, a articulação entre a formação académica e a prática profissional, o desenvolvimento de competências, os desvios entre o planeado e o realizado e uma avaliação global da experiência formativa.

4.1 Integração na organização

A integração decorreu de forma progressiva e sem dificuldades assinaláveis. O acolhimento inicial, conduzido pelo orientador Engenheiro Guilherme Cardoso, incluiu uma apresentação à organização, ao departamento comercial e aos colegas com quem o trabalho diário seria desenvolvido.

A proximidade física com a equipa comercial facilitou a observação das dinâmicas de trabalho e a participação nas rotinas do departamento, em particular nas reuniões semanais de Kaizen. Ao longo das primeiras semanas, o grau de autonomia foi aumentando à medida que se aprofundava o conhecimento da empresa e dos seus mercados, traduzindo-se na atribuição gradual de tarefas de maior complexidade.

No balanço, a integração foi bem-sucedida e criou as condições necessárias para uma rápida operacionalização das atividades previstas.

4.2 Relações profissionais

A relação com o orientador foi o eixo central de toda a experiência. O acompanhamento próximo, as orientações fornecidas nos momentos-chave e a confiança depositada nas iniciativas propostas foram determinantes para o desenrolar do estágio.

O convívio diário com a restante equipa comercial permitiu observar de perto a forma como profissionais experientes abordam clientes, gerem objeções e preparam visitas técnicas. A apresentação do dashboard ao departamento de informática e análise alargou o âmbito dos contactos estabelecidos e gerou feedback técnico particularmente valioso, que conduziu à evolução da ferramenta para uma solução mais robusta.

As relações profissionais estabelecidas caracterizaram-se pela cordialidade e pelo respeito mútuo, contribuindo de forma significativa para o sucesso global do estágio.

4.3 Relação entre teoria e prática

O estágio confirmou algo que a licenciatura apenas deixa antever: a teoria e a prática não se contradizem, mas também não se sobrepõem perfeitamente. Existe uma distância entre ambas que só o contacto com uma organização real permite perceber.

Os conceitos estudados na licenciatura revelaram-se pertinentes e aplicáveis. O modelo SPIN Selling de Rackham (1988) orientou a construção das análises individuais por empresa, o ciclo PDCA de Deming (1986) era visível nas reuniões semanais de Kaizen e os critérios de segmentação de Kotler e Keller (2016) guiaram a metodologia de seleção das empresas nas análises setoriais.

O estágio tornou igualmente visíveis os limites desta correspondência. A realidade comercial é mais iterativa, mais ambígua e mais dependente de fatores relacionais do que os manuais conseguem capturar. A decisão de compra num contexto B2B industrial envolve dinâmicas de confiança e de contexto organizacional que nenhum modelo reduz a uma checklist. Esta constatação não invalida a teoria, define com mais precisão a sua função: não prescrever comportamentos, mas oferecer um quadro que organiza a leitura da realidade.

O caso mais ilustrativo foi o dashboard de pipeline comercial. A licenciatura forneceu as bases para a estrutura em Excel, mas a decisão de desenvolver uma interface em HTML, CSS e JavaScript e depois migrar para SQL em Supabase, respondeu a uma necessidade real para a qual não havia resposta académica direta. Foi necessário aprender de forma autónoma para dar resposta a um problema concreto. Esta experiência ilustra o que Kolb (1984) descreve como aprendizagem experiencial: não a aplicação mecânica de conhecimentos adquiridos, mas a capacidade de identificar lacunas e colmatá-las em contexto real.

4.4 Desenvolvimento de competências

O desenvolvimento de competências ao longo do estágio não seguiu um plano linear. Algumas foram consolidadas de forma expectável, outras emergiram de necessidades não antecipadas.

No plano técnico, o Excel foi a ferramenta mais intensamente utilizada, com uma progressão crescente de complexidade, desde a organização de bases de dados

até à construção de modelos de análise financeira com cálculo automático de ROI, payback, TIR e VAL. A aprendizagem mais inesperada e formativa ocorreu no desenvolvimento do dashboard: a necessidade de construir uma interface interativa levou à aprendizagem autónoma de HTML, CSS, JavaScript, SQL e Supabase. O processo de aprender, implementar, receber feedback técnico e iterar foi, provavelmente, a experiência de desenvolvimento mais valiosa do estágio e a mais difícil de replicar em contexto académico.

No plano da comunicação, a apresentação institucional do trabalho desenvolvido foi o momento mais exigente. Condensar dois meses de trabalho em cinco slides e quinze minutos, perante uma audiência que incluía elementos da administração, exigiu um esforço de síntese e clareza diferente do que a produção de documentos longos treina.

A autonomia foi a dimensão que mais evoluiu ao longo do tempo. Várias atividades resultaram de iniciativa própria do estagiário, o que implica um tipo de responsabilidade diferente: é necessário justificar a pertinência da iniciativa, gerir o tempo sem orientação e assumir o resultado integralmente.

4.5 Desvios entre o planeado e o realizado

O plano inicial sofreu alterações relevantes em ambos os sentidos. Duas atividades previstas não foram realizadas: a produção de case studies em formato de apresentação e o projeto-piloto TechDay @ JPM.

Em contrapartida, foram desenvolvidas três atividades não previstas: o dashboard de pipeline comercial, o questionário de satisfação do cliente e a expansão das análises setoriais a quatro novos mercados. Todas resultaram de iniciativa própria do estagiário, da observação direta das necessidades do departamento, e foram acolhidas positivamente pela equipa e pelo orientador.

Os desvios explicam-se sobretudo pelo aumento progressivo do grau de autonomia ao longo do estágio, que abriu espaço à identificação de oportunidades de contribuição não antecipadas no plano inicial. No balanço global, traduziram-se num enriquecimento do conteúdo do estágio.

4.6 Avaliação global da experiência

O estágio na JPM Industry foi, acima de tudo, uma experiência de confronto produtivo, entre o que se sabia e o que se descobriu, entre o que os modelos descrevem e o que a realidade exige.

No plano técnico, o domínio avançado de Excel e a introdução ao desenvolvimento web e a bases de dados relacionais constituem competências que não estavam previstas e que resultaram diretamente das exigências do trabalho. Mais do que as ferramentas em si, o que ficou foi o método: identificar uma solução insuficiente, aprender o que falta para a melhorar e entregar algo genuinamente útil.

No plano humano, o convívio com uma equipa experiente e exigente transmitiu, uma cultura profissional que só existe em contexto real. A forma como os comerciais da JPM Industry preparam uma visita, gerem uma objeção ou comunicam com um cliente é uma aprendizagem que nenhum manual consegue substituir.

Do ponto de vista do percurso futuro, o estágio funcionou como um momento de clarificação. O contacto com o trabalho com dados em contexto real, a construção de ferramentas analíticas, a integração de bases de dados, a apresentação de resultados perante audiências técnicas, confirmou a intenção de prosseguir os estudos num mestrado em Ciências de Dados. Não se trata de uma decisão tomada em abstrato: foi a experiência de construir algo com dados, receber feedback técnico qualificado sobre esse trabalho e constatar que é esse o tipo de problema que genuinamente motiva, que tornou essa escolha clara.

5 Conclusão

O presente relatório descreve o estágio curricular realizado na JPM Industry, em Vale de Cambra, entre 23 de março e 12 de junho de 2026, no âmbito da Licenciatura em Gestão Comercial da Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova do Instituto Politécnico de Castelo Branco. O estágio teve como objetivos centrais desenvolver competências práticas no apoio à estratégia comercial de uma empresa industrial de referência, aplicar os conhecimentos adquiridos em situações reais e adquirir experiência no funcionamento de um departamento comercial em contexto B2B industrial.

Ao longo de três meses foram desenvolvidas onze atividades, todas com entregáveis finalizados e disponibilizados ao departamento comercial. As análises setoriais resultaram numa base de prospeção qualificada com 120 empresas caracterizadas em seis setores industriais. A digitalização das ferramentas de Kaizen produziu um instrumento integrado nas rotinas do departamento. A ferramenta de análise de viabilidade de investimentos, com cálculo automático de ROI, payback, TIR e VAL, foi o projeto de maior exigência técnica dentro do plano previsto.

O dashboard de pipeline comercial merece referência separada por ter sido inteiramente uma iniciativa própria do estagiário. Surgiu da observação das dinâmicas do departamento, foi desenvolvido sem ter sido solicitado e evoluiu de uma interface em HTML/CSS/JavaScript até uma solução com base de dados SQL em Supabase, na sequência do feedback do departamento de informática da empresa. Este projeto representa, melhor do que qualquer outro, o que o estágio significou: identificar uma necessidade, aprender o que falta para lhe responder e entregar algo que a empresa decidiu levar adiante, encaminhando-o para o departamento de informática, onde se encontrava em processo de implementação no final do estágio.

No plano das competências, o estágio consolidou o domínio avançado de Excel e introduziu competências em desenvolvimento web e bases de dados relacionais que não estavam cobertas pela formação académica. A competência mais relevante adquirida não é técnica, mas sim a capacidade de aprender de forma autónoma em contexto profissional real, sem orientação direta.

A articulação entre a formação académica e a prática foi uma das dimensões mais enriquecedoras da experiência. Os modelos teóricos revelaram-se pertinentes e aplicáveis, mas o estágio tornou igualmente visível a distância entre a forma como a teoria apresenta os processos e a forma como funcionam na realidade. Esta constatação não diminui o valor da formação académica, define com maior precisão o que só a experiência profissional pode ensinar.

Do ponto de vista do percurso futuro, o contacto com o trabalho com dados em contexto real confirmou a intenção de prosseguir os estudos num mestrado em Ciências de Dados. O facto de algumas das ferramentas desenvolvidas terem permanecido em utilização no departamento e de o dashboard de pipeline comercial ter sido adotado para implementação nos sistemas internos da empresa é, simultaneamente, o indicador mais objetivo do impacto do trabalho realizado e a confirmação de que a direção escolhida faz sentido.

Referências Bibliográficas

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2017). *Principles of corporate finance* (12.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. ASQC Quality Press.

COTEC Portugal. (s.d.). *JPM Indústria*. <https://cotecportugal.pt/associates/jpm-industria/> (acedido em 19 de junho de 2026)

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27. <https://doi.org/10.1177/002224298705100202> (acedido em 20 de junho de 2026)

Few, S. (2006). *Information dashboard design: The effective visual communication of data*. O'Reilly Media.

FIA Online. (2026). *5 Forças de Porter*. <https://fia.com.br/blog/5-forcas-de-porter/> (acedido em 19 de junho de 2026)

Google Maps. (2026). *Localização da JPM Industry, Vale de Cambra*. <https://www.google.com/maps> (acedido em 18 de junho de 2026)

Hadjikhani, A., & LaPlaca, P. (2013). Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 294–305. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.011> (acedido em 18 de junho de 2026)

Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2013). *Business marketing management: B2B* (11.^a ed.). South-Western Cengage Learning.

Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill.

Jobber, D., & Lancaster, G. (2015). *Selling and sales management* (10.^a ed.). Pearson Education.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (8.^a ed.). Pearson Education.

JPM Industry. (2024). *Sobre a JPM Industry*. <https://jpm.pt> (acedido em 12 de junho de 2026)

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15.^a ed.). Pearson Education.

Lambin, J. J. (2000). *Market-driven management: Strategic and operational marketing*. Macmillan Press.

Levy. (2026). *Indústria 4.0 — A revolução da indústria inteligente*. <https://levty.com/> (acedido em 12 de junho de 2026)

Malhotra, N. K. (2010). *Marketing research: An applied orientation* (6.^a ed.). Pearson Education.

McDonald, M., & Woodburn, D. (2007). *Key account management: The definitive guide* (2.^a ed.). Butterworth-Heinemann.

Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3.^a ed.). John Wiley & Sons.

Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkq.2005.69.4.167> (acedido em 18 de junho de 2026)

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Portugal 2030. (s.d.). *Acordo de Parceria 2021-2027*. <https://portugal2030.pt/> (acedido em 12 de junho de 2026)

PRODUTECH. (s.d.). *JPM — Automação e Equipamentos Industriais S.A.* Portal das Tecnologias de Produção. <https://portal.produtech.org/company/jpm-automacao-e-equipamentos-industriais-s-a> (acedido em 12 de junho de 2026)

Pyrotec Automação. (2026, fevereiro). *A linha TMS OMRON promete impulsionar a automação colaborativa*. <https://pyrotec.com.br/a-linha-tms-omron-promete-impulsionar-a-automacao-colaborativa/> (acedido em 12 de junho de 2026)

Rackham, N. (1988). *SPIN selling*. McGraw-Hill.

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46–54.

SAP. (s.d.). *Indústria 4.0: O futuro da produção*. <https://www.sap.com/brazil/products/scm/industry-4-0/what-is-industry-4-0.html> (acedido em 12 de junho de 2026)

Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

APÊNDICES

Apêndice I – Ferramenta de Apoio ao Kaizen Semanal

O presente apêndice apresenta as várias componentes que integram a ferramenta de apoio ao Kaizen semanal, desenvolvida em Microsoft Excel para o departamento comercial da JPM Industry. A ferramenta encontra-se organizada em diferentes folhas, cada uma dedicada a uma dimensão específica do processo de melhoria contínua: o registo de presenças e as normas operacionais da reunião, o funil comercial, os indicadores-chave de desempenho (KPIs) e o ciclo PDCA.

[illegible]

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
Semana▼	Mês ▼							Colaborador	Presente	Atrasado	Faltou	Féras	
1	janeiro	Presente	Atrasado	Faltou	Féras				1	0	0	0	
2	janeiro								0	1	0	0	
3	janeiro								0	0	1	0	
4	janeiro								0	0	0	1	
5	janeiro								0	0	0	1	
6	janeiro												
7	fevereiro												
8	fevereiro												
9	fevereiro												
10	fevereiro												
11	março												
12	março												
13	março												
14	março												
15	abril												
16	abril												
17	abril												
18	abril												
19	abril												

Horário		Agenda		
Frequência	Semanal	1º	Registro Presenças	.
Dia	Segunda-Feira	2º	Revisão do plano de trabalho	5min
Hora	11h-11h30	3º	Análise dos KPI's de equipa	7,5min
Duração	40 min	4º	Atualização do Funil de Vendas	7,5min
		5º	Atualização do PDCA da equipa	10min

Acompanhamento Projetos					
Projeto	Apresentação Projeto	Engenharia	Produção	Envio	Instalação

KPI's		
VALOR DE PROPOSTAS ATIVAS ACUMULADO	VALOR DE PROPOSTAS ADJUDICADO	FATURAÇÃO YTD
VD's Contract Manufacturing		VALOR DE ENCOMENDAS ACUMULADO

PDCA	
PLAN	DO
CHECK	ACT

Apêndice II - Análise Setorial: Panificação e Pastelaria Industrial e Refeições Pré-Cozinhadas

O presente apêndice apresenta, na sua versão integral, as bases de dados produzidas no âmbito da análise setorial dos dois mercados estudados: a panificação e pastelaria industrial e as refeições pré-cozinhadas. Para cada empresa identificada, foram registados o setor e subsector de atividade, a localização das unidades produtivas, o local institucional, o nível de interesse comercial atribuído e o estado do processo de contacto. Apresentam-se ainda a capa e o índice do documento de análise setorial elaborado, que sistematiza, em formato detalhado, a caracterização individual de cada uma das empresas identificadas.

Análise Empresas do sector de Panificação e Pastelaria Industrial									
Nome	Sector	Subsector	Local	Web site	Interesse	Contacto	Owner	Ponto de situação	
A Padaria Portuguesa	Indústria Alimentar	Produção e retalho de pão e pastelaria artesanal	Lisboa (Marvila) e Porto (Matosinhos)	https://apadariaportuguesa.pt/	Bom	☐			
Aryzta AG	Indústria Alimentar	Panificação Industrial / Restauração Rápida	Região de Lisboa (localização exacta em negociação)	https://www.aryzta.com/	Bom	☐			
Adam Foods, S.L.U. – Galatas Artich, S.A.U.	Indústria Alimentar	Fabricação de bolachas, biscoitos e produtos de pastelaria de conservação	Pombal, Leiria (Portugal) / Orreaga, País Basco (Espanha) / Barcelona (Espanha)	https://adamfoods.com/pt/	Bom	☐			
Baker & Baker Portugal, S.A.	Indústria Alimentar	Pastelaria e Panificação Industrial de Conveniência	Santo Tirso (Porto) – São João da Talha (Lisboa) – Peniche (Leiria)	https://bakerybaker.pt/	Bom	☐			
Banlie G.	Indústria Alimentar	Fabricação de massas, bolachas, pão e molhos	Palma, Itália (Espanha)	https://www.banliegroup.com/	Médio	☐			
Berly	Indústria Alimentar	Fabricação de pão pré-cozido, viennoiserie e pastelaria congelada	Alcobendas, Madrid, Espanha (Espanha); 9 fábricas em Espanha	https://www.berly.es/	Bom	☐			
Biscuit International (Dan Cake Portugal)	Indústria Alimentar	Fabricação de bolachas, biscoitos e bolos de pastelaria de conservação	Póvoa de Santa Iria, Lisboa e Coimbra (Portugal); Paris (França)	https://www.biscuitinternational.com/	Bom	☐			
Brdor / Grupo La Duff	Indústria Alimentar	Fabricação de pão, viennoiserie e pastelaria ultracongelada premium	Monte Redondo, Leiria – fábrica Pandor (unidade operacional portuguesa do grupo Brdor)	https://brdor.com/pt/contato	Bom	☐			
Carnelito Sinter Foods, S.A.	Indústria Alimentar	Fabricação de bolachas, biscoitos, tostas e pastelaria de conservação	Mem Martins, Sintra, Lisboa	https://www.carnelitosinterfoods.com/	Médio	☐			
Carnelito – Produtos Alimentares, S.A.	Indústria Alimentar	Fabricação de massas alimentícias, farinhas, bolachas e cereais de pequeno-almoço	Maia, Porto, Lisboa e Tondela	https://www.carnelito.pt/	Bom	☐			
Coutinho	Indústria Alimentar	Fabricação e distribuição de pastelaria e padaria ultracongelada	Távua, Coimbra	https://couteiro.com/	Bom	☐			
Cullens, S.L.U. / Chiquilin (Grupo Adam Foods)	Indústria Alimentar	Fabricação de bolachas e biscoitos	Pombal, Leiria (Portugal) / Vilariño de Salvanes, Madrid e Pannisa, Cantabria (Espanha)	https://adamfoods.com/pt/	Médio	☐			
Delfrance (Grupo Vandecastelle) / Gergan-Delfrance em Portugal	Indústria Alimentar	Fabricação de pão, viennoiserie e pastelaria ultracongelada	Vila Franca de Xira, Lisboa (Portugal)	https://www.delfrance.com/	Bom	☐			
Derivados de Ovos, S.A. (Grupo CAC)	Indústria Alimentar	Fabricação de ovosprodutos pasteurizados	Pombal, Leiria	https://www.derivados.com/	Médio	☐			
DeTigo – Indústria de Padaria e Pastelaria Ultracongelada, Lda	Indústria Alimentar	Fabricação de pão e pastelaria ultracongelada	Benedita, Alcobaca, Leiria	https://detigo.com/	Médio	☐			
Europantry Portugal, S.A.	Indústria Alimentar	Panificação e Pastelaria Industrial Congelada	Carregado, Alenquer – Távua, Coimbra	https://europantry.com/pt/	Bom	☐			
Frida Alimentária / Europantry Portugal, S.A.	Indústria Alimentar	Fabricação e distribuição de pão, pastelaria e salgadinhos ultracongelados	Carregado, Alenquer (fábrica principal)	https://europantry.com/pt/	Bom	☐			
Grupo Bimbo Portugal (Bimbo Iberia)	Indústria Alimentar	Panificação e Pastelaria Embalada Industrial	Albergaria-a-Velha, Aveiro	https://www.bimbo.pt/	Bom	☐			
Grupo Rolo (Pastelaria e Confeitaria Rolo, Lda)	Indústria Alimentar	Fabricação de pastelaria seca e ultracongelada	Maia, Odivos e Benedita, Oeste de Portugal	https://www.gruporolo.com/	Bom	☐			
Icostrong	Indústria Alimentar	Distribuição e comercialização de produtos de pastelaria e alimentação ultracongelada para o canal HORECA	Sintra, Lisboa, Portugal	https://www.icstrong.com/	Médio	☐			
La Boulangerie	Indústria Alimentar	Panificação industrial / viennoiserie embalada	Les Herbiers / Essarts-en-Bocage, Vendée, França	https://www.la-boulangerie.com/	Bom	☐			
Lantmännen Unibake	Indústria Alimentar	Fabricação industrial de pão, viennoiserie, pastelaria e produtos de panificação para food service	Copenhaga, Dinamarca (Espanha); 38 fábricas em 21 países (Europa, América, EAU)	http://www.lantmannenunibake.com/	Médio	☐			
Montbake	Indústria Alimentar	Fabricação e distribuição de pão pré-cozido, massas congeladas e produtos de bakery café	Alcobendas, Madrid, Espanha (Espanha); 9 fábricas em Espanha	http://www.montbake.com/	Bom	☐			
Mundo pão	Indústria Alimentar	Fabricação de produtos de padaria doce e salgado por encomenda e à medida para o canal B2B	Leiria, Portugal	https://www.mundopao.pt/	Bom	☐			
Neuhäuser	Indústria Alimentar	Panificação industrial / viennoiserie ultracongelada	Fischerville, Moselle, França	https://www.neuhauser-franzenberg.com/	Bom	☐			
Nutiva	Indústria Alimentar	Panificação e pastelaria ultracongelada	Coimbra / Vila Nova de Poares, Portugal	https://nutiva.pt/	Bom	☐			
Panamar Bakery group	Indústria Alimentar	Panificação industrial / massas congeladas e ultracongeladas	Albacete, Valência, Espanha	https://panamarbakers.com/pt/	Bom	☐			
Panburi – Indústria de Produtos Alimentares (Grupo CAC)	Indústria Alimentar	Fabricação de pastelaria, massas folhadas e sobremesas congeladas	Oleiros, Vila Verde, Braga	https://panburi.com/	Médio	☐			
Pandor – Pãocongelados, S.A. (Grupo Brdor / La Duff)	Indústria Alimentar	Fabricação de pão e pastelaria ultracongelada	Monte Redondo, Leiria	https://www.pandor.pt/	Bom	☐			
Panlino – Padaria e Pastelaria, Lda	Indústria Alimentar	Fabricação de pão e pastelaria, refeições prontas	Ponte de Lima, Viana do Castelo	https://www.panlino.com/pt/panlino-pastelaria-e-padaria-lda/	Médio	☐			
Panike – Indústria de Produtos Alimentares Congelados, S.A.	Indústria Alimentar	Panificação Industrial / Frozen Bakery	Maia, Portugal	https://panike.pt/pt/panike/	Bom	☐			
Panpor – Produtos Alimentares, S.A. (Grupo Neuhäuser)	Indústria Alimentar	Fabricação de pão e pastelaria congelada	Rio Maior, Santarém (unidade fabril) / Alverca do Ribatejo, Lisboa (Espanha)	https://www.panpor.pt/	Bom	☐			
Panrico (Vicky foods)	Indústria Alimentar	Fabricação industrial de pão de forma e panificação embalada	Gulpiães, Vila Nova de Gaia, Portugal (produção); grupo Vicky Foods com sede em Gandia, Valência, Espanha	http://www.panrico.pt/	Bom	☐			
Phositos (Adam Foods)	Indústria Alimentar	Pastelaria industrial / snacks doces	Barcelona, Espanha (grupo)	https://adamfoods.com/pt/pt-panlino-marcas/phositos/	Bom	☐			
Puritos Portugal	Indústria Alimentar	Ingredientes e adjuvantes para panificação, pastelaria e chocolate	Sintra, Lisboa	https://www.puritos.pt/	Bom	☐			

Análise de empresas que fabricam refeições prontas							
Nome da Empresa	Sector	Subsector	Localização	Web-site	Contacto	Owner	Ponto de situação
Nordigal – Indústria de Transformação Alimentar, S.A.	Indústria Alimentar	Fabricação de refeições e pratos pré-cozinhados (refrigerados, congelados e ambiente)	Seixal (Zona Industrial do Casal do Marco), Portugal	https://nordigal.pt/	■		
Dunary Foods, S.A.	Indústria Alimentar	Fabricação de refeições e pratos pré-cozinhados	Samora Correia (Benavente), Portugal (e instalações em Espanha)	https://dunaryfoods.com/	■		
Comifrio – Produtos Pré-Cozinhados, S.A.	Indústria Alimentar	Fabricação de refeições e pratos pré-cozinhados ultracongelados	Vila Nova de Famalicão (Seide, São Paio), Portugal	http://www.comifrio.com/	■		
Eurofrozen – Indústria e Comércio de Produtos Alimentares, S.A.	Indústria Alimentar	Fabricação de refeições e pratos pré-cozinhados congelados	Almada (Portugal) e outras 5 unidades do Audens Group (principalmente Espanha)	https://eurofrozen.com/	■		
Audens Food	Indústria Alimentar	Fabricação de snacks e pratos pré-cozinhados congelados	Granollers, Roales del Pan, Balsareny, Parets (Espanha) e Almada (Portugal via Eurofrozen)	https://www.audensfood.com/	■		
Platos Tradicionales, S.A.	Indústria Alimentar	Fabricação de pratos preparados	Buñol (Valência)	https://platostradicionales.com/	■		
Findus	Indústria Alimentar	Fabricação e comercialização de produtos alimentares congelados	Ribatejo (Portugal – via ardo) e outras unidades europeias	https://www.findus.es/productos-congelados/green-cuisine/proteina-vegetal-congelada/index.html	■		
Earp – Empresa Açoriana de Refeições Prontas, Lda.	Indústria Alimentar	Fabricação de refeições pré-cozinhadas e takeaway	Ponta Delgada (Açores), Portugal	https://www.grupobensau.de.pt/pl/areas-negociodistribuiçao/earp-em-ponta-delgada-açoriana-de-refeicoes-prontas/	■		
Sopas&Menus	Indústria Alimentar	Fabricação de sopas e refeições prontas (catering institucional)	Porto, Portugal	https://sopasemenu.pt/	■		
CARINA – Produtos Alimentares, Lda.	Indústria Alimentar	Fabricação de refeições e pratos pré-cozinhados ultracongelados (salgados)	Chaves (Zona Industrial), Portugal	https://carina.pt/	■		
SOCIMBAL – Sociedade Industrial de Alimentos, Lda. (marca QUIMBALAR)	Indústria Alimentar	Fabricação de produtos alimentares congelados e pré-cozinhados	Seixal, Portugal	https://www.quimbalar.pt/	■		
PROSILAR – Produtos Alimentares, Lda.	Indústria Alimentar	Fabricação de produtos pré-cozinhados ultracongelados	Barcelos (Póvoa da Pousa), Portugal	https://prosilar.com/	■		
Congelados MOREIRA	Indústria Alimentar	Transformação de peixe, marisco e produtos congelados	Sangalhos (Anadia), Portugal	https://congeladosmoreira.com/	■		
Bo de Debò	Indústria Alimentar	Fabricação de pratos preparados e pré-cozinhados	Terrassa (Barcelona), Espanha	https://www.bodedebo.com/	■		
Carretilia (Grupo IAN)	Indústria Alimentar	Conservas vegetais e refeições prontas	Espanha (Villafranca, Casas del Monte, Morón de la Frontera, etc.)	https://carretilia.info/	■		
Grupo Palacios Alimentación	Indústria Alimentar	Charcutaria, omeletes e pizzas preparadas	Albelda de Iregua (La Rioja)	https://www.palacios-group.com/	■		
La Perla Food Innova, S.L.	Indústria Alimentar	Fabricação de produtos pré-cozinhados e tapas	Espanha (Polígono Industrial La Torrecilla)	https://www.laperla.es/	■		
Marie Surgelés (Grupo LDC)	Indústria Alimentar	Fabricação de pratos cozinhados surgelados e prontos para micro-ondas	Várias unidades na Vendée e outras regiões de França	https://www.marie.fr/	■		



07-04-2026

Análise do sector da Panificação e Pastelaria industrial

Vasco Reis

0



Índice

A Padaria portuguesa	4
Arytza.....	6
Artiach (Adam foods).....	8
Baker & Baker Portugal.....	10
Barrilla group	12
Berlys	13
Biscuit International.....	14
Bridor, le duff group.....	16
Cerealto Sintra foods	18
Cerealis	20
Chiquilín / Cuétara	22
Cruídoce.....	24
DéliFrance.....	25
Derovo	27
De trigo	28
Europastry	29
Frida Alimentária (Europastry).....	31
Grupo Bimbo Portugal	33
Grupo Rolo Portugal	35
IceStrong.....	37
La Boulangerie	38
Lantmamännen Unibake.....	40
Monbake.....	41
Mundo Pão	42
Neuhauser	43
Nutriva	45
Panamar Bakery group	47
Panhuri	49
Panidor	50
Panilima	52

Apêndice III – Mapeamento de Eventos Setoriais em Robótica e Intralogística

O presente apêndice apresenta a versão integral do mapeamento de eventos setoriais em robótica, intralogística e Indústria 4.0 para o período 2026-2027. O trabalho encontra-se organizado em quatro componentes complementares: o mapeamento detalhado dos eventos europeus, o respetivo calendário visual, o mapeamento dos eventos nacionais e o calendário visual da agenda portuguesa.

MAPEAMENTO DE EVENTOS – INTRALÓGISTICA- ROBÓTICA- INDÚSTRIA 4.0 Europa 2025-2026																			
Nome do Evento	Tipo	Data In	Data Fim	Período	Cidade	País	Local	Foco Principal	Visibilidade	Exposições	Perfil do Visitante	Sistema Representativo	Temas Principais	Oportunidade Espacial	Oportunidade Pecuária	Plataforma de Rede	Website	Prioridade Proposta	Notas / Ações
LogiMAT 2026	Feria	2025/03	2025/03	Anual	Stuttgart	Alemanha	Wissen Stuttgart	Intralogística	80.000+	1.500+	Directores de Logística, Supply Chain Managers, CTO, CFO, Responsáveis de Operações	E-commerce, Realidade, Autonomia, Farmacêutica, Alimentar, PL	ARMACU, AGV, WMS, II em Logística, Robótica de Fluxo, Digital Twin, Sustentabilidade	Sim	Sim	Sim (portal digital)	www.logimat.com	Muito	Maiores eventos de intralogística da Europa. Presença digital, sustentabilidade, propagação com inteligência.
IntralogMAT 2026	Feria	19/03/26	19/03/26	Anual	Birmingham	Reino Unido	NEC Birmingham	Intralogística / Robótica	10.000+	300+	Warehouse Managers, Supply Chain Directors, CTO, Responsáveis TI	Realidade, E-commerce, Desempenho, Manutenção	Automação de Armazéns, AR, Picking Robótica, Digitalização Supply Chain, Sustentabilidade	Sim	Sim	Sim	www.intralogmat.co.uk	Alta	Co-localizado com Robotics & Automation Exhibition. Mercado UK, necessidade de automação elevada.
STL 2026	Feria	31/03/26	02/04/26	Anual	Paris	França	Paris Nord Métropole	Logística / Supply Chain	20.000+	500+	Directores Logísticos, Supply Chain Managers, Procurement, Directores Operações	Indústria, Realidade, E-commerce, Serviços Logísticos, Armazenagem	Indústria e Robótica, II em Logística, Green Logistics, Last Mile, Cold Chain	Sim	Sim	Sim (B2B2C – B2B meeting platform)	www.stl.fr	Alta	Realização B2B2C, permite marcar reuniões B2B pré-evento. Foco de top managers e empresas.
LogiMAT 2026	Feria	2026/03	2026/03	Anual	Hannover	Alemanha	Deutsche Messe Hannover	Indústria 4.0 / Intralogística	100.000+	4.000+	Engenheiros Industriais, CTO, CEO, Responsáveis Produção, Responsáveis Logística	Manufatura, Autonomia, Energia, Electrónica, Robótica, Logística	Indústria 4.0, II, Automação Industrial, Robótica, II em Manufacturing, Energy, Supply Chain Digital	Sim	Sim	Sim	www.logimat.com	Alta	Maiores eventos de indústria 4.0. CERN, impulsiona inovação e fomenta a construção de redes de produção para a indústria 4.0.
SPS India 2026	Feria	2026/03	2026/03	Anual	Pune	Índia	Pune & Pimpri	Indústria 4.0 / Automação	30.000+	700+	Responsáveis Automação, Engenheiros de Produção, CTO, Integradores de Sistemas	Manufatura, Alimentar, Farmacêutica, Automação, Engenharia	Smart Manufacturing, Automação Industrial, Robótica, II, Digital Twin, Cloud	Sim	Sim	Não	www.spsindia.com	Muito	Principal evento de automação industrial na Índia. Mercado B2B focado no ecossistema de supply chain da indústria 4.0.
MEETEX 2026	Feria	08/03/26	09/03/26	Stuttgart	Alemanha	Alemanha	Wissen Stuttgart	Automação / Robótica de Produção	15.000+	300+	Responsáveis Produção, Engenheiros de Automação, Responsáveis de Manutenção	Manufatura, Automação, Electrónica, Mecânica de Precisão	Automação de Produção e Manutenção, Robótica Industrial, Cloud, HMI, Supply Chain Control	Sim	Não	Não	www.meetex.de	Muito	Foco em automação de produção e manutenção. Complementar a LogiMAT e IntralogMAT.
Aut. Automat. Hamburg 2026	Feria	02/06/26	03/06/26	Anual	Hamburgo	Alemanha	Hamburg Messe	Automação / Indústria 4.0	5.000+	200+	Engenheiros Automação, Responsáveis TI, Indústria, Integradores	Logística Portuária, Manutenção, Processamento Alimentar	Automação Industrial, Robótica, Sistemas de Control, II	Sim	Não	Não	www.automat-hamburg.de	Muito	Evento regional alemão. O primeiro evento de automação industrial na região metropolitana de Hamburgo.
II & Automation Europe	Feria	2026/07	2026/07	Brasil	Zurigo	Colômbia	BERNARDINI / Zurigo	Intralogística / Automação	1.000+	200+	Supply Chain Managers, Responsáveis Logística, CTO, Integradores	Indústria, Desempenho, Realidade, Farmacêutica	Automação Logística, Engenharia, WMS, Robótica, Sistemas Integrados, II Supply Chain	Sim	Sim	Não	www.bernardinizurigo.com	Muito	Evento único de logística. Público de alta decisão e poder de compra. Confirmação máxima no dia do evento.
Automatiz 2026	Feria	22/06/26	23/06/26	Brasil	Salvador	Alemanha	Wissen München	Robótica / Automação Industrial	80.000+	800+	Engenheiros Robótica, CTO, Responsáveis Produção, Investigadores, Integradores	Manufatura, Automação, Electrónica, Saúde, Logística	Robótica Industrial, Cloud, II em Automação, Engenharia Digital, Sustentabilidade, Produção	Sim	Sim	Sim	www.automatiz.com.br	Alta	Primeira edição em 2026 (edição 2025 já realizada). Primeira feira massiva de automação. Realização global em rede.
TCC Europe 2026	Feria	19/03/26	21/03/26	Anual	Hamburgo	Alemanha	Hamburg Messe	Logística Portuária / Terminal	1.000+	200+	Directores de Terminal, Gestores de Operações Portuárias, CTO, Funções de Tecnologia Portuária	Portos, Terminal de Carga, Logística, Realidade, Infraestrutura	Automação de Terminais, KPI Portuários, Digitalização Portuária, Sustentabilidade, II Portos	Sim	Sim	Não	http://www.tcc-europe.com www.tcc-europe.com	Muito	Evento global de referência para logística portuária. Realização a nível europeu e internacional. Oportunidade de networking. Co-localizado com LogiMAT Hamburg.
Supply Chain CX 2026	Feria	21/04/26	22/04/26	Anual	Berlim	Alemanha	Event Center Berlin	Supply Chain / Logística	4.000+	200+	C-Level, Directores de Logística e Supply Chain, Investigadores, Decisores de Tipo	Indústria, Realidade, Automação, Farmacêutica, FMCG	Supply Chain Management, Digitalização, Sustentabilidade, II, Gestão de Risco, Logística 4.0	Sim	Sim	Não	http://www.sccx.de	Muito	Conferência de Associação Alemã de Logística (BVL). Público muito amplo de logística abrangendo todos os eventos. Confirmação alta.
S – Smart Production Solutions 2026	Feria	2026/03	2026/03	Anual	Nuremberg	Alemanha	Wissen Nürnberg	Automação Industrial / Indústria 4.0	50.000+	1.400+	Engenheiros de Automação e Control, Responsáveis de Produção, CTO, Integradores	Manufatura, Automação, Electrónica, Alimentar, Farmacêutica	Automação Industrial, II, Robótica, II, Edge Computing, Smart Technology, Digital Twin, Engenharia Industrial	Sim	Sim	Não	http://www.sps-europe.com	Alta	Uma das maiores feiras mundiais de automação industrial. Foco em transformação e integração de sistemas de produção e automação. Anúncio de mercado B2B.
AI & Automation Frankfurt 2027	Feria	02/02/27	03/02/27	Anual	Frankfurt	Alemanha	Wissen Frankfurt	Automação Industrial	6.000+	300+	Engenheiros de Automação, Responsáveis TI, Indústria, Integradores, Técnicos	Manufatura, Mecânica de Precisão, Alimentar, Plásticos	Automação Industrial, Robótica, Digitalização, II, Sistemas de Control	Sim	Não	Não	http://www.ai-automation-frankfurt.de www.ai-automation-frankfurt.de	Muito	Evento regional alemão (região de Leipzig e Chemnitz). Foco em II e em meeting regional com exposição dedicada de II & AI.
LogiMAT 2027	Feria	2026/03	2026/03	Anual	Stuttgart	Alemanha	Wissen Stuttgart	Intralogística	70.000+	1.700+	Directores de Logística, Supply Chain Managers, CTO, CFO, Responsáveis de Operações	E-commerce, Realidade, Autonomia, Farmacêutica, Alimentar, PL	ARMACU, AGV, WMS, II em Logística, Robótica de Fluxo, Digital Twin, Cloud	Sim	Sim	Sim	www.logimat.com	Alta	Maiores eventos de intralogística da Europa. Edição 2026 muito relevante. 1.500 expositores. Presença como expositor deve ser máxima de inteligência.
MEETEX 2027	Feria	08/03/27	09/03/27	Anual	Stuttgart	Alemanha	Wissen Stuttgart	Robótica / Sistemas Autônomos	12.000+	300+	Engenheiros de Robótica, CTO, Investigadores, Responsáveis de Automação	Logística, Saúde, Saúde, Manutenção, Manufatura, Agricultura	ARM, Drones, II Autonomia, Sensores, Robótica Colaborativa, Aplicações Industriais	Sim	Sim	Não	http://www.meetex.de	Muito	Co-localizado com LogiMAT 2027 no mesmo espaço de Stuttgart. Mercado B2B focado no ecossistema de supply chain da indústria 4.0.
IntralogMAT 2027	Feria	19/03/27	19/03/27	Anual	Birmingham	Reino Unido	NEC Birmingham	Intralogística / Robótica	10.000+	300+	Warehouse Managers, Supply Chain Directors, CTO, Responsáveis TI	Realidade, E-commerce, Desempenho, Manutenção	Automação de Armazéns, AR, Picking Robótica, Digitalização Supply Chain, Sustentabilidade	Sim	Sim	Sim	www.intralogmat.co.uk	Alta	Co-localizado com Robotics & Automation Exhibition. Mercado B2B focado no ecossistema de supply chain da indústria 4.0.

Evento	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Logistics & Automation Dortmund 2026		•										
LogiMAT 2026			•									
IntraLogisteX 2026			•									
SITL 2026			•	•								
Hannover Messe / CeMAT 2026				•								
BVL Supply Chain CX 2026				•								
Tech-Automate Solutions Day 2026				•								
Elmia Automation 2026					•							
SPS Italia 2026					•							
TOC Europe 2026					•							
Advanced Factories 2026 — Expo & Industry 4.0 Congress					•							
Intralogistica Poland Expo + Robotics Warsaw					•							
All About Automation Hamburg 2026						•						
LogiChain Expo 2026									•			
MOTEK 2026										•		
SPS — Smart Production Solutions 2026											•	
Empack + Logistics & Automation Madrid 2026											•	
CALENDÁRIO DE EVENTOS 2027 — INTRALÓGISTICA · ROBÓTICA · INDÚSTRIA 4.0												
Evento	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Logistics & Automation Zurich 2027	•											
All About Automation Friedrichshafen 2027			•									
LogiMAT 2027			•									
XPONENTIAL Europe 2027			•									
IntraLogisteX 2027			•									
SITL 2027			•									
Hannover Messe 2027				•								
Transport logistic 2027				•								
Automatica 2027						•						
Logistics Summit + Mobile Robotics Summit 2027										•		
CALENDÁRIO DE EVENTOS 2028 — INTRALÓGISTICA · ROBÓTICA · INDÚSTRIA 4.0												
Eventos europa 17 Calendário europa Guia de Campos Eventos Portugal 17 Calendário Portugal												

[illegible]

CALENDÁRIO PORTUGAL 2026 — INTRALOGÍSTICA · ROBÓTICA · INDÚSTRIA 4.0												
Evento	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Conferência Intralogística 2026	•											
Cargo Freight Portugal Summit 2026			•									
Empack e Logistics & Automation Porto 2026				•								
Tech-Automate Solutions Day 2026				•								
SCM Conference 2026					•							
360 Tech Industry Porto 2026					•							
expoMECÂNICA 2026					•							
Portugal Smart Cities Summit 2026					•							
EXPOPROCESSOS									•			
LogiPack - Feira Internacional de Embalagem e Logística 2026										•		
I4.0 EXPO — Exposição 2026											•	
360 Tech Industry Lisboa 2026											•	
ExpoALIMENTA 2026											•	
CALENDÁRIO PORTUGAL 2027 — INTRALOGÍSTICA · ROBÓTICA · INDÚSTRIA 4.0												
Evento	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Conferência Intralogística 2027	•											
Empack e Logistics & Automation Porto 2027				•								
360 Tech Industry Porto 2027					•							
EMAF						•						
I4.0 EXPO Exposição 2027											•	
360 Tech Industry Lisboa 2027											•	
CALENDÁRIO PORTUGAL 2028 — INTRALOGÍSTICA · ROBÓTICA · INDÚSTRIA 4.0												
Evento	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
	•											

▶ Eventos europa
17 Calendário europa
Guia de Campos
Eventos Portugal
17 Calendário Portugal
+

Apêndice IV - Ferramenta de Análise de Viabilidade de Investimentos

O presente apêndice apresenta a ferramenta de análise de viabilidade de investimentos desenvolvida em Microsoft Excel. A ferramenta permite, num único ficheiro, simular a viabilidade económica de projetos de investimento e devolver, de forma automática, os quatro indicadores fundamentais utilizados na análise financeira: o Retorno sobre o Investimento (ROI), o período de recuperação do investimento (*payback*), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o Valor Atual Líquido (VAL), nas suas versões anual e mensal. A apresentação que a acompanha encontra-se organizada em dez *slides* que percorrem, de forma progressiva, os pressupostos do projeto, os fluxos de caixa nominais e atualizados, o ponto de *payback*, os indicadores de viabilidade nas duas simulações e as orientações para a decisão final.



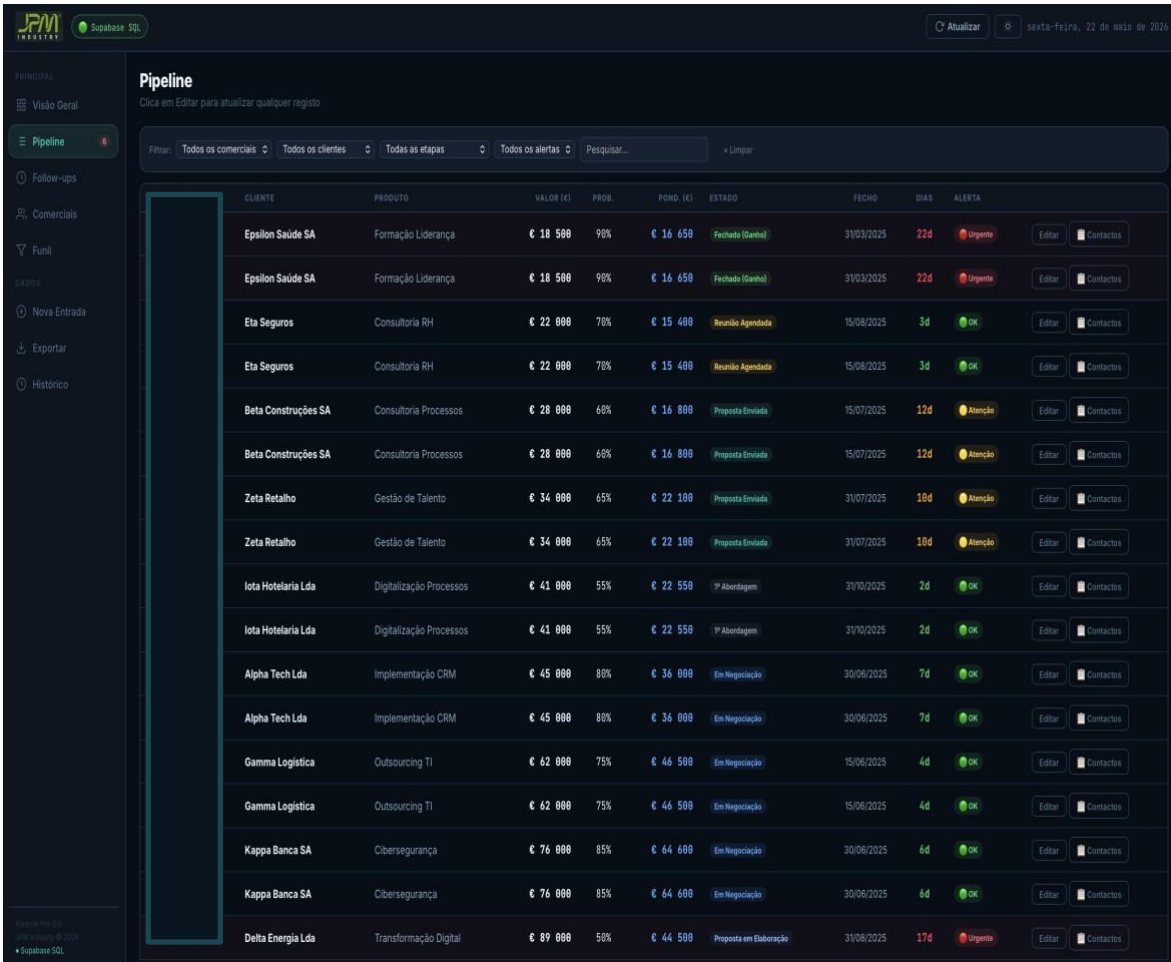
JPM INDUSTRY — Simulação MENSAL						
Fluxos de caixa mensais até 60 meses (5 anos)						
PRESSUPOSTOS						
Investimento Inicial (€)	€ 50 000					
Horizonte (meses)	12					
Taxa de Desconto Anual (%)	8,0%					
Taxa de Desconto Mensal (%)	0,6%					
FLUXOS DE CAIXA POR MÊS						
Período	Mês 0	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5
Fluxo de Caixa (€)	-€ 50 000	€ 2 200	€ 2 200	€ 2 400	€ 2 500	€ 2 600
Fluxo Atualizado (€)	-€ 50 000	€ 2 186	€ 2 172	€ 2 354	€ 2 437	€ 2 518
Fluxo Acumulado (€)	-€ 50 000	-€ 47 800	-€ 45 600	-€ 43 200	-€ 40 700	-€ 38 100
INDICADORES DE VIABILIDADE						
Indicador	Valor	Critério	Decisão			
ROI (Return on Investment)	-35,8%	Retomo % > 0 = ganho	X Rejeitar			
Payback (meses)	Não recupera	Quanto menor, melhor	X Não recupera			
TIR Mensal	-5,9%	Rentabilidade por mês	—			
TIR Anualizada	-52,1%	TIR Mensal anualizada — comparar com Taxa Desconto Anual	X Rejeitar			
VAL (Valor Atual Líquido)	-€ 19 277	VAL > 0 = cria valor	X Rejeitar			

Células AZUIS com fundo amarelo = inputs editáveis. Células PRETAS = fórmulas (não alterar).

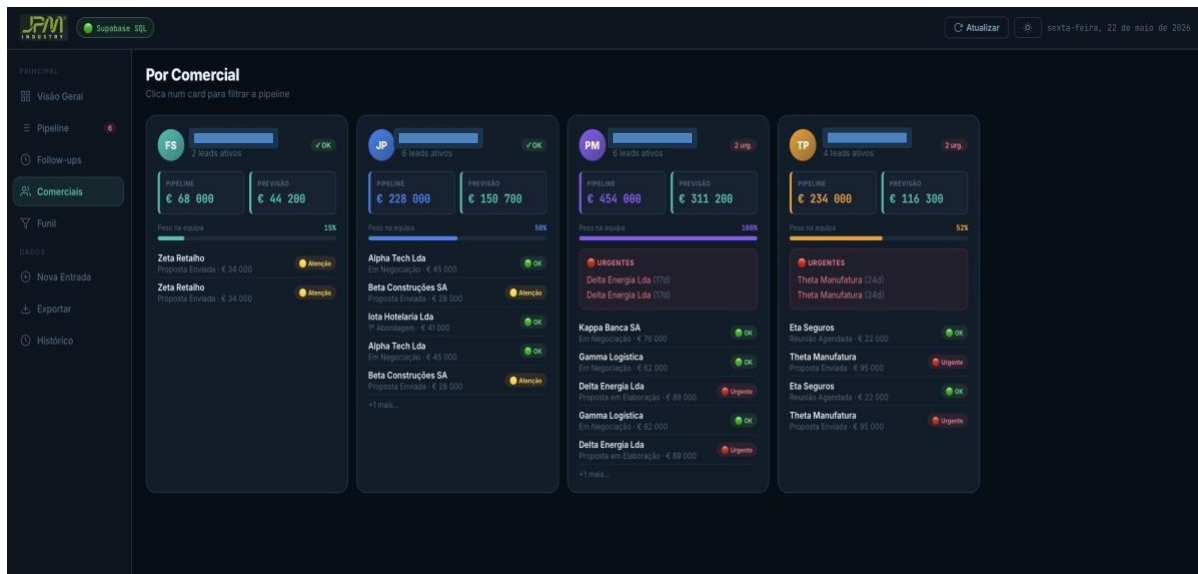


Apêndice V - Dashboard da Pipeline Comercial

O presente apêndice apresenta o *Dashboard* de *Pipeline* Comercial desenvolvido por iniciativa própria, instrumento integrado de apoio à gestão das oportunidades comerciais ativas do departamento. A ferramenta articula duas componentes complementares: uma base de dados estruturada em Microsoft Excel, organizada em três folhas (registo das oportunidades, resumo agregado e instruções de utilização), e uma interface gráfica desenvolvida em HTML, CSS e JavaScript, que lê diretamente o ficheiro Excel produzido e apresenta a informação em formato visual e interativo. O conjunto integra indicadores globais do *pipeline*, distribuição das oportunidades por estado e por comercial, previsão ponderada de receita, sinalização visual do funil comercial agregado e mecanismos de filtragem por comercial, etapa do pipeline e nível de alerta.



CLIENTE	PRODUTO	VALOR (€)	PROB.	FOND. (€)	ESTADO	FECHO	DIAS	ALERTA	
Epsilon Saúde SA	Formação Liderança	€ 18 500	90%	€ 16 650	Fechado (Canho)	31/03/2025	22d	Urgente	Editar Contactos
Epsilon Saúde SA	Formação Liderança	€ 18 500	90%	€ 16 650	Fechado (Canho)	31/03/2025	22d	Urgente	Editar Contactos
Eta Seguros	Consultoria RH	€ 22 000	70%	€ 15 400	Reunião Agendada	15/06/2025	3d	OK	Editar Contactos
Eta Seguros	Consultoria RH	€ 22 000	70%	€ 15 400	Reunião Agendada	15/06/2025	3d	OK	Editar Contactos
Beta Construções SA	Consultoria Processos	€ 28 000	60%	€ 16 800	Proposta Enviada	15/07/2025	12d	Atenção	Editar Contactos
Beta Construções SA	Consultoria Processos	€ 28 000	60%	€ 16 800	Proposta Enviada	15/07/2025	12d	Atenção	Editar Contactos
Zeta Retalho	Gestão de Talento	€ 34 000	65%	€ 22 100	Proposta Enviada	31/07/2025	10d	Atenção	Editar Contactos
Zeta Retalho	Gestão de Talento	€ 34 000	65%	€ 22 100	Proposta Enviada	31/07/2025	10d	Atenção	Editar Contactos
Iota Hotelaria Lda	Digitalização Processos	€ 41 000	55%	€ 22 550	1ª Abordagem	31/10/2025	2d	OK	Editar Contactos
Iota Hotelaria Lda	Digitalização Processos	€ 41 000	55%	€ 22 550	1ª Abordagem	31/10/2025	2d	OK	Editar Contactos
Alpha Tech Lda	Implementação CRM	€ 45 000	80%	€ 36 000	Em Negociação	30/06/2025	7d	OK	Editar Contactos
Alpha Tech Lda	Implementação CRM	€ 45 000	80%	€ 36 000	Em Negociação	30/06/2025	7d	OK	Editar Contactos
Gamma Logística	Outsourcing TI	€ 62 000	75%	€ 46 500	Em Negociação	15/06/2025	4d	OK	Editar Contactos
Gamma Logística	Outsourcing TI	€ 62 000	75%	€ 46 500	Em Negociação	15/06/2025	4d	OK	Editar Contactos
Kappa Banca SA	Cibersegurança	€ 76 000	85%	€ 64 600	Em Negociação	30/06/2025	6d	OK	Editar Contactos
Kappa Banca SA	Cibersegurança	€ 76 000	85%	€ 64 600	Em Negociação	30/06/2025	6d	OK	Editar Contactos
Delta Energia Lda	Transformação Digital	€ 89 000	50%	€ 44 500	Proposta em Elaboração	31/08/2025	17d	Urgente	Editar Contactos



Nova Entrada
Guardado diretamente no Supabase

COMERCIAL *
Selecione ou escreva nome...
Escolhe da lista ou escreve um novo nome

CLIENTE / EMPRESA *
Nome do cliente

PRODUTO / SERVIÇO
O que está a ser proposto

SECTOR
Selecione ou escreva sector...
Escolhe da lista ou escreve um novo sector

VALOR ESTIMADO (€)
0

ESTADO
1ª Abordagem

DATA PREVISTA FECHO
22/05/2026

ÚLTIMO CONTACTO
22/05/2026

NOTAS
Observações relevantes...

✓ Guardar na base de dados Limpar

SQL Editor
Fetch Pipelines Latest First

Read-only snippet
This snippet has been shared to the project and is only editable by the owner who created this snippet. You may duplicate this snippet into a personal copy by right clicking on the snippet and selecting "Duplicate query".

```
1 select
2 *
3 from
4 pipeline
5 order by
6 created_at desc;
```

Results Explain Chart Export

	id	comercial	cliente	produto	sector	valor	probabilidade	estado	data_entrada	data_fecho	ultimo_contato	notas
20			Kappa Banca SA	Cibersegurança	Banca	76000	0.85	Em Negociação	2025-02-01	2025-06-30	2026-05-16	Proposta
11			Alpha Tech Lda	Implementação CRM	Tecnologia	45000	0.80	Em Negociação	2025-03-01	2025-06-30	2026-05-15	Reunião
12			Beta Construções SA	Consultoria Processos	Construção	28000	0.60	Proposta Enviada	2025-03-10	2025-07-15	2026-05-10	Cliente
13			Gamma Logística	Outsourcing TI	Logística	62000	0.75	Em Negociação	2025-02-15	2025-06-15	2026-05-18	Negociação
14			Delta Energia Lda	Transformação Digital	Energia	89000	0.50	Proposta em Elaboração	2025-04-01	2025-08-31	2026-05-05	Aguarda
15			Epsilon Saúde SA	Formação Liderança	Saúde	18500	0.90	Fechado (Ganho)	2025-01-20	2025-03-31	2026-04-30	Contrato
16			Zeta Retalho	Gestão de Talento	Retalho	34000	0.65	Proposta Enviada	2025-03-20	2025-07-31	2026-05-12	Proposta

O presente apêndice apresenta a *checklist* de pré-venda desenvolvida em formato PDF, destinada a apoiar a equipa comercial na preparação estruturada de qualquer contacto, reunião ou envio de proposta. O documento foi estruturado de raiz em torno dos princípios da metodologia BANT (*Budget, Authority, Need, Timing*) e organiza-se em seis secções complementares: identificação da oportunidade, qualificação da oportunidade, dados do projeto ou proposta, *checklist* operacional com doze itens de verificação, avaliação final e definição da próxima ação, e observações adicionais. Foi desenhado para impressão e preenchimento manual antes de cada interação comercial, opção pensada para garantir uma utilização rápida e consistente em qualquer contexto, designadamente em deslocações ou em reuniões fora das instalações da empresa

JPM INDUSTRY	CHECKLIST DE PRÉ-VENDA
Documento de uso interno a preencher pelo Comercial antes de qualquer reunião ou envio de proposta	

1. IDENTIFICAÇÃO DA OPORTUNIDADE

Data		Comercial Responsável	
Cliente / Empresa		Sector de Atividade	
Contacto Principal		Cargo / Função	
Telefone		Email	
Fonte do Lead		Nº de Referência	

2. QUALIFICAÇÃO DA OPORTUNIDADE

Critério	Pergunta guia	Resposta / Detalhe	Avaliação
Orçamento	<i>Qual o orçamento disponível?</i>		Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐
Decisor	<i>Quem toma a decisão final de compra?</i>		Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐
Necessidade	<i>Qual o problema / necessidade a resolver?</i>		Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐
Prazo	<i>Qual o prazo previsto para a decisão?</i>		Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐
Concorrência	<i>Existem outros fornecedores em análise? Quais?</i>		Alto ☐ Médio ☐ Baixo ☐

3. DADOS DO PROJETO / PROPOSTA

Produto / Serviço a propor		Valor Estimado (€)	
Âmbito do Projeto		Data Prevista de Entrega	
Estado da Oportunidade		Probabilidade de Fecho (%)	

4. CHECKLIST — ITENS A VERIFICAR ANTES DA PROPOSTA

	Item a verificar	Orientação
☐	Reunião de levantamento realizada com o cliente	Mínimo 1 reunião presencial ou por videochamada
☐	Necessidades e dores do cliente identificadas	Documentar os principais pain points
☐	Decisor de compra identificado e envolvido	Garantir que o decisor final está a par
☐	Orçamento disponível confirmado	Budget aprovado ou em aprovação
☐	Prazo de decisão definido	Data limite para resposta do cliente
☐	Concorrência mapeada	Identificar quem mais está a ser consultado
☐	Produto / Serviço adequado às necessidades	Validado internamente com a equipa técnica
☐	Proposta elaborada e revista internamente	Aprovação do responsável antes de enviar
☐	Proposta enviada ao cliente	Confirmar receção por email
☐	Follow-up agendado após envio da proposta	Máximo 3 dias úteis após envio
☐	Objeções do cliente identificadas e tratadas	Documentar e preparar respostas
☐	Condições comerciais alinhadas (preço, prazo, pagamento)	Validado com gestão se necessário

5. AVALIAÇÃO FINAL E PRÓXIMOS PASSOS

Próxima Ação a Tomar		Data da Próxima Ação	
Responsável pela Ação		Nível de Prioridade	
Recomendação do Comercial		Aprovação do Gestor	

Assinatura do Comercial	Data	Aprovação do Gestor

6. OBSERVAÇÕES / NOTAS ADICIONAIS

Apêndice VII – O presente apêndice apresenta o questionário de satisfação do cliente desenvolvido em Microsoft Forms, na sua versão integral. O instrumento está redigido em língua inglesa, tendo em conta o perfil internacional da carteira de clientes da JPM Industry, e organiza-se em seis perguntas que articulam diferentes formatos de resposta.

JPM Industry *Customer Satisfaction*

Thank you for partnering with JPM Industry. This short survey takes less than 2 minutes and helps us continuously improve our service. Your feedback is greatly appreciated.

* Obrigatória

1. How would you rate your overall experience with JPM Industry on this project? *

- ☐ Very Poor
- ☐ Poor
- ☐ Fair
- ☐ Good
- ☐ Very good

2. Please rate each of the following dimensions *

(1 = Poor → 5 = Excellent)

	1	2	3	4	5
Quality of the solution delivered	☐	☐	☐	☐	☐
Adherence to deadlines and commitments	☐	☐	☐	☐	☐
Team communication and professionalism	☐	☐	☐	☐	☐
Post-installation support and follow-up	☐	☐	☐	☐	☐

3. How likely are you to recommend JPM Industry to a partner or colleague? *

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

4. What would you highlight as the strongest aspect of our partnership? *

- ☐ Technical quality of the solution
- ☐ Team professionalism and availability
- ☐ Adherence to deadlines and commitments
- ☐ Value for money
- ☐ Post-project support and follow-up

5. Is there anything we could have done better? Any suggestions for improvement?

6. Which company do you represent? *



ANEXOS

Anexo I – Plano de Estágio



PLANO E CRONOGRAMA DE ESTÁGIO CURRICULAR

GESTÃO COMERCIAL

I – IDENTIFICAÇÃO DO ESTAGIÁRIO

<i>Nome:</i>	Vasco Gonçalves dos Reis
--------------	--------------------------

II – ESTÁGIO

<i>Entidade Acolhedora:</i>	JPM Industry
-----------------------------	--------------

<i>Contactos da Entidade Acolhedora:</i>	Guilherme.Cardoso@jpm.pt
--	--------------------------

<i>Orientador:</i>	Guilherme António de Bessa Barbedo Cardoso
--------------------	--

<i>Supervisor:</i>	Júlio Abrantes
--------------------	----------------

<i>Data de Início:</i>	23/03/2026
------------------------	------------

<i>Data de Conclusão:</i>	12/06/2026
---------------------------	------------

Cronograma das atividades a desenvolver:

Atividades a desenvolver (adicionar colunas/linhas, se necessário)	2026			
	Março	Abril	Maió	Junho
Analisar programas compete (Portugal2030; Norte2030; Centro2030) sobre o crescimento e competitividade de PME, com objetivo de abordar as empresas selecionadas Digitalização de ferramentas como: Funil de vendas, Kpi's, Planos PDCA	x	x		
Análise de empresas - Subsector Panificação Industrial/ Comida pré – feita		x		
Criação de Case Studies com base em projetos executados em Powerpoint. Criação de um projeto-piloto TechDay @ JPM com demonstração de agenda, tema, convidados, organização, logística e investimento		x		
Mapeamento de todos os eventos relevantes no sector da Intralogística e Robótica em 2026 e 2027.		x	x	
Criação de uma ferramenta transversal em Excel para cálculo de ROI/Payback		x	x	
Criação de uma ferramenta de checklist para Pré-Venda a ser preenchido pelo Comercial			x	x
Inventário de materiais de marketing e colocação em ficheiro Excel,			x	x

Idanha-a-Nova, 10 de Abril de 2026

O Estagiário

O Supervisor

O Orientador

Vasco Reis



Anexo II – Parecer de Admissibilidade a Provas Públicas

**PARECER DE ADMISSIBILIDADE A PROVAS PÚBLICAS**LICENCIATURA EM GESTÃO COMERCIAL

Após leitura e análise do **Relatório Final de Estágio** e do estagiário **Vasco Gonçalves dos Reis**,

☒ **Concordo**

Com a sua admissibilidade a provas públicas para efeitos de avaliação final.

☐ **Não concordo**

Com a sua admissibilidade a provas públicas para efeitos de avaliação final.

Porque:

Idanha-a-Nova, 10 de Julho de 2026

O Supervisor