



MATHILDE MARQUES DA CONCEIÇÃO **A DINÂMICA DO DEPARTAMENTO DE
EXPORTAÇÃO DA REVIGRÉS – O MERCADO
FRANCÓFONO**



**MATHILDE MARQUES
DA CONCEIÇÃO**

**A DINÂMICA DO DEPARTAMENTO DE
EXPORTAÇÃO DA REVIGRÉS – O MERCADO
FRANCÓFONO**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais e realizado sob a orientação científica da Prof. Doutora Otilia da Conceição Pires Martins Professora Associada com Agregação do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

Aos meus pais, José e Marie-Claire,
Aos meus avós, Maria, António, José
Manuel e Maria do Céu

o júri

presidente

Prof. Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (presidente)

Prof. Doutora Márcia Liliana Seabra Neves
Professora Auxiliar Convidada da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa (arguente)

Prof. Doutora Otília da Conceição Pires Martins
Professora Associada com Agregação da Universidade de Aveiro (orientadora)

agradecimentos

A realização deste estágio curricular, em meio empresarial, marca o final de uma etapa crucial do meu percurso académico que exigiu muito trabalho pessoal, mas contou também com importantes apoios e incentivos sem os quais talvez não se tivesse tornado realidade. Assim, a todos quantos participaram nesta minha trajetória e a quem para sempre ficarei grata, quero exprimir, aqui, o meu reconhecimento e a minha gratidão:

- um agradecimento muito particular à Revigrés, pelo acolhimento, pautado por grande eficiência e rigor. Ao longo de todo o estágio, a empresa proporcionou-me uma vivência, pessoal e profissional, abrindo-me horizontes e dispensando-me conhecimentos práticos que me fizeram crescer enquanto profissional;

- ao Doutor Pedro Tarouco, meu Coordenador no seio da empresa, pelo seu acompanhamento e incentivos, essenciais nesta realidade laboral e empresarial;

- à Doutora Otília Pires Martins, minha Orientadora, pela sua orientação, indefetível apoio, disponibilidade, amizade e por todas as palavras de incentivo. Esta última etapa teria sido bem mais árdua sem a sua colaboração;

- à Prof.^a Doutora Ana Maria Ramalheira, Diretora do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, pela dedicação e empenho, essenciais para o bom funcionamento do curso;

- à Universidade de Aveiro que, através do Departamento de Línguas e Culturas, me facultou as ferramentas necessárias para um futuro mais seguro e promissor. Cabe, aqui, um pensamento grato para todos os professores de licenciatura e de mestrado que marcaram o meu percurso académico, pelo empenho e dedicação demonstrados na transmissão de saberes, decisivos para a minha formação;

- ao Prof. Doutor Abdelilah Suisse, um agradecimento especial pela transmissão de conhecimento fundamental sobre relações empresariais entre Portugal e o Mundo Árabe;

- aos meus colegas e amigos, pelo apoio, amizade e incentivos que me proporcionaram nos últimos anos;

- à minha família, que me acompanhou, apoiou e encorajou em todos os momentos, permitindo-me concluir esta etapa inicial mas tão decisiva para o meu futuro.

palavras-chave

Revirés, internacionalização, França, Marrocos, cerâmica.

resumo

O presente trabalho apresenta, descreve e analisa o departamento de Exportação da Revirés, no qual decorreu o estágio curricular de que este Relatório dá conta. Para uma visão global da empresa, é feita uma descrição da mesma, na qual perpassam uma breve história da sua génese, a sua construção e os seus produtos. Sublinha-se, também, um aspeto essencial do estágio, que lhe advém do facto de este ter incidido sobre o mercado francófono, composto, aqui, pela França e por Marrocos, e procede-se à enumeração do conjunto de funções e tarefas desenvolvidas. Neste contexto, o presente relatório incide sobre a dinâmica do departamento de exportação da Revirés e suas interações com o mercado francófono.

keywords

Revigrés, internationalization, France, Maroco, tiles.

abstract

The present work presents, describes and analyses the Export department of Revigrés where a curricular internship took place. To get a global view of the company, a detailed description of it is made, through a brief history of its genesis, its construction and its products. An essential aspect of the internship is highlighted: the francophone market, composed by France and Morocco. It is added that the functions and tasks developed during the internship are enumerated. In this context, this report focuses on the dynamics of Revigrés' Export department and its interactions with the francophone market.

mots-clés

Revigrés, internacionalisation, France, Maroc, carrelage.

résumé

Ce rapport propose une description et une analyse du département Export de Revigrés dans lequel s'est déroulé le stage dont il est question dans ce travail. Une description détaillée, à travers l'histoire de sa genèse, de sa construction et de ses produits, permet d'obtenir une vision globale de l'entreprise. Par ailleurs, ce travail met en évidence un aspect essentiel du stage qui a visé, essentiellement, le marché francophone, concernant, ici, la France et le Maroc. Ce travail propose, en outre, une énumération des fonctions et des tâches réalisées durant le stage. De ce fait, ce rapport se concentre sur la dynamique du département Export de Revigrés et sur ses interactions avec le marché francophone.

Índice

Índice.....	29
Índice das figuras	31
Índice das tabelas	31
Lista de Abreviaturas.....	32
Introdução	33
I. REVIGRÉS – um marco na história da cerâmica em Portugal.....	37
1- Revigrés - anatomia de uma empresa	39
2- Os produtos	42
3- Missão e Valores	43
4- Posicionamento	44
4.1- <i>Posicionamento da empresa</i>	44
4.2- <i>Objetivos de crescimento</i>	45
II. Exportação e Internacionalização – o mercado francófono.....	47
1- A exportação como fator de crescimento.....	49
1.1 <i>Exportação</i>	49
1.2 <i>Estratégia para o mercado internacional</i>	50
1.3 <i>Riscos e dificuldades</i>	51
2- O departamento de exportação	52
2.1. <i>Gestão de mercado</i>	53
2.2. <i>Serviço ao cliente</i>	54
2.3. <i>Coordenação da promoção</i>	55
3- O processo de exportação.....	55
4- O mercado francófono.....	59
4.1 - <i>O mercado francês</i>	59
4.2 - <i>O mercado marroquino</i>	64

III. Estágio Curricular – etapas e funções.....	69
1- Etapas e funções realizadas ao longo do estágio.....	71
1.1 - <i>Faturação eletrónica</i>	72
1.2 - <i>Pesquisa de clientes</i>	73
1.3 – <i>Preparação do correio eletrónico de prospeção</i>	74
1.4 - <i>Reuniões diárias / semanais</i>	74
1.5- <i>Preparação de documentos</i>	75
1.6 - <i>Acolhimento e apresentação da empresa aos clientes estrangeiros</i> .	76
1.7 – <i>Formação dos agentes franceses aos novos produtos 2019/2020</i> ...	79
CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
1. Bibliografia.....	91
2. Webgrafia	93
ANEXOS	95
1.1 – Figuras	97
1.2 - Tabelas	105

Índice das figuras

Figura 1: Organigrama da sede da empresa Revigrés SA, Águeda	40
Figura 2: A relação <i>business-to-business</i> da Revigrés	41
Figura 3: Estrutura do Departamento de Exportação	52
Figura 4: O processo de exportação da Revigrés	55
Figura 5: A exportação por transporte marítimo	58
Figura 6: Alguns padrões da coleção Cromática da Revigrés	97
Figura 7: Mapa de França dividida por agentes comerciais	98
Figura 8: Hotel Opéra em Paris.....	99
Figura 9: Restaurantes Pat-à-Pains em Paris	100
Figura 10: Showroom da Revigrés em Águeda	101
Figura 11: Lembranças da Revigrés oferecidas após a visita das instalações	102
Figura 12: Projeto Résidence Jardins El Daii, Fez	103
Figura 13: Inserir uma encomenda (software RC Soft)	103
Figura 14: Criar uma ordem de carga (software RC Soft)	104
Figura 15: Criar uma fatura (software RC Soft)	105
Figura 16: Assinatura que segue nos correios eletrónicos	103

Índice das tabelas

Tabela 1: Os países para os quais a Revigrés exporta	105
Tabela 2: Divisão dos mercados por assistentes comerciais	106
Tabela 3: Programa de estadia em francês	107

Lista de Abreviaturas

B2B	Business-to-business
CIF	Cost Insurance & Freight
CPT	Carriage paid to
EXW	Ex-works
FOB	Free On Board
UPEC	Usure Poinçonnement Eau Chimie

Introdução

"Apenas os que arriscam ir mais além poderão descobrir até onde é possível chegar."

(T. S. Eliot)

O presente relatório inscreve-se no âmbito do último ano do Mestrado de Línguas e Relações Empresariais e incide sobre um estágio de uma duração de cinco meses – de janeiro a junho 2019 –, realizado na empresa Revigrés SA, revestimentos e pavimentos cerâmicos, situada em Águeda.

Ao longo deste período, pude contar com a supervisão do Doutor Pedro Tarouca e com a orientação científica da Professora Doutora Otilia Martins, da Universidade de Aveiro.

Por se situar na fase final de um percurso académico de cinco anos, o estágio assumiu-se como o lugar e o momento para fazer valer a suma de muitos dos conhecimentos teóricos adquiridos durante a Licenciatura e o Mestrado de Línguas e Relações Empresarias, permitindo-me, de alguma forma, testar a solidez e seriedade da minha formação universitária.

O estágio – e o relatório que dele decorre – foram levados a cabo no âmbito de uma das unidades curriculares mais exigentes, mas também mais enriquecedoras de todo o Mestrado – *Estágio/Projeto/Dissertação* –, porquanto permite aos Mestrandos alargar horizontes através de uma aplicação mais “palpável” de competências e conhecimentos teóricos previamente adquiridos. Pelo seu carácter mais abrangente, o estágio permite o contacto, tão ansiado pelos mestrandos, com a realidade empresarial, dando-lhes, de algum modo, a medida daquilo que o futuro profissional lhes poderá oferecer.

O trabalho que aqui se apresenta tem, como objetivo geral, apresentar e caracterizar o estágio realizado no departamento de exportação da Revigrés, propor uma análise aprofundada da empresa de acolhimento e das suas diferentes variáveis, e, ainda, apresentar e analisar as características do mercado francófono aplicáveis ao caso específico dessa mesma empresa.

O presente relatório encontra-se dividido em três partes, cada uma devidamente identificada, de modo a possibilitar uma fácil leitura e uma melhor

compreensão do mesmo. A caracterização da empresa, o processo de exportação e as tarefas realizadas no departamento de Exportação são os principais tópicos que o constituem.

No primeiro capítulo, referente à empresa, encontra-se toda a informação relativa à mesma, por outras palavras, a missão, os valores e os produtos da Revigrés. Acrescenta-se também um subtópico dedicado ao posicionamento e aos objetivos de crescimento da multinacional.

O segundo capítulo, dedicado à exportação e internacionalização, apresenta o processo de internacionalização da empresa, os riscos e dificuldades dessa mesma internacionalização. Para uma maior clarificação desta vertente, segue-se uma apresentação do Departamento de Exportação da Revigrés que se divide entre a gestão do mercado, o serviço ao cliente e a coordenação da promoção. Finalmente, este capítulo propõe também uma descrição e caracterização do mercado francófono composto pelo mercado francês e marroquino.

O terceiro capítulo é dedicado à descrição do estágio curricular e às diferentes etapas que o enformam.

Por último, tentei esboçar um balanço geral do estágio, tecendo as considerações finais que me pareceram mais relevantes.

Este relatório foi construído com base nos meus conhecimentos prévios e a partir de conhecimentos adquiridos através da consulta de livros, artigos e de várias páginas *web*. Para além desse saber teórico, e para uma maior sustentação de toda a informação contida neste relatório, pude contar com a ajuda preciosa dos funcionários do Departamento de Exportação da Revigrés que generosamente ajudaram na recolha de informação. Uma informação pautada pela seriedade que só uma experiência de largos anos na área e na empresa me puderam assegurar.

I. REVIGRÉS – um marco na história da cerâmica em Portugal

*«O azulejo é o brilho no olhar»
(Júlio Resende, 2008)*

1- Revigrés - anatomia de uma empresa

O estágio curricular, descrito e analisado no presente relatório, teve lugar na Revigrés SA – revestimentos e pavimentos cerâmicos, uma das mais antigas empresas na área da cerâmica em Portugal.

Trata-se de uma empresa especializada em cerâmica, de renome nacional. A vontade de fundar a Revigrés veio de um grupo de empresários em 1975, após a revolução dos cravos. Devido à instabilidade política e social, a Revigrés só nasceu, de facto, em 1977. A empresa foi gerida durante cerca de 30 anos pelo Engenheiro Adolfo Roque. Atualmente, os sócios da Revigrés elegem um conselho de gerência composto por três pessoas durante um mandato de três anos.

A Revigrés estreou, no mercado português, numa altura em que se assistia a uma intensa procura de revestimento e pavimento em cerâmica, mas em que a oferta era escassa. Em 2019, assistimos a uma situação bem diferente porque, ao longo dos anos a oferta aumentou exponencialmente, com a multiplicação e diversificação da oferta através do aparecimento de outras empresas de cerâmica, empresas de materiais tradicionais (de madeira e pedra) e empresas de materiais mais recentes (PVC, parquet).

Apesar das dificuldades do mercado, a Revigrés distingue-se pela qualidade dos seus produtos e pela eficiência do seu serviço ao cliente.

Localização

A sede da Revigrés localiza-se na zona industrial de Barrô do concelho de Águeda e é aí que se encontram o *showroom*, as instalações fabris e os escritórios. O *showroom* situa-se no edifício comercial que apresenta a particularidade feliz de ter sido desenhado pelo mais reconhecido e premiado arquiteto português no mundo, o Arquiteto Álvaro Siza Vieira.

No sentido de chegar a clientes da zona sul de Portugal, a empresa dispõe de um segundo *showroom*, em Lisboa, que se constitui, também, como uma forte atração para os clientes internacionais que se deslocam a Lisboa.

Estrutura e composição

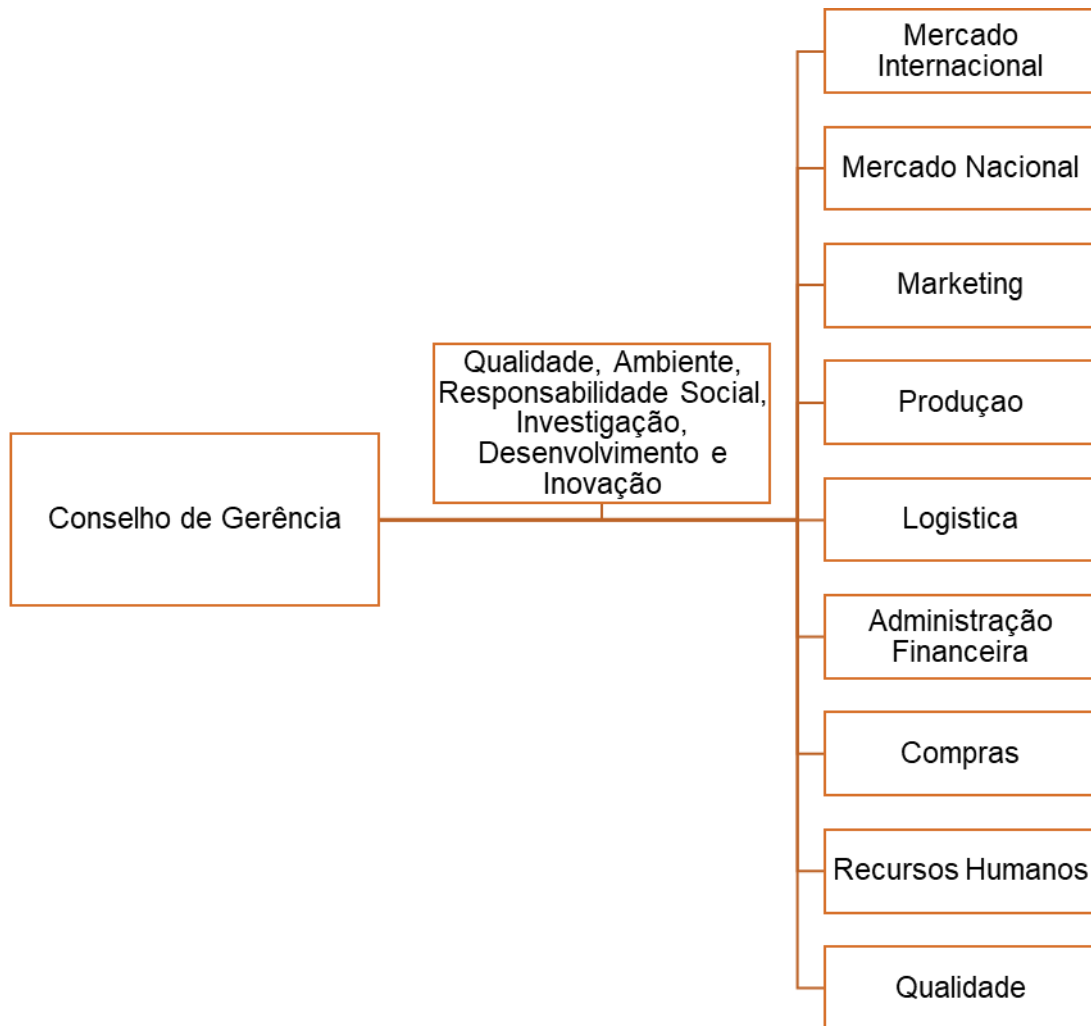


Figura 1: Organograma da sede da empresa Revigrés SA, Águeda

A Revigrés é composta por vários departamentos que trabalham em conjunto e em sintonia, de modo a ter um desempenho mais eficiente e que se encontram assim distribuídos: Administração-Financeira, Marketing, Mercado Internacional, Mercado Nacional, Qualidade, Recursos Humanos, Compras, Logística e Produção.

A dinâmica do departamento de exportação – o mercado francófono

O departamento de Administração-Financeira trata da contabilidade, dos créditos e cobranças feitas aos clientes. O departamento de Marketing gere a promoção, o *merchandising*, a comunicação e os *showrooms* da empresa (de Águeda e Lisboa). O departamento do Mercado Internacional trata dos clientes internacionais e do processo de exportação. O departamento do Mercado Nacional é responsável por gerir os clientes e as encomendas nacionais. O departamento de Qualidade destina-se ao controlo de produto, à gestão das reclamações e à assistência aos clientes. O departamento dos Recursos Humanos gere as questões de contratação (recrutamento e seleção), os salários e a formação. O departamento de Compras relaciona-se com os fornecedores na compra das matérias-primas e trata da comunicação interna e dos serviços gerais. O departamento da Logística organiza o programa de produção (qual produto produzir e quando), gere o armazém e as chegadas/partidas de camiões. O departamento de Produção compreende as várias fábricas da empresa que transformam a matéria-prima no produto final. Enfim, a comunicação entre estes departamentos é feita através de linhas de telefone internas, correio eletrónico e deslocação presencial.

Empresa *business-to-business*

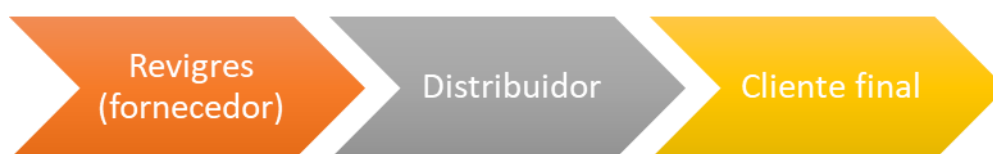


Figura 2: A relação *business-to-business* da Revigrés

A Revigrés é uma empresa *business-to-business* (B2B) que serve as grandes empresas de distribuição. A principal característica de uma empresa *business-to-business* é a natureza do seu cliente. O cliente é uma organização e não um consumidor final como se pretende num mercado *business-to-costumer*.

Relação fornecedor-distribuidor

Os distribuidores estrangeiros trabalham com fornecedores a quem compram produto que considera satisfatório e desejável para importar no seu mercado interno (Young et al., 1989). Assim, o público-alvo da Revigrés são empresas de distribuição de cerâmica do mundo inteiro.

2- Os produtos

A Revigrés divide a sua oferta de produtos por: Monoporosa, Porcelanato Esmaltado e Porcelanato Técnico.

- Os revestimentos cerâmicos vidrados (em francês: *faïence pâte blanche*) é um azulejo cerâmico para revestimentos interiores com uma vasta gama de cores, diversos formatos e superfícies.
- O Porcelanato Esmaltado (em francês: *grès cérame émaillé*) é uma solução cerâmica para revestimentos e pavimentos, interiores e exteriores, com diversos efeitos estéticos.
- O Porcelanato Técnico (em francês: *grès cérame pleine masse*) é usado para revestimentos e pavimentos, interiores e exteriores, com características técnicas e estéticas que se reproduzem em toda a espessura da peça, conferindo-lhe elevada resistência.

A coleção mais conhecida da Revigrés é a cromática, um porcelanato técnico, muito procurada pelos clientes e mais especificamente por empresas de grandes distribuições.

Esta coleção apresenta uma variedade de 40 cores, sendo uma das mais completas coleções em porcelânico ao nível mundial. A esta gama, acrescentam-se mais 80 coleções. Todos os anos, são retiradas coleções do catálogo geral para darem lugar a novas coleções. As decisões dessa natureza são tomadas segundo as vendas dos produtos e as *trends* do mercado.

No que concerne as novas coleções, estas são lançadas em duas alturas estratégicas. Em primeiro lugar, na feira Tektónica (Feira da Construção e Obras Públicas), em maio, onde os fornecedores e distribuidores portugueses

de cerâmica se reúnem. A seguir, os novos produtos são estreados, ao nível internacional, durante a feira CERSAIE (em inglês *International exhibition of ceramic tile and bathroom furnishings*), no mês de setembro. Estas feiras permitem expor as novas coleções, atrair possíveis novos clientes e, simultaneamente, ver o que é feito pela concorrência de maneira a propor produtos diferenciados para os clientes.

3- Missão e Valores

Missão

A missão determina o negócio da empresa e define os consumidores que a empresa pretende servir (Hit et al, 2011). A Revigrés apresenta a sua missão como a filosofia que, por sua vez, define a sua atividade no mercado da cerâmica:

“O constante desafio da Revigrés é manter-se na linha de frente ao mundo cerâmico, apostando fortemente na qualidade total, no design, na inovação técnica e tecnológica e no serviço aos clientes, esforçando-se permanentemente pela implementação de novos projetos, com forma de se colocar numa posição estratégica e tecnológica de vanguarda” (Oliveira, 2006).

Valores

Os valores são os princípios que servem de guia para que a empresa exerça a sua missão e alcance os seus objetivos. Assim, a Revigrés define os seus valores:

Inovação: uso de soluções tecnológicas inovadoras para oferecer produtos diferenciados;

Exclusividade: propor aos clientes uma oferta personalizada com produtos de *design* exclusivo segundo as suas necessidades;

Design e criatividade: oferecer uma oferta diferente e única para satisfazer os desejos e as aspirações dos clientes;

Portugalidade: uma empresa portuguesa de um país com uma forte tradição e *know-how* em cerâmica.

4- Posicionamento

4.1- Posicionamento da empresa

A Revigrés é uma empresa de cerâmica que atua no mercado *Business-to-Business*, assumindo o papel de fornecedora das grandes empresas de distribuição. A Revigrés serve estes distribuidores, mas nunca entra em contacto com o cliente final.

Philip Kotler (2000) define o posicionamento como sendo a projeção da oferta e da imagem da empresa na mente dos protagonistas do seu mercado-alvo.

POSICIONAMENTO = SEGMENTAÇÃO + DIFERENCIAÇÃO

Acrescente-se que o posicionamento é a soma da segmentação e da diferenciação feita por uma empresa para entrar num certo mercado. A segmentação é a escolha do mercado alvo que a empresa vai servir e a diferenciação é a proposta de valor da empresa que lhe vai permitir diferenciar-se dos seus concorrentes.

Neste caso de estudo, o mercado alvo da Revigrés está dividido entre as empresas de grande distribuição e os arquitetos que desenvolvem projetos.

Ao nível da diferenciação, a Revigrés diferencia-se dos concorrentes através das características dos seus produtos nomeadamente a qualidade e o *design*. Além disso, a Revigrés diferencia-se pelo seu serviço ao cliente. De facto, numa relação *business-to-business*, o serviço ao cliente deve ser o melhor possível. Contudo, a Revigrés não se destaca pelos seus preços por serem iguais aos preços do mercado. A promoção dos produtos feita pela Revigrés também não é diferenciadora da dos concorrentes.

Proposta de valor

A proposta de valor é o conjunto de todos os benefícios que a empresa promete proporcionar ao cliente para satisfazer as suas necessidades. Assim, a proposta de valor da Revigrés para o seu mercado nacional é um conjunto de soluções de pavimento em cerâmica resistente a longo prazo.

Posicionamento ao nível internacional

Apesar de ter um posicionamento claro ao nível nacional, uma empresa pode não ter um posicionamento claro ao nível internacional, devido a vários fatores como por exemplo as barreiras à entrada do mercado ou o número elevado de competidores. A Revigrés tem um posicionamento claro ao nível do mercado português. A vantagem competitiva da empresa é a qualidade superior dos seus produtos.

Ao nível internacional, foi analisado internamente que a Revigrés carece, ainda, de um posicionamento claro. Por atuar a pequena escala frente a grandes concorrentes, pode tornar-se difícil manter uma vantagem competitiva sustentável num mercado tão amplo e diverso como é o mercado internacional.

4.2- Objetivos de crescimento

O objetivo da Revigrés é ser a empresa líder do setor cerâmico, apostando no *design*, na inovação, na investigação, na qualidade e no serviço ao cliente. A empresa aposta no *design* de produtos que se aproximam cada vez mais da realidade ao nível dos padrões, por exemplo, emitindo padrões que imitam a madeira ou o cimento. Relativamente à inovação, a Revigrés colabora com as Entidades do Sistema Científico e Tecnológico¹ na investigação de novos processos de produção e produtos multifuncionais que promovem a sustentabilidade na construção. Assim, a sua colaboração é motivada pela vontade de inovar e melhorar a qualidade dos seus produtos de modo a satisfazer as necessidades dos seus clientes.

¹ As Entidades do Sistema Científico e Tecnológico na investigação incluem universidades e instituições de Investigação Científica que contribuem para a produção de conhecimento novo.

II. Exportação e Internacionalização – o mercado francófono

*« Que serait la francophonie si
personne ne parlait français ? »*

(François Mitterrand)

1- A exportação como fator de crescimento

1.1 Exportação

A Revigrés foi fundada em 1977 e começou o seu processo de internacionalização poucos anos depois. Para o seu processo de internacionalização, a empresa escolheu a exportação como *mode of entry*,² sendo o meio mais adaptado e mais lucrativo (Hit et al., 2011).

A Revigrés exporta para vários países. Na realidade, a procura de produto de cerâmica foi um grande incentivo para exportar para certos mercados. Além disso, a carteira de cliente de alguns colaboradores permitiu à empresa começar a exportar para determinados países. A Revigrés destaca-se pelos vários prémios que ganhou, ao nível da inovação e da qualidade dos seus produtos. Assim, são vários os clientes que desejam trabalhar com a Revigrés devido à sua gama de produto.

Inicialmente, o valor da exportação da Revigrés correspondia a 15% do volume de venda total da empresa e este valor foi aumentando. Atualmente, este valor corresponde a quase 45% do valor total de vendas, a outra metade refere-se às vendas do mercado nacional. O objetivo para os anos futuros, é de inverter este valor de modo a que o mercado internacional represente mais de 50% do valor total de vendas. A realidade atual traduz-se numa quebra das vendas que, baixaram, nos últimos anos: de 2016 para 2017, o valor total de vendas diminui de 3,72% e de 2017 para 2018 diminui de 5,83%³.

Esta situação explica-se pelo aumento do número de concorrentes no mercado internacional e pela grande oferta de produto similar. Outro fator, é a dificuldade de promover os produtos no mercado internacional devido à amplitude do mesmo. Por fim, podem ser considerados outros fatores como a

² *Mode of entry* é o termo inglês usado para descrever o meio usado por uma empresa para integrar um mercado internacional.

³ O valor das vendas da empresa, por serem confidenciais, não serão divulgados.

dificuldade de exportar para países geograficamente afastados ou também a situação económica e/ou política em que se encontra determinado país.

Apesar da diminuição do valor total de vendas, ao longo dos últimos anos, foi analisado internamente que os novos produtos da empresa foram bem aceites pelo mercado.

1.2 Estratégia para o mercado internacional

O principal objetivo da Revigrés, para o seu mercado internacional, consiste em crescer em todos os mercados estratégicos. Tal será possível atraindo novos clientes em cada mercado e satisfazendo cada vez mais os clientes atuais de modo a que comprem mais.

Para atingir o seu objetivo de ser líder do mercado, a Revigrés define estratégias que lhe permitirão aumentar a visibilidade dos seus produtos. Para isso, a Revigrés tem de negociar com os seus clientes (os grandes distribuidores) para que instalem mais painéis e amostras nas suas lojas. Tratar-se-ia de uma ação competitiva, isto é, de uma estratégia para reforçar a sua posição no mercado (Hit et al., 2011)

Além disso, a Revigrés pretende fortalecer a sua presença nas feiras de cerâmica de modo a atrair novos clientes e apresentar as coleções mais fortes, diferenciando-se, assim, dos concorrentes. Como esses concorrentes da Revigrés estão também presentes nestas feiras, a empresa tem de mostrar o valor dos seus produtos que deve, é claro, ser superior ao valor dos produtos dos seus concorrentes, de maneira a criar uma vantagem competitiva (Hit et al., 2011).

1.3 Riscos e dificuldades

Riscos

No momento de exportar, a empresa deve ter plena consciência dos possíveis riscos envolvidos, quer sejam de natureza económica ou política. Por exemplo, os recentes acontecimentos que ocorreram em França nos últimos anos (atentados, coletes amarelos, estado de emergência) poderão ter tido impacto sobre as vendas da Revigrés. Este impacto é difícil de medir devido à pequena escala em que atua a empresa. Além disso, uma alteração política como a que representa o Brexit terá fortes consequências negativas para a Revigrés ao nível do seu processo de exportação. O custo de transporte será, desde logo, mais elevado e serão precisos despachos para exportar na Inglaterra.

Dificuldades

O processo de exportação é difícil e a empresa tem de saber lidar com estas dificuldades (Young., 1989).

Uma das dificuldades da exportação reside na quantidade de burocracia, como por exemplo o estabelecimento de despachos para a entrada da mercadoria num país que não pertence ao espaço Schengen⁴. Para ultrapassar esta dificuldade, a Revigrés *outsource*⁵ para empresas jurídicas que tratam deste trabalho administrativo.

Outra dificuldade recorrente nas relações fornecedor-distribuidor é o atraso nos pagamentos. Para atenuar esta dificuldade, o distribuidor dispõe de um prazo de pagamento que deve absolutamente cumprir para não pôr em risco a relação com o seu fornecedor.

A sustentabilidade do produto no mercado é outra das dificuldades do mercado internacional que também existe no mercado nacional. No sentido de a ultrapassar, a empresa tem de inovar constantemente ao nível do seu

⁴ O acordo Schengen é uma convenção subscrita por 30 países europeus que preconiza uma política de abertura das fronteiras e livre circulação de bens e pessoas entre os países signatários.

⁵ *Outsourcing* é o termo inglês que designa o processo utilizado por uma empresa que permite que outra organização seja contratada para desenvolver uma certa área da empresa.

produto. Além disso, a empresa fornecedora deverá seguir as *trends* de mercado, de modo a satisfazer as necessidades dos seus clientes.

2- O departamento de exportação



Figura 3: Estrutura do Departamento de Exportação

O departamento de Exportação divide-se segundo o esquema atrás indicado. O Diretor de exportação é responsável pelos Gestores de Mercado que gerem vários mercados externos (países) apoiados pelos assistentes comerciais.

Para melhor identificar os seus mercados-alvo, a Revigrés dividiu os seus clientes segundo o processo de *market segmentation* (Hit et al., 2011) que preconiza a distribuição dos clientes por zonas geográficas. Um gestor de mercado e um assistente comercial têm a responsabilidade de uma determinada zona geográfica, como por exemplo, os mercados árabe, francófono, alemão, americano e asiático.

Relativamente ao mercado francófono, existem dois assistentes comerciais e um agente comercial que lhe estão inteiramente dedicados. Isso deve-se ao elevado número de clientes da Revigrés, presentes no mercado francês. O mercado francófono é, com efeito, aquele que apresenta a mais importante carga de trabalho.

O Departamento de Exportação trabalha em colaboração com o departamento de Marketing no envio de catálogos e amostras para os clientes. Essas amostras servem para os clientes, em geral grandes distribuidores, promoverem os produtos da Revigrés. As amostras podem também servir para, no país de destino, os agentes comerciais promoverem os produtos junto de arquitetos que querem desenvolver projetos. Assim, estes arquitetos tentam

verificar se os produtos da Revigrés são adequados ao projeto que vão desenvolver.

O Departamento de Exportação da Revigrés é composto por cinco gestores de mercado, cinco assistentes comerciais e uma coordenadora de promoção.

2.1. Gestão de mercado

A gestão de cada mercado é levada a cabo pelos gestores de mercados e os agentes comerciais.

Gestores de mercados

Os gestores de mercados, também chamados *area managers*, trabalham na sede da Revigrés, em Águeda, e deslocam-se com regularidade aos países que têm a seu cargo. Estes são o “cartão de visita” da empresa no mercado internacional. São os representantes que estão sempre em contacto com os clientes, seja ao nível de negociação de preço, seja ao nível da resolução de potenciais problemas. Além de estarem em contacto com os clientes, os gestores de mercado lidam com os agentes comerciais situados nos países para onde exportam.

O ano laboral dos gestores de mercado obedece a uma organização muito específica: no início de cada ano, os gestores de mercado visitam os seus clientes para apresentar os produtos, novos e ou antigos, que entram e ou saem do catálogo. Durante essas visitas, outras questões são debatidas, como é o caso da organização do ano e das condições de venda. Relativamente ao resto do ano, o gestor de mercado desloca-se várias vezes por mês (uma ou duas semanas por mês), ao país ou à zona do país de que são responsáveis.

Assim, a função de gestor de mercado não é tanto a de vendedor, mas aproxima-se bastante da de um profissional em relação pública. De facto, não se trata de vender, mas sim de negociar as condições de venda e seguir o processo de vendas.

Agente comercial

O agente comercial do país é o “rosto” da empresa, no país em questão. Este não é empregado da Revigrés mas sim um intermediário, na maioria das vezes, independente. Os agentes são a ligação entre o cliente final da Revigrés e a própria Revigrés. As suas funções são diversas, como por exemplo:

- encontrar novos clientes;
- controlar o *merchandising* envidados aos clientes finais;
- responder às dúvidas do cliente.

Este agente refere-se sempre ao gestor de mercado quando se trata de negociar um preço ou as condições de venda. Em França, foi sendo estabelecida, ao longo dos anos, uma rede de agentes. A França foi dividida em várias zonas e cada agente trata da zona que lhe é atribuída. No entanto, acontece clientes finais não terem agentes atribuídos. De facto, existem clientes “diretos” que entram em contacto com a Revigrés sem passar por estes agentes.

2.2. Serviço ao cliente

O serviço ao cliente é composto pelos assistentes comerciais que pertencem ao *backoffice* e que lidam diariamente com clientes que lhes são atribuídos segundo a língua que dominam. Assim, as funções dos assistentes consistem em:

- registar as encomendas;
- responder às dúvidas dos clientes relativamente aos preços ou aos produtos;
- preparar as cargas;
- registar as faturas dos transportadores;
- tratar de documentação diversa.

2.3. Coordenação da promoção

A promoção da empresa é feita pelo coordenador de promoção da Revigrés, que trabalha, a maior parte do tempo, com os arquitetos franceses e espanhóis. A sua principal função consiste em introduzir as coleções da Revigrés na “biblioteca”⁶ de referência dos arquitetos. Esta introdução é feita através de um mail de prospeção que apresenta a empresa e os seus produtos aos arquitetos. A Revigrés procura trabalhar com arquitetos para desenvolver projetos como a construção de hotéis, de restaurantes, de spas e de lojas.

3- O processo de exportação

O processo de exportação é caracterizado por diversos passos, todos eles cruciais, para poder satisfazer o cliente. O processo caracterizado na figura seguinte é uma das tarefas diárias dos assistentes comerciais.

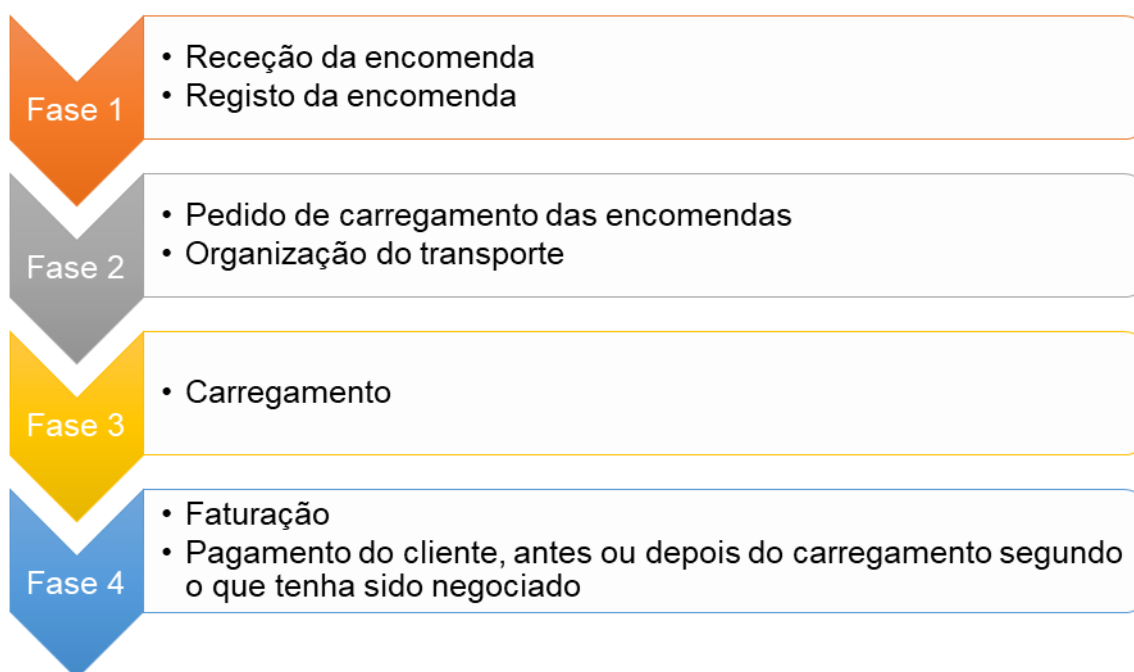


Figura 4: O processo de exportação da Revigrés

⁶ *MatériauxTec* é a designação atribuída pelos arquitetos franceses à sua base de dados reunindo todos tipos de materiais de construção.

1- O processo começa no momento em que o cliente entra em contacto com um dos assistentes comerciais, enviando um e-mail ou telefonando diretamente. Durante esta comunicação, o cliente questiona a disponibilidade de um produto, o preço ou encomenda;

2- O assistente comercial regista a encomenda do cliente e informa-o da sua disponibilidade, enviando sempre uma confirmação por e-mail. Esta encomenda é registada no *software* RC SOFT. Caso esta não esteja disponível, pede-se a produção ao planeamento do produto. Os chefes de cada unidade de produção e o diretor da logística reúnem-se todos os dias, ao início da tarde, para organizar o programa de produção dos pedidos feitos naquele dia.

Eis alguns dos cuidados a ter em conta quando se regista uma encomenda:

- registar o bom preço: se o cliente tiver uma tabela com preços líquidos, o assistente tem de se referir à mesma.
- seleccionar o lote que o cliente levou na sua última encomenda, se for uma continuação de obra. Na realidade, quando um cliente precisa de mais material para uma obra, pretende, quase sempre, o produto do mesmo lote. O cliente deseja ter a certeza de que vai ter a peça do mesmo calibre e o padrão da mesma produção (segundo as produções, o padrão pode sair diferente).

3- Quando a encomenda se encontra pronta, o assistente comercial pergunta ao cliente quando pretende carregar. Após a sua confirmação, o assistente organiza o transporte segundo várias alternativas. Seguem os *incoterms*⁷ mais usuais da Revigrés:

- a. EXW (*Ex-works*, o transporte totalmente organizado e pago pelo cliente);
- b. CPT (*Carriage Paid to*, transporte fretado até ao destino pela Revigrés, mas pago pelo cliente, por via terrestre);

⁷ Incoterms (*International Commercial Terms*) é o termo inglês que designa as normas que determinam quem paga o frete da mercadoria. Os *incoterms* são importantes para calcular os gastos da empresa que exporta.

A dinâmica do departamento de exportação – o mercado francófono

- c. CIF (*Cost, Insurance & Freight*, transporte fretado até ao destino pela Revigrés mas pago pelo cliente, por via marítima);
- d. FOB (*Free On Board*, transporte exclusivamente a cargo da Revigrés até entrada da mercadoria no navio).

O assistente comercial emite uma ordem de carga que segue diretamente para o armazém da logística, informando sobre os produtos a serem recolhidos e prontos a carregar.

4- Para além de informar o armazém, o assistente comercial poderá ou não ter de informar o departamento financeiro, de forma a obter uma autorização de carga. O serviço financeiro autorizará, de acordo com o histórico de conta corrente do cliente e as condições de pagamento acordadas, que podem ser (os mais comuns):

- a. O pagamento antecipado que consiste em pagar antes de carregar;
- b. O pagamento a crédito que consiste em pagar em 30-60 dias após a receção da encomenda.

Após a autorização de carga, são calculados o peso e o número de paletes/contentores necessários para o transporte da encomenda. A seguir, informará o transportador para organizar o transporte e o cliente para lhe confirmar o dia de carga.

Existem dois meios de transporte segundo a localização geográfica do cliente:

- a. O transporte rodoviário, que é o mais usado para os clientes europeus.

b.

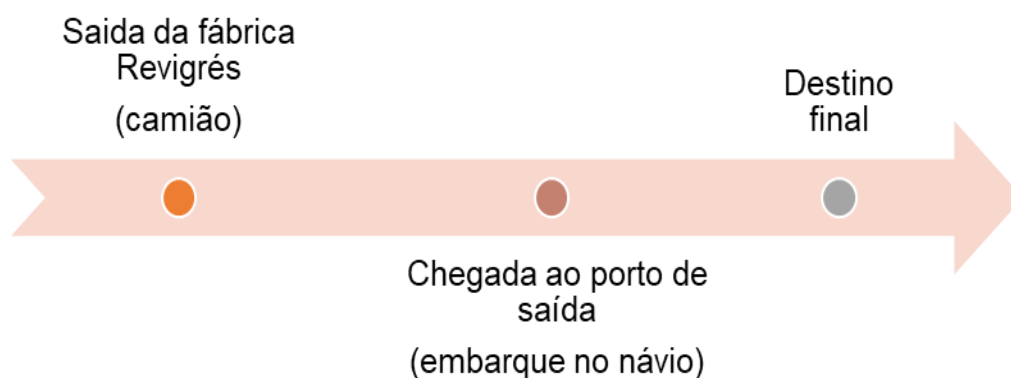


Figura 5: A exportação por transporte marítimo

O transporte marítimo, que é o mais adequado para os clientes situados na Ásia, na África e na América.

5- Quando a carga estiver pronta, é emitida uma guia de remessa que acompanhará a mercadoria. O último passo no processo de exportação consiste na emissão de fatura.

6- Os assistentes comerciais têm também a função de gerir as reclamações que podem ser de vários tipos. As mais comuns são a receção, pelo cliente, de material partido. Em geral, o cliente já tem a sensibilidade para enviar uma fotografia do material partido ao assistente que, por sua vez, a fará seguir para o departamento de reclamações/logística/qualidade, que registará um novo pedido pronto a ser enviado, como reposição, ao cliente. É ainda comum existirem reclamações ao nível da qualidade do produto como também possíveis trocas de formato ou de produto.

4- O mercado francófono

O mercado francófono é composto por países que tem como língua oficial ou não a língua francesa.

4.1 - O mercado francês

Visão global

A França é um dos membros fundadores da União Europeia, do Espaço Schengen e da zona Euro. Além disso, é um dos cinco membros permanentes no Conselho de Segurança das Nações Unidas. O seu título de 6ª maior economia mundial e 3ª maior da União Europeia lhe permite ser membro de várias organizações mundiais, como por exemplo, a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN). Esta aliança política militar criada em 1949 durante a Guerra Fria, tem atualmente como objetivo principal garantir a base da política de segurança de toda a Europa e da América do Norte. A França é também um dos países membro do G7 e do G20. O G7 é composto pelas sete maiores e mais industrializadas economias do mundo: os Estados Unidos, o Canadá, a Alemanha, o Japão, o Reino Unido, a Itália e a própria França. Este grupo de países tem o propósito de discutir e tomar decisões importantes nas áreas da economia, problemas sociais, mundiais, militares e ambientais. O G20 é constituído por ministros da economia e presidentes de bancos centrais dos 19 países mais desenvolvidas no mundo em termos económicos. Este grupo reúne-se ao longo do ano para discutir os temas mais importantes e pertinentes da economia global.

Importações

Relativamente ao comércio internacional, a França foi o 6º importador mundial de bens e o 3º ao nível europeu segundo dados da Organização Mundial de Comércio (OMC). A distribuição geográfica das importações francesas em 2016 foi a seguinte: a Europa forneceu cerca de 62.7% do total importado, a Ásia 20.6%, a América 9.5% e a África 4%. Em 2016, Portugal foi o 15º fornecedor do mercado francês, representando 1.1% do total das

importações francesas. Assim, os grupos de produtos portugueses importados para a França são veículos, máquinas e aparelhos, metais comuns, plásticos e borracha, calçado e vestuário.

Exportações

Além disso, o país destaca-se ainda como 4º exportador mundial de serviços e 7º de bens. A distribuição geográfica das exportações francesas, em 2016, foi a seguinte: a Europa absorveu 65.1% do total, a Ásia 17.1%, a América 10.9% e a África 5.8%. De salientar que as exportações com destino aos mercados da EU representaram 59.6% do total em 2016. Nesta classificação, Portugal ocupou o 18º lugar do ranking de clientes de França, em 2016 (acho que podes apagar “2016” porque já referes atrás que estás a falar disso), representando 1% do total exportado. Os grupos de produtos franceses exportados para Portugal são veículos, máquinas e aparelhos, químicos, alimentos agrícolas e metais comuns.

Investimento Estrangeiro

A França ocupava o 31º lugar no ranking global relativamente ao ambiente de negócios (Ease of doing business), classificação revelada na última edição de relatório do Banco Mundial, Doing Business Report em 2018. No Global Competitiveness Index 2017-2018, do World Economic Forum, a França ocupou o 22º lugar do ranking em 137 países. As empresas estrangeiras instaladas em França destacam, como vantagens do país, a dimensão do mercado e o seu posicionamento geográfico, o nível de educação/qualificação/formação do capital humano, a capacidade de inovação e a qualidade das infraestruturas de transportes, de comunicações e de logística.

Relativamente ao caso de Portugal, a França é um dos maiores investidores estrangeiros. Este investimento foi implementado à décadas, nomeadamente na área industrial e produtiva. Os setores deste investimento são vários, como o automóvel (PSA, Renault), químico (Aire Liquide, Rhône-Poulenc), material elétrico e eletrónico (Alcatel, Lefrand, Schneider), banca

A dinâmica do departamento de exportação – o mercado francófono

(BNP-Paribas), hotelaria (Accor), telecomunicações (Altice), energia (Engie), e grande distribuição (Auchan/Jumbo, Leroy Merlin, Decathlon, Intermarché, Leclerc, Conforama, La Redoute e Fnac.

Turismo

O setor do turismo gera 2 milhões de empregos em França, diretos e indiretos, e representa aproximadamente 7% do PIB francês. Segundo a World Tourism Organization (WTO) a França é o 1º destino turístico do mundo e acolheu perto de 82.6 milhões de turistas em 2016. Destes turistas, de acordo com a Direction Générale des Entreprises (DGE), 64.5 milhões são turistas europeus e 18.1 milhões são turistas extraeuropeus.

Relações França-Portugal

As relações entre a França e Portugal vão muito mais além das simples relações económicas. Os dois países partilham laços de carácter histórico e cultural, sendo que a França acolhe uma numerosa comunidade portuguesa. Acresce que o relatório indicativo feito pela AICEP⁸ em 2016 comprova que o mercado francês apresenta oportunidades de negócio em praticamente todos os setores da oferta portuguesa de bens e serviços, mais especificamente nos setores tradicionais (como por exemplo na moda, no agroalimentar, nos materiais de construção) (AICEP, 2016).

O mercado francês surge como o segundo maior importador de produtos portugueses no seu território. De facto, em 2017, 13.4% das exportações totais portuguesas foram direcionadas para França. Assim, o mercado francês é incontornável porque muito lucrativo para Portugal (AICEP, 2016).

Relações comerciais com interlocutores franceses:

A língua utilizada durante negociações com interlocutores nativos franceses é, indubitavelmente, o francês. Deste modo, durante uma visita de prospeção, em caso de não se dominar a língua francesa, um comercial deve

fazer-se acompanhar de um(a) intérprete que, por sua vez, deverá ter conhecimento do conjunto de produtos a promover. Antes da reunião, é fundamental certificar-se do nome e do cargo da pessoa com quem se vai encontrar. Além disso, cumprir os horários estabelecidos é fundamental uma vez que os franceses são muito pontuais. Em caso de atraso, deve avisar-se previamente se possível.

Quando dois interlocutores se encontram pela primeira vez, é costume a partilha de cartões de visita em francês e em inglês. Durante a negociação, os franceses apreciam quando o seu interlocutor demonstra possuir alguns conhecimentos da cultura e da história do seu país. Contudo, é fundamental, nas relações comerciais com empresas francesas, cumprir os prazos de entrega e outros compromissos contratuais (AICEP, 2016). De facto, os franceses preferem procedimentos onde todos os tipos de riscos são evitados.

Caso da Revigrés

O mercado francês surge como um dos mercados mais lucrativos da Revigrés e é composto por um total de 100 clientes espalhados por toda a França. Estes clientes são grandes distribuidores de cerâmica ou pequenas e médias empresas. Devido à celeridade do transporte, os clientes não trabalham por *stock*, ou seja, um cliente consegue encomendar um produto no dia 1 e, se o material se encontrar disponível, poderá recebê-lo no dia 2.

Nos últimos três anos, o mercado francês registou um aumento das vendas, de 1.30% entre 2016 e 2017 e de 6.67% de 2017 a 2018. As razões atribuídas a este crescimento são várias. Em primeiro lugar, tal pode explicar-se pela abertura de contas de novos clientes. Na realidade, ao aumentar o número de clientes é esperado um aumento das vendas. Em segundo lugar, a reestruturação da França, e em particular, a mudança de agentes comerciais, ajudou as vendas. Os agentes foram meticulosamente escolhidos e são incentivados a dar o seu melhor para fazerem aumentar as vendas. Nesse sentido, quanto maior for o aumento do total de vendas na zona do agente, maior será a sua comissão ao fim do mês. Para além destas explicações, considera-se que os produtos da Revigrés são muito bem aceites pelo mercado. Enfim, a visita dos clientes (distribuidores) e dos arquitetos às

⁸ Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

instalações fabris da Revigrés revelaram-se benéficos e produziram bons resultados práticos.

Produtos e preços

O mercado francês tem como característica preferir produtos com um acabamento mate ou *soft*. De facto, é menos recorrente clientes franceses encomendarem outro tipo de acabamento como por exemplo o acabamento polido.

Os preços do mercado francês são definidos durante o processo de negociação entre o cliente e o gestor de mercado da França. No decurso destas negociações, são estabelecidos preços líquidos (*prix nets*, em francês) para algumas coleções, em geral aquelas que o cliente vai comprar em maior quantidade. Um exemplo: em tempo normal, para a gama *Urban Offwhite*, o preço base é de 38€ o metro quadrado, ao que se deduz um desconto de 50 – 55% para o cliente. Assim, o preço final será de 17€. Com os preços líquidos, o preço será de 15€ por metro quadrado. Estes preços líquidos são mais lucrativos para o cliente e impele-o, assim, a comprar maiores quantidades.

Para os restantes produtos sem preços líquidos, o cliente deve consultar a tabela de preços para a França. Esta tabela de preços tem o propósito de ser indicativa para o cliente.

Os produtos vendidos no mercado francês necessitam da certificação UPEC. Esta norma é feita pelo CSTB (*Centre Scientifique et Technique du Bâtiment*), sediado em Paris. Os novos produtos Revigrés são enviados para este centro onde os produtos serão testados e controlados. Se os produtos preencherem os requisitos, ser-lhes-á atribuída a referida certificação. Esta classificação é importante porque permite controlar os produtos presentes no mercado francês. Os testes feitos são os seguintes:

- **U** (significa *Usure à la marche*): teste de resistência ao desgaste;
- **P** (significa *poinçonnement, chute d'objets et déplacement de meubles*): teste de resistência ao impacto e ao movimento;
- **E** (significa *Comportement à l'eau*): teste de absorção da água;
- **C**: (significa *Chimie, tenue aux tâches et agents chimiques*): teste de resistência a ácidos e produtos químicos.

Exportação

Para desenvolver este mercado, o plano estratégico da Revigrés foi alterado e melhorado para enfrentar os anos 2019/2020. Assim, a rede de agentes foi inteiramente modificada através de uma divisão mais estratégica da França passando a existir mais agentes para zonas mais reduzidas.

Esta divisão permite, pois, a um agente ter um maior foco na zona que lhe é atribuída já que esse agente se pode dedicar totalmente a uma única zona. A empresa há muito que tem a clara perceção de que o mercado francês necessita de mais assistência já que os distribuidores franceses exigem uma informação constante e atualizada ao nível do preço, dos produtos e do transporte de produtos.

A região de Paris é uma das zonas mais importantes para a Revigrés. Tal fica a dever-se ao facto de que os anteriores gestores de mercado tinham muitos mercados e decidiram apenas desenvolver a região de Paris para uma fácil organização dos transportes. Os distribuidores e os arquitetos da região de Paris interessam-se muito pelos produtos Revigrés, nomeadamente na coleção CROMÁTICA, utilizada na construção de restaurantes, lojas e hotéis.

4.2 - O mercado marroquino (يبرغمل قوسلا)

Visão global

Marrocos (ال مغرب) pertence, obviamente, ao mercado francófono, apesar de ter como língua oficial o árabe, já que o francês é a língua utilizada no quadro das negociações económicas e políticas.

Marrocos é um mercado em rápida expansão devido a decisões políticas e económicas tomadas pelo governo marroquino na última década pois foram feitas reformas económicas para a abertura do país ao exterior, nomeadamente nos setores estratégicos como a energia, a agricultura e o turismo (AICEP, 2017). Estas reformas permitiram a Marrocos melhorar a sua posição nos mercados mais fáceis de negócios: em 2017, encontrava-se em 69º lugar. Relativamente a outros países do Magreb, Marrocos destaca-se pela sua

estabilidade política, social e económica. O rei de Marrocos, Mohamed VI, deseja fortalecer as relações entre Marrocos e a União Europeia.

A criação de grandes Zonas Francas, como Tanger Med ou, mais recentemente, a de Kenitra, e o alargamento do Porto de Tanger Med também estão a ser decisivos para que a estratégia desenvolvida por Marrocos comece a impor-se de modo a tornar-se um *hub*⁹ para África. Marrocos tem ainda uma grande vantagem competitiva pelo facto de ter Acordos de Livre Circulação de bens com a União Europeia o que permite uma rápida transação de produtos.

Relações Portugal-Marrocos

As empresas só conseguem trabalhar com empresas marroquinas se existir uma diplomacia económica, acordos etc. Portugal surge como um dos maiores clientes de Marrocos e como o seu 8º maior fornecedor em 2016. Assim, para que as empresas portuguesas possam trabalhar com as empresas marroquinas é necessário o estabelecimento de uma diplomacia económica. Esta diplomacia é feita pelas embaixadas (de Marrocos e de Portugal), pelos organismos oficiais (AICEP, AMDI¹⁰) e não oficiais (Câmara de comércio luso-marroquina, LUSA¹¹, MAP¹²). Portugal e Marrocos assinaram, também, vários acordos para facilitar o livre comércio entre os dois países. Atualmente, os dois países desenvolvem estratégias económicas de maneira a usufruir da sua proximidade geográfica.

Relações comerciais com interlocutores marroquinos:

O processo de negociação com marroquinos é, em geral, lento, pois gostam de ter todas as “cartas na mão” para continuarem os seus projetos. Os empresários marroquinos gostam de interlocutores com um discurso confiante e assertivo.

⁹ O *hub* é um ponto central físico de uma organização logística.

¹⁰ O AMDI é a *Agence Marocaine de Développement des Investissements et des Exportations que promove o investimento, a exportação e as feiras comerciais para melhorar a visibilidade das empresas marroquinas na cena internacional.*

¹¹ A LUSA é a *Agência de Noticiais de Portugal.*

¹² A MAP é a *Agência de Notícias de Marrocos.*

O francês é a língua de negócios em Marrocos e o tratamento formal (*Monsieur, Madame, “vous”*) é de rigor durante o processo de negociação. Apesar de os marroquinos não serem rigorosos com a pontualidade, um atraso pode motivar um desinteresse por parte do interlocutor, sendo que alguns poderão mesmo sentir-se ofendidos (AICEP, 2017).

Os cartões de visita devem ter um lado em francês ou árabe. A concretização de negócios depende também das relações pessoais, pelo que importa estabelecer uma relação com os seus interlocutores, fazendo convites para visitar a empresa em Portugal ou oferecendo-lhes lembranças de cortesia. Uma boa forma de fortalecer as relações pessoais consiste em mostrar interesse e respeito pela sua cultura, ou encontrar interesses comuns.

Marrocos é um país muçulmano, assim, quando se recebem interlocutores muçulmanos, vários cuidados devem ser tidos em conta. Em primeiro lugar, pedir a autorização para servir álcool ou não na mesa, sabendo que alguns interlocutores podem não beber álcool. Outro cuidado é escolher um restaurante onde o menu ofereça alternativas à carne de porco, para os interlocutores que não comem porco. Deve ainda ter-se em conta um fator primordial: durante o Ramadão, o ritmo de vida e os horários de trabalho são alterados e, por vezes, reduzidos.

Caso da Revigrés

Os projetos desenvolvidos pela Revigrés em Marrocos prendem-se, essencialmente, com residências, hotéis e restaurantes. O número de projetos de restaurantes e hotéis tenderá a aumentar à medida que o turismo em Marrocos se vai expandindo.

Apesar de ser composto apenas por um cliente, as vendas no mercado marroquino cresceram exponencialmente nos últimos anos. A saber, de 2016 a 2017, as vendas aumentaram de 20.81%; de 2017 para 2018, aumentaram de 30.49%. Este crescimento revela a sólida relação fornecedor-distribuidor e a confiança real que sobressai da mesma. Considera-se, ainda, que existe uma boa aceitação dos produtos Revigrés no mercado marroquino. É importante realçar que as visitas de arquitetos marroquinos trouxeram resultados concretos à empresa.

A dinâmica do departamento de exportação – o mercado francófono

Assim, torna-se claro que o mercado marroquino se revelou uma mais-valia para a Revigrés. O seu distribuidor compra regularmente grandes quantidades para ter em *stock* nos seus armazéns visto que o transporte para Marrocos é tedioso e leva vários dias. Devido à rapidez dos negócios, atualmente, o cliente final quer receber a sua encomenda o mais rapidamente possível. Assim, os distribuidores costumam armazenar produtos em *stock* para mais eficazmente poderem servir os seus clientes.

III. Estágio Curricular – etapas e funções

*«Tell me and I forget. Teach me and I
remember. Involve me and I learn.»*
(Benjamin Franklin)

1- Etapas e funções realizadas ao longo do estágio

O estágio curricular iniciou-se por uma semana de integração, durante a qual me foi permitido entrar em contacto com a empresa na sua globalidade. Com efeito, no sentido de melhor apreender a complexidade da orgânica da Revigrés, consideraram os responsáveis pelo meu enquadramento que se justificava plenamente um contacto direto com cada um dos departamentos. Assim, foi-me permitido passar um dia de estágio em cada um deles o que muito contribuiu para uma integração mais cabal naquele que seria o departamento nuclear do meu estágio: o departamento de exportação.

Após esta semana inicial, tive a oportunidade de passar mais um dia com cada assistente comercial, de modo a compreender e aprender todos os passos do processo de exportação, desde a receção de uma encomenda até a preparação da carga, num processo muito bem orquestrado através do *software* RC Soft.

Depois de um primeiro mês de estágio, considerando a minha situação particular de ter como língua materna o francês, os gestores de mercado solicitaram a minha colaboração em diversas situações que exigiam um domínio linguístico e cultural muito específicos.

Dessa experiência, para mim muito grata e enriquecedora, surgirá, pouco depois, a oportunidade de acompanhar clientes marroquinos e franceses durante várias visitas à empresa. Cada uma dessas visitas será, aliás, um momento alto no meu percurso, enquanto estagiária, mas também num plano meramente pessoal. A possibilidade de pôr ao serviço de uma empresa como a Revigrés, as minhas competências linguísticas e culturais, naturalmente adquiridas pela minha pertença e origem, assumiu, no meu imaginário, particular relevo. Pela primeira vez, tive consciência de que a minha preparação e o meu *background*, um pouco diferentes dos demais colegas, me era assaz favorável e me poderia ajudar a trilhar caminhos profissionais muito esperançosos.

De entre o conjunto de tarefas que enformam o meu plano de estágio e que efetivamente me foram atribuídas no seio da empresa, destacarei aquelas que, ao longo dos cinco meses de estágio, ocuparam a maior parte do meu tempo:

- Registo de encomendas no *software* RC SOFT;
- Resposta às dúvidas dos clientes sobre disponibilidade, preço e características de produtos;
- Organização de transportes;
- Faturação das encomendas do cliente;
- Conferência de faturas dos transportadores;
- Preparação de documentação diversa;
- Pedido de *merchandising* ao departamento de marketing (catálogos, amostras, painéis);
- Pesquisa de potenciais clientes do mercado francês;
- Realização de um e-mail de prospeção;
- Reuniões diárias e/ou semanais;
- Acolhimento e apresentação da empresa aos clientes estrangeiros;
- Formação dos agentes comerciais franceses aos novos produtos 2019/2020.

1.1 - Faturação eletrónica

No início de 2019, a Revigrés aderiu ao sistema de faturação eletrónica. Assim, quando é emitida uma fatura pelos assistentes comerciais, esta fatura está automaticamente disponível numa plataforma *online*.

Para informar os clientes desta mudança, participei no desenvolvimento de um correio eletrónico em francês, que foi, depois, enviado para todos os clientes do mercado francófono.

1.2 - Pesquisa de clientes

Uma outra atividades na qual participei, foi a procura de novos clientes para a Revigrés, pois, a procura de possíveis novos é de extrema importância no ciclo de vida de uma empresa, podendo, de facto, revelar-se um meio para aumentar as suas vendas e fortalecer a sua presença num certo mercado.

A procura de novos clientes no mercado francês é uma das funções de um gestor de mercado e este processo passa por diferentes fases de análise. Ao longo da minha permanência na empresa, tive a oportunidade de colaborar nestas pesquisas, atividade que me permitiu diversificar e alargar a lista das minhas tarefas.

Em primeiro lugar, elaborei uma tabela com todos os antigos clientes da Revigrés bem como os atuais, região por região. Alguns desses antigos clientes podem já não comprar produtos Revigrés por razões diversas: o seu negócio fechou, mudaram de fornecedor ou já não têm interesse em comprar produtos da Revigrés.

Em segundo lugar, efetuei uma pesquisa para tentar entender quais poderiam ser os possíveis futuros clientes da Revigrés segundo vários critérios de seleção dos quais destacaria três essenciais:

1. Em primeiro lugar, tratar-se de uma empresa que vende exclusivamente ou em grande maioria produtos de revestimento e pavimento em cerâmica (em francês *carrelage*);
2. Em segundo lugar, ser uma empresa que, pela sua localização ou outro aspeto, não cria conflito de interesse com clientes atuais da Revigrés. Um distribuidor deseja usufruir de uma oferta diferenciadora e isso passa pela escolha dos fornecedores. Por exemplo, o distribuidor A não vai querer que o seu concorrente (o distribuidor B) trabalhe com os seus fornecedores para não oferecerem os mesmos produtos ao mercado. A Revigrés tem, pois, de evitar este tipo de conflito, pois, nas empresas *business-to-business* a relação fornecedor-cliente é muito importante;
3. Em terceiro lugar, ser uma empresa bem estabelecida no seu mercado com um *showroom* atraente onde as amostras e os painéis da Revigrés se destacariam.

Depois de definir esta lista, estabeleci uma lista de diversas informações sobre essas empresas, como por exemplo o *link* do *site* internet, o número de telefone e ainda o nome do responsável da empresa. O documento final foi, posteriormente, enviado ao gestor do mercado francês para, depois de analisado o conjunto de informações recolhidas, decidir quais as empresas que a Revigrés deverá contactar.

1.3 – Preparação do correio eletrónico de prospeção

Para o ano 2019, a Revigrés deseja fortalecer a sua participação nos projetos desenvolvidos por arquitetos (restaurantes, hotéis, outros). Para que tal seja possível, a Revigrés tem de dar a conhecer os seus produtos aos arquitetos. Assim, conjuntamente com o gestor do mercado francês, elaborei um correio eletrónico de prospeção no qual segui dois passos:

1. Em primeiro lugar, efetuei uma lista de gabinetes de arquitetura nas várias regiões francesas;
2. Em segundo lugar, preparei, com o gestor do mercado, o *e-mail* de prospeção que, para atingir os seus objetivos e tocar os seus alvos, deveria ser curto, eficaz e apelativo.

1.4 - Reuniões diárias / semanais

Os assistentes comerciais do mercado internacional reúnem-se, todas as manhãs, para discutir os problemas que ocorreram no dia anterior. Esta reunião diária permite encontrar uma solução rápida com a ajuda do grupo e as ideias de cada um. Estas reuniões permitem, também, que cada assistente saiba mais sobre o trabalho feito pelos demais colegas.

As reuniões semanais ou mensais realizam-se conjuntamente com o diretor do mercado internacional a fim de analisar o número total de vendas do mês, discutir a estratégia da empresa e encontrar novos meios para mais eficazmente satisfazer o cliente. Estas reuniões permitem, ainda, a realização de *brainstorming* referentes a assuntos diversos que se considere merecerem especial atenção.

1.5 - Preparação de documentos

A vida de uma empresa atuando no mercado da cerâmica é complexa, devido ao grande número de concorrentes. Neste mercado ultracompetitivo a Revigrés consegue adaptar-se ao mercado, respondendo à procura o mais eficientemente possível e fazendo frente à concorrência, oferecendo produtos diferenciadores, nomeadamente ao nível da qualidade dos seus produtos. Além disso, a confiança entre as duas entidades, a empresa fornecedora, a Revigrés, e o seu cliente, a empresa distribuidora, é de primeira importância. A primeira deve responder às necessidades da outra e satisfazê-la, visto que um cliente satisfeito volta, inevitavelmente, a comprar.

Para fortalecer a sua relação com os clientes mais lucrativos, a empresa tem de convencer, tem de “seduzir” os seus clientes, no sentido de Gilles Lipovetsky, no seu último livro, *Tocar e agradar*, no qual o filósofo francês e autor da *Era do vazio* analisa as técnicas de sedução aplicadas ao Marketing.

Assim, é habitual a Revigrés endereçar a alguns dos seus clientes um convite com “programa de estadia”, que lhes permite visitar as instalações da empresa e contactar, *in loco*, com os diferentes processos de produção.

Esse convite prevê a participação em diferentes atividades. De salientar que me foi solicitada a tradução, para francês, do conteúdo de um desses “programas de estadia” especialmente direcionados para clientes marroquinos e franceses.

Uma das estratégias da Revigrés para o ano 2019 consiste em fortalecer a sua relação com clientes estratégicos. Assim, ao longo do ano, vários clientes foram/serão convidados a visitar Portugal com direito a uma visita à Revigrés.

Existem dois tipos de visitas: as visitas de natureza comercial e as visitas de cortesia.

As visitas comerciais, durante as quais novos clientes ou clientes estratégicos vêm conhecer, através da visita das várias fábricas, o processo de produção, os diversos produtos da Revigrés e negociar preços. Pretende-se que, através desta visita, o cliente adquira o máximo de conhecimento acerca dos produtos Revigrés para depois os promover da melhor forma junto dos clientes finais.

Durante as visitas de cortesia, os clientes são convidados a visitar a região de Aveiro e do Porto, com um dia dedicado à visita da fábrica e ao *showroom* da Revigrés. Estas visitas têm por objetivo mostrar ao cliente que ele conta e é importante para a Revigrés. Assim, são visitas que visam claramente fortalecer a relação fornecedor-distribuidor. Os outros dias da visita são preenchidos por uma visita ao Porto com uma passagem obrigatória pelo Museu FC Porto e, se tal for possível, assistir a um jogo de futebol. A Revigrés é patrocinadora do FC Porto e várias referências à empresa estão presentes no estádio, daí a passagem obrigatória pelo museu.

1.6- Acolhimento e apresentação da empresa aos clientes estrangeiros

Organização pré-visita

Um dos primeiros passos para uma boa realização desta estadia consiste num atento planeamento do programa. Com efeito, deve ter-se em atenção os dias de chegada e de partida, prever um dia para visitar a empresa e outro dia para visitar a cidade. O programa é da responsabilidade do departamento de *Marketing* que escolhe o hotel, os restaurantes e as atividades. Neste processo, a minha tarefa passou pela tradução do programa para francês tendo essa versão sido enviada para a aprovação dos clientes.

Preparação da visita

Para criar uma relação de confiança duradoura com os seus clientes internacionais, a Revigrés procura fornecer o melhor serviço possível aos seus clientes. Este serviço é proporcionado pela *task-force* do departamento de exportação, onde os gestores de mercado dirigem, negociam e lidam com os clientes, contando com o apoio dos assistentes comerciais. Assim, os pilares deste serviço são os gestores e os assistentes que, juntos, vão identificar as necessidades dos clientes e propor uma solução adequada.

A dinâmica do departamento de exportação – o mercado francófono

Os gestores de mercado são também aqueles que diariamente estão em contacto com os clientes. Assim, são eles que organizam, conjuntamente com o departamento de *Marketing*, a vinda a Portugal dos seus clientes. Em geral, são também os gestores de mercado que vão buscar os clientes ao aeroporto. A Revigrés costuma alugar autocarros para os clientes segundo o tamanho do grupo. Várias referências à Revigrés estão presentes no hotel escolhido no Porto.

Visita à empresa Revigrés

No dia da visita à Revigrés, a manhã é dedicada à visita do *showroom* onde são apresentadas as coleções da empresa. Esta visita é arquitetada de modo a responder às dúvidas dos clientes. Neste contexto, foi-me dada a oportunidade de colaborar na receção dos clientes.

A visita ao *showroom* permite aos clientes e aos arquitetos terem uma visão global de todos os produtos do catálogo da Revigrés. Os ambientes presentes no *showroom* são exemplos para os visitantes de como podem ser aplicados os produtos. Durante as visitas ao *showroom* os clientes podem descobrir novos produtos e discutir, entre eles, que produto escolher e onde pode ser aplicado cada produto.

O almoço é servido num restaurante português de Águeda, perto da Revigrés. Escolhe-se um restaurante de cozinha portuguesa para promover a cultura portuguesa. Os clientes estão desejosos de conhecer mais o país que estão a visitar.

Depois do almoço, leva-se os clientes às instalações da Revigrés para poderem ver como os produtos são produzidos. Assim, ajudei o gestor de mercado ao longo da visita, tendo-se a visita desenrolado inteiramente em francês.

A visita à fábrica é de inegável importância para os clientes que desejam ter um conhecimento aprofundado do processo de produção, apreendendo melhor as várias etapas até chegar ao produto final. A visita termina com uma breve apresentação da empresa a cargo do gestor de mercado. No final deste primeiro dia, a empresa oferece lembranças aos clientes como, por exemplo, um catálogo da Revigrés, canetas e uma peça de cerâmica.

As lembranças, oferecidas aos clientes, depois de o grupo ter visitado os locais da Revigrés, são, geralmente, diversos objetos onde se destaca o logo da Revigrés: um saco, um caderno, uma caneca e uma peça de cerâmica da coleção Autor, onde o padrão foi desenhado por um artista de renome, Mestre Júlio Resende.

Visita ao Porto

O principal objetivo do dia passado no Porto consiste em permitir a descoberta da cidade aos clientes. A empresa programa uma visita a lugares que têm uma ligação com a Revigrés. Assim, a visita na qual participei contemplou:

- A Casa da Música no Porto que, pela sua arquitetura inovadora, da autoria do arquiteto neerlandês Rem Koolhaas, se assume como um lugar de eleição para clientes arquitetos;
- O Museu do FC Porto no Estádio do Dragão. Como atrás foi referido, a Revigrés é uma entidade patrocinadora do FC Porto existindo, por esse facto, várias referências à empresa quer no Museu, quer no Estádio, nomeadamente os balneários Revigrés.

O almoço e jantar tiveram lugar em restaurantes do Porto. Sublinhe-se que a empresa tem a preocupação de escolher restaurantes onde os clientes possam ter contacto com a cultura portuguesa através da sua gastronomia. Os clientes também dispõem de um tempo livre para passear na cidade ou descansar no hotel.

Conclusão pós-visita

Em primeiro lugar, as várias visitas comprovaram já que são preferíveis pequenos grupos a grupos maiores. De facto, os pequenos grupos estão mais atentos e dispersam-se menos. Além disso, a visita não pode ser demasiado longa ou demorada a fim de não importunar ou saturar o cliente com demasiada informação. As informações apresentadas devem ser escolhidas e adequadas ao interesse do cliente.

Além disso, e após estas visitas, concluiu-se que se assistiu a um efetivo aumento de encomendas por parte dos seus clientes. Os clientes tiveram oportunidade de ver todos os produtos da Revigrés ao vivo e como estes são produzidos. Os clientes puderam, também, conhecer, pessoalmente, os funcionários da Revigrés com os quais trabalham e comunicam diariamente através de correios eletrónicos e telefonemas. Assim se tece uma relação privilegiada entre duas partes que será, a partir de então, mais humana, mais calorosa e, portanto, mais eficaz.

Acrescente-se que, após a visita, é importante analisar o que se pode melhorar e/ou alterar. Por exemplo, se as atividades programadas se revelaram demasiadas, não tendo sido possível cumprir todo o programa, convém preparar um programa menos ambicioso para uma próxima visita. Esta análise permite criar um modelo de visita que reduzirá o *stress* decorrente da organização de atividades desta natureza.

Concluiu-se também que existem sempre diferenças de grupo para grupo. Uns estão mais atentos, outros menos, mas é importante anotar que as reuniões são, na sua maioria, caracterizadas pela partilha da experiência profissional de cada um.

Enfim, ficou provado que estas visitas permitem obter um *feedback* mais descontraído relativamente aos produtos, à marca e ao serviço ao cliente. Assim, a empresa poderá encontrar os meios para servir cada vez melhor o seu cliente.

1.7 – Formação dos agentes franceses aos novos produtos 2019/2020

Os agentes comerciais franceses são a ligação entre a empresa fornecedora e a empresa distribuidora. De modo a que vendam da melhor forma os novos produtos, uma formação foi organizada em Lisboa no mês de junho de 2019 acerca destes novos produtos, que serão vendidos no mercado internacional a partir de setembro de 2019.

Esta estadia é importante para fortalecer o elo entre o agente comercial e a Revigrés. Ao organizar este encontro em Portugal, a empresa pretende

mostrar-lhes que investe neles e que são elementos importantes para o seu crescimento.

Preparação da visita

Para ter a certeza de que todos os agentes comerciais franceses poderão estar presentes, o gestor de mercado deve escolher, com antecedência, as datas em que decorrerão as reuniões. O passo seguinte consiste em preparar a vinda dos agentes a Portugal. Esta etapa é da responsabilidade do departamento de *Marketing* que reserva os bilhetes de avião e procede à reserva dos quartos de hotel. Atendendo ao propósito desta estadia, o hotel tem de dispor de uma sala de conferência onde se poderá realizar a formação. Os restaurantes devem também ser reservados com antecedência devido ao número considerável de pessoas presentes.

As atividades mais importantes destes dois dias são a visita do *showroom* Revigrés de Lisboa (que foi reestruturado e renovado em maio 2019), a formação sobre as novas coleções e a descoberta da capital e da cultura portuguesa.

A formação

A formação que me foi dado acompanhar foi ministrada em francês, e aconteceu em dois tempos. Em primeiro lugar, os agentes descobriram os ambientes do *showroom* Revigrés de Lisboa onde estão expostas as novas coleções. O gestor de mercado apresentou as características técnicas e estéticas de cada novo produto. Em segundo lugar, o gestor de mercado francês apresentou um balanço dos últimos meses no que concerne o volume de vendas e dos produtos mais procurados pelos clientes. De notar que o balanço foi feito por região e por agente. Depois desta apresentação, os agentes comerciais puderam expor os sucessos e as dificuldades que ritmaram o último semestre.

Seguiu-se um *coffee-break* de modo a recarregar baterias antes das entrevistas individuais. Nesta entrevista, o agente comercial conversou com o gestor de mercado, o diretor comercial e a gerente da empresa. Esta conversa

A dinâmica do departamento de exportação – o mercado francófono

individual reveste-se de clara importância porque permite ouvir o ponto de vista do agente sobre a atual situação da empresa, e recolher as suas sugestões para aumentar a produtividade e reatividade da Revigrés face à procura.

Conclusão pós-visita

O encontro entre todos os agentes comerciais permitiu criar uma coesão de grupo e reforçar o laço entre a empresa e os seus representantes. Estabelece-se um relacionamento entre todos os agentes que simultaneamente podem partilhar conselhos e dicas a partir das suas diferentes experiências de mercado. Por outro lado, a relação agente/empresa sai fortalecida porque a empresa mostra que a opinião do seu representante é, para ela, importante. Todos juntos poderão encontrar as soluções para expandir a presença da marca do mercado francês.

Além disso, importa – e muito – ter em conta a opinião dos agentes que lidam diariamente com os produtos e os clientes finais da Revigrés. Estes últimos têm um contacto diferente com o cliente final e conseguem identificar quais as suas necessidades. É daí que surgem ideias de e para novos produtos.

Esta visita permite ter uma visão global da situação no mercado francês, e que estratégias, de curto e longo prazo, terão de ser definidas para os restantes meses do ano 2019.

A formação na qual fui incentivada a colaborar foi deveras enriquecedora para a minha formação porque me permitiu descobrir e compreender, de maneira mais aprofundada, o trabalho, dos agentes comerciais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

« Une aspiration est une joie éternelle, un bien aussi solide qu'un domaine foncier, une fortune [...] C'est en vertu de ses propres désirs et de ses propres curiosités que tout homme continue à exister avec une patience égale, qu'il est charmé par l'aspect des choses et des gens, et qu'il se réveille chaque matin avec un appétit renouvelé pour le travail et le plaisir. »

(Robert Louis Stevenson, *El Dorado*, *L'Esprit d'aventure*)

Concluído que está o estágio numa empresa, da importância e da dimensão da Revigrés, torna-se possível afirmar que este constituiu, de forma inequívoca, para mim, uma experiência enriquecedora, ao nível profissional, que seguramente me trará vantagens num futuro próximo. No término de cinco meses de estágio na Revigrés, o balanço da “aventura” é deveras positivo, terminando esta última etapa do meu percurso académico com a feliz certeza de que tudo valeu a pena.

O trabalho, no contexto da empresa, permitiu-me ter uma visão mais abrangente sobre o funcionamento dos vários departamentos e o modo como se interligam e interagem, bem como uma visão da forma de atuar por parte dos múltiplos colaboradores da Revigrés que, ao longo do estágio, me transmitiram, de maneira generosa e solidária, conhecimentos diversos e me possibilitaram a recolha de vários pontos de vista e de experiências, contribuindo, assim, para que eu possa delinear caminhos e estratégias para me aventurar no grande desconhecido que é o mercado de trabalho.

Curiosamente, pude também, no decurso do estágio, aperceber-me de quão útil foi, por vezes, a elaboração de trabalhos de grupo, quer no ensino secundário, quer no ensino superior. Na verdade, pouco a pouco, damos-nos conta de que só o tempo e a maturidade nos permitem entender e valorizar muitas das nossas experiências de juventude. Assim, esta vivência permitiu-me compreender, também, como é decisiva, numa empresa, a capacidade de organização, a capacidade de gestão do tempo de cada um e de todos, e, ainda, das vantagens do trabalho em equipa.

Neste relatório, tentei realçar os aspetos relevantes de uma vivência que me permitiu contactar com os colaboradores da empresa e partilhar o seu quotidiano, integrar uma equipa de trabalho que me acolheu com abertura e generosidade.

Em boa verdade, trata-se de uma experiência ainda mais enriquecedora porquanto a Revigrés é ela própria o resultado de muito empenho de muitos:

uma pequena estrutura inicial que se transformou, com o passar do tempo, numa empresa de dimensão internacional, com um mercado internacional notável, que a projeta no futuro, de modo muito esperançoso. Muito desse sucesso se fica a dever à qualidade humana dos seus dirigentes e dos seus colaboradores.

A experiência vivida ao longo do estágio foi rica e intensa porque implicou uma aquisição constante de novos saberes e competências, o que transformou o estágio num momento profícuo do qual me sinto tributária pelo muito que granjееi para o meu futuro profissional.

Nesse sentido, procurei realizar todas as tarefas que me foram atribuídas, com empenho e brio. Perceber o funcionamento da empresa, integrar-me no seu seio, ser aceite pelos demais colaboradores, usufruir dos ensinamentos de tantos deles, foi uma experiência profissional e humana que me marcará, para sempre e de forma indelével.

Termino esta etapa com o sentimento de que o universo conspirou a meu favor para que se cumprissem os principais objetivos, aqueles que se encontram delineados no meu plano de estágio, que elaborei no quadro da unidade curricular *Estágio/Projeto/Dissertação*, com vista à preparação do estágio, mas também alguns que me eram intrínsecos e que talvez pertencessem mais ao domínio do “sonho”, talvez porque temos sempre medo de verbalizar aquilo que queremos muito.

Mas, a verdade é que António Gedeão afirma, com profunda convicção, no seu poema “Pedra filosofal”, que “o sonho comanda a vida” e que “sempre que um homem sonha o mundo pula e avança”¹³. E, no exato momento em que se celebram – dia 20 de julho de 2019 – os 50 anos da chegada do homem à Lua¹⁴, e pensando na frase de Neil Armstrong, que deu a volta ao mundo milhões de vezes nestes últimos 50 anos, “um pequeno passo para um homem, um salto gigantesco para a humanidade...”, porque também eu acredito nessas verdades enunciadas, quer por António Gedeão, no seu

¹³ António Gedeão, “Pedra filosofal” in *Movimento Perpétuo*, 1956. Coimbra: Of. Atlântida (BN L.44676 P).

¹⁴ No dia 20 de julho de 1969, os astronautas americanos, Neil Armstrong e Buzz Aldrin, “alunam”, pela primeira vez na história da humanidade, o módulo Apollo 11. Neil Armstrong é o primeiro a pisar o solo lunar, proferindo a frase que ficará célebre, sendo seguido de Buzz Aldrin. As três horas que os dois astronautas passaram na Lua ficarão, para todo o sempre, como um dos momentos mais estranhos, misteriosos e vitoriosos da história do Homem.

A dinâmica do departamento de exportação – o mercado francófono

poema, quer por Neil Armstrong ao colocar o seu pé esquerdo, pela primeira vez na história da humanidade, em solo lunar, vou acreditar que o estágio que acabo de realizar na Revigrés, respeitando, é claro, as incalculáveis e abissais diferenças no que concerne a dimensão e o alcance dos momentos, representa, no meu percurso de vida, à escala do meu *universo individual*, um passo, esse pequeno passo, ainda inicial mas indispensável e decisivo, no caminho para a minha realização profissional, indissociável da minha realização como ser humano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bibliografia

AICEP, “França, Oportunidades e dificuldades do mercado,” 2016.

AICEP, “Marrocos, Ficha de mercado,” 2017.

BENTO, A. (2011). *As etapas do processo de investigação*. Funchal: Universidade da Madeira.

CENOZ, J., HUFSEIN, B., JESSNER, U. (2002). *The Multilingual Lexicon*, Kluwer Academic Publishers, p. 1-9.

DRUCKER, P. (2013). *Managing for the future*. Nova Iorque: Taylor & Francis.

FERREIRA, V. (2011). *O posicionamento da Revigrés no mercado cerâmico* (Relatório de Mestrado). Aveiro: Universidade de Aveiro.

FERNANDES, A. E., PEREIRA, J., BENTO & ROBAINA, M. (2019). *Introdução à economia* (2ª ed.).

HITT, M. A., IRELAND, R. D., & HOSKISSON, R. E. (2011). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization: Concepts* (9ª ed.). Canada: South-Western.

HOFSTEDE, G. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd Edition, McGraw-Hill USA.

KOTLER, P. (2000). *Marketing Management*. Millenium Edition.

LIPOVETSKY, G., (2018). *Agradar e Tocar*. Lisboa: Edições 70 (Tradução de Pedro Elói Duarte).

MARQUES, W. (2009). *Comércio Internacional de Mercadorias - Quotas de Mercado das Exportações Portuguesas*. GEE|GPEARL. Lisboa.

MORAN,R. T., HARRIS,P. R., & MORAN,S. V. (2007). *Managing Cultural Differences: Global leadership strategies for the 21st century* (7^a ed.). Oxford: Elsevier.

NOVINGER, T. (2001). *Intercultural Communication: a practical guide* (1^a ed.). Austin: University of Texas Press.

ROBBINS, S.P. (2005). *Comportamento Organizacional* (11^a ed.). São Paulo: Person Education.

SANTOS, T. (2012). *Relatório de estágio realizado na empresa Revigrés* (Relatório de Mestrado). Aveiro: Universidade de Aveiro.

SUISSE, A. (2019). *As relações empresariais luso-marroquinas*. Conferência Linguas, Culturas e Negocios: Portugal e mercado emergentes, Republica Popular da China, Reino de Marrocos e Fereração Russia. Aveiro: Universidade de Aveiro.

TROMPENAARS,F. (1998). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business* (2^a ed.). New York: McGraw-Hill.

VARGAS, C. (2010). *Multilinguismo e competências interculturais no mercado de trabalho europeu* (Relatório de Mestrado). Aveiro: Universidade de Aveiro.

YOUNG,S. (1989). *International market entry and development : strategies and management*. Englewood Cliffs;Hemel Hempstead. U.K.: Harvester Wheatsheaf.

2. Webgrafia

AICEP (n.d.) - website da AICEP acedido em <http://www.portugalglobal.pt>

Embaixada de Portugal em França (n.d.) – website da Embaixada portuguesa em França acedido em [.http://www.embaixada-portugal-fr.org/pt/portuguesesem-franca.html](http://www.embaixada-portugal-fr.org/pt/portuguesesem-franca.html)

CSTB (n.d.) – website da SCTB acedido em <https://evaluation.cstb.fr/fr/classement/upec/>

Revigrés (n.d.) – website da Revigrés acedido em <https://revigres.pt/>

Revigrés Design (2017) – Author's Collections acedido em https://revigres.pt/wp-content/uploads/2018/02/CAT_REVIGRES_DESIGN_2017.pdf

RIA – website do repositório institucional da Universidade de Aveiro acedido em <https://ria.ua.pt/>

Significados (n.d.) – website da Significados acedido em <https://www.significados.com.br/incoterms/>

ANEXOS

1.1 – Figuras

Figura 6 – Alguns padrões da coleção Cromática da Revigrés:



Figura 8 – Hotel Opéra Le Richepanse, em Paris.



Figure 9 – Restaurante Pat-à-Pains, em Paris.



Figura 10 – Showroom da Revigrés em Águeda:

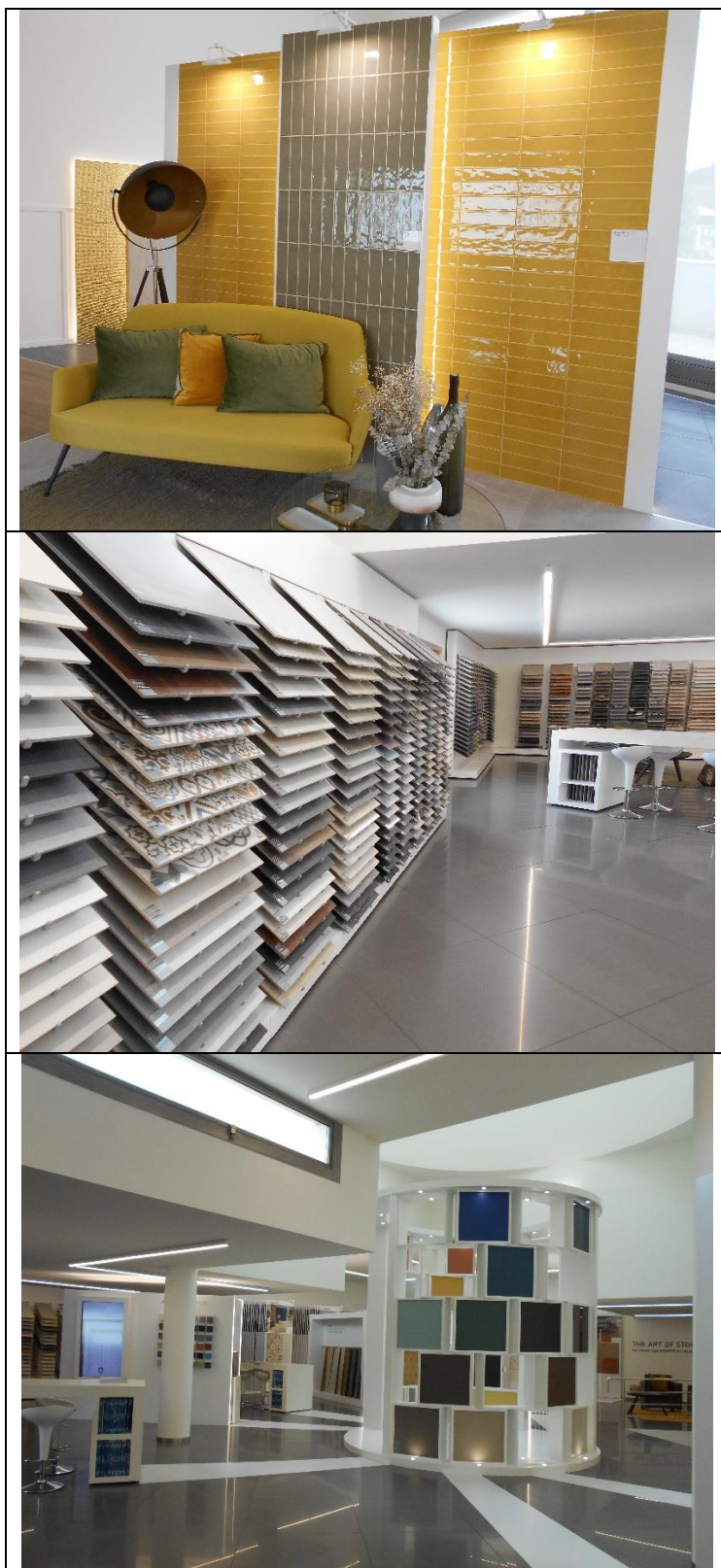


Figura 11 – Lembranças da Revigrés oferecidas após a visita dos locais:



A dinâmica do departamento de exportação – o mercado francófono

Figura 12 – Projeto Résidence Jardins El Daii, Fez (Marrocos):

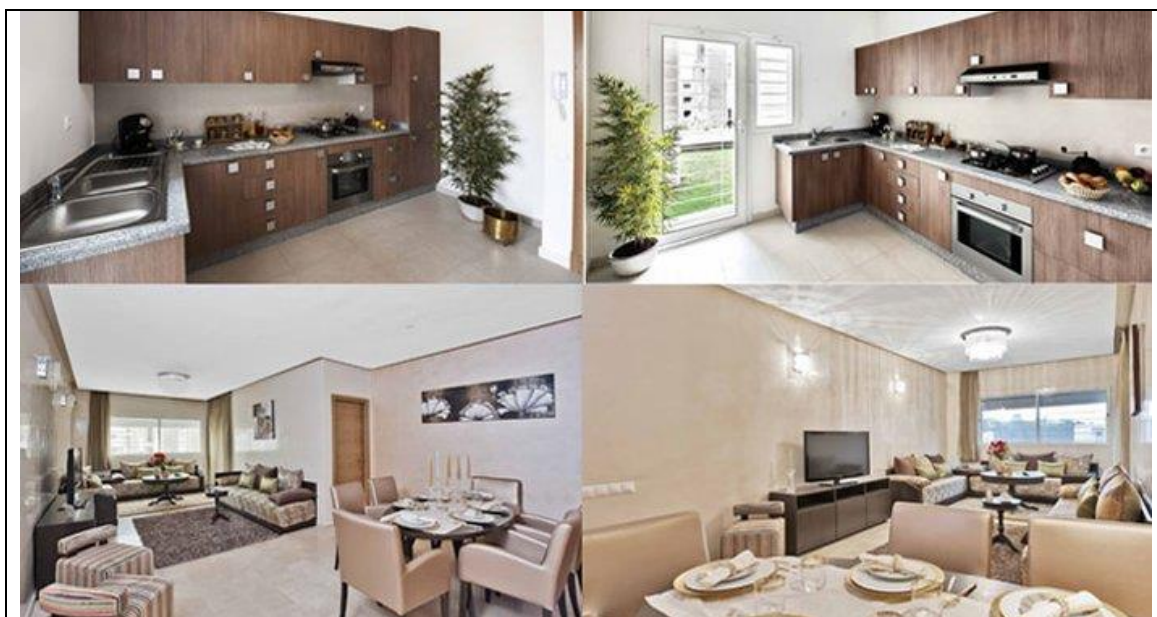


Figura 13 – Inserir uma encomenda (software RC Soft):

xSoft - Comercial - [Criar Encomendas]

Encomendas Cargas Facturação Alterar Empresa Versão Janelas Sair

Série D. Origem

1-Dados 2-Pro

Terceiro

Nº Terceiro

Filia

Contrato

Cond. Pag.

Moeda

Câmbio 0.000000

Tabela Preço

Tipo PVP 1 Desc. Geral 0.00

Data 05-06-2019

Vendedor

Prospector

Agente

Tipo Requisição

Requisição Data Req. 05-06-2019

Orig. Encomenda

Local Descarga

Rota

Série Vendas

Concurso/Obra

Observações

ESTADO:

Volume 0 Calcula Tara

Tara

Peso Liq. Peso Bruto

Paletes Metros 3

Modelo

Originais 1 Copias 1

N.º Enc./Ano

Utilizador/Data

Mathilde Marques Da Conceição

Figura 14 – Criar uma ordem de carga (software RC Soft):

1 - Dados

Data Emissão: 05-06-2019 Data Prevista: 05-06-2019 Hora: : :
Zona de Carga: ?
Tipo de Carga: ?
Transportador: ?
Viatura: ?
Zona: ?
Rota: ?
Terceiro: ?
Sub-Conta: ?

Data Real de Carga: : : : :
Data/Hora de Recolha: : : : :
Pré-Carga: : : : :
Associar Carga: Série: ? Carga: ?
Cargas Associadas: []
Modelo: ?
Originais: 1 Cópias: :
Nº Carga/Ano: : 19
Utilizador/Data: : : : :

Observações: []

Figura 15 – Criar uma fatura (software RC Soft):

1 - Dados

Terceiro: Nº Terceiro: ?
Doc. Origem: : : : :
Regime Especial Iva: []
Língua: ?
Moeda: ?
Câmbio: 0.000000
Tabela Preço: ? Tipo PVP: 1
Cond. Pagamento: ?
Desc. Geral: 0.00
Requisição: : : : :
Transportador: ?
Concurso/Obra: ?
Volumes: 0 Tara: : Calcula Tara: [x]
Peso Líquido: : Peso Bruto: :
Paletes: : Metros 3: :
Impressão: Originais: 1 Cópias: 1
Modelo: ?
Nº Doc. / Ano: : 0
Utilizador/Data: : : : :

Observações: []

Figura 16 – Assinatura que segue nos correios eletrónicos:

Mathilde Marques
Département Export



REVIGRÉS

exp.mathildemarques@revigres.pt

www.revigres.com

Apartado 1 . 3754-001 BARRÔ AGD . Portugal

Tel. +351 234 660 100

Fax +351 234 666 555

Imprima este email só se estritamente necessário. O Ambiente agradece.
Please print this email only if it is absolutely necessary. The environment thanks you.

1.2 - Tabelas

Tabela 1 – Países para os quais a Revigrés exporta:

<u>Países que compram com regularidade</u>	<u>Países que compram pontualmente</u>	<u>Países que compram raramente</u>
<ul style="list-style-type: none">▪ França▪ Espanha▪ Reino-Unido▪ Marrocos▪ Holanda▪ Noruega▪ Estados-Unidos▪ Bélgica	<ul style="list-style-type: none">▪ Suíça▪ Suécia▪ Luxemburgo▪ Canadá▪ Chipre▪ Finlândia▪ República Checa▪ Rússia▪ Polónia▪ Alemanha	<ul style="list-style-type: none">▪ Japão▪ Grécia▪ Irlanda▪ Austrália▪ Tunísia▪ Argélia▪ Bulgária▪ Hungria▪ Malta▪ Turquia▪ Ucrânia▪ China

Tabela 2 – Divisão dos mercados por assistentes comerciais:

<p>1^{er} jour:</p> <ul style="list-style-type: none">• Arrivée à Porto
<p>2^{ème} jour :</p> <ul style="list-style-type: none">• 11H: VISITE DE REVIGRÉS<ul style="list-style-type: none">➤ Showroom➤ Présentation Revigrés• 13H: DÉJEUNER<ul style="list-style-type: none">➤ Visite de l'usine• 20H: DÎNER À PORTO
<p>3^{ème} jour :</p> <ul style="list-style-type: none">• 11H: CROISIÈRE DES SIX PONTS À PORTO* <p>Amusez-vous en participant à la Croisière des Six Ponts qui relie les deux côtés du fleuve Douro : Dom Luís 1^{er}, Infante D. Henrique, Maria Pia, São João, Arrábida et Freixo.</p> <p>*Cette croisière est soumise aux conditions météorologiques. Une autre activité est prévue en cas de mauvais temps.</p> <ul style="list-style-type: none">• 13H: DÉJEUNER• 17H: VISITE DU STADE «DRAGÃO» <p>Révigrés est le sponsor principal du Football Club de Porto depuis plus de 30 ans et c'est la seule entreprise qui possède le titre de sponsor honoraire. Ce fut la première équipe à être sponsorisée par une entreprise. Ce <i>sponsorship</i> est actuellement le plus ancien au niveau européen.</p> <p><u>Cette visite est constituée :</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Musée FC PORTO: Vestiaire Revigrés (où il y a une forte présence de la marque).➤ Match FC PORTO contre Marítimo Assister au match à la maison du FC PORTO pour le Championnat Nacional.
<p>4^{ème} jour:</p> <ul style="list-style-type: none">• 10H: DÉPART POUR L'AÉROPORT DE PORTO

A dinâmica do departamento de exportação – o mercado francófono

Tabela 3 – Divisão dos mercados por assistente comercial:

Assistente comercial 1	Assistente comercial 2	Assistente comercial 3	Assistente comercial 4	Assistente comercial 5
Dinamarca	Alemanha	África	América Latina	França
Irlanda	Austrália	Francófona	Espanha	Luxemburgo
Islândia	Áustria	França	Holanda	
Reino Unido	Asia (exeto	Ilha da	Roménia	
Suécia	Médio Oriente)	Reunião	Médio Oriente	
Suíça	Canadá		Israel	
Noruega	Eslováquia		Caraíbas	
Finlândia	Grécia		Bélgica	
	Polónia			
	Rússia			
	USA			
	Africa (exeto			
	países			
	francófonos)			
	Bulgária			
	Chipre			
	Hungria			
	Malta			
	Países Bálticos			
	Países Balcãs			
	República			
	Checa			
	Turquia			
	Ucrânia			