



Universidade de Aveiro – Departamento de Línguas e Culturas
Ano 2019

**DIANA ISABEL
TERRÃO RENO
TEIXEIRA**

**INTERNACIONALIZAÇÃO E MERCADOS
EXTERNOS: CASO PRÁTICO DA REVIGRÉS**



**DIANA ISABEL
TERRÃO RENO
TEIXEIRA**

**INTERNACIONALIZAÇÃO E MERCADOS
EXTERNOS: CASO PRÁTICO DA REVIGRÉS**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Katrin Herget, Leitora do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro

«Families are the compass that guides us. They are the inspiration to reach great heights, and our comfort when we occasionally falter.»
(Brad Henry)

o júri

presidente

Professora Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira

Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Professor Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira

Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro (arguente)

Professora Doutora Katrin Herget

Leitora da Universidade de Aveiro (orientadora)

agradecimentos

À Revigrés por me ter proporcionado uma experiência enriquecedora de estágio. Deixo aqui um agradecimento particular aos colaboradores do Departamento de Exportação por todos os ensinamentos, pela amizade, paciência e disponibilidade.

Ao Doutor Pedro Tarouco, coordenador de estágio na Revigrés, pelo acompanhamento e orientações essenciais ao longo do estágio e pela sua preciosa contribuição para a concretização deste relatório, no que respeita não só à disponibilização de dados, mas também ao acompanhamento da sua elaboração.

À Prof.^a Doutora Katrin Herget, orientadora científica da Universidade de Aveiro, pela incomensurável disponibilidade, apoio e interesse e por todos os incentivos, ensinamentos e sugestões. É de sublinhar a sua amizade e o seu papel adjuvante durante todo o mestrado.

À Prof.^a Doutora Ana Maria Ramalheira, pela disponibilidade e dedicação enquanto diretora do mestrado e pela sua contribuição para a realização deste estágio na Revigrés.

A todos os professores que ao longo dos anos contribuíram para a minha formação académica e para o meu crescimento enquanto pessoa.

Aos meus amigos por todos os momentos de diversão, apoio e cumplicidade. Cabe aqui um agradecimento especial ao Abe, à Bárbara, à Bruna, à Catarina e à Carolina pelo contributo prestado durante a elaboração do presente documento.

À minha família, o pilar fundamental da minha vida, por estar sempre presente, por acreditar em mim e me encorajar a seguir os meus sonhos.

palavras chave: Revigrés, internacionalização, Espanha, Países Baixos e Alemanha

resumo: O presente documento apresenta a empresa Revigrés e relata as atividades desenvolvidas durante o período em que decorreu o estágio curricular inserido no âmbito do mestrado em Línguas e Relações Empresariais. O relatório desenvolve uma análise crítica relativa ao processo de internacionalização da empresa, com especial enfoque nos mercados holandês, espanhol e alemão. Esta análise crítica engloba duas vertentes. A primeira vertente foca-se nas estratégias de internacionalização da empresa e a segunda vertente analisa o impacto das características culturais no meio empresarial e nos negócios internacionais. A estratégia de diferenciação é a estratégia base da Revigrés tanto no mercado nacional como nos mercados externos. No entanto, no contexto internacional é necessário atentar às particularidades e exigências de cada mercado.

Tendencialmente, em Espanha confere-se uma importância reduzida ao registo escrito. Os clientes espanhóis procuram regularmente informação em primeira mão, exigindo respostas e soluções imediatas, o que torna este mercado particularmente exigente ao nível de recursos humanos de apoio ao cliente. Os Países Baixos tendem a criar relações comerciais assentes na organização e no pragmatismo e conferem grande importância ao registo escrito. Estas características do domínio cultural demonstraram ao longo do estágio ser importantes para agilizar o processo de exportação no backoffice e diminuir a dependência nos recursos humanos de apoio ao cliente. Apesar de o mercado da cerâmica alemão ser competitivo, existe espaço de crescimento para as empresas que consigam promover a elevada qualidade dos seus produtos. A cultura alemã caracteriza-se pela sua orientação a longo prazo. A informação factual e analítica e o cumprimento de acordos e prazos de entrega são considerados fundamentais.

keywords: Revigrés, internacionalization, Spain, The Netherlands and Germany

abstract: This document presents the company Revigrés and describes the activities carried out during the curricular internship within the scope of the master's degree in Languages and Business Relations. The report develops a critical analysis of the company's internationalization process, focusing on the Dutch, Spanish and German markets. This critical analysis comprises two dimensions. The first dimension analyzes the company's internationalization strategies and the second dimension examines the impact of cultural characteristics on the business environment and international business. The differentiation strategy is Revigrés' business strategy in both the domestic and foreign markets. However, in the international context, it is necessary to consider the particularities and demands of each market.

In Spain, the written communication is less important when compared to other international markets. Spanish clients regularly seek first-hand information, demanding immediate responses and solutions, making this market particularly demanding in terms of customer support.

The Netherlands tends to create business relations based on organization and pragmatism and they value written communication. These cultural characteristics showed throughout the internship to be important to help speeding up the backoffice export process and to reduce the dependence on customer support. Even though the German ceramics market is competitive, there is room for growth for companies that can promote the quality of their products. German culture is characterized by its long-term orientation. Factual and analytical information and compliance with agreements and delivery times are considered fundamental.

Índice

Índice.....	xv
Índice de Ilustrações	xvii
Introdução	1
Parte I – Revigrés e o posicionamento no setor da cerâmica	3
1.1 Apresentação da empresa	3
1.2 Missão, visão e valores	5
1.3 Estrutura organizacional	6
1.4 O Departamento de Exportação.....	7
1.5 Análise Setorial: Indústria Cerâmica	9
1.5.1 Indústria Cerâmica em Portugal.....	10
1.5.2 Cerâmica de Pavimentos e Revestimentos	12
1.6 Revigrés - Evolução de vendas e exportação	14
1.7 Análise SWOT.....	15
Parte II: O Estágio Curricular	19
2.1 Integração na empresa	19
2.2 Atividades desenvolvidas durante o estágio	20
2.2.1 Consulta de stocks.....	22
2.2.2 Registo de encomendas	23
2.2.3 Confirmação de encomendas e prazos de entrega ao cliente	24
2.2.4 Tratamento de pedidos de material promocional	24
2.2.5 Criação de ordens de carga.....	25
2.2.6 Contacto com transportadores.....	27
2.2.7 Emissão de faturas	28
2.2.8 Preparação e envio de faxes e faturas.....	30
2.2.9 Gestão de reclamações	31
2.3 Comunicação com clientes internacionais	32
Parte III – Internacionalização e mercados externos	35
3.1 Metodologia e objetivos da investigação.....	35
3.2. Internacionalização	36
3.2.1 Modos de entrada no mercado internacional.....	37
3.2.2 Planeamento estratégico	38

3.3 Mercados de exportação.....	42
3.3.1 O Mercado Espanhol	44
3.3.2 O Mercado Holandês	46
3.3.3 O Mercado Alemão	48
3.4 O impacto da cultura nos negócios internacionais	51
3.4.1 Dimensões culturais de Hofstede.....	53
3.4.2 Dimensões culturais de Lewis.....	55
3.4.3 Inteligência emocional.....	57
3.4.4 Comunicação intercultural em contexto empresarial: o caso espanhol	58
3.4.5 Comunicação intercultural em contexto empresarial: o caso holandês	60
3.4.6 Comunicação intercultural em contexto empresarial: o caso alemão ..	62
3.5 Conclusão	63
Considerações finais	67
Referências bibliográficas	69
ANEXOS	74
Anexo A – Plano de Estágio	74
Anexo B – Listagem de produtos Revigrés	76
Anexo C – Exemplo cotação e marcação de transporte	77
Anexo D – Apresentação de reclamação.....	77
Anexo E – Pedido de encomenda e confirmação	78
Anexo F – Pedido de carregamento de material.....	79
Anexo G – Comparação entre países segundo as dimensões culturais de Hofstede.....	80

Índice de Ilustrações

Índice das Figuras

Figura 1 - Organigrama do mercado externo. Elaboração própria.	8
Figura 2 - Matriz SWOT. Elaboração própria.....	18
Figura 3 - Etapas do processo de exportação na Revigrés. Elaboração própria.	21
Figura 4 - <i>Printscreen</i> do programa <i>RcSoft</i> – Atendimento	22
Figura 5 - <i>Printscreen</i> do programa <i>RcSoft</i> – Criar encomenda.....	23
Figura 6 - <i>Printscreen</i> do programa <i>RcSoft</i> – Confirmação Entrega Encomendas	24
Figura 7 - <i>Printscreen</i> do Programa <i>RcSoft</i> – Criação de ordem de carga – Campo 1.....	25
Figura 8 - <i>Printscreen</i> do Programa <i>RcSoft</i> – Criação de ordem de carga – Campo 2.....	26
Figura 9 - <i>Printscreen</i> do programa <i>RcSoft</i> – Criação de Faturas – Campo 1 ...	29
Figura 10 - <i>Printscreen</i> do Programa <i>RcSoft</i> – Criação de Faturas – Campo 2 ...	29
Figura 11 - <i>Printscreen</i> do Programa <i>RcSoft</i> – Criação de Faturas – Campo 3..	30
Figura 12 - Fotografia do interior da Basílica de La Sagrada Familia. Retirado de (Vale et al., 2016, p. 65)	41
Figura 13 - Representação <i>iceberg</i> da cultura. Retirado de Katan (2009, p.78)..	52
Figura 14 - Modelo de tipologias culturais. Retirado de Lewis (2006, p.67)	56

Índice dos Gráficos

Gráfico 1 - Principais mercados de exportação da indústria cerâmica. Adaptado com base nos dados da APICER referentes a 2017	11
Gráfico 2 - Volume de faturação das 6 principais empresas do subsetor de Pavimentos e Revestimentos. Elaboração própria	12
Gráfico 3 - Percentagem de exportação das principais empresas do subsetor de Pavimentos e Revestimentos. Elaboração própria.....	13
Gráfico 4 - Volume de Faturação da Revigrés 2001-2018. Elaboração própria.....	14
Gráfico 5 - Principais mercados de exportação da Revigrés entre 2017, 2018 e o 1º semestre de 2019. Elaboração própria.....	43
Gráfico 6 - Percentagem de vendas no mercado espanhol.Elaboração própria...44	
Gráfico 7 - Percentagem de vendas no mercado holandês.Elaboração própria...47	
Gráfico 8 - Percentagem de vendas no mercado alemão.Elaboração própria.....49	

Índice das Tabelas

Tabela 1 - Percentagem de exportação da Revigrés. Elaboração própria.....	14
--	----

Introdução

O presente relatório de estágio foi desenvolvido no âmbito da unidade curricular Estágio/Projeto/Dissertação do mestrado em Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro. O estágio em análise decorreu entre fevereiro e julho de 2019 na sede da empresa Revigrés SA, Revestimentos e Pavimentos cerâmicos em Barrô-Águeda, sob a supervisão do Dr. Pedro Tarouco, e sob a orientação científica da Professora Doutora Katrin Herget.

A opção pela realização do estágio curricular possibilita a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico e proporciona um contacto direto com o meio empresarial. Este último aspeto era para mim essencial, não apenas para adquirir experiência no meio laboral, mas também para me ajudar a definir os meus objetivos a nível profissional.

A perspetiva de realização de um estágio curricular na Revigrés revelou-se, desde o início, cativante pelo facto de se tratar de uma empresa portuguesa de referência na área da cerâmica com forte presença internacional. O estágio, inserido num projeto de crescimento internacional, possibilitaria o contacto com mercados externos, diferentes entre si tanto no plano cultural como no plano estratégico da Revigrés. O presente documento tem como objetivos por um lado, descrever a empresa de acolhimento e as atividades realizadas durante o período em que decorreu o estágio e, por outro lado, apresentar uma análise mais crítica relativa ao processo de internacionalização da empresa, com especial enfoque nos mercados com que estive mais em contacto, mais concretamente o mercado holandês, espanhol e alemão.

O relatório encontra-se dividido em três partes. A primeira parte inicia-se com uma apresentação da empresa de acolhimento e das características da indústria cerâmica em que a empresa se insere. Para concluir a primeira parte é apresentada uma análise e matriz SWOT que permite avaliar as competências e potencialidades da Revigrés, atendendo às suas características internas e ao contexto externo. A segunda parte centra-se nas atividades desenvolvidas durante o estágio.

Por último, a terceira parte é dedicada à análise do processo de internacionalização da empresa e inclui duas abordagens fundamentadas através

de uma revisão da literatura. A primeira abordagem parte do conceito de internacionalização, modos de entrada e estratégias comerciais para analisar a forma como a Revigrés tem vindo a desenvolver o seu processo de expansão nos mercados internacionais, mais concretamente em Espanha, nos Países Baixos e na Alemanha. A segunda abordagem, de carácter já mais subjetivo, baseia-se nas definições de cultura, características culturais e inteligência emocional e apresenta uma reflexão sobre o impacto da cultura nas relações comerciais com os três países acima referidos.

A elaboração deste relatório foi feita com base na experiência de estágio e em conhecimentos adquiridos através da consulta de livros, artigos, notícias e de algumas páginas *web* devidamente referenciados no presente documento. Este relatório contou igualmente com a inestimável colaboração dos funcionários do Departamento de Exportação da Revigrés e do Dr. Pedro Tarouco, diretor comercial, que generosamente me forneceram diversas informações com base na sua larga experiência e em documentação interna da empresa.

Parte I – Revigrés e o posicionamento no setor da cerâmica

1.1 Apresentação da empresa

A Revigrés – Indústria de Revestimentos a Grés é uma empresa portuguesa que desenvolve a sua atividade no sector dos pavimentos e revestimentos cerâmicos. A firma tem sede em Barrô no concelho de Águeda onde se localizam as unidades fabris, escritórios e uma sala de exposições. Não estando limitada à Região Centro, a Revigrés conta também com uma sala de exposições no Saldanha em Lisboa.

A marca Revigrés é reconhecida internacionalmente e está presente em cerca de 50 países. A empresa marca presença nas feiras internacionais de cerâmica como é o caso da CERSAI em Itália e tem vindo a destacar-se devido à sua participação em projetos emblemáticos como são exemplos a Basílica da Sagrada Família em Espanha, o stand da *Bentley e Rolls Royce* em Inglaterra, várias *computer stores* nos EUA e Canadá e centros comerciais, hotéis, restaurantes e estações de metro, não apenas em Portugal como também noutros países.

A empresa tem três tipologias base de produtos, mais concretamente os revestimentos cerâmicos vidrados, o grés porcelânico esmaltado e o grés porcelânico técnico. Os revestimentos cerâmicos vidrados são desenvolvidos para revestimentos de espaços interiores. O grés porcelânico esmaltado é indicado para revestimento e pavimentos exteriores e interiores de áreas residenciais e públicas. O grés porcelânico técnico, por sua vez, é um material de elevada resistência, cujas características se reproduzem em toda peça, sendo igualmente apropriado para revestimentos e pavimentos de áreas interiores e exteriores, tanto públicas como residenciais. Estes produtos servem de base às variadas coleções da empresa que vão sendo atualizadas todos os anos.

A Revigrés foi fundada em 1977 por um conjunto de empresários, dos quais se destaca o Engenheiro Adolfo Roque que presidiu a firma até 2008. Em 1982 a Revigrés abre uma delegação em Lisboa e no ano seguinte inicia o patrocínio ao

Futebol Clube do Porto que persiste até aos dias de hoje e que tem contribuído em larga escala para a visibilidade da marca a nível nacional e internacional.

Evidenciando já um foco no desenvolvimento e inovação, a Revigrés instala no ano de 1989 um Laboratório de Investigação de Desenvolvimento para o estudo e controlo de matérias-primas e composições cerâmicas e em 1993 implementa um Sistema Integrado de Design destinado ao desenvolvimento de novos produtos. No ano de 1997 inaugura uma sala de exposições em Lisboa e o edifício comercial na sede, um projecto de referência mundial da autoria do arquiteto Siza Vieira. Em 2001 inicia a produção do grés porcelânico, um material versátil de cerâmica de elevada qualidade e resistência (Revigrés, sem data).

Demonstrando desde cedo uma preocupação com o impacto ambiental da sua atividade, a firma adere em 1998 ao pacto de adaptação ambiental para cumprimentos das normas respeitantes à gestão da qualidade dos efluentes gasosos, efluentes líquidos e resíduos sólidos industriais e em 2006 é distinguida pela Euronatura – Centro para o Direito Ambiental e Desenvolvimento Sustentado como a empresa do setor cerâmico que melhor se tem adaptado e reagido aos desafios das alterações climáticas. Em 2011 a Revigrés apresenta o produto *EcoTech* que integra cerca de 90% de materiais reciclados e em 2015 surge em primeiro lugar no ranking das empresas com melhor reputação no setor da indústria em Portugal segundo um estudo da *RepTraK Pulse* (Revigrés, sem data).

Numa procura constante pela excelência e inovação, a Revigrés tem vindo a investir nas suas unidades fabris, na tecnologia industrial e na formação e motivação dos seus recursos humanos. Os esforços da empresa têm sido gorados com diversos prémios como são exemplos o *German Design Award Special 2017* atribuído à Coleção Cromática, *Design Award 2016*, *Prémio Red Dot Design Award 2015*, *Good Design Award 2015* – atribuído pelo *The Chicago Athenaeum: Museum of Architecture and Design* e *A'Design Award Gold 2014* pelo pavimento inovador *Revicomfort* (Revigrés, sem data).

É igualmente relevante referir o foco na produtividade, diversidade do fabrico, flexibilidade e qualidade. A Revigrés é ainda a única empresa com quádrupla certificação dos seus sistemas integrados de gestão nas vertentes

qualidade, ambiente, responsabilidade social e investigação, desenvolvimento e inovação.

1.2 Missão, visão e valores

Antes das organizações decidirem quais as estratégias a implementar, a missão e a visão têm de estar definidas. A visão pode ser definida como “uma imagem do que a firma pretende ser em termos genéricos e do que pretende alcançar” (Hitt et al., 2007, p. 48), reflete os valores da empresa e tem um carácter simples, estável e inspirador. A missão, por sua vez, é mais concreta e baseia-se na visão da empresa para especificar “a área de negócios em que a empresa pretende atuar e o público-alvo que pretende servir” (Hitt et al., 2007, p. 49). A Revigrés define simultaneamente como visão e missão:

Ser a empresa líder do setor cerâmico, apostando fortemente no Design, na Inovação, na Investigação, na Qualidade Total, e no Serviço ao Cliente, procurando atingir elevados níveis de performance e rentabilidade, de forma sustentável. Reunir uma equipa coesa e orientada para novos desafios, de forma a explorar novas soluções para as exigências de estética e de bem-estar emergentes, e dar resposta às novas estratégias ambientais para a construção sustentável (Revigrés, 2018b).

No *website* da empresa são igualmente referidos os valores que guiam a estratégia da Revigrés (Revigrés, sem data).

- Exclusividade;
- Design e criatividade;
- Inovação;
- Portugalidade.

1.3 Estrutura organizacional

Atualmente, o Conselho de Gerência é constituído pela Dr.^a Paula Roque, pela Dr.^a Paula Cardoso e pelo Engenheiro Carlos Roque. As principais áreas funcionais da firma de acordo com o Manual de Acolhimento da Revigrés (Revigrés, 2018a) são:

- Suporte e desenvolvimento;
- Produção, logística e inovação;
- Marketing e comercial.

Estas três áreas subdividem-se em departamentos. A empresa tem cinco unidades de produção que se encarregam de todo o processo de produção que se inicia com a chegada das matérias-primas e prossegue com a sua transformação em pasta, prensagem, cozedura, retificação, polimento, esmaltação, corte, decoração e termina com o embalamento e controlo de qualidade. O Departamento Logístico coordena o planeamento da produção e define durante uma reunião diária prazos de entrega para as encomendas de clientes e pedidos de material promocional.

O controlo de qualidade é feito ao longo de todo o processo de produção e no final através de amostras depois de o produto estar já embalado. O Departamento de Qualidade assegura também a gestão de reclamações e presta assistência técnica e aconselhamento gratuito ao cliente relativamente à limpeza e manutenção.

O Departamento de Inovação da Revigrés desenvolve novos produtos com base na análise das necessidades e tendências do mercado, contando com o apoio do Departamento de Marketing. Em alguns casos são os próprios clientes que solicitam à Revigrés a criação de um produto com determinadas características estéticas e técnicas.

1.4 O Departamento de Exportação

O estágio curricular decorreu na área comercial, mais concretamente no Departamento de Exportação sob a supervisão do Dr. Pedro Tarouco, diretor comercial. Dentro do departamento existem cinco gestores de mercado (*area managers*), cinco assistentes comerciais (*area sales assistant*) e um diretor comercial. O organigrama da figura 1 mostra a distribuição de mercados por gestor de mercado e por assistente comercial durante o período em que decorreu o estágio.

Cada gestor de mercado é responsável por determinados mercados e conta com o apoio dos assistentes comerciais. Os mercados são distribuídos pelos gestores de mercado e pelos assistentes comerciais com base nas necessidades linguísticas, conhecimento cultural e necessidades específicas de cada mercado. Esta distribuição não é fixa e vai sendo frequentemente ajustada. Cada gestor de mercado trabalha com pelos menos duas assistentes comerciais. Através da figura 1 é possível constatar que existem atualmente dois gestores de mercado que estão responsáveis por um número reduzido de mercados. Há um gestor que trabalha só com França e outro que trabalha só com a Alemanha e com a Áustria, o que demonstra que estes dois mercados são prioritários para a Revigrés e que necessitam, por isso, de um acompanhamento mais próximo.

Os gestores de mercado estabelecem relações comerciais entre a empresa e os clientes, negociam preços, visitam e acompanham regularmente clientes e agentes, fazem a prospeção de novos mercados e angariação e gestão da carteira de clientes. As assistentes comerciais executam as tarefas de *backoffice*, nomeadamente consulta de *stocks*, registo de encomendas, preparação de cargas, contacto com transitários, faturação, registo de reclamações e outros trabalhos administrativos e de apoio ao cliente.

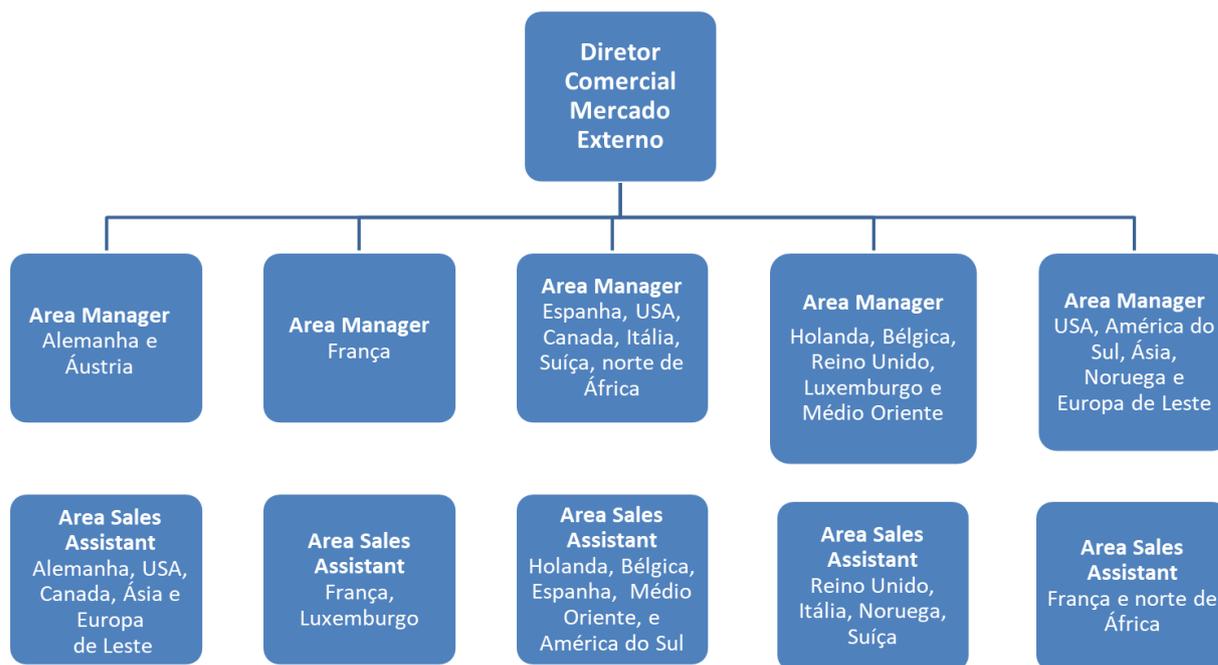


Figura 1 - Organograma do mercado externo. Elaboração própria.

A Revigrés trabalha igualmente com agentes comerciais em alguns mercados. Os agentes atuam como representantes da empresa nos mercados/zonas que lhe estão atribuídos e recebem uma comissão sobre as vendas. As funções exatas dos agentes bem como os objetivos de venda são definidas no contrato com a empresa, mas, de uma forma geral, os agentes são responsáveis por trazerem potenciais clientes para a firma, prestarem um acompanhamento regular aos clientes existentes e promoverem os produtos da empresa. O objetivo é alcançar um volume de vendas pré-estabelecido.

As vantagens de trabalhar com agentes prendem-se com a redução de custos para a empresa dado que as deslocações que os agentes fazem para visitar clientes são suportadas pelos próprios e o valor das comissões está sujeito ao volume de vendas, ou seja, a empresa não fica veiculada a despesas fixas com ordenado e deslocações. Um ordenado baseado em comissões procura garantir que os agentes estão motivados para desempenharem as suas funções e salvaguarda parcialmente a empresa caso os objetivos não sejam cumpridos.

Os agentes têm também a vantagem de se encontrarem geograficamente mais próximos dos mercados, terem já uma rede de contacto e estarem em muitos

casos mais familiarizados com a língua e com a cultura dos clientes, o que facilita as relações comerciais. No entanto, existem igualmente desvantagens, nomeadamente as dificuldades de controlo, pois as empresas muitas vezes só têm acesso aos resultados do trabalho dos agentes e têm dificuldades em controlar se os métodos e as ações adotadas estão de acordo com a política e interesses a longo prazo da empresa. Importa igualmente referir que mesmo nos casos em que os agentes não estão a conseguir trazer para a empresa o volume de vendas acordado, quebrar o contrato antes do fim poderá trazer custos elevados para a empresa (Arancón & Lincke, n.d.).

Os agentes têm direito de exclusividade nas áreas que lhes estão atribuídas e no caso da Revigrés reportam diretamente aos gestores de mercado e ao diretor comercial da empresa. Estão também muitas vezes em contacto com as assistentes comerciais dado que muitas encomendas, pedidos de material promocional, consultas e outras solicitações chegam por intermédios dos agentes comerciais e não diretamente dos clientes.

1.5 Análise Setorial: Indústria Cerâmica

A Revigrés desenvolve a sua atividade na indústria cerâmica. Neste contexto é relevante abordar a dinâmica e a evolução desta indústria tanto a nível mundial como no contexto nacional, de modo a compreender a sua influência na atividade da Revigrés bem como o posicionamento da firma na indústria e no subsetor em que atua.

De acordo com os dados da MEC Studies, a produção e o consumo mundial de cerâmica têm vindo a registar um aumento desde 1998. Em 2018 a situação alterou-se, tendo tanto o consumo como a produção, decrescido cerca de 3.6%. Os fluxos de comércio internacional mantiveram-se, todavia, estáveis (ACIMAC, 2019).

A Ásia é atualmente o maior produtor de cerâmica e desde 2008 que tem vindo a aumentar a sua produção, ainda que com algumas quebras ligeiras. Em 2018 o continente asiático foi responsável por cerca de 68,6% da produção mundial. É, no entanto, importante referir que a China, um dos principais produtores mundiais, registou em 2018 uma diminuição significativa no seu volume de produção e de exportação. Em contrapartida, a Índia aumentou em 2018 a sua

produção e exportação em 6% e 20% respetivamente (ACIMAC, 2019).

A União Europeia, por sua vez, tem vindo a diminuir o seu impacto na produção mundial. Em 2008 os países da União Europeia foram responsáveis por cerca de 16,7% do total da produção mundial e em 2018 apenas por 10,4%. Importa igualmente referir que o impacto da América Central e do Sul no total da produção mundial foi de 8,1% em 2018 (ACIMAC, 2019).

No que diz respeito à produção por país em metros quadrados, a China lidera o top de produção, sendo também o maior consumidor e exportador mundial de cerâmica. A Índia surge em 2º lugar como maior produtor de cerâmica, seguida pelo Brasil, o terceiro maior produtor e consumidor de cerâmica e o sétimo maior exportador. O Vietname surge em 4º lugar na produção de cerâmica. Espanha e Itália surgem em 5º e 6º lugar respetivamente no total da produção mundial (ACIMAC, 2019).

A Ásia é responsável por cerca de 51,8% das exportações mundiais e a União Europeia é responsável por cerca de 33,4%, facto que evidencia o forte carácter exportador da indústria cerâmica na União Europeia. Em 2018 assistiu-se a uma diminuição das exportações da China, Itália e México e a um aumento das exportações da Índia, Brasil e Espanha (ACIMAC, 2019).

1.5.1 Indústria Cerâmica em Portugal

A indústria cerâmica portuguesa é tradicionalmente exportadora. De acordo com os dados da APICER, em 2017 cerca de 72% das exportações desta indústria tiveram como destinos mercados comunitários e 28% tiveram como destino países fora do Espaço Económico Europeu. Em 2017 os cinco principais mercados para os quais a indústria cerâmica portuguesa exportou foram França, Espanha, Estados Unidos, Alemanha e Reino Unido. O gráfico 1 mostra esta distribuição em percentagem (APICER, 2017).



Gráfico 1 - Principais mercados de exportação da indústria cerâmica. Adaptado com base nos dados da APICER referentes a 2017

Pese embora este setor tenha uma importância significativa na economia portuguesa, a verdade é que ao nível internacional Portugal não se encontra numa posição de liderança devido a fatores como os elevados custos energéticos do setor, incapacidade de criar economias de escala e forte competição internacional nomeadamente da Itália e da China, especialmente ao nível do preço dos produtos (PwC, 2016).

Neste contexto, torna-se necessário que a indústria portuguesa defina novas estratégias para ganhar uma posição de destaque no mercado internacional. De acordo com um estudo publicado pelo APICER em 2016, a estratégia setorial para 2020 deverá assentar sobretudo na diferenciação através das seguintes linhas orientadoras (PwC, 2016).

- 1) Investimento em tecnologia e inovação;
- 2) Aposta em produtos de elevada qualidade e de valor acrescentado;
- 3) Promoção do reconhecimento da marca portuguesa enquanto marca de confiança e qualidade;
- 4) Foco na sustentabilidade da indústria e políticas ambientais;
- 5) Foco nas necessidades do cliente tanto ao nível do produto como do serviço.

1.5.2 Cerâmica de Pavimentos e Revestimentos

A Indústria Cerâmica portuguesa era em 2014 constituída por cerca de 1127 empresas e empregava cerca de 15900 trabalhadores (PwC, 2016). Esta indústria subdivide-se em cinco subsetores:

- Cerâmica Utilitária e Decorativa
- Cerâmica de Pavimentos e Revestimentos
- Cerâmica Estrutural
- Cerâmica de Louça Sanitária
- Cerâmicas Especiais

A Revigrés faz parte do subsetor Pavimentos e Revestimentos que de acordo com o relatório de 2016 elaborado pelos serviços de auditoria PwC em 2014 empregava cerca de 3627 trabalhadores e era constituído por cerca de 56 empresas (PwC, 2016). Deste conjunto de empresas, destacam-se seis pelo seu volume de negócios.

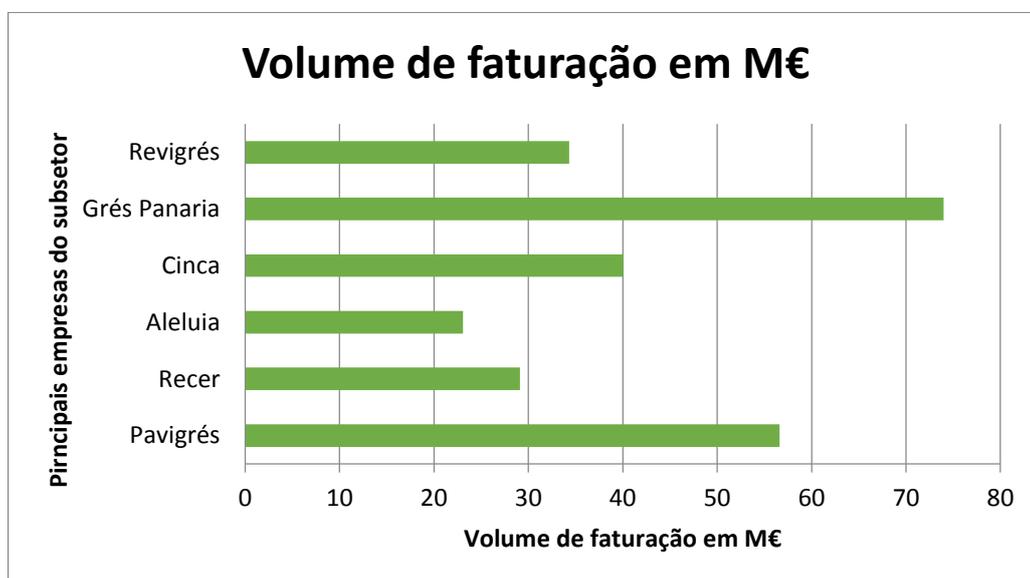


Gráfico 2 - Volume de faturação em milhões de euros das 6 principais empresas do subsetor de Pavimentos e Revestimentos. Elaboração própria

O gráfico 2 demonstra que a Grés Panaria ocupava em 2017 o 1º lugar em volume de faturação com 74 milhões de euros, seguida pela Pavigrés com 56.6 milhões de euros e pela Cinca com 40.5 milhões de euros. A Revigrés ocupava no mesmo ano o 4º lugar com um volume de faturação de 34 milhões de euros, em 5º e 6º lugar encontravam-se a Recer e a Aleluia com um volume de faturação de 29 milhões e 23.6 milhões de euros respetivamente (Relatório INFORMA, 2018. Dados recolhidos através de documentos internos da empresa).

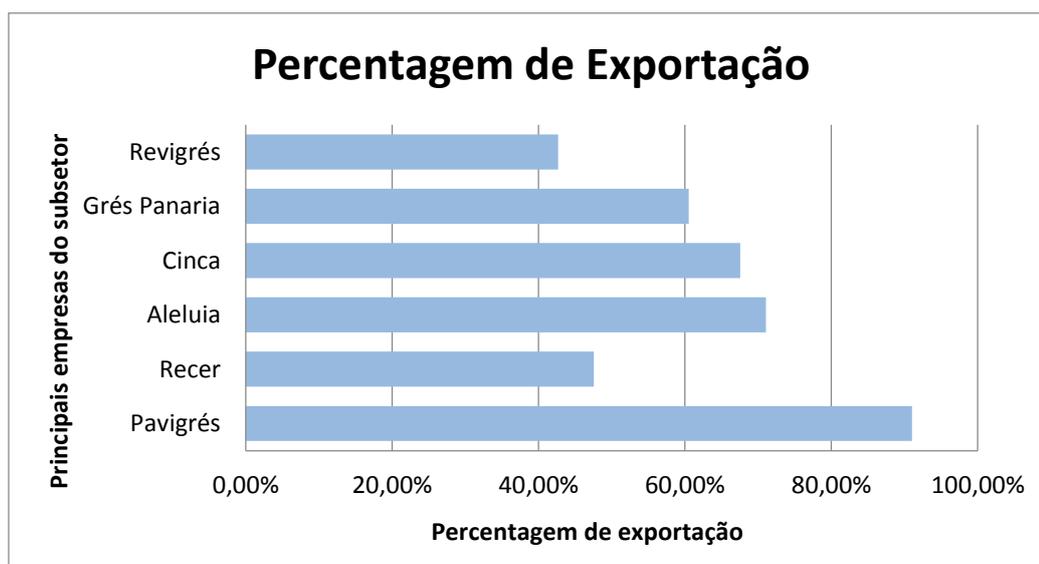


Gráfico 3 - Percentagem de exportação das principais empresas do subsector de Pavimentos e Revestimentos. Elaboração própria.

Tal como se verifica no gráfico 3, no que respeita à exportação, a Pavigrés lidera com uma percentagem de exportação de 91%, seguida pela Aleluia e pela Cinca com uma percentagem de exportação de 71% e 68% respetivamente. A Grés Panaria surge em 4º lugar com 60%. Das empresas em análise, apenas a Recer com 48% e a Revigrés com 46% têm uma percentagem de exportação inferior a 50% do total de volume de faturação (Relatório INFORMA 2018. Dados recolhidos através de documentos internos da empresa).

1.6 Revigrés - Evolução de vendas e exportação

Através do programa *RcSoft* é possível observar a evolução das vendas da empresa no mercado nacional e internacional. As vendas no mercado nacional têm tido sempre um impacto maior na faturação. O volume total de faturação subiu entre 2001 e 2008, sendo 2008 o ano em que a empresa mais faturou no geral e no mercado nacional. O volume de faturação registou uma queda significativa de 2008 para 2009. Entre 2009 e 2018 houve alguns anos em que houve um ligeiro aumento no volume de faturação, mas a empresa tem se mantido sempre abaixo da linha dos 40 milhões.

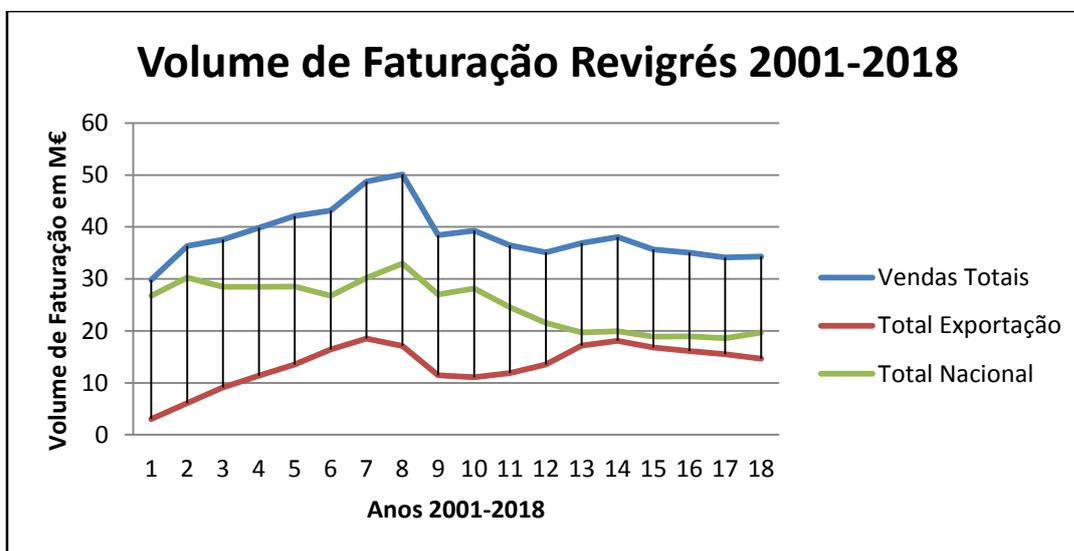


Gráfico 4 - Volume de Faturação da Revigrés 2001-2018. Elaboração própria

A percentagem de exportação da empresa subiu desde 2001 até 2014, com excepção do período compreendido entre 2008 e 2011. 2007 foi o ano em que mais se exportou e 2014 foi o ano em que as exportações tiveram o impacto mais significativo no total de faturação. Em 2018 cerca de 43% do total de faturação destinou-se ao mercado externo.

Tabela 1 - Percentagem de exportação da Revigrés. Elaboração própria

Anos	2001	2007	2010	2012	2014	2015	2016	2017	2018
Exportação (%)	10.2%	38%	28.2%	38.7%	47.6%	47.1%	46%	45.5%	42.6%

1.7 Análise SWOT

Com base na experiência de estágio e na análise de dados relativos à indústria cerâmica e ao setor de construção, documentação externa e interna da empresa e outras fontes foi possível desenvolver uma análise SWOT. A análise SWOT permite realizar um diagnóstico estratégico da empresa focando-se em aspeto internos (forças e fraquezas) e em aspetos externos (oportunidades e ameaças).

Começando pelas suas forças, a Revigrés é uma marca conhecida e prestigiada no mercado nacional que conta com um elevado nível tecnológico e competências técnicas que tornam possíveis a criação de produtos de elevada qualidade. De facto, em 2015 a firma conquistou o 1º lugar no ranking das empresas com melhor reputação no setor da indústria em Portugal (Revigrés, 2019). Através de uma capacidade de produção flexível e elevada, a empresa consegue comprometer-se com projetos de grande dimensão e/ou personalizados e de design exclusivo sem prejudicar a sua produção habitual.

Tal como referido, a firma sempre se preocupou em encontrar estratégias para minimizar o impacto ambiental da sua atividade, facto que lhe valeu a certificação na categoria ambiental dos seus sistemas de gestão integrados e que contribui para a notoriedade e reputação da marca. A Revigrés tem-se empenhado em reduzir os seus consumos energéticos e impactos ambientais, nomeadamente através da reutilização de águas residuais industriais e da incorporação de resíduos industriais na produção que deram origem à coleção *Eco Tiles*.

Importa ainda referir que a Revigrés, à semelhança das restantes empresas portuguesas, conta com uma vantagem geográfica. A localização periférica de Portugal na Europa, pese embora por vezes dificulte e encareça os custos de transportes de mercadoria para determinados países europeus daí ser aqui também referida como uma fraqueza, constitui uma vantagem quando se trata de exportações via marítima para países fora da Europa como são exemplos os Estados Unidos e Marrocos, alguns dos principais mercados da Revigrés.

Refletindo agora sobre as fraquezas da firma é relevante referir que pese embora, a Revigrés seja uma marca reconhecida e prestigiada no mercado nacional, tal não se verifica ainda da mesma forma no mercado internacional,

cenário em que a competitividade é marcadamente mais elevada. Tal como se verifica no Gráfico 3, das seis principais empresas do subsetor de Pavimentos e Revestimentos, a Revigrés era em 2017, a empresa com menor percentagem de exportação face ao volume total de faturação. Reconhecendo esta fraqueza bem como o potencial deste mercado, a firma tem vindo a definir estratégias para aumentar a visibilidade e o volume de vendas no mercado internacional.

Importa igualmente referir que nos últimos dois anos a Revigrés tem sofrido alterações significativas, tanto ao nível da direção comercial como da equipa (assistentes comerciais e gestores de mercado), facto que dificultou a implementação de uma estratégia comercial contínua e prejudicou o foco e a motivação da equipa comercial, o que se refletiu no volume de vendas do mercado internacional. Neste momento, a empresa começou já a implementar estratégias para aumentar a motivação e a coesão da equipa e o foco nos resultados. Uma das estratégias implementadas foram as reuniões matinais diárias com toda a equipa comercial do mercado internacional. Estas reuniões permitem encontrar soluções para os problemas que vão surgindo através da colaboração de toda a equipa.

No que respeita às oportunidades, é fulcral referir que o setor de construção civil está neste momento em crescimento não só em Portugal (*Diário de Notícias*, 2019), como também na Europa (FXSTREET, 2019), este crescimento do setor constitui, sem dúvida, uma oportunidade para a Revigrés. De modo a diferenciarse das empresas concorrentes, a firma deve continuar a apostar e a promover também através dos meios digitais a qualidade, resistência e sustentabilidade dos seus produtos bem como a sua preocupação em reduzir a pegada ecológica da sua atividade, dado que cada vez mais a sustentabilidade dos produtos e as práticas ambientais das empresas pesam na escolha dos consumidores, segundo indica o estudo da empresa *Accenture* publicado pela agência de notícias *Business Wire*. (Business Wire, 2019)

Ademais, sendo a Revigrés uma marca que aposta na diferenciação, um investimento a longo prazo num serviço de apoio ao cliente diferenciado poderia constituir uma vantagem competitiva, por exemplo, através da introdução de uma plataforma digital que permitisse ao cliente registar as encomendas, visualizar as encomendas em carteira, acompanhar o estado das cargas e aceder à fatura

eletrónica. Esta plataforma teria como principais vantagens agilizar o processo de exportação, reduzir a dependência nos recursos de *backoffice* e satisfazer rapidamente solicitações de cliente, nomeadamente no que respeita a disponibilidade de produtos, preços, prazos de entrega e acompanhamento de carga.

A Alemanha é um dos principais mercados de exportação da indústria cerâmica. No entanto, as vendas da Revigrés neste mercado têm ainda pouca expressão. Pese embora o mercado alemão seja bastante competitivo, a Revigrés tem pontos fortes que tornam viável a afirmação neste mercado. Esta oportunidade será abordada com maior detalhe no capítulo 3.

Uma das principais ameaças à indústria portuguesa em geral é o elevado custo da energia elétrica que encarece os custos de produção e conseqüentemente coloca as empresas portuguesas numa situação de desvantagem face aos seus competidores externos (Almeida Nunes, 2018). Para mais é de salientar igualmente a exigência das medidas ambientais em vigor que restringem as atividades das empresas e encarecem os custos de produção. As medidas ambientais podem, todavia, ter um impacto positivo na competitividade industrial caso as empresas apostem em soluções ambientais inovadoras (Stavropoulos et al., 2018), como aliás a Revigrés tem vindo a fazer, nomeadamente através da reutilização de águas residuais industriais e da incorporação de resíduos industriais na produção.

Por fim, é importante referir que as empresas exportadoras estão sempre sujeitas a alterações políticas e económicas que possam influenciar negativamente o comércio entre o seu país e o país de destino (Hitt et al., 2007). Atendendo a isto, muitas organizações procuram exportar para diversos mercados, de modo a não serem demasiado afetadas por possíveis alterações num determinado país. Um exemplo atual desta questão é a saída iminente do Reino Unido da União Europeia. As empresas da União Europeia que exportam atualmente para o Reino Unido terão de ser capazes de se adaptar às conseqüências e desafios ainda por determinar do *Brexit* (Sandford, 2019). O Reino Unido é um dos principais mercados de exportação da Revigrés, por isso, a empresa necessita de estar atenta ao desenvolvimento do *Brexit* e se necessário renegociar condições comerciais com o país.



Figura 2 - Matriz SWOT. Elaboração própria.

A análise SWOT permite concluir que a Revigrés é uma marca de prestígio no mercado nacional reconhecida pela sua qualidade, flexibilidade de produção e práticas ecológicas. Apesar de existir uma elevada competitividade no mercado externo, a firma tem características que lhe permitem diferenciar-se dos seus concorrentes e vir a crescer em determinados mercados estratégicos como é o caso da Alemanha. A progressiva estabilidade do Departamento Comercial deverá permitir à Revigrés oferecer um serviço ao cliente de crescente qualidade e focado nas suas necessidades.

Parte II: O Estágio Curricular

2.1 Integração na empresa

O primeiro contacto com a empresa foi feito em novembro aquando da entrevista com os recursos humanos. Durante a entrevista foram-me apresentadas brevemente as funções que iria desempenhar enquanto assistente comercial de *backoffice*. Mais tarde tive também a oportunidade de reunir com o diretor comercial do mercado internacional que me falou mais pormenorizadamente acerca das tarefas que iria realizar, sobre a equipa que iria integrar e sobre as expectativas da empresa relativas ao seu crescimento no mercado internacional e ao estágio.

A Revigrés tem um plano de integração para novos colaboradores. Durante a primeira semana tive a oportunidade de perceber o funcionamento geral da empresa, conhecer as diferentes unidades de produção, contactar com os responsáveis de algumas unidades e departamentos, visitar o *showroom* e familiarizar-me com o catálogo da empresa e com os termos técnicos do setor da cerâmica nas diferentes línguas. Esta semana de integração foi fundamental dado que antes de iniciar o meu estágio na Revigrés, os meus conhecimentos relativos ao sector de pavimentos e revestimentos cerâmicos eram muito superficiais.

Quando iniciei funções no departamento de exportação recebi formação de todos os assistentes comerciais relativamente ao processo de exportação, organização do departamento e utilização do programa *RcSoft*. Apesar de cada mercado e de cada cliente ter as suas particularidades, o processo base de exportação é muito semelhante, por isso registei encomendas, fiz ordens de carga e faturação de vários mercados e não apenas dos mercados com os quais viria mais tarde a ter mais contacto. Posteriormente quando comecei a contactar directamente com os clientes tive também de me coordenar com os gestores de mercado para responder a determinadas solicitações de clientes, nomeadamente pedidos de preço e produções especiais, pedidos especiais de material promocional e reclamações.

Como a equipa comercial se encontrava em fase de reestruturação com alguns elementos ausentes ou em horário reduzido era necessário que todos os assistentes de *backoffice* trabalhassem com regularidade com mercados que não

lhes estavam atribuídos. Por isso, a necessidade de coordenação, organização, comunicação, resiliência e trabalho em equipa revelaram-se de imediato como os primeiros desafios do estágio. Era fundamental que toda a equipa aderisse ao mesmo esquema de organização de emails, documentos e processos de clientes e prestasse especial atenção aos detalhes de cada cliente e de cada processo de exportação, para evitar possíveis erros e/ou reclamações.

O objetivo inicial era que o meu estágio fosse integrado no plano de crescimento no mercado alemão, ficando a trabalhar quase em exclusivo com este mercado. No entanto, devido a uma ausência temporária na equipa de *backoffice* tornou-se necessário que eu me ocupasse dos mercados da Holanda, Espanha e pontualmente da América Latina. O contacto com o mercado alemão ficou reduzido a situações pontuais. Pese embora, o meu objetivo fosse trabalhar com a Alemanha, esta reestruturação permitiu-me lidar diretamente com todas as etapas de exportação no *backoffice*, trabalhar com autonomia e com um certo poder de decisão com estes mercados que estavam temporariamente sem assistente, ganhar experiência através do contacto direto com os clientes, agentes e transitários e familiarizar-me com as estratégias da empresa.

2.2 Atividades desenvolvidas durante o estágio

Durante o estágio desempenhei todas as funções de assistente comercial de *backoffice*. A figura 3 ilustra de forma ordenada as etapas do processo de exportação no *backoffice* e as diferentes tarefas que enquanto assistente comercial realizei durante o período em que decorreu o estágio. Para além destas tarefas base associadas ao processo de exportação, os assistentes comerciais estão igualmente encarregues de dar resposta a consultas de *stock*, preço, informação técnica e outras solicitações e de gerirem eventuais reclamações.

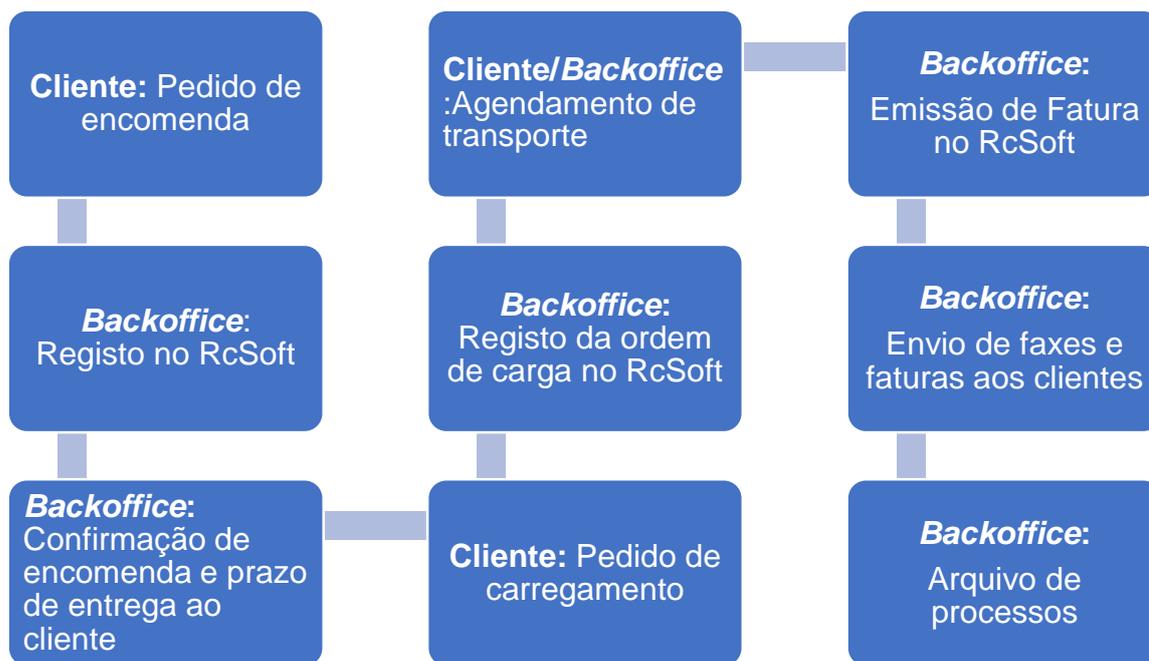


Figura 3 - Etapas do processo de exportação na Revigrés. Elaboração própria.

A ferramenta fundamental de trabalho no *backoffice* da Revigrés é o programa informático *RcSoft*. Aprender a trabalhar corretamente com o programa foi essencial para conseguir desempenhar funções com autonomia e rapidez. Uma utilização incorreta do programa pode levar a que certos documentos sejam mal registados, dando origem não só há atrasos, mas eventualmente pode conduzir à insatisfação do cliente e prejudicar a empresa. Por isso procurei sempre estar atenta, verificar os documentos antes de os enviar a clientes e questionar os meus colegas quando surgia alguma dúvida.

A importância das línguas estrangeiras foi notória. A língua inglesa foi fundamental para comunicar com os clientes holandeses e com muitos dos mercados dos outros assistentes. A língua alemã foi essencial para responder a solicitações de clientes quando a assistente responsável pelo mercado alemão se encontrava ausente, pois nenhum outro assistente possuía conhecimentos de alemão. A língua espanhola, que fui aperfeiçoando ao longo do estágio, foi necessária para comunicar diariamente com os clientes espanhóis e ocasionalmente da América Latina. Importa ainda referir que foi fulcral aprender a terminologia técnica da indústria cerâmica em português, inglês, espanhol e alemão.

Assim que me adaptei ao ritmo do processo de exportação no *backoffice* e às particularidades dos clientes já sabia quando é que tinha de desempenhar cada etapa do processo de exportação, o que me permitiu gerir o meu trabalho e definir prioridades. Para além de me encarregar do processo de exportação nos mercados da Holanda, Espanha e América Latina fiquei também responsável pelo envio de faturas, elaboração de faxes e arquivo de processos de todos os mercados. Sempre que tinha tempo disponível, auxiliava os outros assistentes comerciais no desempenho das suas tarefas. Embora neste caso trabalhasse com supervisão direta, foi necessário que eu me familiarizasse com os seus mercados e com as particularidades dos seus clientes para poder desempenhar funções de forma autónoma quando algum membro da equipa estava ausente ou de férias. Em seguida, irei descrever as atividades que realizei durante o estágio, dando conta da importância de cada tarefa no processo de exportação.

2.2.1 Consulta de stocks

Em alguns casos antes de fazerem uma encomenda os clientes perguntam se uma determinada quantidade está naquele momento disponível em *stock*. Esta informação está disponível no programa *RcSoft* na opção “Atendimento” basta inserir-se o código ou nome do produto e aparece logo a quantidade total disponível em metros quadrados ou em peças e a sua distribuição por lote.

The screenshot shows the 'Atendimento' window in RcSoft. The product code is 311121U901 and the lot is STATUARIO WHITE MATT RET 30x60 1. The unit is M2. The table below shows the stock distribution by warehouse and lot.

Arm.	Descrição	Lote	Data Ult. Prod.	Qtd. Stock	Encomendas	Qtd. Cativa	Qtd. Disp.	Qtd. Paleta	Qtd. Mult. Venda
08	Mat. Marketing	8C1-06.06	08-11-2018	13.5	0.0	0.0	13.5	48	0.9
TOTAL 08				13.5		0.0	13.5		
100	Armazen Geral	8A1-06.06	08-11-2018	349.2	0.9	0.0	349.2	48	0.9
100	Armazen Geral	8C1-06.06	08-11-2018	9.0	0.9	0.9	8.1	48	0.9
TOTAL 100				358.2		0.9	357.3		
TOTAL				371.7		0.9	370.8		

Below the table, there is a section for 'PLANO DE PRODUÇÃO' with columns for 'Sem.', 'Ordem de fabrico', 'Data Inicio', 'Q. Planeada', 'Q. Executada', and 'Q. Em Falta'. It also includes sub-sections for 'Ordens de fabrico confirmadas' and 'Ordens de fabrico planejadas'.

Figura 4– Printscreen do programa *RcSoft* – Atendimento

O lote indica a tonalidade, ano de produção e calibre do produto. Existem ligeiras diferenças entre lotes, por isso quando se trata de complementos de obra, os clientes pedem que caso ainda exista essa possibilidade que o produto seja do mesmo lote do que foi fornecido anteriormente. Nos mercados com os quais trabalhei os pedidos de *stock* chegavam regra geral via email e pontualmente via telefone. Após o pedido de *stock*, alguns clientes solicitam uma reserva de material durante um curto período de tempo até enviarem o pedido de encomenda.

2.2.2 Registo de encomendas

O processo de exportação no *backoffice* inicia-se com a encomenda do cliente. A encomenda é registada no programa *RcSoft* tal como se verifica na figura abaixo. No campo 1 preenche-se a série, nome do cliente, origem da encomenda, tipo de requisição, nome da requisição e quando a morada de entrega não coincide com a morada do cliente é necessário seleccionar-se o local de descarga. No campo 2 inserem-se o código do produto, a quantidade e o preço. Os preços dos produtos variam de acordo com o cliente, produto e quantidade pedida. O campo 3 destina-se a informações complementares e por norma não é preenchido.

The screenshot shows the 'xSoft - Comercial - [Criar Encomendas]' window. The interface is divided into two main sections: '1-Dados' and '2-Produtos'.
1-Dados: This section contains fields for 'Terceiro' (with 'Nº Terceiro' below it), 'Data' (set to 12-07-2019), 'Vendedor', 'Prospector', 'Agente', 'Tipo Requisição', 'Requisição', 'Data Req.' (set to 12-07-2019), 'Orig. Encomenda', 'Local Descarga', 'Rota', 'Série Vendas', 'Concurso/Obra', and 'Observações'.
2-Produtos: This section contains fields for 'Filia', 'Contrato', 'Cond. Pag.', 'Moeda', 'Câmbio' (set to 0.000000), 'Tabela Preço', 'Tipo PVP' (set to 1), 'Desc. Geral' (set to 0.00), 'ESTADO:', 'Regime Especial Iva', 'Volume' (set to 0), 'Calcula Tara' (checked), 'Tara', 'Peso Liq.', 'Peso Bruto', 'Paletes', 'Metros 3', 'Modelo', 'Originais' (set to 1), 'Copias' (set to 1), 'N.º Enc./Ano' (set to 9), and 'Utilizador/Data'.
The top menu bar includes 'Encomendas', 'Cargas', 'Facturação', 'Alterar Empresa', 'Versão', 'Janelas', and 'Sair'. There are also several yellow question mark icons throughout the form.

Figura 5- Printscreen do programa *RcSoft* – Criar encomenda

2.2.3 Confirmação de encomendas e prazos de entrega ao cliente

Caso os produtos estejam todos disponíveis em *stock* a confirmação da encomenda é impressa e enviada ao cliente via email. Caso algum dos produtos não esteja disponível é necessário enviar um email para a produção e logística a pedir produção. Normalmente num prazo de 24 horas é possível informar o cliente de quando é que um determinado produto estará disponível. Todas as confirmações de encomenda são enviadas ao cliente, impressas e arquivadas no processo do cliente.

Durante o estágio todas as confirmações que enviei incluíam uma nota de agradecimento no texto do email, tal como se verifica no anexo E. Sempre que possível procurei incluir o nome da pessoa que enviou o pedido de encomenda no corpo do email, de modo a criar uma relação mais próxima com cada cliente.



Código	Descrição	Lote	Vol.	CxM	Qty.	Desconto	V. Req.	Obs. Enc	D.Pedida	Dt. Conf.
312B132381	CROM.TURQUESA MATT RET 60x60 1		0	CX	148.320				11-06-2019	10-07-2019
312B132Z41	CROM.CLOROFILA MATT RET 60x60 1	8A-06	0	CX	70.580				11-06-2019	13-06-2019
312B137S31	CROM.ALLOY MATT RET 60x60 1	8D-06	0	CX	23.040				11-06-2019	13-06-2019
312B130031	CROM.ARG PRATA MATT RET 60x60 1		0	CX	82.080				11-06-2019	10-07-2019
3120127811	JAVA CHUMBO NAT 30x30 1a	9E-1	0	CX	72.000				11-06-2019	13-06-2019

Figura 6 - Printscreen do programa RcSoft – Confirmação Entrega Encomendas

2.2.4 Tratamento de pedidos de material promocional

Para além de pedidos de encomenda recebe-se regularmente pedidos de material promocional tanto de clientes novos como de clientes já existentes e de agentes que querem conhecer novos produtos e coleções da empresa, atualizar as suas salas de exposições ou ter uma amostra para enviar a um cliente. Os pedidos de material promocional englobam peças, expositores, painéis catálogos, folhetos e livros. Este material não acarreta quaisquer custos para o cliente e pode seguir sem carga ou com as cargas do cliente.

Quando estes pedidos chegavam a minha função era encaminhá-los para o departamento de marketing com conhecimento do respetivo gestor comercial,

sublinhando o nome do cliente, material pedido e a data prevista de carregamento. Posteriormente no departamento de marketing regista-se o pedido no sistema e coordena-se prazos de entrega com os responsáveis de produção de material promocional. Cabe ainda às assistentes comerciais informarem os clientes relativamente à disponibilidade do material promocional e data prevista de envio.

2.2.5 Criação de ordens de carga

As ordens de carga são criadas quando o cliente deseja carregar uma ou mais encomendas. No programa *RcSoft* selecionam-se a série (OCE – ordem de carga de exportação), a data de carga, o tipo de carga (carga, contentores, expresso), o transportador, o cliente, indica-se se seguem amostras e por fim selecionam-se as encomendas que o cliente quer carregar tal como as figuras abaixo mostram. Para se poderem efetuar determinadas ordens de carga é necessário solicitar autorização e obter aprovação do Departamento Financeiro. O transporte ou é da responsabilidade do cliente ou cabe às assistentes encontrarem o transportador com condições mais competitivas.

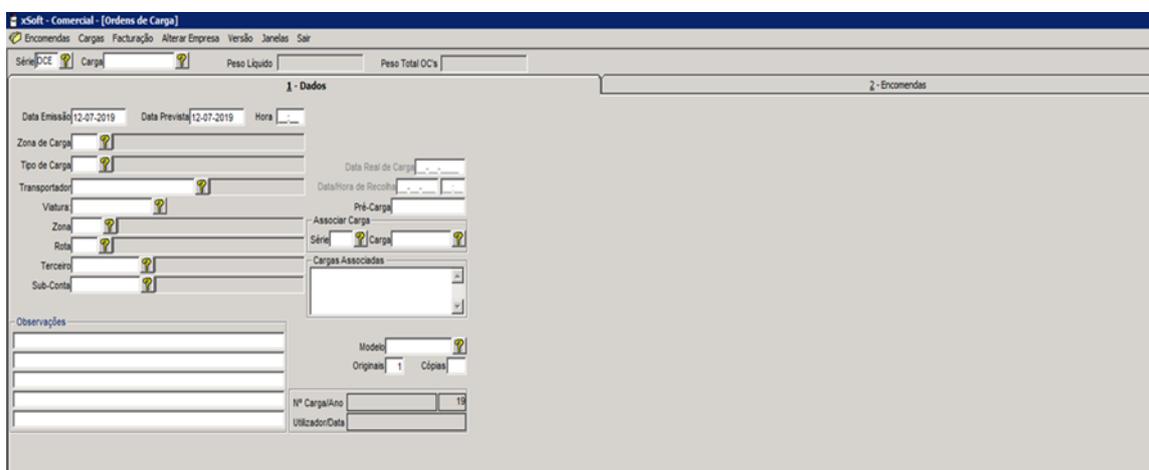


Figura 7 – *Printscreen* do Programa *RcSoft* – Criação de ordem de carga – Campo 1



Figura 8– Printscreen do Programa RcSoft – Criação de ordem de carga – Campo 2

As responsabilidades relativas ao transporte são definidas pelos Termos Comerciais Internacionais, mais comumente designados por *incoterms*. Os *incoterms* definem não apenas as responsabilidades e tarefas de cada uma das partes envolvidas na transação como também o local de entrega e a distribuição de custos e riscos de transporte. De acordo com a versão mais recente publicada pela Câmara de Comércio Internacional (CCI) “*Incoterms 2010*” em vigor desde 2011 os *incoterms* são 11 e encontram-se divididos em quatro grupos representados pelas letras E, F, C e D de acordo com as responsabilidades do vendedor e do comprador. (Ramberg, 2011)

Do Grupo E faz parte somente a designação *EXW (exworks)* – à saída da fábrica, este termo é utilizado nos casos em que a responsabilidade do vendedor é transferida para o comprador no momento em que a mercadoria é disponibilizada nas devidas condições de embalagem nas instalações do vendedor. No grupo F o transporte principal é da responsabilidade do transportador, mas cabe ao vendedor fazer chegar a mercadoria a um local designado. Dentro deste grupo existem três *incoterms*; *FCA – Free Carrier* em que responsabilidades do vendedor terminam a partir do momento em que a mercadoria do comprador é entregue no local designado, o *FAS – Free Alongside Ship* aplicável nos casos em que a responsabilidade do vendedor termina quando os bens são entregues junto ao navio e ainda o *FOB – Free on Board* utilizado nos casos em que a responsabilidade do vendedor termina a partir do momento em que a mercadoria é entregue a bordo do navio. (Ramberg, 2011)

O Grupo C é aplicado nos casos em que o transporte principal é da responsabilidade do exportador até ao local designado. Do Grupo C fazem parte quatro termos, nomeadamente o *CPT – Carriage Paid To* (porte pago até ao local

designado), *CFR – Cost and Freight* (custo e frete), *CIF – Cost Insurance and Freight* (custo, seguro e frete) aplicado no transporte marítimo, e *CIP – Carriage and Insurance Paid to* – (porte e seguros pagos até ao local designado).

O Grupo D é o que implica mais responsabilidades para o vendedor que fica encarregue de entregar a mercadoria no destino e tem de suportar todos os custos e riscos inerentes ao transporte. Deste grupo fazem parte três termos *DAP – Delivery at Place* (entregue no local), *DAT – Delivery at Terminal* (entregue no terminal) e, por fim temos, o incoterm *DDT -Delivered Duty Paid* (entregue com direitos pagos) que por oposição ao *incoterm exworks* é o que implica mais responsabilidades, custos e riscos para o vendedor. (Ramberg, 2011) (ARNAUD, sem data)

Na Revigrés os *incoterms* mais utilizados são o *exworks*, *CPT* e ocasionalmente o *FOB* que se trata de transporte marítimo. Nos casos em que o *incoterm* é *exworks*, os assistentes comerciais apenas têm de indicar o número de paletes e o peso total ao transportador do cliente. Os restantes *incoterms* acarretam mais tarefas e responsabilidades para os assistentes comerciais e para a empresa, tal como se verifica no ponto seguinte.

2.2.6 Contacto com transportadores

Nos casos em que o transporte é da responsabilidade da empresa, as assistentes ou têm já uma tabela com os preços dos transportadores ou pedem cotações, de forma a conseguirem sempre o preço mais competitivo para o cliente. Para além do valor do transporte é igualmente relevante ter em conta o tempo médio de entrega. Em determinadas situações os clientes estão dispostos a pagar um valor mais elevado por um serviço de entrega mais rápido, um aspeto que tive de ter em conta ao comparar alternativas de transporte.

O contacto com os transitários é feito via email e em casos mais urgentes via telefone. Aquando do pedido de cotação é apenas necessário referir qual é o código postal, peso e número de paletes. Posteriormente para se confirmar o transporte, é necessário indicar o nome do cliente, data de carregamento, morada de entrega completa, contacto do cliente e o número de paletes e peso líquido e aguardar que o transitário confirme a recolha tal como se verifica no anexo C. Em

alguns casos é necessário contactar novamente o transitário para saber exatamente quando é que uma determinada carga será entregue ao cliente ou para solucionar questões relativas à perda ou dano de material.

2.2.7 Emissão de faturas

Na Revigrés trabalhei com dois tipos de faturas, mais concretamente as faturas proforma e as faturas comerciais. As faturas proforma funcionam como um orçamento. Têm carácter opcional e são emitidas antes do material ser carregado e em alguns casos ainda antes da encomenda ser registada. As faturas comerciais, por sua vez, são feitas após o carregamento do material e têm carácter obrigatório.

Faturas proforma

Uma fatura proforma é uma fatura que é feita a pedido do cliente ou potencial cliente antes de ser feita à aquisição de um bem ou serviço. Em termos de conteúdo, é idêntica a uma fatura comercial, no entanto tem apenas carácter informativo. O objetivo principal é informar o cliente relativamente aos preços de cada produto, quantidade, termos de transação e transporte, data prevista de entrega, possíveis taxas de IVA e eventuais descontos, pesos, custos de transporte e o custo final da transação. Caso o cliente esteja de acordo com as condições apresentadas na fatura proforma e se realize a transação comercial, a fatura final deverá refletir as mesmas condições comerciais da fatura proforma.

Por norma, na Revigrés a criação de faturas proforma era apenas necessária para novos clientes ou para projetos especiais de clientes já existentes que necessitavam de saber com precisão quais os custos e as condições de um determinado projeto. As faturas proforma são feitas no programa *RcSoft* e são semelhantes às faturas comerciais. No campo 1 é necessário selecionar-se a série, nome do cliente, peso líquido, peso bruto e o número de paletes. No campo 2 insere-se o nome do produto ou número da encomenda, preço por m² ou por caixa, eventual preço de transporte e descontos aplicáveis. Por fim, no campo 3 estabelece-se qual será o *incoterm*, natureza, modo de transporte e preço final. As informações no campo 3 são escritas em português, inglês, espanhol ou francês conforme o mercado a que o cliente pertence.

Faturas comerciais

Quando o material é carregado é emitida uma guia de remessa. Após o material ser carregado e a guia de remessa ser emitida dispõe-se de cinco dias úteis para emitir a fatura. Na Revigrés, as faturas são por norma emitidas pelos assistentes comerciais no dia em que o material é carregado. No campo 1 é necessário selecionar a guia de remessa correspondente, a série e confirmar os pesos brutos e líquidos e os dados do transportador.

Figura 9 – Printscreen do programa RcSoft – Criação de Faturas – Campo 1

No campo 2 aparecem os produtos que o cliente carregou, o preço por m²/caixa e o preço final. Nos casos dos clientes que carregam *exworks* adiciona-se apenas o nome da requisição do cliente junto ao número de encomenda da empresa. Nos casos em que é necessário debitar transporte tem de se colocar no código “TAXA2” inserir 1 na quantidade e adicionar o valor do transporte (Figura 8).

Encomenda	Código	Arm.	Lote	Descrição	Vol.	CxM	Qtd.	P. Unit.	Des1	Des2	Des3	D
EN19E005174	31010863C1	111	9A-06.06	BIANCO ORO RECT 30x90 1a	26.0	CX	28.080		0.00	0.00		
EN19E005124	3122D35071	111	29AA-06.06	CROM SUPERBRANCO POL 60x120 1a	56.0	CX	80.640					
EN19E005123	3571213451	111	B6D-1	IRON NAT 30x60 1a	10.0	CX	12.500					
EN19E004825	31010868C1	111	9E-06.06	NIMBUS OFFWHITE RECT 30x90 1a	17.0	CX	18.360					
EN19E005282	3110128851	111	8D-4	FASHION TURQUESA NAT 30x30 1a	4.0	CX	3.600					

Figura 10 – Printscreen do Programa RcSoft – Criação de Faturas – Campo 2

No campo 3 preenche-se o *incoterm*, natureza e tipo de transporte e escreve-se na língua correspondente o total da fatura. O documento final é emitido de forma automática em inglês, espanhol ou francês de acordo com o país do cliente.

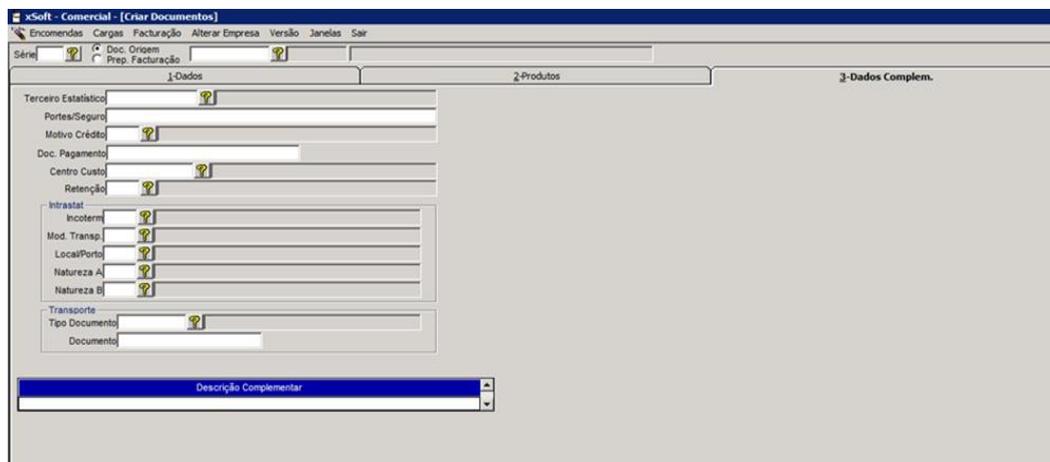


Figura 11 - Printscreen do Programa RcSoft – Criação de Faturas – Campo 3

2.2.8 Preparação e envio de faxes e faturas

Como referido fiquei responsável pelo envio de faxes e faturas para todos os clientes do mercado internacional. No caso dos clientes que não têm fatura eletrónica é necessário enviar a fatura por correio e preparar também um faxe com informações relativas à carga. Existe já um faxe modelo para cada cliente sendo apenas necessário alterar a data de carregamento, número da fatura, e eventualmente o transportador e informação relativa ao envio de material promocional. Os faxes encontram-se redigidos em inglês, francês, espanhol ou alemão de acordo com o país do cliente. Como verifiquei que existiam alguns erros a nível linguístico nos faxes modelo em alemão tive o cuidado de os corrigir antes de proceder ao seu envio.

Cada fatura origina um processo onde são guardados os pedidos de encomenda do cliente, a confirmação de encomenda, a ordem de carga, eventual correspondência com o cliente e transportador, a guia de remessa, a fatura e o faxe. No final estes processos são arquivados por ordem do número da fatura e são guardados na empresa durante dez anos.

2.2.9 Gestão de reclamações

As reclamações que surgem são normalmente enviadas via email pelos clientes ou pelos agentes para as assistentes comerciais. A maior parte das reclamações com que tive contacto vinham no seguimento de material que chegou partido ou danificado, material trocado que não corresponde ao pedido original do cliente ou material em falta que foi debitado, mas que efetivamente não foi entregue ao cliente.

Os assistentes de *backoffice* detêm um papel fulcral no tratamento de reclamações, dado que regra geral são quem responde primeiro ao cliente. As suas funções passam por perceber a origem da reclamação, reunir o maior número de dados possível, nomeadamente trocas de email, confirmações de encomenda, faturas e fotografias de material e apaziguar o cliente oferecendo possíveis soluções.

Todas as reclamações são encaminhadas para o gestor de mercado, diretor comercial e Departamento de Qualidade para serem devidamente analisadas. Posteriormente a reclamação pode ou não ser aceite pela empresa. Quando uma reclamação é aceite por norma a solução mais comum é enviar o mais depressa possível material de substituição ao cliente e emitir uma nota de crédito sob a fatura original onde seguiu o material.

A forma como as reclamações são tratadas pela empresa é parte vital da relação com o cliente. Quando visitei o Departamento de Qualidade foi-me explicado que reclamações são parte do dia-a-dia de qualquer empresa e que o facto de os clientes apresentarem reclamações demonstra que estão interessados em continuar a trabalhar com a Revigrés. Quando realizei funções no *backoffice* tomei consciência de que o seguimento que damos às reclamações é muitas vezes determinante para o futuro das relações comerciais com uma determinada empresa. Nos casos em que é difícil perceber se o cliente tem ou não razão e quando estão em causa apenas pequenos valores a política da empresa regra geral é favorecer o cliente.

2.3 Comunicação com clientes internacionais

Durante o período em que decorreu o estágio tive a oportunidade de contactar diariamente com clientes internacionais e agentes para responder a diversas solicitações. Atendendo à importância do registo escrito, a maior parte da comunicação tanto interna como externa é feita via email, nomeadamente quando se trata de pedidos de encomenda, solicitações de preço, prazos de entrega, autorizações financeiras, apresentação de reclamações e esclarecimentos técnicos.

A função de assistente comercial exige, em primeiro lugar, capacidades de comunicação com diferentes públicos que vão para além do domínio de línguas estrangeiras. Existe um estilo padrão de comunicação, mas é fundamental aprender a reconhecer as particularidades de cada indivíduo e conseguir adaptar o discurso, linguagem e estilo de escrita. Nem todos os clientes têm o mesmo domínio da língua franca escolhida, o mesmo nível de exigência e o mesmo conhecimento relativamente aos produtos e procedimentos de exportação da Revigrés. Esta capacidade de adaptação foi adquirindo através da experiência e do contacto com os clientes, agentes e fornecedores.

Na Revigrés a comunicação tem apenas um tom moderadamente formal. Os anexos E e F são exemplos comuns de comunicação com clientes em que se verifica que a extensão dos emails é reduzida, a formalidade é moderada e que o foco está na eficiência, rapidez, e clareza da escrita e conteúdo. Os procedimentos do processo de exportação são já conhecidos pelos clientes, fator que agiliza e simplifica a comunicação. Os gestores de mercado por vezes têm a necessidade de escrever emails mais extensos, nomeadamente para apresentarem novos produtos ou clarificarem condições comerciais. Mantém-se, todavia, o foco na clareza, eficiência e rapidez da comunicação.

O mercado holandês foi o mercado a que mais facilmente me adaptei. Os pedidos de encomenda por serem gerados nos programas informáticos dos clientes chegavam sempre em holandês, no entanto, dada a proximidade linguística especialmente ao nível da escrita entre o inglês, alemão e holandês não senti grandes dificuldades em compreender o que era pedido. A comunicação com os clientes é, todavia, feita em inglês. Pelo facto de o inglês não ser a língua oficial da

Holanda e, conseqüentemente nem todos os clientes terem o mesmo grau de proficiência na língua franca, verifiquei que era necessário dar uma maior ênfase à clareza e simplicidade da comunicação para evitar equívocos.

O mercado espanhol e os mercados da América Latina revelaram-se particularmente desafiantes inicialmente pelo facto de os meus conhecimentos de espanhol serem reduzidos. Para conseguir ultrapassar este obstáculo contei com o apoio de colegas e de ferramentas de tradução e fui também adquirindo conhecimentos através do contacto com os clientes e agentes. Por se tratar de uma língua tão próxima do português e de um mercado com que a Revigrés trabalha diariamente, gradualmente, foi-me possível trabalhar de forma cada vez mais autónoma com este mercado. O facto de a comunicação ser feita essencialmente via email e através de agentes foi também um aspeto facilitador da aprendizagem.

O meu contacto com o mercado alemão foi mais reduzido, mas permitiu-me, no entanto, constatar que existe uma maior formalidade na escrita dos emails. Uma das grandes diferenças relativamente a outros mercados estrangeiros é que na Alemanha é comum endereçar-se as pessoas pelo último nome e não pelo primeiro. O recurso ao primeiro nome só se verifica ocasionalmente e pressupõe que exista já uma relação longa e de confiança entre dois parceiros comerciais, por isso na escrita de emails esta questão foi sempre tida em atenção. Antes de proceder ao envio de faxes para o mercado alemão efetuei uma revisão de texto, de modo a que também na documentação, o rigor, o cuidado e as competências linguísticas da Revigrés se destacassem.

A Revigrés conta com a colaboração de agentes. Em alguns casos, são os agentes que efetuam pedidos de *stock*, requisições de material promocional, encomendas e pedidos de carga para o cliente e encaminham reclamações. Os agentes enquanto representantes da empresa estão, por norma, mais familiarizados com os produtos e funcionamento da firma, o que facilita a comunicação, mas são, em muitos casos, também mais exigentes pois procuram sempre assegurar um serviço de excelência ao cliente e a melhor relação qualidade/preço possível. O anexo D é um exemplo de uma reclamação apresentada por um agente espanhol, destaca-se neste exemplo não só a simplicidade de comunicação como a proatividade do agente em sugerir logo uma

solução rápida para minimizar os transtornos causados ao cliente.

A comunicação e coordenação com outros departamentos são aspetos fundamentais para o bom funcionamento da empresa. Os departamentos com quem estive mais frequentemente em contacto durante o estágio foram os Departamentos de Logística e Produção para se definirem prazos de entrega, o Departamento de Marketing para solicitar o envio de material promocional e o Departamento Financeiro para poder efetuar determinadas ordens de carga. À semelhança do que se verifica na comunicação com o exterior, a comunicação interna apresenta uma linguagem simples, clara, sucinta e moderadamente formal.

Parte III – Internacionalização e Mercados Externos

3.1 Metodologia e objetivos da investigação

A metodologia utilizada para a elaboração deste relatório baseou-se primeiramente numa revisão da literatura, nomeadamente de livros, artigos, notícias e de algumas páginas web devidamente referenciados ao longo do presente documento. Para a recolha dos dados relativos à Revigrés e às restantes empresas do subsetor de Pavimentos e Revestimentos contribuíram os funcionários do Departamento de Exportação da Revigrés e o Dr. Pedro Tarouco, diretor comercial, que generosamente forneceram diversas informações com base na sua larga experiência e em documentação interna da empresa. Os dados e capturas de ecrã presentes ao longo do relatório foram recolhidos com conhecimento e autorização da Revigrés.

A análise do tema de investigação inicia-se com uma introdução teórica às temáticas da internacionalização, modos de entrada nos mercados internacionais e planeamento estratégico. Esta terceira parte aborda igualmente o impacto da cultura nos negócios internacionais, apresentando para este efeito algumas definições de cultura, comunicação, filtros culturais bem como as diferentes dimensões de cultura, de acordo com dois autores distintos, Geert Hofstede e Richard Lewis. O conceito de inteligência emocional é também abordado devido à sua importância no meio empresarial e no contacto com diferentes culturas. O objetivo do tema de investigação é analisar a forma como a Revigrés tem vindo a desenvolver o seu processo de internacionalização nos diferentes mercados externos e avaliar o impacto das questões culturais na estratégia de internacionalização da empresa. Os mercados em análise serão os mercados com os quais houve mais contacto durante o período de estágio, mais concretamente o mercado alemão, o mercado holandês e o mercado espanhol.

Importa, por fim, referir que durante os cinco meses em que decorreu o estágio foi realizada uma observação participante. A observação participante trata-se de uma metodologia de investigação qualitativa (Boutin et al. 2008 citado por Neves, 2009). Segundo Schensul, Schensul, and LeCompte (1999) a observação participante pressupõe um envolvimento nas rotinas dos participantes do ambiente

em análise. A observação participante derivou do contacto direto e constante ao longo do estágio com funcionários, agentes, transitários e clientes e permitiu que se obtivesse uma compreensão mais alargada sobre a dinâmica de funcionamento da Revigrés e sobre a indústria em que a firma se insere. A revisão da literatura, a recolha de dados na empresa e a observação participante constituíram deste modo metodologias fundamentais para a adoção de uma perspetiva crítica e não meramente descritiva.

3.2. Internacionalização

A indústria cerâmica é uma indústria tradicionalmente exportadora. O mercado interno não consegue absorver toda a produção nacional e existe procura no mercado externo (PwC, 2016). Por isso, desde o início da sua atividade que a Revigrés compreendeu a necessidade de não limitar a sua atividade ao seu país. É neste contexto que a internacionalização surge como estratégia. No caso da Revigrés, a internacionalização é, sem dúvida, um tema relevante de análise. A empresa tem uma posição sólida e prestigiada no mercado interno, mas no mercado externo há ainda uma elevada potencialidade de crescimento. Ao longo deste capítulo serão analisadas as estratégias de internacionalização da Revigrés e o impacto das características culturais nos negócios internacionais. Os mercados em análise serão o holandês, o espanhol e o alemão.

De acordo com Hitt, Ireland, & Hoskisson (2007, p. 232) “An international strategy is a strategy through which the firm sells its goods or services outside its domestic market.” Por sua vez, Eden, Dai, & Li (2010, p. 61) vinculam internacionalização e gestão estratégica na seguinte definição “International strategic management is the comprehensive set of commitments, decisions, and actions by firms to gain competitiveness internationally.” Para Cavusgil, Knight, & Riesenberge (2007, p. 4) o conceito de negócios internacionais é definido de seguinte maneira: “International business is the performance of trade and investment activities by firms across national borders”

À semelhança a definição proposta por Oviatt e McDougall (2005, p. 4) refere o empreendedorismo internacional como “the discovery, enactment, evaluation, and exploitation of opportunities—across national borders—to create future goods and

services”. Esta abordagem encara a estratégia internacional como mais do que uma simples exportação de produtos, pois pressupõe um papel ativo da parte das empresas que devem procurar adquirir primeiro um conhecimento profundo dos mercados em que se pretendem inserir.

Os motivos que levam as empresas a recorrer à internacionalização como estratégia são diversos. Todavia existem fatores que são comuns a diversas organizações. A internacionalização permite estender o ciclo de vida dos produtos, obter recursos-chave, explorar novos mercados, aumentar o lucro das firmas, criar economias de escala, obter benefícios fiscais e potencializa a inovação nas empresas (Hitt et al., 2007). Existem, todavia, riscos associados à gestão de negócios internacionais, nomeadamente riscos políticos, económicos e legais nos países escolhidos e limitações dado que a internacionalização implica um aumento de custos relacionados com a distribuição e gestão de equipas e enfrenta muitas vezes barreiras comerciais e culturais (Hitt et al., 2007), (Cavusgil et al., 2007). A internacionalização das empresas pressupõe a escolha de um ou mais modos de entrada.

3.2.1 Modos de entrada no mercado internacional

Os principais modos de entrada no mercado internacional são a exportação, formas contratuais e investimento direto. A exportação é a forma mais comum de internacionalização, por ser a forma mais rápida e simples de entrar num mercado externo e a que implica custos mais reduzidos. O investimento em recursos financeiros e de gestão é baixo, logo o risco e comprometimento associados são por norma minimizados. Esta forma de internacionalização subdivide-se em três categorias: exportação direta; exportação indireta e exportação própria (Hitt et al., 2007). Observamos a ocorrência de exportação direta quando a empresa exporta para intermediários domiciliados no país de destino, os quais se encarregam depois da distribuição dos produtos. Algumas das formas mais comuns de exportação direta são as efetuadas por importadores, agentes e distribuidores (Hitt et al., 2007).

A exportação indireta ocorre quando o responsável direto pela atividade de exportação, não é a empresa fabricante do produto, mas sim um intermediário. A exportação própria é a mais trabalhosa para as empresas, pois implica que não existam intermediários entre o fabricante e o cliente final. O fabricante encarrega-

se de todos os aspetos relacionados com a exportação (Hitt et al., 2007).

As formas contratuais são acordos relativamente duradouros estabelecidos entre organizações de dois países diferentes, envolvendo a transferência – num sentido ou em ambos – de conhecimentos, capacidades ou rotinas. Englobam os licenciamentos, *franchisings* e alianças. O investimento direto divide-se em aquisições e criação de novas subsidiárias e permite às empresas controlarem melhor as suas atividades internacionais (Hitt et al., 2007).

A Revigrés recorre à exportação direta como forma de internacionalização. Pese embora em alguns casos a empresa conte com a colaboração de agentes comerciais, estes são orientados pela empresa que é a responsável direta pela atividade de exportação. A exportação direta é vantajosa, na medida em que permite um maior controlo sobre o plano de marketing internacional, um contacto mais direto com os mercados-alvo e uma maior margem para a diferenciação e adaptação dos produtos. Tem como grandes desvantagens o maior risco e exigência em recursos e a maior necessidade de informação e conhecimento do mercado (Hitt et al., 2007).

Os gestores e assistentes de mercado da Revigrés têm uma relação direta com os clientes da empresa, mesmo nos casos em que existe um agente atribuído. A equipa comercial está consciente das particularidades de cada mercado e de cada cliente, o que torna possível o ajuste das estratégias comerciais e de marketing. Alguns mercados e clientes são mais complexos e exigentes ao nível de recursos humanos do que outros, o que explica a distribuição de mercados por gestores comerciais, assistentes de mercado e agentes comerciais.

3.2.2 Planeamento estratégico

No que respeita ao planeamento estratégico, existem estratégias que as organizações precisam de estabelecer para definirem como pretendem alcançar os seus objetivos tanto a nível nacional como a nível internacional. A estratégia corporativa (*corporate level strategy*) define a área ou áreas de negócios em que a organização atua, bem como as sinergias entre essas diversas áreas (Hitt et al., 2007). A Revigrés atua exclusivamente no subsetor de Pavimentos e Revestimentos cerâmicos. A estratégia ao nível do negócio (*business level strategy*) define as escolhas da empresa relativamente a forma como quer competir

no mercado, esta estratégia deve ser definida com base numa análise rigorosa dos recursos e competências internas da firma bem como do ambiente externo (Hitt et al., 2007)

Porter (1985) definiu três estratégias genéricas ao nível do negócio:

- Liderança de custos;
- Diferenciação;
- Foco.

A estratégia de liderança de custos verifica-se quando “a firm sets out to become the low cost producer in its industry” (Porter, 1985, p. 12), para isso tem que conseguir combinar diversas estratégias de redução de custos e concentrar-se nas suas atividades primárias, de modo a poder oferecer preços mais competitivos, garantir que as características do seus produtos ou serviços são aceitáveis para o generalidade do público-alvo e ainda assim conseguir obter lucros acima da média (Porter, 1985).

A estratégia de diferenciação, por sua vez, é quando “a firm seeks to be unique in its industry along some dimensions that are widely valued by customers” (Porter, 1985, p.14), para isso é necessário que o público-alvo reconheça essa melhoria ou diferença face às outras empresas da indústria e esteja disposto a pagar um preço “*premium*”. Essa diferença pode residir, entre outras dimensões, na qualidade e durabilidade dos produtos, no serviço ao cliente, na criatividade, inovação, tecnologia e design do produto. Importa referir que as organizações que seguem uma estratégia de diferenciação têm, por norma, de investir mais em pesquisa e desenvolvimento (R&D), inovação e marketing do que as empresas que seguem uma estratégia de liderança de custos. Há ainda organizações que apostam numa estratégia integrada de liderança de custos e diferenciação (Hitt et al., 2007).

A estratégia de foco “selects a segment or group of segments in the industry and tailors its strategy to serving them to the exclusion of others” (Porter, 1985, p.15) Pode ser implementada juntamente com a estratégia de diferenciação ou de liderança de custos, a diferença reside na segmentação de mercado que é mais restrita na estratégia de foco, o que deverá permitir servir as necessidades do

segmento de mercado selecionado de forma mais eficaz (Porter, 1985).

Tal como é possível verificar através da missão, visão e valores da empresa, a Revigrés aposta numa estratégia de diferenciação. A vantagem competitiva da empresa reside na inovação, exclusividade, design, serviço ao cliente, e qualidade dos produtos. Portugal tem uma forte tradição e conhecimentos técnicos ao nível da cerâmica, por isso a firma aposta também na portugalidade enquanto fator diferenciador. Tratando-se de uma empresa que atua no mercado do *business to business*, o público-alvo são as grandes empresas de distribuição nacionais e internacionais e arquitetos que tenham interesse em colaborar com a empresa em projetos especiais.

As diferentes coleções da firma encontram-se segmentadas em três grandes grupos: *PRO*, *living* e *essentials*. O grupo *essentials* engloba as coleções mais simples e funcionais que se distinguem pelos seus preços mais competitivos. Do grupo *living* fazem parte coleções de gama intermédia de elevada qualidade e sempre em linha com as tendências técnicas, estéticas e de design contemporâneas. O grupo *PRO* distingue-se pela tecnologia, design, inovação e elevada qualidade técnica dos seus produtos que lhes confere um valor acrescentado. No Catálogo Geral 2019 da Revigrés estão presentes 88 coleções, das quais 22 pertencem ao segmento *essentials*, 59 pertencem ao segmento *living* e 7 pertencem ao segmento *PRO* (Catálogo Geral Revigrés, 2019).

A estratégia de diferenciação é visível nos emblemáticos produtos multifuncionais da Revigrés que combinam questões ambientais e de bem-estar com funções técnicas e estéticas. De facto, a empresa dá destaque aos produtos abaixo referidos (*Revigrés: Design e Inovação*, 2018).

- REVICOMFORT: pavimento amovível e reutilizável;
- REVISILENT: isolamento acústico e térmico;
- REVISENSE: cerâmica sensitiva;
- REVIFEEL: pavimento com elevado conforto térmico;
- REVICARE: cerâmica antibacteriana;
- ECO TILES: integra materiais reciclados;
- PAVIMENTOS TÁTEIS: design inclusivo para necessidades de acessibilidade;

- FACHADAS VENTILADAS: isolamento térmico com elevada qualidade estética e funcional;
- DECKSMART: deck cerâmico em pavimento sobrelevado.

É a estratégia de diferenciação da Revigrés que lhe permite a participação em emblemáticos projetos como é exemplo a Basílica da Sagrada Família em Espanha. A figura 12 é uma fotografia do interior da basílica. No plano principal destaca-se o medalhão central concebido com as diferentes cores da Coleção Cromática da Revigrés do segmento *PRO*. A ampla gama de cores e a resistência da coleção motivaram a sua escolha para o prestigiante projeto, que a Revigrés continua ainda a fazer parte. Importa ainda referir que esta mesma coleção foi premiada em 2015 pelo júri do *Good Design Award* que a classificou como um “exemplo perfeito de inovação no design [que através da] sua ampla paleta de cores e [da] sua diversidade de formatos permite aos profissionais arriscar e desenvolver projetos diferenciadores” (Vale et al., 2016, p. 69).



Figura 12 - Fotografia do interior da Basílica de La Sagrada Família. Retirado de Vale et al., 2016, p. 65

Esta diferenciação é ainda reconhecida por clientes e parceiros da firma como é o caso da empresa inglesa *Domus* que define a Revigrés como “um parceiro de confiança de longa data, produtor e fornecedor de revestimentos e pavimentos cerâmicos de elevada qualidade técnica” (Apicer, 2016, p.160), a propósito da escolha da Revigrés como parceiro no emblemático projeto da Galeria do Centro Comercial *Harrods* em Londres.

A Revigrés não é, no entanto, a única empresa portuguesa do subsector de pavimentos e revestimentos a apostar na estratégia de diferenciação de forma a conseguir competir com a estratégia de liderança de custos implementada por países concorrentes. De facto, o estudo publicado pela APICER em 2016 refere que a estratégia setorial deverá passar pela diferenciação (PwC, 2016). Neste contexto, a Recer, uma das principais concorrentes da Revigrés, referiu igualmente investir na diferenciação e na inovação como estratégias de internacionalização (Marques et al., 2017). Atendendo a isto, para conseguir aumentar o seu volume de vendas no mercado internacional é importante que a Revigrés seja capaz de moldar a sua estratégia base às necessidades dos diferentes mercados externos.

3.3 Mercados de exportação

Em 2018 os cinco principais destinos de exportação da Revigrés foram França, Espanha, Reino Unido, Holanda e Marrocos como demonstra o Gráfico 5. Os principais mercados de destino da Revigrés são semelhantes aos das restantes empresas portuguesas desta indústria referidos no Gráfico 1, com exceção da Alemanha. Em contrapartida as exportações da Revigrés para Marrocos foram marcadamente superiores à média nacional.

O gráfico 5 mostra os principais destinos de exportação da empresa e a evolução da percentagem de exportação para cada mercado entre 2017 e 2019 com base no total de vendas no mercado internacional. Espanha era em 2017 o maior mercado de exportação, representando cerca de 25% do total de exportações. Em 2018 França tornou-se o maior mercado de exportação da Revigrés, posição que se manteve no 1º semestre de 2019.

O gráfico demonstra uma diminuição drástica nas vendas no mercado espanhol de 2017 para 2019, no entanto importa referir que a Revigrés tem um

projeto especial no mercado espanhol com produtos fora de catálogo que são produzidos especificamente para apenas um cliente e embalados com uma marca diferente. Este projeto/cliente tem sido responsável por uma parte bastante significativa das vendas no mercado espanhol, mas não é elucidativo das vendas no geral no referido mercado. De facto, enquanto que as vendas para este projeto/cliente diminuíram drasticamente entre 2017 e 2019, uma análise das vendas para Espanha excluindo o referido projeto demonstra um crescimento. Destaca-se também o aumento da percentagem de exportação para Marrocos, que entre 2017 e o 1º semestre de 2019 registou um aumento de 7%.

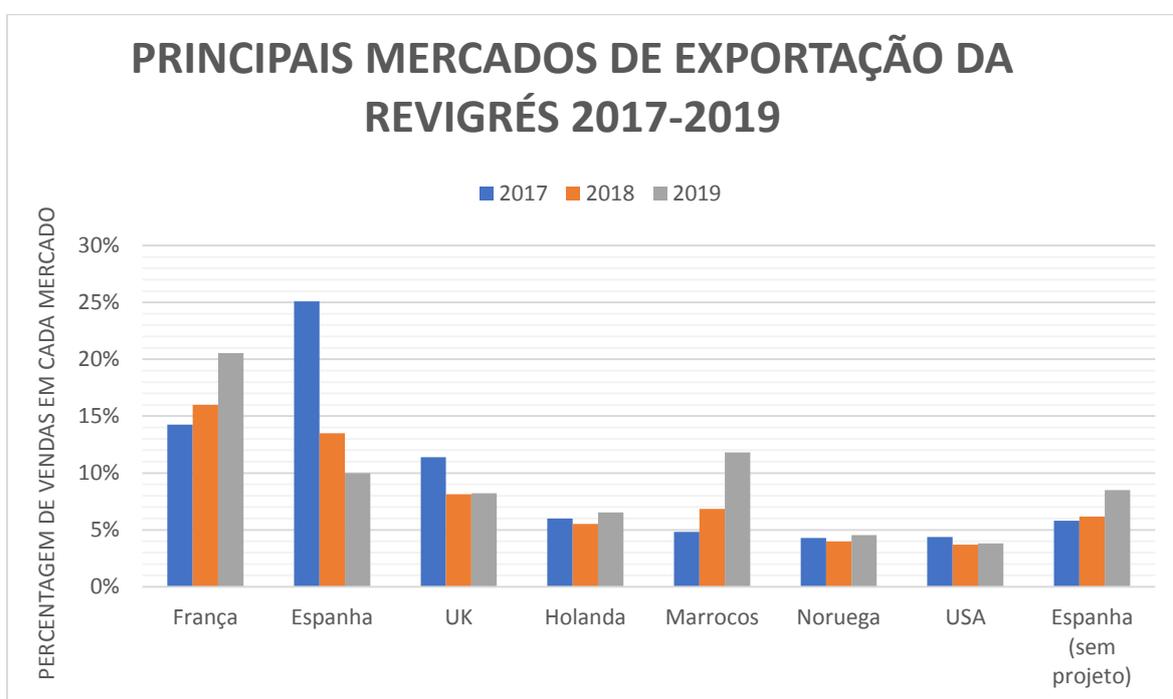


Gráfico 5 – Principais mercados de exportação da Revigrés entre 2017, 2018 e o 1º semestre de 2019. Elaboração própria

3.3.1 O Mercado Espanhol

O mercado espanhol era em 2018 o segundo maior mercado de exportação tanto da Revigrés como da indústria cerâmica portuguesa. De facto, Espanha é o principal parceiro comercial de Portugal e as relações comerciais entre os dois países são consideradas boas devido não apenas à proximidade geográfica como também à proximidade cultural (Fernández, 2017).

Espanha tem sido um dos principais destinos de exportação da Revigrés. O gráfico abaixo mostra que a percentagem de exportação para este mercado tem sofrido diversas oscilações desde 2009. É igualmente relevante ter em conta o impacto do projeto supramencionado no volume de vendas no mercado. Este projeto iniciou-se em 2012 e desde 2018 que tem vindo substancialmente a decrescer, levando a uma diminuição drástica na percentagem de vendas no mercado espanhol. É, no entanto, importante ressaltar a tendência positiva de crescimento (excluindo o referido projeto) que se verificou no mercado em 2018 e no 1º semestre de 2019.

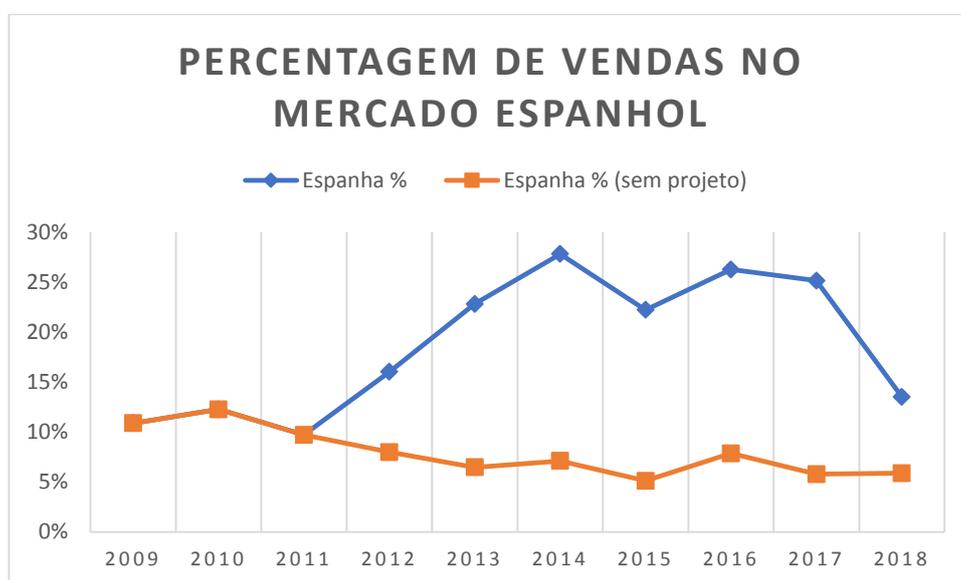


Gráfico 6 - Percentagem de vendas no mercado espanhol. Elaboração própria

Atualmente, a estratégia no mercado espanhol assenta na diversificação ao nível dos clientes, no agenciamento e no transporte. Contrariamente ao que se verifica noutros mercados, a Revigrés tem um número elevado de clientes ativos em Espanha. Os clientes deste mercado compram, por norma, em pequenas ou em médias quantidades. Pontualmente alguns clientes carregam camiões completos para projetos específicos.

A estratégia de diversificação é vantajosa, na medida em que contribui para aumentar a notoriedade da marca e se traduz em fontes de receitas diferenciadas, garantindo assim maior segurança e estabilidade para a empresa. Todavia, garantir um serviço de apoio ao cliente eficiente e alinhado com a estratégia de diferenciação da Revigrés pode revelar-se uma tarefa árdua, quando existe um número elevado de clientes. É neste contexto que o trabalho dos agentes adquire especial relevância.

O mercado espanhol encontra-se dividido em zonas e cada zona tem um agente atribuído. Algumas zonas como é o caso de Madrid não têm agente atribuído e os clientes desses locais trabalham diretamente com a Revigrés. Como referido no capítulo 1, os agentes estão encarregues de fazer um acompanhamento regular dos clientes existentes e de eventualmente trazerem novos clientes para a empresa. Atualmente a Revigrés conta com o apoio de três agentes no mercado espanhol, o que diminui a necessidade de deslocação dos gestores de mercado e em alguns casos simplifica o processo de exportação no *backoffice*.

Uma das estratégias utilizadas pela empresa no mercado espanhol está relacionada com o transporte. A maior parte dos clientes deste mercado carregam CPT (*carriage paid to*), pois preferem que seja a Revigrés a organizar as questões relativas ao transporte. De modo a incentivar os clientes a carregarem frequentemente, a Revigrés negociou um programa de transportes com os agentes e clientes com duas vertentes diferentes.

Na primeira vertente os clientes pagam à Revigrés um valor anual fixo pelo transporte de todas as mercadorias e a empresa encarrega-se do transporte sempre que houver encomendas em carteira superiores a um determinado valor. Para além do pagamento do valor anual fixo, os clientes não têm mais despesas com o transporte independentemente da frequência com que carreguem e do peso

total das cargas, o que incentiva a compra frequente. Na segunda vertente os clientes pagam um determinado valor por metro quadrado ao invés do valor real de transporte.

O programa de transportes tem-se revelado eficaz pois muitos dos clientes que aderiram ao programa compram com frequência. Uma outra vantagem inerente ao referido programa é que todas as encomendas que os clientes têm em carteira são sempre carregadas semanalmente, evitando assim que o material fique reservado durante longos períodos nos armazéns da Revigrés até o cliente efetuar o pedido de carregamento.

A Revigrés pretende continuar a crescer em Espanha, mas está consciente de que este mercado tem uma grande sensibilidade ao fator preço. Existe, todavia, espaço de crescimento na gama média-alta, segmento em que a empresa se posiciona. A estratégia da firma não se deverá prender tanto em projetos especiais como anteriormente, mas sim em garantir a continuidade e regularidade das encomendas dos seus clientes habituais e de potenciais novos clientes.

3.3.2 O Mercado Holandês

Os Países Baixos são um dos principais mercados de exportação da indústria cerâmica portuguesa e da Revigrés. À semelhança do que se verifica em relação à Espanha, os Países Baixos são um parceiro económico bastante importante para Portugal, tendo no geral as exportações para o país aumentado 22% desde 2012. (Aicep- Portugal Global, n.d.) (Costa, 2018) Com a 4ª economia mais competitiva a nível mundial segundo os dados do “*Global Competitiveness Report 2016-2017*” publicados pelo *World Economic Forum*, os Países Baixos caracterizam-se pela sua abertura ao comércio externo, por uma acentuada densidade populacional e pelo elevado poder de compra dos seus consumidores (AICEP, 2017). Apesar da elevada competitividade existente no país, a Holanda representa um mercado atrativo para Portugal. (Costa, 2018).

O gráfico 7 mostra que as vendas da Revigrés no mercado holandês têm vindo no geral a decrescer desde 2010, com alguns períodos de ligeira recuperação. Este decréscimo é, entre outros fatores, resultado das diversas

mudanças na equipa comercial da Revigrés e do decréscimo no número de clientes que compram com frequência.

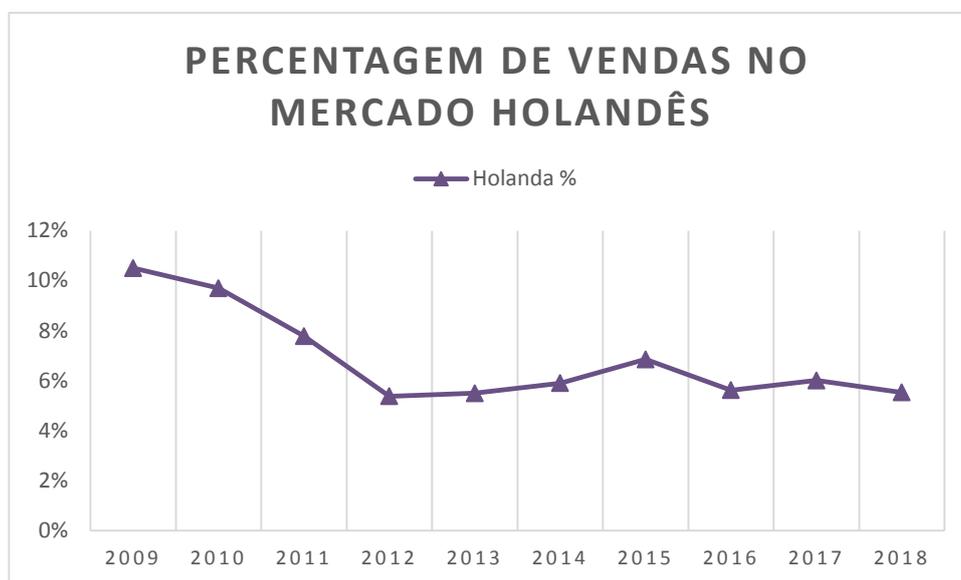


Gráfico 7 - Percentagem de vendas no mercado holandês. Elaboração própria

Atualmente a estratégia da empresa assenta na estratégia de foco e no agenciamento. O transporte é organizado pelos clientes. No mercado holandês a Revigrés tem cerca de quatro clientes que compram com frequência, dos quais dois carregam semanalmente em grandes quantidades. Estes dois clientes são responsáveis por uma percentagem significativa de vendas no mercado. Existe apenas um agente que se ocupa do mercado holandês e belga. Contrariamente ao que se verifica em Espanha, os pedidos de encomenda, solicitações de preço e questões técnicas normalmente não são filtradas pelo agente e são enviadas diretamente pelos clientes holandeses para a Revigrés.

Esta estratégia de foco, oposta à atualmente utilizada em Espanha, foi implementada devido às características do mercado de distribuição de cerâmica nos Países Baixos. Tem como vantagem a possibilidade de foco nas necessidades e particularidades específicas de cada cliente. Uma das grandes desvantagens prende-se com a dependência da empresa relativamente aos clientes que se pode revelar problemática caso surja algum problema na relação comercial.

No entanto, esta estratégia de foco nem sempre resulta de uma escolha direta das empresas. Determinados contratos entre grandes distribuidores e fornecedores baseiam-se numa certa exclusividade de fornecimento. Em contrapartida, estas empresas estão contratualmente obrigadas a atingir determinados valores de compra. A Revigrés pode, ainda assim, tornar-se fornecedora de empresas concorrentes, mas tem de direcionar a sua estratégia de vendas para produtos e coleções diferentes das que já fornece aos concorrentes.

Esta estratégia de foco é produtiva, na medida em que estes clientes holandeses são empresas distribuidoras de grande dimensão. Têm uma quota de mercado significativa e pontos de distribuição espalhados pelo território dos Países Baixos, fator que contribui não só para aumentar o volume de vendas da Revigrés como também a visibilidade da marca. Atualmente uma das estratégias da firma para este mercado reside na recuperação e investimento em alguns clientes antigos que reduziram substancialmente o volume de encomendas nos últimos anos. Deverá manter-se, todavia, a estratégia de foco num número reduzido de clientes.

3.3.3 O Mercado Alemão

A entrada e afirmação no mercado alemão tem sido um dos principais desafios da Revigrés. O Gráfico 6 demonstra como as vendas neste mercado tem vindo desde 2011 a ter um contributo cada vez mais reduzido no total de exportação. Em 2018 apenas 1% das exportações da empresa tiveram como destino a Alemanha.

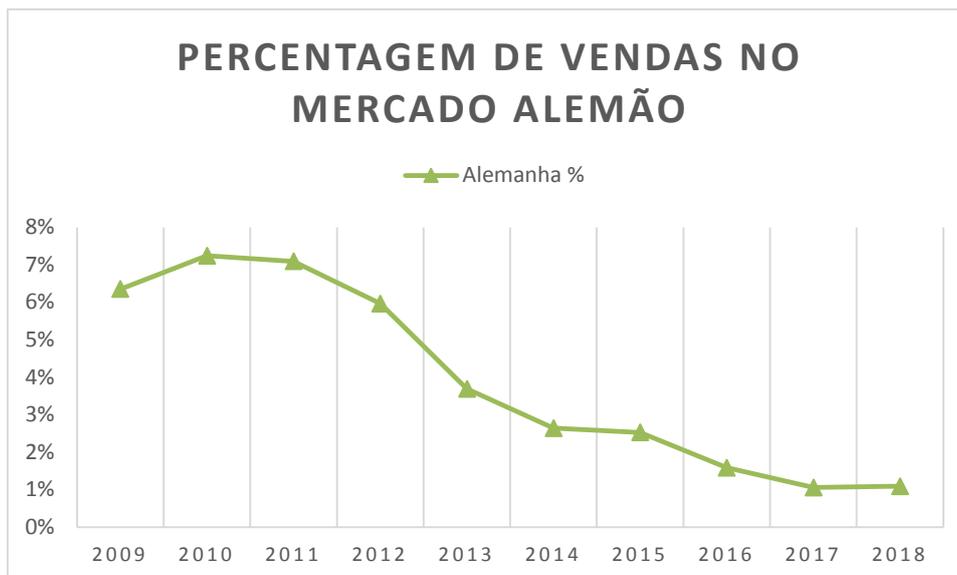


Gráfico 8- Percentagem de vendas no mercado alemão. Elaboração própria

A Revigrés começou, apenas recentemente, a investir neste mercado. Em termos de objetivos, a empresa pretende fazer com que a sua marca regresse ao mercado, ao mesmo tempo que adquire espaço no ponto de venda. Para alcançar estes objetivos, uma das suas principais estratégias foi a contratação de um gestor de mercado experiente na área para trabalhar em exclusivo com o mercado alemão e austríaco. A afirmação num novo mercado é um processo moroso que exige um acompanhamento mais próximo e constante comparativamente aquele que é necessário nos mercados em que a empresa tem já uma posição sólida. Acresce igualmente o facto de que no mercado alemão a Revigrés não trabalha por enquanto com agentes.

Visitas comerciais frequentes a potenciais clientes e a clientes existentes são uma estratégia fundamental da indústria, ainda que dificilmente venha a originar resultados imediatos. A par com as visitas é igualmente importante o envio de emails com informações detalhadas acerca dos produtos da Revigrés e das condições de venda, especialmente tendo em conta a importância que o mercado confere à informação factual. Pese embora, acarrete custos para a empresa, o envio de material promocional quando existe interesse da parte do cliente é um investimento necessário, pois, por norma nenhuma empresa/cliente final irá comprar um produto sem primeiro ter acesso a uma amostra. É igualmente

relevante ter em consideração as tendências do mercado da cerâmica na Alemanha.

O mercado de pavimentos e revestimentos cerâmicos na Alemanha encontra-se neste momento estável com um consumo anual de cerâmica de cerca de 133,8 milhões de metros quadrados. Em 2018 o volume de construção aumentou cerca de 6% e as vendas aumentaram 11% face ao ano anterior (Rottstegge, 2019). Em 2018 os países que mais exportaram azulejos cerâmicos para a Alemanha foram a Itália, Espanha, Turquia e Polónia. Espanha e a Polónia registaram em 2018 uma subida no volume de vendas na Alemanha, enquanto a Itália, China e Portugal registaram um decréscimo (Baustoffmarkt, 2019).

Os principais entraves à afirmação no mercado são a elevada competição vinda dos países supracitados (Itália, Espanha, Turquia e Polónia). Estes países conseguem não só, por um lado, oferecer preços mais competitivos como também por outro lado, alguns destes países estão geograficamente mais próximos da Alemanha o que diminui as despesas logísticas bem como o tempo médio de entrega do material. Acresce igualmente o facto de os atuais sistemas de logística e suporte nacionais não serem competitivos quer a nível de preços quer a nível de serviço (PwC, 2016).

Apesar destes entraves, o gráfico 1 demonstra que no contexto nacional o mercado alemão é o 4º maior mercado de exportação da indústria cerâmica portuguesa. Face a alguns dos seus competidores portugueses, a Revigrés conta com a vantagem de ter um armazém em Itália e de ter acordado com os clientes um programa de transportes com condições competitivas, o que contribui para minimizar a desvantagem acima referida. Ainda assim, a Revigrés dificilmente irá conseguir competir com os seus concorrentes nacionais e internacionais através do fator preço.

O mercado alemão evidencia, no entanto, uma tendência para a “valorização da funcionalidade, da especificidade técnica e da qualidade no preço percecionado” (PwC, 2016, p.62) Assim, para conseguir crescer no referido mercado, a estratégia da Revigrés poderá residir na aposta num serviço ao cliente diferenciado e de excelência e em produtos inovadores e de elevada qualidade que vão ao encontro das preferências do mercado e da própria estratégia de diferenciação da empresa.

3.4 O impacto da cultura nos negócios internacionais

Pese embora, as diferenças culturais nem sempre sejam um fator considerado pelas empresas quando se trata de entrar num novo mercado, a verdade é que as questões culturais afetam o processo de internacionalização das empresas (Letestu & Holmgren, 2012). Neste contexto, torna-se importante falar de cultura e comunicação, de dimensões culturais bem como do possível impacto de diferenças culturais na comunicação com diferentes culturas e nos negócios internacionais.

Existe um elevado número de definições de cultura. A definição apresentada por Spencer – Oatey é particularmente pertinente no contexto da comunicação intercultural no meio empresarial:

Culture is a fuzzy set of basic assumptions and values, orientations to life, beliefs, policies, procedures and behavioural conventions that are shared by a group of people, and that influence (but do not determine) each member's behaviour and his/her interpretations of the 'meaning' of other people's behaviour. (Spencer Oatey citado por Naibei, 2014, p. 1)

Para a análise do impacto da cultura na comunicação e nos negócios internacionais, o modelo de iceberg de Edward T Hall destaca-se como uma ferramenta relevante e útil. Este modelo encara a cultura como um *iceberg* com três níveis distintos de contexto e de manifestação. O primeiro nível é o nível visível que responde às perguntas “quando” e “onde”. É o nível técnico da cultura que pode ser facilmente aprendido. Engloba a língua, música, arte, gastronomia e comportamentos visíveis (Katan, 2009).

O nível semivisível responde ao “como”. É o nível formal da cultura que define os comportamentos apropriados, mais concretamente ritos, formas de cumprimento, rituais e costumes de uma cultura e a forma de relacionamento entre as pessoas. É neste nível que se observam as formalidades próprias de cada cultura que em muito impactam o contacto com clientes internacionais. Por fim, o nível invisível responde ao porquê definindo o contexto da cultura, mais

concretamente histórias, mitos, crenças e heróis de um povo. Estes três níveis estão interligados e criam uma noção de cultura, o invisível é a explicação do visível e semivisível. (Katan, 2009)

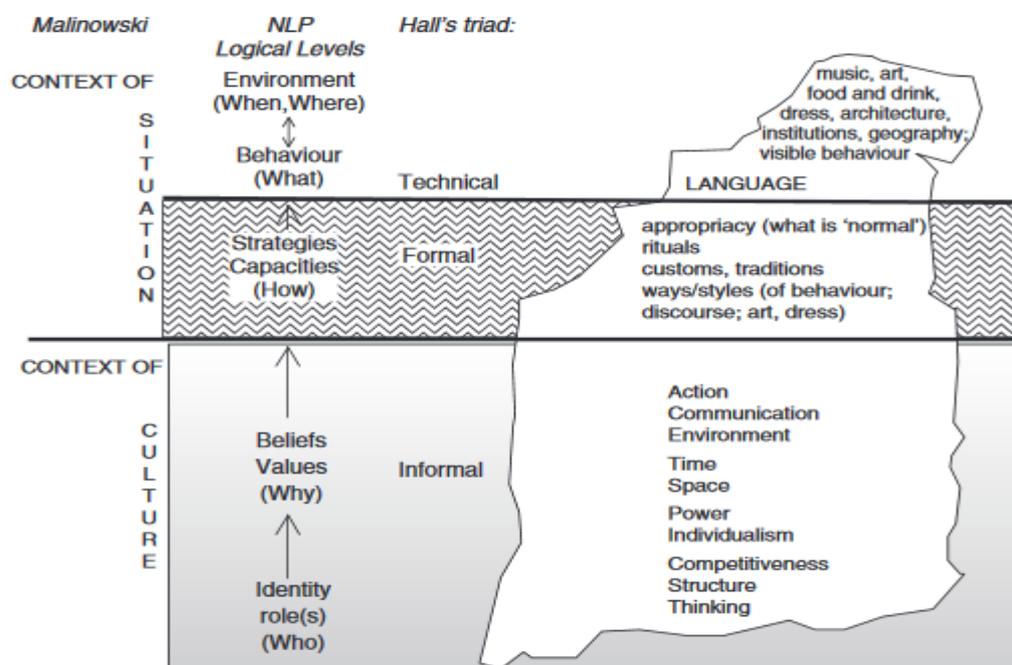


Figura 13 – Representação *iceberg* da cultura. Retirado de Katan (2009, p.78)

Para Fiske (1999, p. 4) a comunicação é a “interação social através de mensagens” e a prática das relações sociais sendo, por isso, essencial para a vida de qualquer cultura. O estudo da comunicação implica o estudo da cultura em que esta se insere. Esta definição de Fiske assume particular relevância no estudo da comunicação intercultural.

A comunicação acontece sempre num contexto cultural particular. Por isso, é importante atentar a forma como se partilham significados através do uso de símbolos verbais e não-verbais especialmente entre culturas diferentes onde existem elementos e símbolos que apesar de serem iguais têm significados distintos. Cada cultura tem as suas regras próprias de comunicação e critérios para definir o que é um bom comunicador (Liu et al., 2015). É igualmente relevante ter em conta o papel da língua na comunicação intercultural. A aprendizagem de uma língua implica também a aprendizagem da cultura em que esta se insere. Língua e cultura não podem ser separados, pois a língua traz consigo uma visão do mundo

(Katan, 2009).

Na comunicação com outras culturas importa ter em conta o impacto do filtro da percepção de culturas. Encaramos as outras culturas através dos nossos filtros e visões sobre o mundo que nunca são neutras. Os filtros culturais são o culminar da percepção partilhada de um grupo em relação ao resto do mundo (Katan, 2009). Deste modo, a comunicação com outras culturas é sempre influenciada e filtrada pela própria cultura, fator que importa ter em conta nos negócios internacionais. Neste contexto, os trabalhos de Hofstede, Jan Hofstede, & Minkov (2010) e Lewis (2006) são particularmente relevantes ao definirem dimensões culturais e grupos de culturas que permitem estabelecer uma comparação entre diversos países nas dimensões e critérios estabelecidos, tendo como base o próprio país.

3.4.1 Dimensões culturais de Hofstede

Mais recentemente e considerando na sua obra o impacto da cultura nos negócios internacionais, Hofstede et al. (2010, p.6) definiu cultura como uma “programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo de pessoas de outro”. O autor definiu seis dimensões culturais com base em questões comuns a toda a Humanidade que afetam o dia-a-dia das sociedades e dos seus membros. As seis dimensões culturais são:

- Individualismo/ coletivismo;
- Orientação a curto/longo prazo;
- Distância ao poder;
- Resistência à incerteza;
- Masculinidade/ feminilidade;
- Indulgência/ Restrição.

Nas sociedades individualistas dá-se mais importância ao sucesso individual, há uma dependência emocional baixa relativamente às organizações e grupos e é esperado que as atitudes dos indivíduos sejam baseadas nos seus interesses. Nas sociedades coletivistas os indivíduos são encarados como parte de um determinado grupo, assim no local de trabalho verifica-se uma maior integração e lealdade para com a empresa em troca de uma segurança implícita do emprego.

A orientação a longo prazo implica um foco em recompensas futuras e está associada à perseverança, pragmatismo, poupança, segurança e modéstia. As culturas com orientação a curto prazo conferem especial importância aos resultados e ganhos imediatos (Hofstede et al., 2010).

A distância ao poder diz respeito ao grau de tolerância dos membros menos influentes da organização face ao exercício e exibição de poder. Nos países com uma elevada distância ao poder existe uma forte hierarquização entre os membros da organização. O poder está centralizado e as diferenças salariais entre a chefia e os subordinados são acentuadas. A resistência à incerteza indica o grau em que os membros de uma organização se sentem confortáveis com a ambiguidade e incerteza. Nas empresas em que existe um maior controlo da incerteza há uma maior aversão ao risco. Nas sociedades com um controlo elevado de incerteza há uma maior tendência para evitar conflitos, pessoas e ideias desviantes e procurar consenso. As leis e a autoridade dificilmente são questionadas (Hofstede et al., 2010).

A masculinidade/ feminilidade recorre às ideias base das emoções associadas a cada género. Assim, as sociedades mais masculinas tendem a ter uma perspetiva mais competitiva e orientada para o trabalho, sucesso e recompensas materiais, enquanto que as sociedades mais femininas conferem maior importância à cooperação, qualidade de vida, consenso e atenção para com os outros (Hofstede et al., 2010).

A indulgência/ restrição avaliam a tendência de cada cultura em permitir e valorizar a satisfação dos desejos e impulsos inerentes à ideia de lazer que se traduzem em prazer, alegria e felicidade. As culturas restritas tendem a dar menos valor a gratificação e a regulá-la através de normas sociais e demonstram também uma maior tendência para o cinismo e pessimismo. (Hofstede et al.,2010).

3.4.2 Dimensões culturais de Lewis

Sob uma outra perspectiva, Lewis definiu também dimensões culturais classificando as diferentes culturas em três grandes categorias de acordo com a forma como comunicam: os ativos lineares, os multi-ativos e os reativos. Os ativos lineares são adeptos da organização e do planeamento e optam por realizar uma tarefa de cada vez seguindo uma determinada ordem pré-estabelecida. Caracterizam-se por serem introvertidos, pacientes, calmos e pontuais. Têm um horário de trabalho fixo e atribuem grande importância à privacidade (Lewis, 2006).

Os multi-ativos são capazes de realizar diversas tarefas em simultâneo e dão menos importância à pontualidade e aos prazos estabelecidos. Optam antes por se adaptarem à constante mudança de circunstâncias. Os membros das culturas multi-ativos estão mais recetivos a estenderem prazos e a redefinirem planos de ação. São conhecidos por serem mais extrovertidos, conversadores, impacientes e por terem um horário de trabalho mais flexível quando comparado com os ativos lineares (Lewis, 2006).

Os reativos são conhecidos por serem respeitadores, atenciosos e bons ouvintes. Preferem escutar primeiro o que os seus parceiros têm a dizer, reagindo apenas no final de forma calma e ponderada. São considerados reativos porque reagem e se adaptam à forma de ser dos seus parceiros, evitando assim confrontos e perdas de face de ambos os lados. Consideram o negócio como um todo e estão dispostos a alterar os planos caso seja necessário. As culturas reativas dão importância ao silêncio e à postura corporal e consideram-nos como parte fulcral da comunicação (Lewis, 2006).

A comunicação entre países da mesma categoria cultural é por norma mais fácil, pese embora existam diferenças mesmo dentro da mesma categoria. A comunicação com culturas de diferentes categorias acarreta mais desafios. A comunicação entre os ativos lineares e os multi-ativos é particularmente difícil porque existem poucos pontos em comum e diversos aspetos contraditórios. É necessário que uma das partes se adapte à outra. A relação entre os multi-ativos e os reativos é considerada morosa atendendo à tendência dos multi-ativos de falarem bastante e a tendência dos reativos em escutarem sem interromperem o interlocutor. A relação entre os lineares ativos e os reativos é considerada

satisfatória devido à diversidade de aspetos em comum e à propensão dos reativos em se adaptarem ao estilo comunicativo e de trabalho dos ativos lineares (Lewis, 2006).

Importa, no entanto, reforçar que as culturas dentro da mesma categoria diferem entre si. A figura abaixo demonstra a distribuição dos países pelos três grupos culturais e torna-se claro que a maior parte dos países apresenta características culturais de dois grupos culturais distintos. A Alemanha, por exemplo, praticamente apresenta apenas característica do grupo de ativos lineares, a Bélgica, em contrapartida, apresenta características tanto dos ativos lineares como dos multi-ativos. É igualmente necessário ter em atenção que não são apenas as questões culturais que afetam a comunicação. A personalidade do interlocutor e o contexto são fatores de relevo (Lewis, 2006). Atendendo a este fator diversos autores advogam a importância da inteligência emocional no contacto com outras culturas e nas relações comerciais.

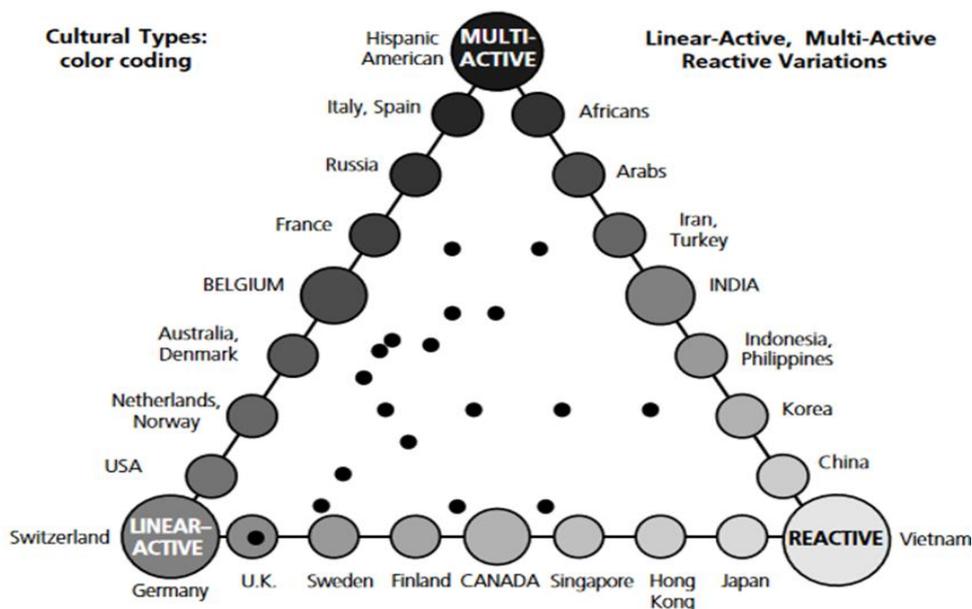


Figura 14– Modelo de tipologias culturais. Retirado de Lewis (2006, p.67)

3.4.3 Inteligência emocional

“There are more differences within groups than between groups”

(Derald Wing Sue in (Liu et al., 2015, p. 201)

A escolha particular deste subtópico deriva da experiência na Revigrés. As questões culturais demonstraram, de facto, o seu impacto na comunicação com os clientes. No entanto, a par com o reconhecimento das diferenças culturais revelou-se fulcral saber atentar as particularidades de cada empresa e de cada indivíduo e agir em conformidade com isso. Esta competência faz parte da inteligência emocional e é essencial para a comunicação e para a construção de relações comerciais.

A inteligência emocional é a capacidade para processar informação emocional de forma eficaz que possibilita também o reconhecimento e regulação das emoções do próprio e dos outros. Engloba o sistema cognitivo e o sistema emocional (Mayer & Salovey, 1995).

Este conceito ganhou relevância com as publicações de Daniel Goleman. Para Goleman (1995) a inteligência emocional divide-se em cinco componentes: autoconhecimento emocional, controle emocional, auto motivação, capacidade para conseguir reconhecer emoções (empatia) e competência de relacionamento interpessoal. Estas duas últimas componentes são componentes interpessoais, pois dizem respeito à relação do indivíduo com os outros e são particularmente relevantes na comunicação.

O reconhecimento de emoções nos outros, a empatia, traduz-se na capacidade para saber ler os outros (linguagem verbal e não verbal) e agir em conformidade com isso, motivar as equipas, atrair e reter talento e na capacidade para identificar, interpretar e saber lidar com as diferenças culturais de forma benéfica para a empresa. Esta componente é de extrema importância no contexto empresarial devido à globalização e internacionalização das empresas e consequente necessidade de se ter sensibilidade cultural para se conseguir comunicar com outras culturas eficazmente e tirar o melhor partido dos negócios internacionais. As competências de relacionamento interpessoal são visíveis na capacidade para persuadir, gerir equipas, encontrar soluções e no desejo de contactar com pessoas de origens diversas e de expandir constantemente o círculo

de conhecidos (Goleman, 1998).

A inteligência emocional pode ajudar na gestão da diversidade cultural no meio empresarial, pois leva a que os indivíduos encarem a diferença de forma positiva, consigam interagir com outras culturas eficazmente, saibam reconhecer as suas próprias emoções e as dos outros, sejam capazes de gerir conflitos, evitar estereótipos e estejam mais recetivos à colaboração com outras culturas. (Clark & Polesello, 2017; Goleman, 1995)

A inteligência emocional está na origem da eficácia da comunicação. A empatia é uma característica especialmente relevante, pois implica ser capaz de prestar atenção aos outros e dar resposta às suas necessidades, saber ouvir e construir relações interpessoais. Em contextos multiculturais, a empatia aliada ao conhecimento das características de cada cultura (dimensões culturais) permite encarar as situações sob a perspetiva do outro e adequar as estratégias de comunicação e negociação de modo a contornar as barreiras culturais e alcançar os objetivos das organizações (Sinha & Sinha, 2007).

A definição de cultura de Spencer - Oatey (2008 in (Naibei, 2014, p. 1) acima referida suporta esta ideia afirmando que a cultura “influencia (mas não determina) o comportamento de cada membro e as suas interpretações relativas ao "significado" do comportamento das outras pessoas”. Por isso é fundamental ser capaz de ver para além da cultura.

3.4.4 Comunicação intercultural em contexto empresarial: o caso espanhol

De acordo com as categorias culturais de Lewis (2006), Espanha tal como Portugal pertence ao grupo dos multi-ativos. Existem, todavia, diferenças entre os dois países. Uma das primeiras questões a ter em conta é que contrariamente ao que se verifica em Portugal, existem certas regiões de Espanha que não se identificam como sendo parte do país e que lutam pela sua independência, esta é uma questão sensível que influencia a cultura espanhola e que deve ser tida em conta na comunicação e nos negócios com o país (Lewis, 2006).

Uma das principais diferenças entre Portugal e Espanha reside na formalidade do tratamento. A formalidade no meio empresarial é reduzida em Espanha quando comparada com Portugal. O tratamento por “tu” é quase sempre

utilizado e os emails tendem a ser bastante breves e diretos (Lewis, 2006). Este aspeto da cultura espanhola evidenciou-se diversas vezes durante o estágio. Os clientes espanhóis enviavam emails com extensão e formalidade bastante reduzida. O tratamento era sempre o familiar “tu”. Outro aspeto característico de uma cultura multi-ativa que também se evidenciou foi a flexibilidade das horas de trabalho. Era habitual receber emails de Espanha depois das 19 horas.

As relações interpessoais são de extrema importância na cultura espanhola, o que leva a que uma elevada familiaridade entre parceiros comerciais seja encarada como algo positivo e em muitos casos essencial para se conseguir fechar um negócio. A confiança no parceiro é mais relevante do que lógica ou eficiência e a socialização faz parte da relação entre parceiros comerciais. O humor pode ser usado num contexto empresarial, desde que não implique a perda de face de nenhuma das partes. (Lewis, 2006) («Business culture in Spain», sem data) Durante o estágio tornou-se evidente tanto via telefone como via email que contrariamente ao que se verifica noutros mercados, os espanhóis expressam-se de forma mais emotiva, demonstrando com naturalidade os seus sentimentos tanto de desagrado e impaciência como de contentamento e satisfação.

Atendendo agora às dimensões culturais de Hofstede, o anexo G demonstra que existem de facto diferenças entre a cultura portuguesa e a cultura espanhola. As dimensões em que a diferença é mais significativa são na orientação a curto/longo prazo e no individualismo/coletivismo. Espanha tem uma maior orientação a longo prazo do que Portugal, com uma diferença de cerca de 20 pontos numa escala de 0 a 100. Espanha é também considerado um país mais individualista com uma diferença de 24 pontos relativamente a Portugal. A masculinidade e a indulgência são também mais elevadas em Espanha, ambas com uma diferença de 11 pontos relativamente a Portugal. A redução de incerteza e a distância ao poder são elevadas tanto em Espanha como em Portugal, mas são mais elevadas em Portugal do que em Espanha. (Hofstede et al., 2010)

3.4.5 Comunicação intercultural em contexto empresarial: o caso holandês

Segundo Lewis (2006), a cultura holandesa pertence à categoria dos ativos lineares. Trata-se de uma cultura com diversos paradoxos ao nível dos seus valores, devido, por um lado, às diferenças culturais entre regiões e, por outro lado, a uma tentativa constante de combinarem os seus ideais de abertura e tolerância com uma sociedade assente em valores tradicionais. Em termos genéricos, são um povo que se orgulha da sua história, da sua economia e dos seus feitos. Valorizam a igualdade, liberdade e a tolerância.

De uma forma geral, o povo holandês tem um bom domínio de línguas estrangeiras, especialmente de inglês, dada à sua abertura ao mundo e não esperam que os seus parceiros estrangeiros saibam comunicar na sua língua. No entanto, saber algumas expressões em holandês é encarado como uma boa forma de mostrar respeito e apreço pela cultura do país. (Lewis, 2006) («Business Culture in Netherlands», sem data)

Os holandeses conferem grande importância à pontualidade e não gostam de desperdiçar o seu tempo. São considerados francos, pragmáticos, cautelosos, céticos e bastante experientes em negociações. A negociação é feita de forma analítica e factual, deixando pouco espaço para a persuasão. São um povo sério que aposta no consenso e compromisso, mas que ainda assim procura dar voz a diversas opiniões, gosta de debater ideias e propostas contando que estas sejam devidamente fundamentadas, o que pode tornar os processos de tomada de decisão mais morosos. Linguagem corporal excessiva, toques e gesticulações são interpretados negativamente. É importante saber manter uma certa distância física e uma postura de seriedade em contextos comunicacionais no meio empresarial. (Lewis, 2006)

Durante o estágio a maior parte da comunicação com a Holanda foi feita via email. O estilo de escrita era simples, direto e organizado e mais formal quando comparado, por exemplo, com Espanha, mas era sempre feito com recurso ao primeiro nome, facto que muito dificilmente se verifica na Alemanha, por exemplo. Ocasionalmente verificava-se um demonstrar de emoções, mas não de forma tão efusiva como no caso de Espanha.

Partindo agora de uma análise às dimensões de Hofstede é possível

observar várias diferenças entre Portugal e a Holanda. A masculinidade e a distância ao poder são mais reduzidas na Holanda do que em Portugal. Numa escala de 0 a 100 a Holanda atinge apenas 14 na masculinidade, demonstrando aqui que se trata de uma cultura que confere uma grande relevância ao consenso, conforto e qualidade de vida e valoriza a existência um bom equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. A distância ao poder é de 38 enquanto que em Portugal é de 63, o que mais uma vez é exemplo do apreço pela igualdade e pela constante procura de consenso e da abertura da sociedade a diferentes ideias e propostas, independentemente da posição hierárquica que cada um ocupa. (Hofstede, 2010) (“Country Comparison - Hofstede Insights,” n.d.)

Na escala do individualismo os Países Baixos atingem os 80 pontos e Portugal apenas 27, demonstrando que no primeiro caso o foco encontra-se nos indivíduos e nas recompensas individuais e não tanto no grupo/empresa a que pertencem. As relações comerciais baseiam-se sobretudo na vantagem mútua e não tanto numa questão de lealdade. A redução de incerteza na Holanda é significativamente mais baixa, quando comparada com Portugal que tem uma cultura marcadamente aversa ao risco. (Hofstede et al., 2010) (“Country Comparison - Hofstede Insights,” n.d.) Durante o estágio, evidenciou-se o apreço dos Países Baixos pela pontualidade e cumprimento de prazos, mas também a sua abertura à inovação e a novas ideias, visível na forma positiva como os clientes reagiam aos novos lançamentos de produtos e coleções da empresa.

A cultura holandesa conta com uma orientação a longo prazo. Tratando-se assim de uma cultura pragmática que valoriza a poupança e o investimento. Já Portugal atinge apenas 28 pontos nesta categoria demonstrando um maior foco nas normas, tradições e em resultados rápidos. No que respeita à indulgência, a Holanda atinge os 68 pontos. Demonstrando aqui um apreço pelo lazer, livre satisfação de desejos e bem-estar. (Hofstede et al., 2010) («*Country Comparison - Hofstede Insights*», sem data).

3.4.6 Comunicação intercultural em contexto empresarial: o caso alemão

Tendo por base as categorias culturais de Lewis, a Alemanha é um excelente exemplo de um país com uma cultura marcadamente ativa-linear. Portugal encontra-se na categoria dos multi-ativos, o que poderá originar entraves à comunicação e negociações entre os dois países. (Lewis, 2006). A Alemanha é caracterizada como um país que valoriza a ordem, planeamento, pontualidade e o cumprimento de prazos e tem um reduzido grau de flexibilidade quando se trata de mudanças. («Business culture in Germany», sem data-b) Atendendo a esta questão, ao exportar para este mercado, as empresas têm de ter especial cuidado com o cumprimento de prazos de entrega.

De acordo com as dimensões culturais de Hofstede et al. (), Portugal e a Alemanha diferem em várias categorias. A distância ao poder e a redução de incerteza são maiores em Portugal do que na Alemanha, por uma diferença de 28 e de 34 pontos respetivamente. A cultura alemã é marcadamente mais individualista e com mais traços masculinos, com uma diferença de 40 e de 35 pontos respetivamente quando comparada com Portugal. É na dimensão da indulgência que Portugal e a Alemanha mais se aproximam com 33 e 40 pontos respetivamente. Portugal e a Alemanha são deste modo considerados ambos países com culturas mais restritas, ainda que na Alemanha os tempos de descanso e lazer sejam bastante respeitados e valorizados (Lewis, 2006) («Country Comparison - Hofstede Insights», sem data).

A diferença mais significativa reside na orientação a longo/curto prazo. A Alemanha tem uma cultura com uma orientação a longo prazo e Portugal tem uma orientação a curto prazo, a diferença entre os dois países é de 55 pontos (Hofstede, 2010). Esta questão poderá constituir uma das grandes dificuldades nas negociações entre os dois países, na medida em que a Alemanha poderá rezear que os seus parceiros portugueses estejam apenas focados em ganhos imediatos. Neste contexto, a estratégia de diferenciação da Revigrés poderá revelar-se mais uma vez como uma vantagem. Uma cultura com orientação a longo prazo estará à partida mais inclinada a investir num produto diferenciador com uma qualidade e resistência mais elevada face aos outros produtos do mercado do que uma cultura com uma orientação a curto prazo. É, no entanto, essencial que a Revigrés consiga

promover esta diferença junto do mercado.

No que respeita à comunicação importa ter em conta que a cultura alemã valoriza a privacidade e a separação clara entre a vida pessoal e profissional. Lewis (2006, p.301) afirma “In Portugal clients are seen as friends; otherwise it is unlikely they will remain clients.” Pese embora a veracidade desta afirmação possa ser debatida, é verdade que a relação comercial em países como Portugal e Espanha tende a ser mais próxima e amigável do que na Alemanha.

É importante guardar-se alguma distância física do interlocutor, mas manter contacto visual como forma de mostrar interesse e atenção. Os membros desta cultura tendem a ser formais, sérios e reservados, mas diretos quando se trata de negociações e de apresentar críticas que devem ser tidas em conta como construtivas. Regra geral, o tratamento é feito sob a forma formal “Sie” e com recurso a apelidos e não ao primeiro nome. O humor não faz parte do meio empresarial. A comunicação escrita é de extrema importância e a correspondência via email deve manter um certo nível de formalidade. Informação factual, gráficos e descrições pormenorizadas e realistas de produtos são valorizados. («Business culture in Germany», sem data-a) (Lewis, 2006)

Pese embora mais de metade da população alemã seja capaz de comunicar numa outra língua para além do alemão, o facto de um parceiro comercial conseguir comunicar de forma eficaz e correta em alemão é apreciado e pode contribuir para evitar mal-entendidos quando se trata de áreas em que é necessário um uso de linguagem mais técnica como sucede na indústria da cerâmica. (“Business Culture in Germany,” n.d.) (Lewis, 2006) Neste contexto, a Revigrés tem a vantagem de ter membros da sua equipa comercial que conseguem comunicar de forma eficaz com os clientes em alemão.

3.5 Conclusão

A Revigrés é uma marca de prestígio com uma posição consolidada no mercado nacional e com um elevado potencial de crescimento no mercado externo. No contexto internacional, a flexibilidade de produção e a elevada qualidade dos produtos da empresa destacam-se como pontos fortes que irão, sem dúvida, contribuir para a afirmação da marca. É, todavia, essencial que a Revigrés invista

na projeção da marca no mercado externo e procure assegurar um serviço de apoio ao cliente de excelência. A estratégia de diferenciação é a estratégia base da Revigrés tanto no mercado nacional como nos mercados externos. No entanto, no contexto internacional é necessário atentar às particularidades e exigências de cada mercado e adaptar as estratégias.

A estratégia atual da Revigrés no mercado espanhol assenta na diversificação ao nível dos clientes, num programa de transportes com preços e condições competitivas e no recurso a agentes comerciais. A firma pretende continuar a crescer na gama média-alta e garantir a continuidade das encomendas dos seus clientes habituais e angariar potenciais novos clientes. O mercado espanhol é particularmente exigente ao nível dos recursos humanos devido, por um lado, à estratégia de diversificação de clientes da Revigrés e por outro lado, devido a características culturais.

Tendencialmente, em Espanha confere-se uma menor importância ao registo escrito comparativamente a outros mercados internacionais. Os clientes espanhóis procuram regularmente informação em primeira mão, muitas vezes através da via oral, exigindo respostas e soluções tão imediatas quanto possível. Estas duas razões justificam a necessidade de existirem três agentes comerciais no mercado espanhol que complementam o trabalho da Revigrés, garantindo um acompanhamento mais próximo dos clientes. Esta estratégia a par com o programa de transportes contribuiu para o crescimento da percentagem de exportação no mercado em 2018 e no 1º semestre de 2019.

O mercado holandês na Revigrés tem vindo a ser desenvolvido através da estratégia de foco. A Revigrés tem um número bastante reduzido de clientes que compram semanalmente e em grandes quantidades. Uma das futuras estratégias da firma para este mercado irá passar pelo investimento na relação comercial com clientes antigos que diminuíram substancialmente o volume de encomendas nos últimos anos. O mercado holandês tem apenas um agente que atua como um coordenador da relação comercial, focando-se essencialmente em aspetos mais gerais como metas de vendas e objetivos de crescimento.

Os Países Baixos não requerem um trabalho muito intensivo ao nível dos recursos humanos de apoio ao cliente. O número reduzido de clientes e o facto de

estes se encarregarem do transporte contribui para este facto. No entanto, importa igualmente salientar que os Países Baixos tendem a criar relações comerciais assentes na organização e no pragmatismo e conferem grande importância ao registo escrito. Estas características do domínio cultural demonstraram ao longo do estágio ser importantes para agilizar o processo de exportação no *backoffice*. Em contrapartida, a recuperação de clientes antigos irá exigir um forte investimento por parte do gestor de mercado e do agente comercial.

O crescimento e a afirmação no mercado alemão são um dos principais objetivos e desafios da Revigrés. A empresa pretende fazer com que a sua marca regresse ao mercado, de modo a conseguir aumentar significativamente a percentagem de vendas na Alemanha. Com este objetivo em vista, a firma procedeu à contratação de um gestor comercial para se dedicar em exclusivo aos mercados alemão e austríaco. Atendendo ao facto de a percentagem de vendas na Alemanha ser bastante reduzida, é necessário investir-se fortemente na promoção dos produtos e serviços da Revigrés e na criação de relações comerciais. A estratégia neste mercado reside, assim, no envio de emails de prospeção com informações relativas à Revigrés e aos seus produtos, em visitas comerciais frequentes e no envio de material promocional.

Uma análise às tendências do mercado de cerâmica na Alemanha revela que existe uma forte competição vinda de concorrentes externos. Ainda assim, a Revigrés deverá conseguir adquirir espaço no ponto de venda, especialmente se conseguir promover junto do mercado a elevada qualidade dos seus produtos e apresentar condições competitivas de transporte. A cultura alemã caracteriza-se pela sua orientação a longo prazo, o que pode significar que os clientes estão dispostos a pagar um preço superior à média, se isso se traduzir num produto diferenciado e/ou mais resistente. No que respeita à relação comercial com a Alemanha, a Revigrés está igualmente ciente de que existe uma separação bem delimitada entre a vida pessoal e a vida profissional e que a informação factual e analítica e o cumprimento de acordos e prazos de entrega são considerados fundamentais.

As características culturais impactam as relações comerciais e os negócios internacionais. No entanto, as práticas e as características culturais tendem cada

vez mais a misturar-se e a diversificar-se devido à globalização, imigração, tecnologia e crescente facilidade de deslocação. Por isso, é cada vez mais fulcral ser capaz de ver para além da cultura, reconhecer as particularidades de cada cliente e de cada contexto e agir em conformidade. Atendendo a isto, a inteligência emocional, aliada ao conhecimento das características culturais, assume um papel de destaque nos negócios internacionais, no que respeita a eficácia da comunicação e à construção de relações comerciais douradoras.

Considerações finais

O presente relatório é o apogeu de uma etapa significativa do meu percurso académico. O mestrado em Línguas e Relações Empresariais excedeu as minhas expectativas, que por si só já eram elevadas. A aprendizagem de uma miríade de conteúdos de diferentes áreas disciplinares e o foco nas línguas estrangeiras tanto na Universidade de Aveiro como em Erasmus revelaram-se uma grande vantagem no último semestre do mestrado que marcou a transição do meio académico para o meio profissional. Neste contexto, o estágio curricular na Revigrés constituiu, indubitavelmente, uma excelente oportunidade para aplicar os conhecimentos adquiridos durante o mestrado e desenvolver novas competências num contexto prático no meio empresarial.

Integrar o dia-a-dia de uma empresa de grandes dimensões tratava-se de uma aspiração antiga que a Revigrés me permitiu concretizar. Durante estes cinco meses em que fiz parte da empresa, fui compreendendo a dinâmica de funcionamento de uma empresa de grandes dimensões em que cada departamento e cada funcionário desempenham um papel fulcral na concretização de objetivos. Atendendo à sua natureza internacional, o departamento de exportação revelou ser particularmente dinâmico e desafiante e proporcionou-me, por isso, uma vivência única e engrandecedora.

O Estágio Curricular no *backoffice* da exportação tornou possível a aprendizagem de novas competências, como são exemplos, o domínio do programa *RcSoft*, a aquisição de diversos conhecimentos ligados à indústria cerâmica e a aplicação de línguas estrangeiras em contextos empresariais específicos. Sob outra perspetiva, esta experiência permitiu que eu me apercebesse diariamente no meio empresarial da importância da inteligência emocional e de diversas *softskills* como a resiliência, trabalho em equipa, gestão de tempo e capacidades de comunicação e negociação.

O contacto com mercados externos, diferentes entre si tanto no plano cultural como no plano estratégico da Revigrés, proporcionou-me uma familiarização com diferentes estratégias de internacionalização. O processo de internacionalização das empresas é influenciado por características culturais e particulares, pelo historial de relações comerciais da firma e pela dinâmica do mercado e da indústria

nos países de destino. Através do contacto diário com clientes internacionais, agentes e fornecedores tomei consciência de que para se conseguir criar uma boa relação comercial é fundamental aprender a reconhecer as particularidades de cada país, de cada cliente e de cada indivíduo.

A minha experiência na Revigrés foi simultaneamente desafiante e enriquecedora. O estágio levou-me a sair da minha zona de conforto, alargou os meus horizontes e contribuiu para o desenvolvimento da minha capacidade de adaptação a novos ambientes. O facto de ter sido capaz de superar este desafio e de ter conseguido corresponder às expectativas da empresa aumentou a minha confiança nas minhas competências e na minha capacidade contínua de aprendizagem. Concluído o estágio, considero ter adquirido a experiência e as ferramentas necessárias para desempenhar funções ligadas ao processo de internacionalização das empresas, nomeadamente no que diz respeito ao processo de exportação no *backoffice* e ao contacto com clientes internacionais.

Ter a possibilidade de integrar o mercado de trabalho numa transição entre mundo académico e mundo laboral foi uma experiência determinante. Este foi um dos muitos mais desafios que daqui em diante irei ter de enfrentar. Estou certa de que os conhecimentos e aprendizagens diárias obtidas ao longo do meu percurso académico e durante o estágio serão um suporte basilar para que experiências futuras possam ser conseguidas com sucesso e determinação.

Referências Bibliográficas

ACIMAC. (2019). *World production and consumption of ceramic tiles*. 204.

AICEP. (2017). *Países Baixos, Ficha de Mercado*.

APICER. (2017). *Comércio Internacional de Produtos Cerâmicos*.

<https://www.apicer.pt/apicer/media/5a97d2dec716b.pdf>

ARNAUD. (sem data). *Incoterms*. Recuperado a 18 de setembro de 2019, de

<http://www.arnaud.pt/incoterms.html>

Baustoffmarkt. (2019). *Spannende Entwicklungen auf Fliesenmarkt in*

Deutschland. <https://www.baustoffmarkt-online.de/aktuell/branche-im-blick/detail/123720-spannende-entwicklungen-auf-fliesenmarkt-in-deutschland/>

«Business culture in Germany». (sem data-a). *Business communication in Germany: language matters and business relationships*. Recuperado a 4 de outubro de 2019, de <https://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-germany/business-communication-in-germany/>

«Business culture in Germany». (sem data-b). *Business etiquette in Germany: punctuality, gift giving and Corporate Social Responsibility*. Recuperado a 6 de outubro de 2019, de <https://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-germany/business-etiquette-in-germany/>

«Business Culture in Netherlands». (sem data). *Business culture in Netherlands: international business, xenophobia and more*. Recuperado a 5 de outubro de 2019, de <https://businessculture.org/western-europe/business-culture-in-netherlands/>

«Business culture in Spain». (sem data). *Business communication in Spain: language matters and business relationships*. Recuperado a 6 de outubro de 2019, de <https://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-spain/business-communication-in-spain/>

- Business Wire. (2019). *More than Half of Consumers Would Pay More for Sustainable Products Designed to Be Reused or Recycled, Accenture Survey Finds* | Business Wire. Recuperado a 30 de setembro de 2019 de <https://www.businesswire.com/news/home/20190604005649/en>
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, R. J. (2007). *International Business: Strategy Management and the New Realities*. NJ: Pearson Prentice Hall.
- Clark, J. M., & Polesello, D. (2017). Emotional and cultural intelligence in diverse workplaces: getting out of the box. *Industrial and Commercial Training*, 49(7/8), 337–349. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2017-0040>
- «Country Comparison - Hofstede Insights». (sem data). Recuperado a 6 de outubro de 2019, de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,the-netherlands,portugal,spain/>
- Diário de Notícias. (2019). *Associação estima que setor da construção cresça 6,5% em 2019 e 5,9% em 2020*. Recuperado a 5 de outubro de 2019 de <https://www.dn.pt/lusa/interior/associacao-estima-que-setor-da-construcao-cresca-65-em-2019-e-59-em-2020--10874869.html>
- Eden, L., Dai, L., & Li, D. (2010). International Business, International Management, and International Strategy. *International Studies of Management & Organization*, 40(4), 54–68. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825400405>
- Fernández, P. (2017, Maio 27). *Portugal e Espanha, uma relação económica histórica que não pára de crescer* | Destacada | Edição Portugal | Agência EFE. Recuperado a 10 de outubro de 2019, de <https://www.efe.com/efe/portugal/destacada/portugal-e-espanha-uma-rela-o-economica-historica-que-n-para-de-crescer/50000440-3279019>
- Fiske, J. (1999). *Introdução ao estudo da comunicação*. Porto: Edições ASA.
- FXSTREET. (2019). *Europe's construction industry still on track for growth*. Recuperado a 6 de outubro de 2019, de

<https://www.fxstreet.com/news/europes-construction-industry-still-on-track-for-growth-201901240839>

- Goleman, D. (1995). *Inteligência Emocional* (17.^a ed.). Porto: Círculo de Leitores.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Ohio: Thomson/South-Western.
- Hofstede, G., Jan Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3^o). New York ; London : McGraw-Hill.
- Katan, D. (2009). Translation as Intercultural Communication. In *The Routledge Companion to Translation Studies*, J. Munday (ed). London and New York: Routledge. 74--92
- Letestu, A., & Holmgren, D. (2012). *The influence of the cultural differences on the internationalization process of Swedish firms*. Umeå School of Business and Economics.
- Liu, S., Gallois, C., & Volčič, Z. (2015). *Introducing intercultural communication : global cultures and contexts* (M. Steele (Ed.); 2^o). London ; Thousand Oaks, Calif. : SAGE Publications Ltd.
- Marques, A., Costa, D., Silva, M., Le Guidec, S., & Pereira, T. (2017). Internacionalização e Inovação – Um Caso de Estudo sobre a Recer. Em UA EDITORA, A.-Y. M. Oliveira, & R. Gonçalves (Eds.), *Estratégia, Inovação e Mudança: Casos de Estudo sobre Competitividade* (1^o, p. 440). Universidade de Aveiro Serviços de Biblioteca Informação Documental e Museologia.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and regulation of feelings the construction. *Applied & Preventive Psychology*, 4, 197–208.
- Naibei, P. (2014). CULTURE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Unpublished manuscript. University of Nairobi.
- Neves, P. M. A. (2009). Observação Participante como ferramenta para a criação de um Sistema de Sugestões. Universidade de Aveiro.

- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537–554. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00097.x>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Toronto Macmillan.
- PwC. (2016). *Capacitação da indústria da Cerâmica Portuguesa: Um cluster, uma estratégia, mercados prioritários*. Recuperado a 15 de abril, de <https://www.apicer.pt/apicer/media/5a30133123e67.pdf>
- Ramberg, J. (2011). *ICC Guide to Incoterms 2010*. Paris: ICC Services.
- Revirés: (2018) *Design e Inovação*.
- Revirés. (sem data). *Sobre Nós | Revirés, somos uma referência no mundo cerâmico*. Recuperado a 13 de setembro de 2019, de <https://revigres.pt/sobre-nos/>
- Revirés. (2018a). *Manual de Acolhimento Revirés*.
- Revirés. (2018b). *Revirés: Código de ética*.
- Revirés. (2019). *Catálogo Geral Revirés 2019*.
- Rottstegge, G. (2019, Março 19). *Deutscher Fliesenmarkt präsentiert sich auch weiterhin stabil - 1200grad.com Informationen aus der Keramik- und Zubehör-Branche*. Recuperado a 8 de setembro de 2019, de <https://www.1200grad.com/deutscher-fliesenmarkt-praesentiert-sich-auch-weiterhin-stabil>
- Sandford. (2019, Outubro 11). *No-deal Brexit: what would 'WTO terms' mean for UK-EU trade? | Euronews*. Recuperado a 10 de outubro de 2019, de <https://www.euronews.com/2018/12/19/how-would-uk-eu-trade-be-affected-by-a-no-deal-brexit>

- Schensul, S. L., Schensul, J. J., & LeCompte, M. D. (1999). *Essential ethnographic methods: Observations, interviews, and questionnaires*. AltaMira Press.
- Sinha, S., & Sinha, D. (2007). EMOTIONAL INTELLIGENCE AND EFFECTIVE COMMUNICATION. Em *Management Communication: Trends & Strategies*. Tata McGraw Hill, Editors: Asha Kaul & Sanjay Kumar Gupta.
- Stavropoulos, S., Wall, R., & Xu, Y. (2018). Environmental regulations and industrial competitiveness: evidence from China. *Applied Economics*, 50(12), 1378–1394. <https://doi.org/10.1080/00036846.2017.1363858>
- Vale, C. P. do, Lacerda, C., & Morais, L. (2016). *Cerâmica Portuguesa: Tradição e Inovação*. APICER.

ANEXOS

Anexo A – Plano de Estágio

Nome completo da aluna: Diana Isabel Terrão Renou Teixeira

N.º Mecnográfico: 88672

Endereço eletrónico: diana.renou.teixeira@ua.pt

Contacto: [918 324 941](tel:918324941)

Nome da empresa / instituição: Revigrés – Indústria de Revestimentos de Grés, Lda.

Número de contribuinte: 500674035

Endereço postal: Apartado 1; 3754-001 BARRÔ (ÁGUEDA)

Página web: <https://revigres.pt/>

Contacto(s): [234 660 100](tel:234660100)

Nome do responsável pela empresa / instituição: Dra. Maria Paula Graça Cardoso

Endereço eletrónico: paulacardoso@revigres.pt

Contacto: [234 660 100](tel:234660100)

Nome do/a Supervisor/a do Estágio Curricular: Doutor Pedro Tarouco

Endereço eletrónico: pedrotarouco@revigres.pt

Contacto: [234 660 100](tel:234660100)

1. Atividades a realizar durante o Estágio:

1.1) Integração e familiarização com a Revigrés:

- História;
- Produtos;
- Mercados (nacional e internacional);
- Visita às unidades industriais;
- Familiarização com os produtos.

1.2) Acompanhar gestores de cliente no processo de apoio ao cliente e agentes do mercado alemão. O mercado alemão é um dos mercados externos estratégicos da Revigrés, por isso a empresa tem uma secção de *backoffice* que se concentra especificamente neste mercado. É nesta secção que a estagiária será integrada. O

contacto com clientes e fornecedores irá requerer o uso de línguas estrangeiras, nomeadamente inglês e alemão.

1.3) Execução de atividades de *backoffice*:

- Assegurar a receção, registo, planeamento e controlo de encomendas efetuadas;
- Dar resposta aos clientes em questões de solicitações de preços e informações técnicas;
- Contacto com fornecedores e clientes internacionais;
- Garantir o alinhamento com a área de produção relativamente a prazos de entrega, por forma a garantir um serviço de excelência ao cliente, de acordo com a estratégia comercial da empresa;
- Organização de cargas e meios de transporte e contacto com o transportador de modo a conseguir um baixo custo e um serviço de qualidade.

1.4) Acompanhar todo o processo comunicacional entre clientes e empresa, no que respeita a satisfação de encomendas, tratamento de reclamações e serviço pós-venda:

- Receção de encomendas;
- Análise de stocks;
- Análise e processamento de pedidos de fabrico;
- Gestão e tratamento de reclamações.

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

Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho
Integração					
Acompanhar gestores de cliente no processo de apoio ao cliente e agentes do mercado externo.;					
Atividades de <i>Backoffice</i> ;					
Acompanhar todo o processo comunicacional entre cliente e empresa, no que respeita a satisfação de encomendas e tratamento de reclamações;					

Anexo B – Listagem de produtos Revigrés

Projetos Multifuncionais Multifunctional Projects Projets Multifonctionnels Proyectos Multifuncionales

Antiderrapantes / Antislip
Deck Smart
Fachada Ventilada
Revicare
Revicomfort
Revisense
Revisilent

Toda a massa Full-body Pleine Masse Todo Masa

Cromática _ Remix & Cuts
Duel
Flint
Java
Pigmento
Táteis / Tactile

Marbles

Absolut Black
Bianco
Crema Royal
Emperador Brown
Moka
Onix
Pulpis
Rapolano
Statuario White
Tuscania
Venezia Bianco

Concrete

Bliss
Elements
Globe
Land
Loft
Nimbus
Portland
Planet
Silken
Urban

Colors

Branco Mate
Fashion
Gallery
Illusion
Imagination
Oxford
Revival
Tricolor
Trhis

Wood

Country
Deck
Deck Forest
Deck Smart
Exotic
Forest
Jinko
Naif

Reliefs

Flash
Flick
Kite
Replay
Surf
Tetris
Traffic
Twist
Wave

Stones

Afyon
Bluestone
Forum
Lasa
Lavastone
Slate
Stampa
Xisto
Yura

Rustic

Arizona
Edicer Alfama
Edicer Pedralva
Edicer Santana
Essência
Penha

Signature

A Bolhinhas
Chocolate
Crokis
Feit-Divers
Gastromania
H2O
Happy Family
Target

Metallic

Aluminium
Copper
Corten
Espelho / Mirror
Iron
Steel

Ecotiles

Antiderrapante Saturno
Ecompact
Ecotech
Saturno

Listagem de produtos Revigrés agrupados por estilo. Retirado de Revigrés, 2019, p.5

Anexo C – Exemplo cotação e marcação de transporte

Cotação e marcação de transporte

Pedido Cotação

Diana Teixeira

Enviado: qui 06-06-2019 10:00

Para:

Cc:

Bom dia,

Agradeço a v/melhor oferta para:

25799 La Farga (Lleida)
1 palete com 1100 Kg

Medidas da paleta: 126cmx85cmx80cm

Obrigada,
Diana Teixeira
Estagiário Exportação

RE: Pedido Cotação

Diana Teixeira

Enviado: qui 06-06-2019 15:47

Para:

Cc:

Boa tarde D.Paula,

Obrigada pela cotação. Pode vir recolher amanhã dia 7/6 a partir das 14 horas.

Cliente:

Morada:

Tel:

Horário de entrega: 9h – 13h30/ 16h-19h30

«1 paleta com 1100 kg

Obrigada,

Diana Teixeira
Estagiário Exportação

Anexo D – Apresentação de reclamação

El 12 jun 2019, a las 13:13, > escribió:

Buenos días Jordi,

Lamentamos a caja rota. Vamos a enviar otra Viernes con la carga del cliente

Ok?

Saludos,
Diana Teixeira

De:

Enviada: quarta-feira, 12 de junho de 2019 11:43

Para:

Assunto: Fwd: Revigres

Buenos días

Diana, acaban de recibir este pedido, y la caja ha llegado totalmente rota.

Adjunto fotografia y albarán firmado por transportista conforme a la caja rota.

Preparar otra de la misma fabricación sin cargo.

Para que no suceda de nuevo, lo mejor será que la cargues en camión de Viernes para y yo la iré a recoger y llevaré a

Ok?

Agradeceré confirmar

Gracias

Anexo E – Pedido de encomenda e confirmação

-----Oorspronkelijk bericht-----

Van: E [REDACTED]
Verzonden: donderdag 13 juni 2019 17:18
Aan: [REDACTED]
Onderwerp: RE: Purchaseorder I0026084

Good afternoon,

Thank you for your order. The confirmation is attached.

Best Regards,
Diana Teixeira

-----Mensagem original-----

Enviada: quinta-feira, 13 de junho de 2019 12:23
Para: [REDACTED]
Assunto: Purchaseorder I0026084

Dear Sirs,

Herewith we give you the following order:
We kindly request you to mention our ordernumber on your documents

With kind regards,

Anexo F – Pedido de carregamento de material

-----Mensagem original-----

De: [REDACTED]
Enviada: terça-feira, 18 de junho de 2019 11:37
Para: [REDACTED]
Assunto: RE: Purchaseorder I0026084

Hello Diana,

Thank you for sending the loading list. We want to load everything on Friday June 21st (including the sample cromatica jet).
I will send you our loading list.

Met vriendelijke groet, Kind regards,

-----Oorspronkelijk bericht-----

Van: [REDACTED]
Verzonden: dinsdag 18 juni 2019 11:26
Aan: [REDACTED]
Onderwerp: RE: Purchaseorder I0026084

Good morning Betty,

Yes, the material is already available. I am attaching you your loading list for Friday.

We will wait for your instructions to prepare the cargo.

Best Regards,
Diana Teixeira

-----Mensagem original-----

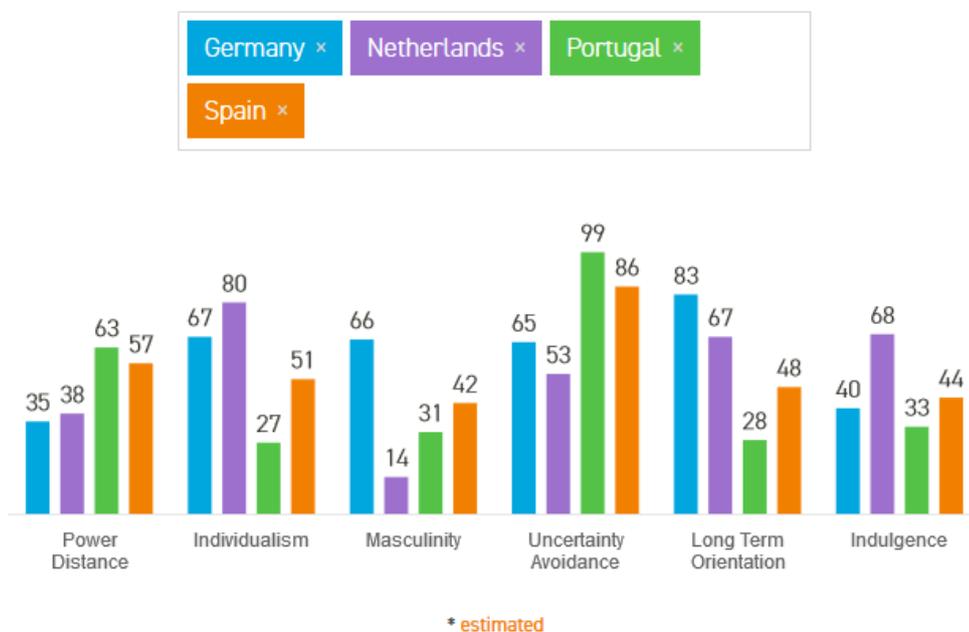
De: [REDACTED]
Enviada: terça-feira, 18 de junho de 2019 11:19
Para: [REDACTED]
Assunto: RE: Purchaseorder I0026084

Hello Diana,

Can you tell me if we can load the order on Friday?
Thanks already!

Met vriendelijke groet, Kind regards,

Anexo G – Comparação entre países segundo as dimensões culturais de Hofstede



Retirado de Hofstede Insights («Country Comparison - Hofstede Insights», sem data)