



Universidade de Aveiro Departamento de Línguas e
2020 Culturas

JOANA GOMES DA CONCEIÇÃO **A Revigrés e o Mercado Alemão**



**JOANA GOMES DA
CONCEIÇÃO**

A Revigrés e o Mercado Alemão

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizado sob a orientação científica da Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira, Professora Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.

À minha família, aos presentes
E aos que já partiram

*Não largues esta mão no torvelinho
Pois falta sempre pouco para chegar*

Eu não meti o barco ao mar

Pra ficar pelo caminho

José Mário Branco

O Júri

Presidente

Prof. Doutor Reinaldo Francisco da Silva

Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof.^a Doutora Helena Maria Pereira Pinto Dourado e Alvelos

Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof.^a Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira

Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro (Orientadora)

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero expressar uma palavra de gratidão à Professora Doutora Ana Maria Ramalheira, pelo seu apoio incondicional e pelo seu profissionalismo durante todo o percurso do Mestrado e no desenvolvimento do presente relatório. Não foram meses fáceis e a sua dedicação, rigor e capacidades científicas, foram indispensáveis. Agradeço, também, a sua simpatia e disponibilidade em todos os momentos de incerteza e aflição, estando ao alcance de uma chamada a qualquer hora e a qualquer dia. Muito obrigada!

À Revigrés, em especial Doutor Pedro Tarouco, por me terem acolhido e acompanhado ao longo do estágio, e pela contribuição para o desenvolvimento deste relatório, através da disponibilização de dados.

À minha família e amigos um profundo agradecimento por toda a paciência e apoio constante. Obrigada por todas as palavras de conforto e encorajamento.

Palavras-chave

Línguas e Relações Empresariais, Revigrés, Exportação, Mercados Externos, Mercado Alemão, Internacionalização, Cultura, Análise SWOT

Resumo

O presente trabalho incide sobre o leque de atividades desenvolvidas ao longo de um Estágio Curricular realizado na Revigrés – Indústria de Revestimentos de Grés, bem como um pequeno projeto que desenvolvi durante o período da pandemia. Assim, numa primeira parte do presente Relatório, procedo a uma apresentação da entidade de acolhimento. Nos capítulos subsequentes, são apresentadas as atividades desenvolvidas antes do início da pandemia e de a empresa entrar em *lay off*. O supramencionado projeto, que corresponde à segunda parte deste Relatório, consiste numa análise crítica do processo de internacionalização para o mercado alemão da Revigrés, com enfoque na importância da comunicação intercultural em contexto empresarial.

Keywords:

Languages and Business Relations, Revigrés, Exportation, Internacional Markets, German Market, Culture, Internax SWOT analysis

Abstract

This report presents and describes the range of activities developed during the Curricular Internship at Revigrés - Indústria de Revestimentos de Grés Lda. The company in which the internship was carried out is introduced, including relevant information about the host organization. In subsequent chapters, the activities developed before the beginning of the pandemic and the company lay off, are presented. The above-mentioned project, which corresponds to the second part of this Report, consists of a critical analysis of the internationalisation process for the German market of Revigrés, focusing on the importance of intercultural communication in a business context.

Índice

INTRODUÇÃO	1
1. A INDÚSTRIA CERÂMICA EM PORTUGAL.....	3
1.1. CERÂMICA DE PAVIMENTOS E REVESTIMENTOS.....	8
1.2. ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO.....	9
2. A REVIGRÉS - INDÚSTRIA DE REVESTIMENTOS DE GRÉS, LDA	10
2.1. ESTRUTURA E COMPOSIÇÃO.....	10
2.2. MISSÃO E VALORES	11
2.3. PRODUTOS E PROJETOS	12
2.4. EXPORTAÇÃO.....	16
2.4.1. Processo de Exportação da Revigrés	18
2.4.2. O Departamento de Exportação.....	20
2.4.3. Gestão do Mercado	20
2.4.4. Serviço ao Cliente	21
3. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS AO LONGO DO ESTÁGIO	23
3.1. CONSULTA DE STOCKS E REGISTO DE ENCOMENDAS	24
3.2. PEDIDOS DE PRODUÇÃO E DE CONFIRMAÇÃO DE ENCOMENDA	24
3.3. CRIAÇÃO DE ORDENS DE CARGA	25
3.4. EMISSÃO DE FATURAS.....	25
3.5. ORGANIZAÇÃO DE PROCESSOS E ARQUIVOS.....	26
3.6. TRADUÇÃO.....	26
3.7. CRIAÇÃO DE BASE DE DADOS PARA NOVOS PROJETOS	27
4. A REVIGRÉS E O MERCADO ALEMÃO	29
4.1. METODOLOGIA E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO.....	29
4.2. INTERNACIONALIZAÇÃO	30
4.2.1. Motivações para a Internacionalização	30
4.2.2. Planeamento Estratégico	31
4.2.3. Modos de entrada.....	36
4.2.4. Modelo de internacionalização	38

4.3.	O MERCADO ALEMÃO	39
4.3.1.	Visão Global	39
4.3.2.	Indústria Cerâmica Alemã	40
4.3.3.	Análise SWOT do Mercado Alemão na Revigrés	43
4.3.3.1.	Forças	44
4.3.3.2.	Fraquezas	45
4.3.3.3.	Oportunidades.....	46
4.3.3.4.	Ameaças	47
4.4.	A CULTURA E A COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	
	48	
4.4.1.	Conceito de Cultura.....	48
4.4.2.	As diferentes camadas da Cultura.....	49
4.4.3.	Os Padrões e Dimensões Culturais.....	49
4.4.4.	Como é que as culturas comunicam?	53
4.4.5.	Gestão intercultural no contexto empresarial	55
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
	ANEXOS	69
	ANEXO I – INCOTERMS 2020	69
	ANEXO II – TRADUÇÃO DO CIRCULAR DE RECLAMAÇÕES PARA ALEMÃO	70
	ANEXO III – TRADUÇÃO DA CIRCULAR DE RECLAMAÇÕES PARA INGLÊS	72
	ANEXO IV – BASE DE DADOS PARA O REGISTO DE NOVOS PROJETOS....	74
	ANEXO V – FORMULÁRIO PARA O REGISTO DE UM NOVO PROJETO	76
	ANEXO VI – AS CAMADAS DA CULTURA POR HOFSTEDE	77
	ANEXO VII – A ALEMANHA, SEGUNDO AS DIMENSÕES DE HOFSTEDE	78
	ANEXO VIII – COLEÇÕES OMNISTONE, CALACATTA, COVELANO E	
	MONTANA	79

Índice das Figuras

Figura 1 - Volume de Negócios da Indústria Cerâmica Portuguesa.	5
Figura 2 - Faturação de Cerâmica em Portugal.	6
Figura 3 - Exportações de Produtos Cerâmicos em Portugal.	7
Figura 4 - Mercados de Exportação de Portugal.	7
Figura 5 - Volume de Negócios da Indústria Cerâmica Portuguesa.	8
Figura 6 - Organigrama organizacional da Revigrés.	11
Figura 7 - Coleção Calacatta Oro.	13
Figura 8 - Coleção Tuscania.	13
Figura 9 - Coleção Cromática.	14
Figura 10 - Coleção Ecotiles.	15
Figura 11 - Volume de Faturação Revigrés.	16
Figura 12 - Percentagem de Exportação da Revigrés.	17
Figura 13 - Principais Mercados de Exportação da Revigrés.	18
Figura 14 - Evolução da Produção de Cerâmica.	41
Figura 15 - Evolução das Importações de cerâmica da Alemanha.	42
Figura 16 - Incoterms 2020	69
Figura 17 – Página Principal da Base de Dados do Registo de Novos Projetos	74
Figura 18 – Base de Dados com a lista de projetos registados	75
Figura 19 - Formulário para o registo de um novo projeto.	76
Figura 20 - Camadas da Cultura.	77
Figura 21 - Comparação entre Alemanha e Portugal.	78
Figura 22 - Coleção Omnistone da Revigrés.	79
Figura 23 - Coleção Calacatta da Revigrés.	79
Figura 24 - Coleção Covelo da Revigrés.	80
Figura 25 - Coleção Montana da Revigrés.	80

Índice de Tabelas

Tabela 1: Subsetores na Indústria Cerâmica..	4
Tabela 2 - Análise SWOT do mercado alemão na perspectiva da Revigrés.....	44

Lista de Abreviaturas

B2B – *Business to Business*

B2C – *Business to Consumer*

MLRE – Mestrado de Línguas e Relações Empresarias

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

Introdução

O presente relatório foi realizado no âmbito da unidade curricular Estágio/Projeto/Dissertação do Mestrado de Línguas e Relações Empresariais (MLRE) e prende-se com um Estágio Curricular, realizado na Revigrés - Indústria de Revestimentos de Grés, Lda., em Águeda, com a supervisão do Dr. Pedro Tarouco, Diretor Comercial da empresa, e com a orientação científica da Professora Doutora Ana Maria Ramalheira, da Universidade de Aveiro.

A razão para a escolha de um Estágio Curricular prende-se com o desejo de conhecer a dinâmica do mundo laboral de uma empresa, no sentido de colocar em prática as competências adquiridas ao longo da minha formação académica e de assim poder traçar os meus objetivos a nível profissional. Efetivamente, ao longo dos dois anos em que realizei o MLRE adquiri um vasto leque de competências e de conhecimentos nas áreas de Línguas, Culturas, Marketing e Gestão, que me permitiram, e permitirão, responder às necessidades das empresas.

Inicialmente, o Estágio Curricular em apreço estava planeado para ter a duração de, no mínimo, cinco meses, de acordo com as normas do MLRE. A pandemia da Covid-19 e a quarentena a que os portugueses e as empresas devido a ela estiveram sujeitos levaram a uma interrupção compulsiva do tirocínio, que acabou por ter somente a duração de dois meses. Após um aturado diálogo com a Prof.^a Ana Maria Ramalheira no sentido de salvar o semestre e o trabalho realizado na empresa ao longo dos referidos dois meses, resolvi elaborar um projeto no âmbito do trabalho que estava a desenvolver na Revigrés. Este projeto, que apresento abaixo, tem como objetivo analisar a relação da Revigrés com o mercado alemão e a importância da comunicação intercultural nos negócios internacionais.

O presente Relatório encontra-se dividido em três partes. A primeira parte é dedicada à apresentação da empresa onde o estágio foi realizado e a uma análise da indústria cerâmica, o sector em que a empresa se insere. A segunda parte prende-se com a apresentação crítica e teoricamente travejada das atividades que realizei na empresa ao longo dos dois meses em que nela trabalhei. A terceira parte centra-se na análise crítica da relação da Revigrés com o mercado alemão e a

importância da cultura e da comunicação intercultural nos negócios internacionais. Começo por apresentar os conceitos teóricos da internacionalização, seguida por um ensaio de uma análise SWOT do mercado alemão elencando de uma forma crítica as fraquezas e potencialidades deste mercado para a Revigrés, e por fim debruço sobre a importância da cultura e da comunicação intercultural nos negócios internacionais.

1. A Indústria Cerâmica em Portugal

Sendo a Revigrés uma das principais produtoras da indústria cerâmica de pavimentos e revestimentos, é relevante abordar a dinâmica e a evolução desta mesma indústria no contexto nacional, de modo a compreender a posição da empresa no subsector em que atua.

A cerâmica é o produto transformado mais antigo da História e tem acompanhado o Homem durante milhares de anos. Numa primeira instância, através de utensílios domésticos e mais tarde através de revestimentos e pavimentos nas habitações (cf. APICER, 2016, p.143). A cerâmica portuguesa é constituída por vários séculos de História e pelas influências dos diferentes povos que passaram pela Península Ibérica (cf. APICER, 2016, pp. 37–91). Entre eles, destacam-se os Romanos e os Árabes que trouxeram vestígios de telhas, tijolos e ânforas em barro cozido e os prestigiados azulejos e artefactos utilitários respetivamente (cf. APICER, 2016, p. 91).

A introdução da cerâmica à vida urbana acontece por volta do século XIX, quando o azulejo deixa os palácios e as igrejas e passa a estar presente nas fachadas dos edifícios, estabelecendo uma relação estreita com a arquitetura (Pinheiro, 2014). O azulejo passou, assim, a ser considerado como um recurso disponível para a readaptação a novos usos e a novos padrões estéticos nos diversos edifícios (cf. APICER, 2016, p. 143). São exemplos o painel de azulejo na estação de metro do Oriente da autoria de *Hundertwasser* e os painéis de azulejos na estação de S. Bento por Jorge Colaço (cf. APICER, 2016, pp. 17–21). É neste mesmo período que há um maior desenvolvimento da produção azulejar e são criadas novas fábricas em Lisboa, Porto e Aveiro (cf. Pinheiro, 2014).

Efetivamente, as cerâmicas são hoje, consideradas elementos determinantes para a imagem, o ambiente e o conforto de diversos espaços estando presentes nos pavimentos, paredes e tetos, integralmente ou como apontamentos decorativos (cf. APICER, 2016, p. 143).

A indústria cerâmica portuguesa é um setor caracterizado pela sua antiguidade e tradição e teve como propósito inicial satisfazer as necessidades do sector da construção como produtora de tijolos, telhas, revestimentos e pavimentos,

louça sanitária e utensílios domésticos e decorativos (cf. PwC, 2016, p. 10).
Abrange cinco subsetores:

Subsetor	Tipo de Produto
Cerâmica Estrutural;	Telhas, tijolos, produtos grés para construção e pavimentos rústicos.
Cerâmica de Pavimentos e Revestimentos;	Azulejos, ladrilhos, mosaicos e placas cerâmicas.
Cerâmica de Louça Sanitária;	Louça sanitária em porcelana, grés fino e grés.
Cerâmica utilitária e decorativa;	Louça de mesa, de cozinha e de decoração em porcelana, faiança, grés e terracota
Cerâmicas Especiais	Isoladores eléctricos, produtos refractários e outros.

Tabela 1: Subsetores na Indústria Cerâmica. Fonte: adaptado com base nos dados da APICER referentes a 2016 (PwC, 2016).

Relativamente aos vários processos de fabrico e às suas matérias-primas, a cerâmica pode ser classificada em: terracota, cerâmica vidrada, grés e faiança (cf. PwC, 2016, p. 10).

A forte aposta na Investigação e Desenvolvimento permitiu a expansão da aplicabilidade dos produtos cerâmicos para outros sectores de atividade, como as indústrias automóvel, química e espacial (cf. PwC, 2016, p. 10). Para além disso, a indústria cerâmica portuguesa aposta no contínuo desenvolvimento de produtos de alta qualidade e na contínua expansão internacional (cf. APICER, 2016, p. 3). Isto permitiu a consolidação de um sistema de produção próprio (cf. APICER, 2016, p. 37) que foi, na União Europeia, pioneiro não só na produção de grés para uso doméstico, mas também na sua exportação (cf. PwC, 2016, p. 2).

É hoje considerado como um dos sectores com maior dinamismo na economia nacional (cf. Costa, 2008, p. 47). Em 2015 a indústria da cerâmica portuguesa contava com 1.127 empresas, que representavam cerca de 0,5% do Produto Interno Bruto (PIB) e 1,2% do volume de negócios da indústria

transformadora (cf. PwC, 2016, p. 8). Com efeito, o volume de negócios nacional gerado pela indústria cerâmica é, desde 2010, superior a 850 milhões de euros (cf. PwC, 2016, p. 26), tal como se observa no Figura 1 – Volume de Negócios da Indústria Portuguesa. Adicionalmente, em 2016 os produtos cerâmicos contribuíram 572 milhões de euros para a balança comercial portuguesa (cf. AICEP: Portugal Global, 2017, p. 27)

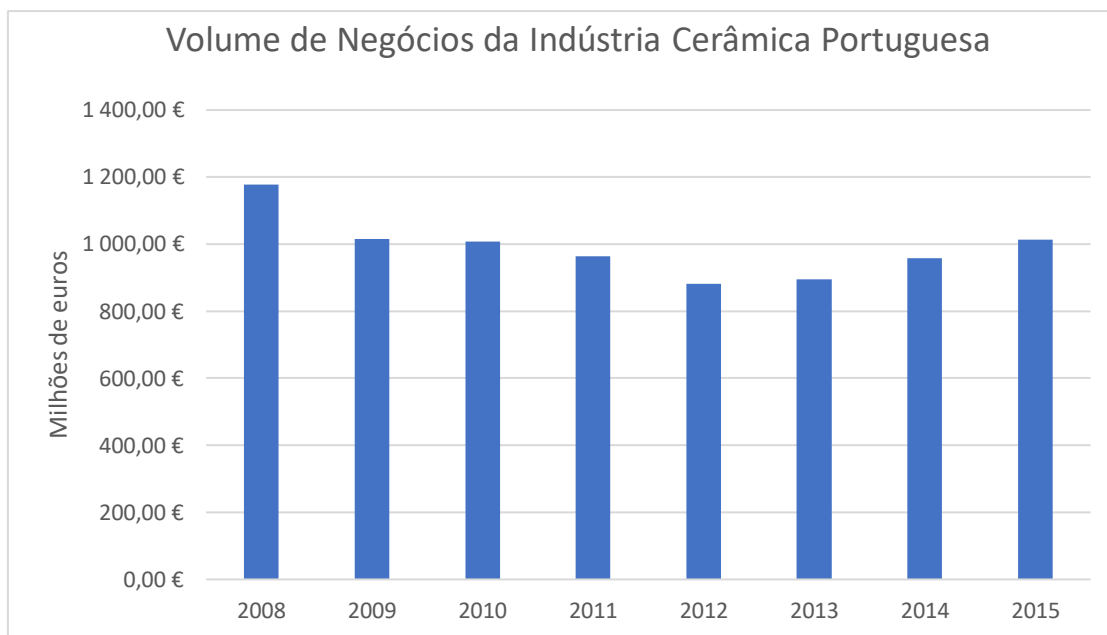


Figura 1 - Volume de Negócios da Indústria Cerâmica Portuguesa. Fonte: Cerâmica: Uma década voltada para o mercado internacional (AICEP: Portugal Global, 2017)

Na Figura 2 apresenta-se a produção de cerâmica nacional entre 2008 e 2014:

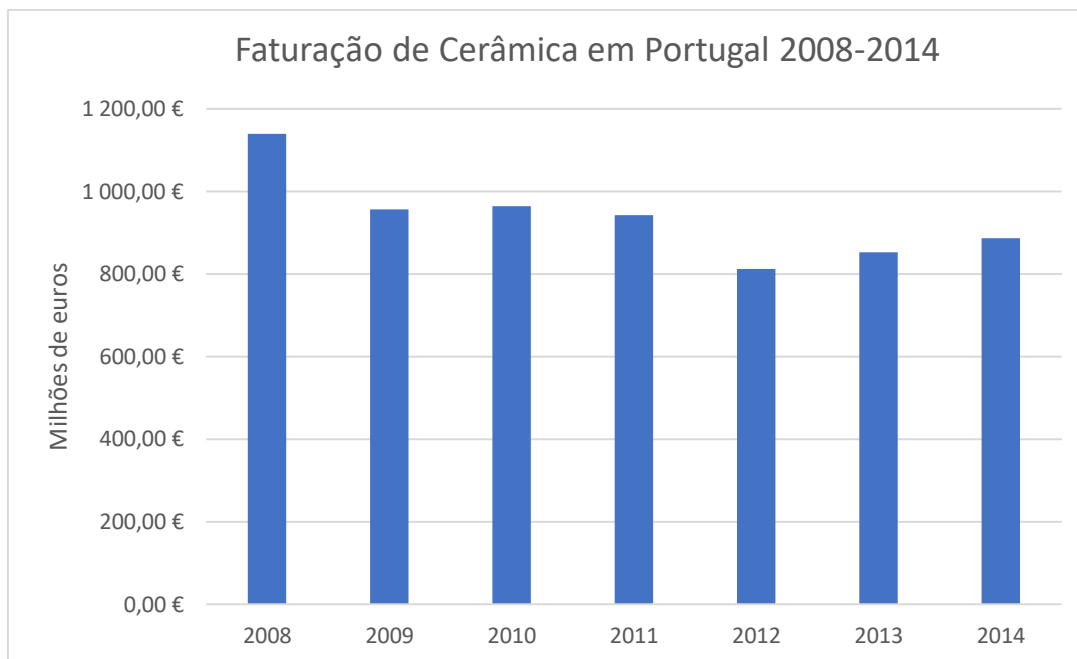


Figura 2 - Faturação de Cerâmica em Portugal. Fonte: Capacitação da Indústria da Cerâmica Portuguesa: um cluster, uma estratégia, mercados prioritários (PwC, 2016).

A produção nacional foi afetada pela crise económica de 2008 (cf. AICEP: Portugal Global, 2017, p. 26; cf. PwC, 2016, p. 12), tendo uma redução na produção entre 2008 a 2013, tal como é observado no Figura 2 – Produção de Cerâmica em Portugal. No sentido de ultrapassar as dificuldades durante este período de crise, a indústria cerâmica nacional voltou-se ainda mais para os mercados internacionais (cf. AICEP: Portugal Global, 2017, p. 26), tornando-se hoje uma indústria com uma grande abertura para os mercados externos (cf. PwC, 2016, p. 18). Em 2019, valor das exportações atingiu os 711 milhões de euros (APICER, 2020; PwC, 2016). Na Figura 3 é apresentado a evolução das exportações portuguesas no âmbito do sector em apreço entre os anos 2017 e 2019:



Figura 3 - Exportações de Produtos Cerâmicos em Portugal. Fonte: dados retirados de documentos internos da Revigrés fornecidos pela APICER (APICER, 2020)

De acordo com os dados da APICER (2020), cerca de 1,2% do total das exportações portuguesas de bens é proveniente dos produtos cerâmicos e têm como destino 163 mercados internacionais. Destes mercados, cerca de 73% foram destinados a países da União Europeia e 27% para países extracomunitários. Os principais mercados destas exportações são a França (20%), a Alemanha (20%) e a Espanha (16%), como ilustra, abaixo, a Figura 4:

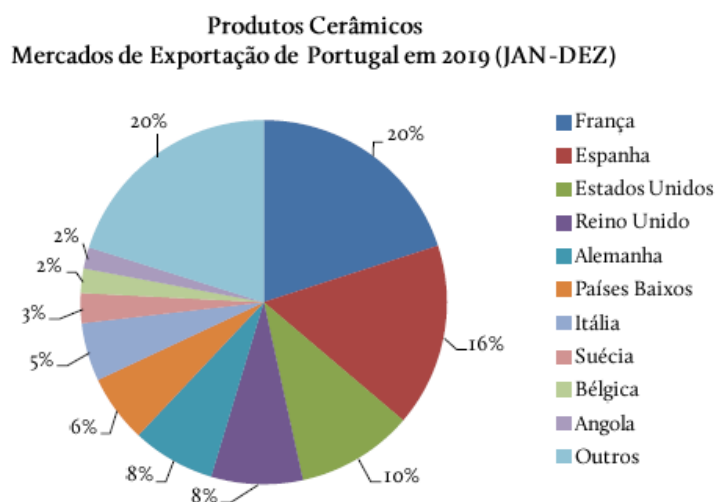


Figura 4 - Mercados de Exportação de Portugal. Fonte: retirado de documentos internos da Revigrés fornecidos pela APICER (APICER, 2020).

1.1. Cerâmica de Pavimentos e Revestimentos

Este subsetor é constituído sensivelmente por 62 empresas (cf. AICEP Portugal Global, 2018, p. 1), a maioria das quais localizada nos distritos de Aveiro e de Coimbra (cf. Costa, 2008, p.49). Em 2014, 70% da produção nacional era proveniente do subsetor de Cerâmica de Pavimentos e Revestimentos (cf. PwC, 2016, p. 8) Este é o subsetor que mais exporta, sendo considerado, em 2017, o 8.º maior exportador mundial e o 5.º entre os países da União Europeia (cf. AICEP Portugal Global, 2018, p. 1). Em 2019, cerca de 33% das exportações totais nacionais de cerâmica eram provenientes deste subsetor (APICER, 2020).

Na Figura 5 é apresentado as exportações dos produtos da cerâmica de pavimentos e revestimentos:

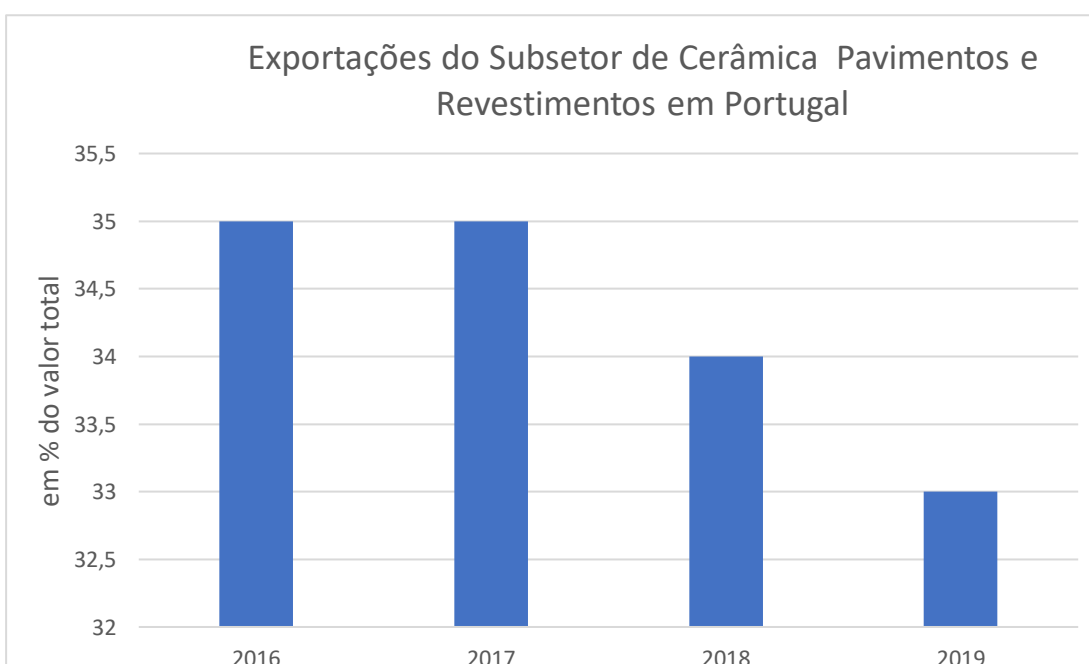


Figura 5 - Volume de Negócios da Indústria Cerâmica Portuguesa. Fonte: Cerâmica: Uma década voltada para o mercado internacional (AICEP: Portugal Global, 2017)

Os principais mercados destinos das exportações deste subsetor em 2017 foram a França (30%), a Alemanha (7%) o Reino Unido (6%), os Estados Unidos da América (6%) e por fim a Espanha com (5%) (aicep Portugal Global, 2018).

1.2. Estratégias de Crescimento

Numa fase inicial, a indústria cerâmica portuguesa tinha como fator competitivo a relação qualidade/preço que lhe permitia assumir uma posição significativa nos mercados internacionais (cf. PwC, 2016, p 38). Contudo, os mercados emergentes apresentam uma ameaça a este fator, uma vez que apresentam preços mais baixos (cf. PwC, 2016, p 38). Num estudo realizado pela PwC em 2016, foi sublinhada a importância de investir na diferenciação dos produtos e na adaptação aos consumos dos mercados (cf. PwC, 2016, pp. 38–41).

Neste estudo, foi igualmente apresentada uma estratégia sectorial para o ano de 2020, que aposta no desenvolvimento de produtos com valor acrescentado de maior qualidade, num maior reconhecimento da imagem *Made in Portugal* no exterior, numa maior aproximação ao cliente e numa indústria mais sustentável na sua produção (cf. PwC, 2016, p. 38). Relativamente ao subsector de Pavimentos e Revestimentos, o referido estudo aponta também para a necessidade de desenvolver quer produtos e soluções multifuncionais com capacidade de responder a todas as necessidades dos segmentos-alvo, quer produtos suscetíveis de concorrer com outros materiais, como a madeira, a tinta e as alcatifas (cf. PwC, 2016, p. 40).

Em síntese, a indústria cerâmica portuguesa enfrenta os desafios da crescente concorrência internacional, especialmente associada a produtos mais baratos provenientes de países emergentes. No sentido de ultrapassar estes desafios, a indústria nacional de cerâmica deverá dedicar-se ao desenvolvimento de aplicações inovadoras noutras áreas para além da construção, nomeadamente a Medicina, a Aeronáutica e a Eletrónica (cf. PwC, 2016, p.41). Ademais, é necessário atender às novas tendências e nichos de mercado, associados, por exemplo, ao *Ecodesign*, à sustentabilidade e às tecnologias limpas (cf. PwC, 2016, pp. 38–41).

2. A Revigrés - Indústria de Revestimentos de Grés, Lda

A Revigrés é uma empresa especializada na produção de revestimentos e pavimentos cerâmicos. É hoje uma referência nacional no seu sector de atividade, na medida em que é a única que ganhou quatro vezes a certificação dos Sistemas de Gestão Integrados nas vertentes de Qualidade, de Ambiente, de Responsabilidade Social, de Investigação, de Desenvolvimento e de Inovação.

A empresa foi fundada em 1977 pelo Engenheiro Adolfo Roque e por um grupo de empresários. Contou durante 30 anos com a presidência do seu fundador e atualmente é gerida por um Conselho de Gerência constituído por três pessoas eleitas pelos sócios da empresa por um mandato de três anos.

A Revigrés está sedeadada na zona industrial da Barrô, no concelho de Águeda. Aqui encontram-se o *showroom*, as instalações fabris e os escritórios. A empresa dispõe ainda um outro *showroom* em Lisboa.

Para que se possa fazer uma ideia da dimensão desta empresa, sublinhe-se que seu volume de negócios em 2019 atingiu um total de 33,6 milhões de euros.

2.1. Estrutura e Composição

A Revigrés é composta por três áreas funcionais:

1. Suporte e Desenvolvimento
2. Produção e Logística
3. Inovação, Marketing e Comercial

Estas três áreas são constituídas por diferentes departamentos que se articulam concertadamente de forma a garantir o bom funcionamento da empresa.

A área de Suporte & Desenvolvimento é constituída pelos departamentos de Administração-Financeira, Recursos Humanos e Responsabilidade Social, Qualidade, Ambiente e Higiene, Segurança e Saúde no trabalho e Compras. A área de Produção & Logística é constituída pelo departamento de Direção de

Operações, no qual se subdivide nos departamentos Direção Fabril e Direção Logística. Por fim, a área de Inovação & Marketing & Comercial é constituída pelos departamentos de Design & Desenvolvimento, Direção de Marketing, Direção Comercial do Mercado Nacional & PALOP's e Direção Comercial do Mercado Internacional. Na Figura 1 é apresentado o organigrama que traduz a forma como estes Departamentos se articulam:

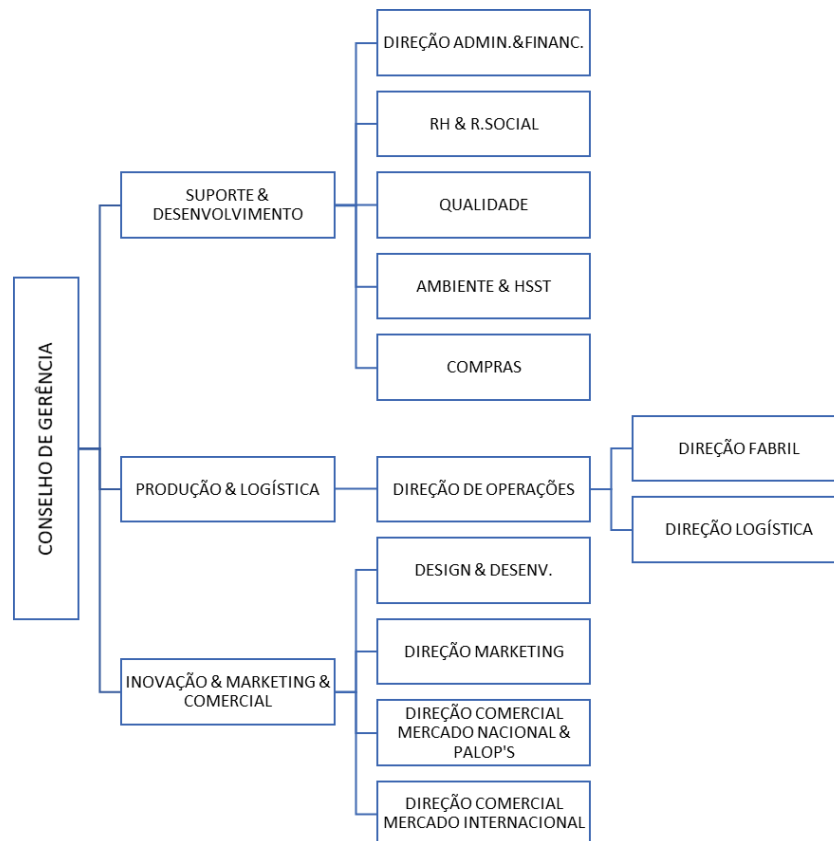


Figura 6 - Organograma organizacional da Revigrés. Fonte: (Revigrés, 2019)

2.2. Missão e Valores

A Missão e os Valores de uma empresa são princípios essenciais que guiam uma organização (cf. Dicionário Financeiro, 2019) e são formas de esta informar aos seus *stakeholders* o que procura alcançar, os seus objetivos e quem pretende

servir (cf. Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009, pp. 16–19). A Revigrés apresenta como Missão: «Contribuir para a criação de ambientes únicos e inspiradores, através da produção de produtos cerâmicos tecnicamente avançados e com alma portuguesa» (Revigrés, [s.d.]). Os Valores de uma empresa são um conjunto de princípios que rege o modo de agir da organização e a guia no cumprimento da sua Missão (cf. Dicionário Financeiro, 2019) A Revigrés define como Valores:

Exclusividade: oferta de soluções à medida com um *design* exclusivo e personalizado, adaptadas às necessidades e especificidades de cada cliente e de cada projeto (Revigrés, [s.d.]).

Design e Criatividade: desenvolvimento de produtos diferenciadores e inspiradores no sentido de encontro aos desejos e aspirações dos clientes (Revigrés, [s.d.]).

Inovação: uso de soluções tecnológicas inovadoras e aposta em novos produtos de cerâmicos diferenciadores e de valor acrescentado (Revigrés, [s.d.]).

Portugalidade: empresa assumidamente portuguesa, um país com uma forte tradição e *know-how* em cerâmica (Revigrés, [s.d.]).

2.3. Produtos e Projetos

A Revigrés oferece soluções de revestimentos e pavimentos de três tipos: Revestimentos Cerâmicos Vidrados, Grés Porcelânico Esmaltado e Grés Porcelânico Técnico.

Os revestimentos cerâmicos vidrados, popularmente denominados de Monoporosa, são azulejos cerâmicos destinados exclusivamente ao revestimento interior. Estes revestimentos estão disponíveis na Revigrés numa vasta gama de cores, formatos e superfícies:



Figura 7 - Coleção Calacatta Oro. Retirado do catálogo online (Revigrés, 2020)

O Porcelanato Esmaltado é uma solução cerâmica utilizada para revestimentos e pavimentos interiores e exteriores. Combina as características técnicas do grés porcelânico com diversos efeitos estéticos:



Figura 8 - Coleção Tuscania. Retirado do catálogo online (Revigrés, 2020)

O Porcelanato Técnico é considerado, no meio da Revigrés, como a solução cerâmica mais importante e topo de gama. É utilizado para revestimentos e pavimentos interiores e exteriores. Apresenta características técnicas e estéticas uniformes em toda a sua espessura que lhe conferem uma elevada resistência:



Figura 9 - Coleção Cromática. Retirado do catálogo online (Revigrés, 2020)

Atualmente, a Revigrés oferece 74 coleções. Entre estas, destaca-se a Coleção Cromática, em 40 cores e de elevada qualidade técnica e resistência. É uma das coleções mundialmente mais completas em porcelânico e umas das mais requisitadas pelos clientes, dado que a versatilidade do grés permite criar padrões para ambientes personalizados. Graças a estas características, a coleção Cromática é frequentemente utilizada em projetos e obras mais exigentes.

As coleções que constam do catálogo geral são revistas, todos os anos, no sentido de retirar aquelas que apresentam menor rentabilidade. Ao mesmo tempo, são criadas novas coleções que vão ao encontro das tendências do mercado e dos vários *inputs* recebidos durante a participação em feiras internacionais de cerâmica e por diversos fornecedores. Adicionalmente, são criadas coleções de *design*

exclusivo, ou coleções de autor, desenhadas por reputados *designers*, arquitetos e outros artistas afetos às artes plásticas.

Para além das soluções cerâmicas acima mencionadas, a Revigrés desenvolve soluções que respeitam as medidas de proteção ambiental, como é o caso da coleção Ecotiles (cerâmica com 90% de materiais reciclados), demonstrada na Figura 9. Esta coleção foi certificada com Declarações Ambientais de Produto (EPD), segundo a Norma ISO 14025 (tipo III), compatíveis com os Sistemas de Certificação da Construção Sustentável BREEAM e LEED, que quantificam o seu impacto ambiental. Estes produtos são, assim, um contributo significativo para a obtenção das certificações ambientais de edifícios e, conseqüentemente, para a sustentabilidade ambiental da construção.



Figura 10 - Coleção Ecotiles. Retirado do catálogo online (Revigrés, 2020)

A Revigrés mantém uma relação de estreita de parceria e colaboração com os profissionais do mercado nacional e internacional, encontrando-se frequentemente associada a obras de referência. A empresa é amiúde convocada para a realização de projetos especiais, personalizados e exclusivos, nomeadamente os aeroportos de Vnukovo (Rússia), de Varsóvia (Polónia) e de Réus (Espanha), a Universidade Setsunan (Japão), o Harrod's (em Inglaterra e em Espanha) e ainda, entre outros, o famoso Templo Expiatório da Sagrada Família (em Espanha, Barcelona).

2.4. Exportação

Quando uma empresa decide entrar no mercado internacional, deve optar por uma estratégia adequada ao seu perfil e sector industrial (cf. Hitt et al., 2009, pp. 230-233). A Revigrés iniciou o seu processo de internacionalização poucos anos depois da sua fundação, tendo como incentivo o aumento da procura dos produtos cerâmicos. Na Figura 11 é apresentado de forma sistemática o volume de faturação para o mercado nacional e internacional da Revigrés.

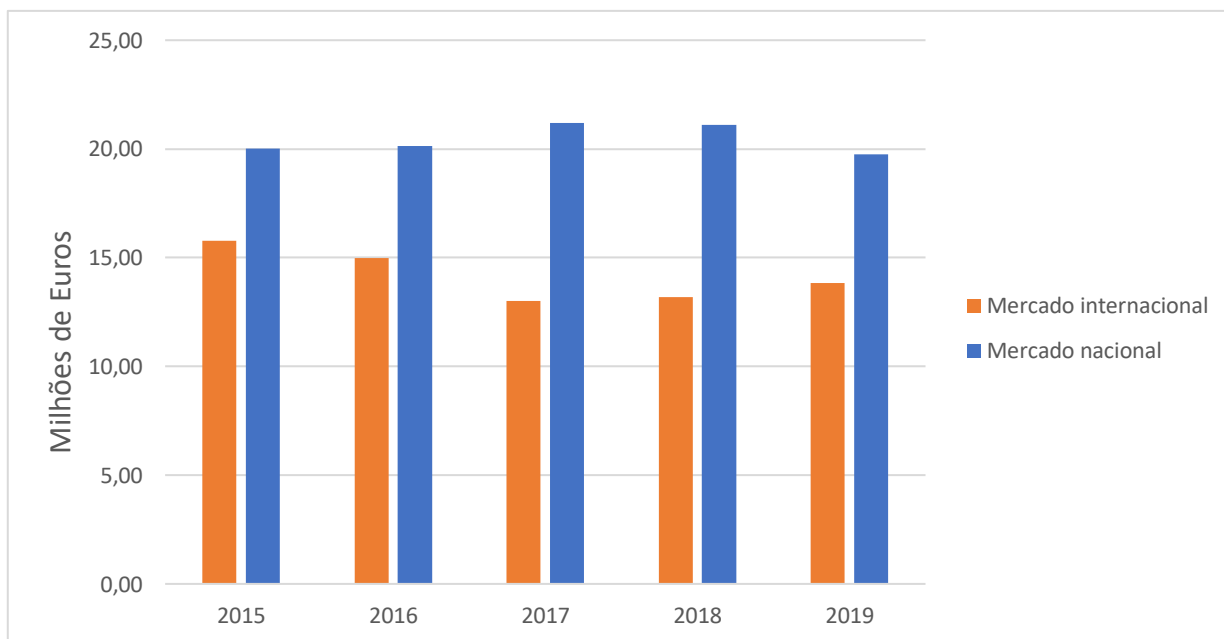


Figura 11 - Volume de Faturação Revigrés. Elaboração Própria

Tal como observado na Figura 11 os mercados internacionais representam um valor significativo no total de faturação da Revigrés, tendo em 2019 representado cerca de 41% do total de faturação da Revigrés (Figura 12 - Percentagem de Exportação da Revigrés).

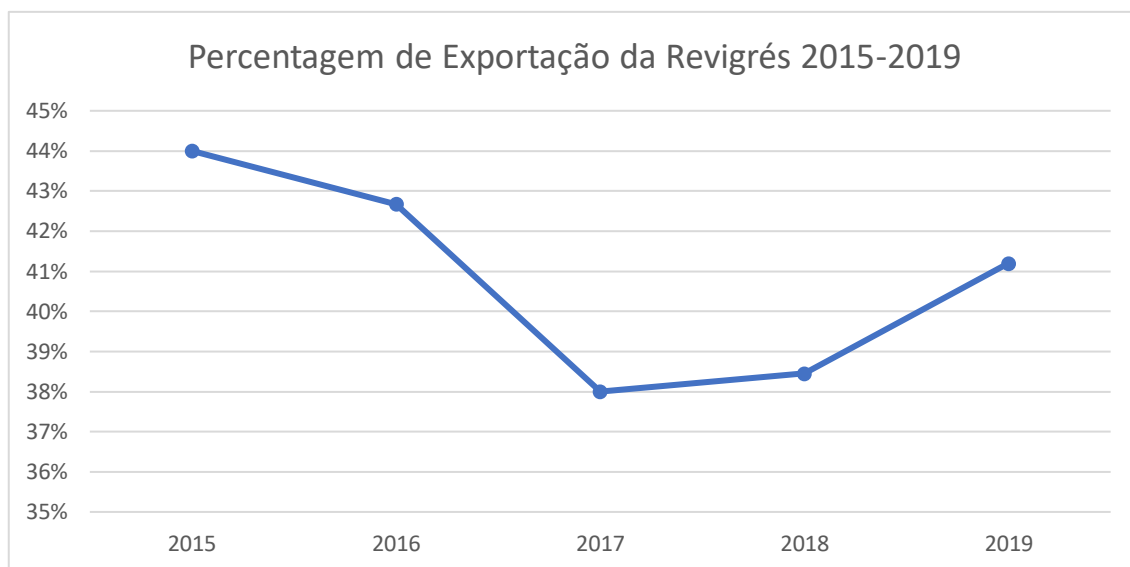


Figura 12 - Percentagem de Exportação da Revigrés. Elaboração Própria

Atualmente, a Revigrés exporta para mais de 50 países, tendo como principais mercados de exportação, entre os anos 2017 a 2019, a França (16,2%), a Espanha (15,5%), o Reino Unido (8,7%), Marrocos (8,2) e a Holanda (5,6) tal como é observado no Figura 3 – Principais Mercados de Exportação da Revigrés de 2017 a 2019.

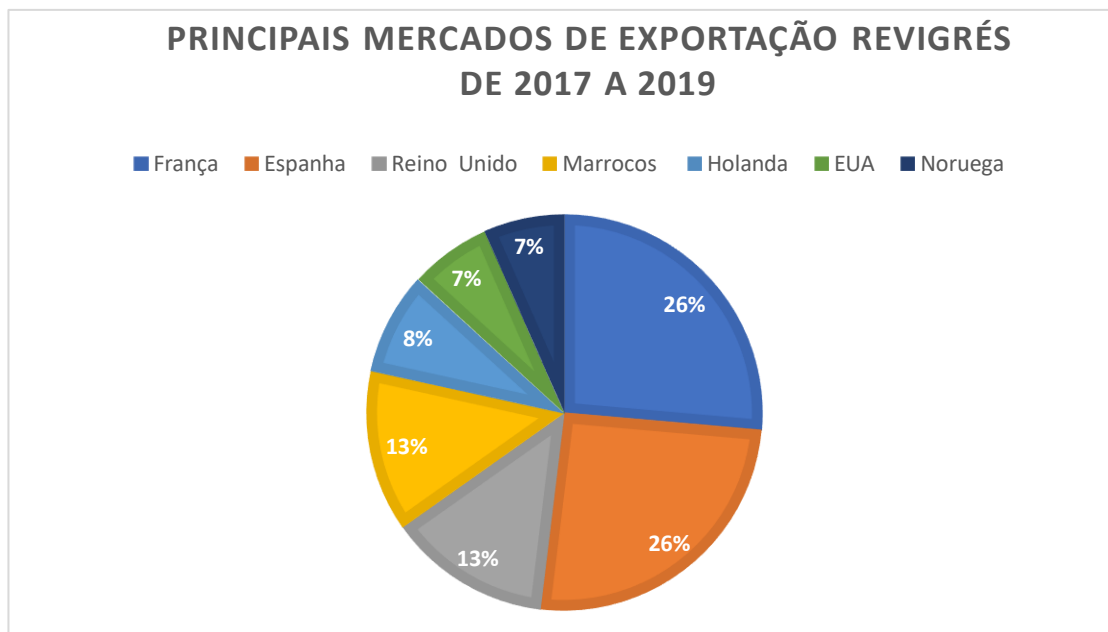


Figura 13 - Principais Mercados de Exportação da Revigrés. Elaboração Própria

2.4.1. Processo de Exportação da Revigrés

Na Revigrés o processo de exportação é dividido em 4 fases:

Fase 1 – O processo de exportação inicia-se com o contacto do cliente a solicitar uma encomenda. Esta comunicação é feita através de e-mail ou telefone. Posteriormente é realizado o registo da encomenda no *software* RcSoft. Aquando o registo é analisado a disponibilidade do produto. Se este não estiver disponível, é feito o pedido da respetiva produção ao Departamento de Logística.

Fase 2 – Após o registo da encomenda, é comunicada ao cliente a data da respetiva disponibilidade. Logo que a encomenda esteja pronta, o cliente é questionado sobre quando pretende levá-la.

Fase 3 - Após a confirmação da data de carregamento da encomenda, é organizado o seu transporte, sendo este da responsabilidade do cliente ou da Revigrés. As responsabilidades do transporte são definidas pelos Termos Comerciais Internacionais, designados também de regras *Incoterms* (vd. Anexo I). Estes são os mais utilizados mundialmente. Foram inicialmente publicados em

1936 e estão sujeitos a revisões de 10 em 10 anos (cf. Associação dos Transitários de Portugal, 2019, p. 28) A Câmara de Comércio Internacional (International Chamber of Commerce, ICC) afirma que as regras *Incoterms*

definem claramente as obrigações respetivas de cada parte no que toca a temas como o risco, os custos, combinação do transporte e o desalfandegamento, reduzindo deste modo o potencial para complicações legais (cf. International Chamber of Commerce (ICC), 2019, p. 25).

Os *Incoterms* mais utilizados pela Revigrés são:

- **EXW - Ex-works (Na Fábrica)** – o transporte é totalmente organizado e pago pelo comprador.
- **CPT - Carriage Paid To (Porte Pago Até)** – o vendedor organiza o transporte até ao local designado, mas é o comprador que assume os riscos e custos.
- **DAP – Delivered at Place (Entregue ao Local)** – o vendedor fica encarregado de organizar e pagar o custo transporte até a um endereço acordado, contudo o comprador é responsável pelas taxas e despachos associados (cf. TNT Portugal, 2017).
- **DDP - Delivered Duty Paid (Entregue com Direitos Pagos)** – o vendedor organiza o transporte, assume todos os custos, incluindo todas as taxas de exportação e importação, bem como os riscos do transporte para um endereço acordado (cf. TNT Portugal, 2017).
- **FOB – Free on Board (Franco a Bordo)** – termo aplicado a transportes marítimos, no qual vendedor organiza e paga o transporte e assume os riscos somente até à entrada dos bens a bordo do navio (cf. TNT Portugal, 2017).
- **CFR – Cost and Freight (Custo e Frete)** – é também um termo aplicado a transportes marítimos, o vendedor organiza e assume os custos do transporte até a chegada da mercadoria ao porto (cf. TNT Portugal, 2017).

De seguida, é emitida uma ordem de carga com a informação de todos os produtos a serem recolhidos e prontos a carregar. Assim que a carga esteja pronta, é emitida uma guia de remessa que tem de acompanhar a mercadoria até ao seu destino.

Fase 4 – Por último, após a emissão da guia de remessa, dispõe-se de cinco dias para que seja emitida a fatura da encomenda. Na Revigrés, normalmente, as faturas são emitidas no dia do carregamento do material.

2.4.2. O Departamento de Exportação

O Departamento de Exportação divide-se por Diretor do Mercado Internacional, Gestores de Mercado e Assistentes Comerciais.

O Diretor do Mercado Internacional é responsável pelos Gestores de Mercado e pelos Assistentes Comerciais. De momento o Departamento de Exportação é composto por sete Gestores de Mercado e cinco Assistentes Comerciais.

Um Gestor de Mercado e um Assistente são responsáveis por um determinado número de mercados em função das suas competências linguísticas. Adicionalmente, o Departamento de Exportação trabalha diariamente em colaboração com outros departamentos, nomeadamente o Departamento de *Marketing*, para o envio de catálogos e amostras para os clientes, e com o Departamento de Logística, para realização dos pedidos de produção de certos produtos e para o tratamento da carga destes produtos para o seu destino final.

2.4.3. Gestão do Mercado

A gestão do mercado na Revigrés é realizada pelos Gestores de Mercado e pelos Agentes Comerciais.

Os Gestores de Mercado, também designados de *Area Managers*, são os representantes da empresa que estabelecem relações comerciais com os clientes.

As suas principais funções passam pela negociação de preços, gestão dos clientes e prospeção de novos mercados. Ademais, viajam várias vezes durante ao ano para os países que têm a seu cargo.

Os Agentes Comerciais são igualmente representantes da empresa em determinados mercados e trabalham em conjunto com os gestores de mercado. Sendo representantes de uma empresa, são uma ligação crucial entre os compradores e os vendedores nos mercados *Business to Business* (B2B)¹ (cf. Shi, Sridhar, Grewal, & Lilien, 2017, pp. 25-44). Os Agentes Comerciais acabam por desempenhar o papel de intermediários e recebem uma comissão sobre as vendas em que intervêm. Têm como principais funções promover os produtos e encontrar novos clientes e acompanhar os já existentes.

2.4.4. Serviço ao Cliente

O Serviço ao Cliente é composto pelos Assistentes Comerciais, que são responsáveis pelas tarefas de *BackOffice*, nomeadamente:

- registar as encomendas recebidas;
- planear e controlar as encomendas efetuadas;
- dar resposta às dúvidas dos clientes relativamente a preços e/ou informações técnicas;
- garantir juntamente com a área de produção os prazos de entrega;
- organizar o transporte das encomendas com o mais baixo custo possível e com a maior qualidade.

¹ Dicionário Financeiro (2019) caracteriza um negócio Business to Business (B2B) como um tipo de negócio que se realiza de empresa para empresa, e não com o consumidor final. As empresas B2B são empresas que prestam geralmente prestam serviços a outras empresas (cf. Dicionário Financeiro, 2019).

3. Atividades Desenvolvidas ao longo do Estágio

O Estágio Curricular iniciou-se com a semana da integração, que é organizada pela Revigrés para acolher os novos colaboradores da empresa. Durante essa semana, é feita a visita às instalações fabris e a outros departamentos, a fim de que os novos colaboradores se inteirem sobre todo o processo inerente à produção de um produto cerâmico. Neste sentido, são apresentadas e explicadas as diferentes matérias-primas, bem como todos os processos mecânicos utilizados para a transformação dessas matérias num produto final.

Nessa mesma semana, tive o primeiro contacto com o trabalho de Assistente Comercial, tendo recebido formação relativamente ao processo de exportação e à utilização do programa RcSoft, que é a principal ferramenta de trabalho de um Assistente Comercial na Revigrés.

Durante o meu tirocínio, as atividades desenvolvidas centraram-se na realização de tarefas inerentes à função de Assistente Comercial através da prestação de apoio a todos os Assistentes Comerciais do departamento. Não me foi atribuído nenhum mercado específico, uma vez que a equipa comercial tinha alguns elementos em horário reduzido, pelo que foi necessário prestar um apoio a todos os assistentes. Apesar de cada mercado e de cada cliente apresentarem as suas diferenças, o processo de exportação em si para os vários mercados é bastante semelhante. Durante este período trabalhei com os mercados alemão, francófono (frança e marrocos), inglês, holandês, belga e espanhol.

O trabalho em simultâneo com diferentes mercados implicou uma rápida aprendizagem de todo o processo de organização de e-mails, documentos e os detalhes relativos a cada cliente. Neste sentido, as minhas capacidades de coordenação, comunicação, organização e trabalho de equipa revelaram-se competências cruciais durante o Estágio.

Na fase inicial do Estágio tinha como expectativas de, numa fase posterior, poder vir a ter contacto direto com o cliente e de me aproximar mais das funções relacionadas com a gestão de um mercado. No entanto, em meados de março, todas estas minhas expectativas foram goradas pela pandemia de Covid-19,

gerada pelo novo coronavírus, que redundou na suspensão compulsiva do Estágio Curricular.

3.1. Consulta de Stocks e Registo de Encomendas

Fui responsável pelas consultas de *stock* e pelo registo da maioria das encomendas. Apesar do registo de encomendas aparentar ser um processo simples, este requer muita atenção, pois existem vários campos a preencher que podem induzir a erro, como, por exemplo, o registo de um lote errado. O lote indica a tonalidade, ano de produção e o calibre do produto. Tendo em conta que cada lote apresenta diferenças na tonalidade e/ou no calibre, é crucial verificar se o produto que o cliente deseja tem como finalidade completar uma obra em curso. Caso isto se verifique, o Assistente Comercial deve retificar qual o lote anterior que o cliente encomendou e procurar se este ainda se encontra disponível. Esta atitude cuidadosa redundava muitas vezes na satisfação total do cliente, que fica ciente de que a Revigrés está sempre atenta às suas necessidades.

Além disso, são vários os clientes que têm acordos comerciais especiais que variam com o produto e com quantidades pedidas. Estes acordos comerciais requerem a dupla verificação dos preços no *software* específico *RcSoft* aquando do registo da encomenda. Como não tinha nem a experiência nem os conhecimentos dos meus colegas no departamento, a verificação dos preços obrigava-me a pesquisar em cada cliente, os seus acordos comerciais com muita atenção demorando mais tempo do que desejaria a ultimar o processo de registo de uma encomenda.

3.2. Pedidos de Produção e de Confirmação de Encomenda

De modo a agilizar o trabalho dos restantes Assistentes Comerciais, realizei a maioria dos pedidos de produção. Um pedido de produção surge quando um produto não está disponível em *stock*. Este pedido é feito por e-mail e num prazo

máximo de 24 horas. Quando possível, o Departamento de Logística indica qual a data em que o produto solicitado estará disponível. Depois de receber a resposta do Departamento de Logística, a data de entrega era atualizada no *software RcSoft* e, de seguida, enviada por e-mail ao Assistente Comercial responsável. Por último, este documento era enviado ao cliente por correio eletrónico.

3.3. Criação de Ordens de Carga

Tive igualmente a oportunidade de criar ordens de carga. Estas são criadas no *software RcSoft*, após a indicação do cliente, para carregar as encomendas. Algumas ordens de carga necessitam de autorização financeira antes de serem criadas. Assim, é necessário solicitar ao Departamento Financeiro autorização e aprovação para a criação da ordem de carga em causa. Esta solicitação é feita ou através de e-mail ou por telefone, conforme a urgência da situação. É nesta fase que também se averigua quem é que irá ser responsável pelo transporte, se é a Revigrés responsável ou se é o cliente. Caso a responsabilidade seja da Revigrés, cabe aos Assistentes Comerciais encontrarem o transportador com as condições mais favoráveis. Este último processo não era, contudo, efetuado por mim, por ser algo complexo para quem ainda se encontrava numa fase inicial de aprendizagem. Deste modo, a minha responsabilidade era somente a criação da ordem de carga no *software* e na solicitação do pedido de autorização financeira.

3.4. Emissão de faturas

À medida que ia dominando as tarefas acima mencionadas, fui gradualmente realizando tarefas que exigiam maior responsabilidades. Como é o caso da emissão de faturas. A Revigrés trabalha com dois tipos de faturas: as faturas comerciais e as faturas proforma. Ambas são emitidas no *software RcSoft*.

Uma fatura proforma é normalmente pedida por um cliente ou potencial cliente e serve para informar, por exemplo, sobre preços dos produtos, custos de

transporte, taxas de IVA e eventuais descontos. A fatura comercial é emitida depois de o material ser carregado e a guia de remessa estar pronta. Na emissão da fatura comercial é crucial prestar muito atenção aos pesos brutos e líquidos dos produtos, a fim de verificar se estão bem calculados e se os produtos constantes da fatura comercial coincidem com os produtos carregados pelo cliente.

3.5. Organização de Processos e Arquivos

Nos processos são guardados todos os documentos e todas as informações relevantes de cada encomenda, desde o momento do seu pedido ao seu carregamento. Estes processos têm de ser obrigatoriamente arquivados na empresa durante dez anos. Com o aumento do fluxo de trabalho, a organização dos processos e dos arquivos é facilmente deixada para último plano. Com isto, tomei a iniciativa de organizar os processos e os arquivos que estavam por terminar e começar a tratar da organização dos processos e arquivos do novo ano 2020.

3.6. Tradução

Para além de realizar atividades que competem às funções de Assistente Comercial, desempenhei outras atividades afetas ao Departamento de Exportação.

Durante o Estágio, o Departamento Comercial estava a passar por uma fase de reestruturação, nomeadamente no processamento das reclamações. Assim, tive a oportunidade de traduzir para o inglês e para o alemão uma circular sobre reclamações (vd. Anexos II e III). Este documento interno tinha como objetivo informar os clientes da Revigrés sobre os critérios e os procedimentos para a realização de uma reclamação. Dado tratar-se de um documento com numerosos termos técnicos, realizei uma pesquisa em dicionários *online* e em textos *web* congéneres, principalmente para a versão alemã. No processo de tradução para o alemão, pude ainda contar com o apoio do Gestor do mercado alemão da empresa.

O trabalho de tradução foi uma atividade que me permitiu pôr em prática as competências linguísticas que adquiri, quer na minha Licenciatura em Tradução, quer no MLRE. Infelizmente, devido à interrupção forçada do Estágio, não tive oportunidade de realizar mais traduções. Na verdade, gostaria muito de ter tido a oportunidade de aprofundar as minhas competências de tradução para a Língua alemã, mormente no que concerne ao alemão técnico, direcionado para o mundo empresarial.

3.7. Criação de Base de Dados para Novos Projetos

Uma das últimas tarefas que realizei antes da interrupção do Estágio Curricular na Revigrés foi a criação de uma base de dados para o registo de novos projetos. Inicialmente, pediram-me que atualizasse uma base de dados já existente. Era preenchido um formulário, cuja informação era diretamente importada para a base de dados. Depressa constatei que este formulário era bastante confuso e pouco viável e que, com o aumento de registos, a base de dados ficava sobrecarregada de informação tornando-se muito lenta. Assim, depressa se perdeu o interesse nesta base de dados, o que de alguma forma comprometeu o registo de novos projetos. Sugeri então que fosse criada uma nova uma base de dados noutra ferramenta para além do Excel.

O meu objetivo era criar uma base de dados mais dinâmica e intuitiva e que não fosse simplesmente uma folha de Excel com tabelas. Posto isto, decidi utilizar o programa Word Access da Microsoft Word, uma vez que este programa permite criar facilmente uma base de dados em vários formatos e aceder a todo o tipo de informação, nomeadamente lista de clientes, projetos fechados, tarefas e entre outros. Para a criação desta base de dados, utilizei um modelo pré-definido do Word Access e depois adaptei-o às necessidades da Revigrés. Adicionalmente, criei um formulário para o registo de novos projetos (vd. Anexo IV). Nunca tinha trabalhado com este programa pelo que, numa primeira fase, estive a explorar as suas funcionalidades e só depois passei à sua criação. As maiores dificuldades com que me deparei foram relacionadas com a criação do formulário para o registo de novos

projetos, pois era suposto que, ao preencher todos os campos deste formulário, a informação fosse automaticamente transmitida para uma lista geral. Esta lista geral, contudo, apresentava inicialmente vários campos em branco. Foi através da pesquisa em páginas *web* sobre o programa e de muitas tentativas e erros que consegui com sucesso criar este formulário (vd. Anexo V).

4. A Revigrés e o Mercado Alemão

4.1. Metodologia e objetivos de Investigação

O objetivo deste pequeno projeto de investigação é analisar o mercado alemão no âmbito da indústria cerâmica na perspetiva da Revigrés. Adicionalmente, analisarei a importância da cultura e da comunicação intercultural nos negócios internacionais, dando um enfoque especial às diferenças culturais e aos obstáculos que estas podem gerar no processo de comunicação empresarial.

Começarei por fazer um breve enquadramento teórico dos vários conceitos de internacionalização, incluindo motivos para internacionalizar, planeamento estratégico, modos de entrada e do modelo de internacionalização. De seguida procederei a uma análise SWOT deste mercado externo, no sentido de demonstrar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças deste mercado. Abordo também as diferentes camadas da cultura, padrões e dimensões culturais na perspetiva de Geert Hofstede e Richard D. Lewis. Na parte final, debruço-me sobre a questão da gestão intercultural no contexto empresarial.

Optei por analisar o mercado alemão, porque sei que a Revigrés está a tentar intensificar a sua presença neste mercado. O estudo em apreço poderá assim representar de algum modo uma ferramenta de trabalho para esta empresa portuguesa, alertando-a para as especificidades e potencialidades do mercado alemão, no qual começou a investir recentemente.

A metodologia utilizada na elaboração deste projeto baseou-se, em primeiro lugar, numa revisão da literatura, nomeadamente de livros, artigos e páginas *web*, que se encontram devidamente referenciados ao longo do presente documento. Foram também recolhidos diversos dados e informações relativos à Revigrés e ao subsetor de Pavimentos e Revestimentos, os quais foram generosamente fornecidos pelo Dr. Pedro Tarouco, Diretor Comercial.

4.2. Internacionalização

A internacionalização tem assumido um papel cada vez mais relevante na atividade empresarial devido ao desenvolvimento dos processos de globalização dos mercados, ao aumento do comércio internacional, ao crescimento de fluxos de investimento direto e à homogeneização das preferências dos consumidores (cf. Moreira, 2004, p. 7). Assim, as empresas procuram novas formas de se integrarem neste mercado global, pelo que a internacionalização se tornou a palavra-chave para as empresas que apostam no mercado externo (cf. Dias, 2007, p. 2).

A internacionalização das empresas é um fenómeno que consiste obviamente na entrada de uma empresa em mercados internacionais e, concomitantemente, num processo crescente de envolvimento e exposição internacional (cf. Ribau, Moreira, & Raposo, 2015, p. 537, 2017, p. 218). Moreira (2004) define a internacionalização a nível empresarial como:

a atuação da empresa em diferentes nações, tanto a nível de fatores de produção e de transferências de capital, como de desenvolvimento de projetos em cooperação com parceiros estrangeiros ou simplesmente comercializando os seus produtos noutros países. (cf. Moreira, 2004, p. 7).

4.2.1. Motivações para a Internacionalização

São mencionadas como principais motivações para a internacionalização:

- A procura de novos clientes nos mercados externos devido à saturação do mercado nacional (cf. Grünig & Morschett, 2017, pp. 29– 30);
- A expansão do mercado (cf. Hitt et al., 2009, p. 22);
- A possibilidade de usufruir de economias de escala (cf. Grünig & Morschett, 2017, pp. 29–30; cf. Hitt et al., 2009, p. 222). A presença em novos mercados possibilita a repartição de custos fixos por mais produtos sendo assim, possível alcançar economias de escala. Estas

são importantes para empresas com custos de desenvolvimentos altos (cf. Grünig & Morschett, 2017, p. 30);

- O acesso a recursos naturais mais baratos e a mão-de-obra a baixo custo (cf. Grünig & Morschett, 2017, pp. 30–31; cf. Hitt et al., 2009, pp. 222-223);
- O desejo de adquirir novas competências, nomeadamente de I&D (cf. Grünig & Morschett, 2017, pp. 30–31; cf. Hitt et al., 2009, pp. 222-223);
- Equilibrar o risco pela diversificação de mercados (cf. Grünig & Morschett, 2017, p. 31). Ao servir mercados geograficamente diferentes a empresa consegue, por vezes, compensar uma quebra na procura numa determinada região (cf. Grünig & Morschett, 2017, p. 31).

4.2.2. Planeamento Estratégico

O processo de internacionalização começa com uma análise e um planeamento estratégico da empresa (cf. Grünig & Morschett, 2017, pp. 1–2). O planeamento estratégico é um processo de avaliação do ambiente e das forças internas da empresa, que permite identificar a sua missão, objetivos a longo e a curto prazo e a implementação de um plano de ação para atingir esses objetivos (cf. Rugman & Collinson, 2006, p. 227).

Há dois tipos de estratégia internacional: a estratégia a nível de negócio (*business-level strategy*) e a estratégia a nível corporativo (*corporate-level strategy*). A empresa pode optar por escolher só uma ou as duas (cf. Hitt et al., 2009, p. 233).

A estratégia ao nível de negócio (*business level strategy*) é definida por Hitt et al (2009) como:

um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que a empresa utiliza para obter uma vantagem competitiva através da exploração

de competências chave em mercados de produtos específicos (cf. Hitt et al., 2009, p. 100).

Ou seja, a estratégia ao nível de negócio indica as escolhas que a empresa pretende tomar de modo a competir no mercado (cf. Hitt et al., 2009, p. 100). Adicionalmente, esta estratégia concentra-se em empresas que competem numa só indústria ou produto de mercado (cf. Hitt et al., 2009, p. 168).

Porter (1985) apresenta três estratégias genéricas ao nível de negócio (*business-level*): (1) liderança de custos; (2) diferenciação; (3) foco (cf. Porter, 1985, p. 11).

(1) Estratégia liderança de custos: a empresa tem como objetivo produzir os seus produtos e/ou serviços com o preço mais baixo, relativamente aos seus concorrentes (cf. Hitt et al., 2009, p. 108).

(2) Estratégia da diferenciação: a empresa tem como objetivo produzir (a um preço aceitável) produtos com características que os clientes distinguem como sendo diferentes e únicas (cf. Hitt et al., 2009, p. 112).

(3) Estratégia de foco: a empresa seleciona um segmento ou grupo de segmentos da indústria e adapta a sua estratégia para os servir (cf. Porter, 1985, p. 15). Esta estratégia tem duas variantes: custo e diferenciação (cf. Porter, 1985, p. 15). Na variante do custo a empresa procura uma vantagem de custo no seu segmento alvo e na variante da diferenciação é procurada a vantagem pela diferenciação do segmento alvo (cf. Porter, 1985, p. 15).

Como explorado no capítulo 3. «A Indústria Cerâmica em Portugal», tanto a indústria cerâmica portuguesa, como o subsector de pavimentos e revestimentos estão direcionados para o mercado internacional e a Revigrés não é exceção. Com o aumento da concorrência mundial e com o intuito de acompanhar os processos inerentes à crescente globalização das empresas, alguns anos após a sua fundação, a Revigrés optou por levar a cabo uma estratégia internacional com o objetivo de expandir os seus produtos mundialmente. A presença internacional da

Revigrés ainda é um processo em desenvolvimento, uma vez que o mercado nacional apresenta um maior volume na sua faturação total (vd. Figura 11). Ao nível estratégico, a Revigrés opta por um negócio da diferenciação. Efetivamente, a inovação, a exclusividade e a qualidade são aspetos contemplados na missão, na visão e nos valores da empresa (vd. 2.2. Missão e Valores).

Um produto pode ser diferenciado de várias formas (cf. Hitt et al., 2009, p. 113): ter características únicas e invulgares, ser inovador, apresentar ênfase tecnológico, transmitir prestígio e *status* e apresentar um bom *design* (cf. Hitt et al., 2009, p. 113). Os clientes têm vindo a dar cada vez mais ênfase ao *design* de um produto, o que, por sua vez, o torna uma fonte importante de diferenciação (cf. Hitt et al., 2009, p. 113). A diferenciação dos produtos na Revigrés prende-se com a qualidade, a inovação e o *design*.

Com efeito, a Revigrés tem vindo a desenvolver um portefólio de produtos multifuncionais que acompanham a inovação, incluindo na vertente tecnológica, como é a coleção Revigrés Tech. Esta coleção apresenta as seguintes especificidades:

- **Revisilent** - pavimentos com isolamento acústico através da integração da a cortiça na cerâmica (cf. Revigrés, 2020);
- **Revisense** - cerâmica sensível sem botões e sem teclas com superfícies cerâmicas funcionais para domótica (cf. Revigrés, 2020);
- **Revicare**: revestimentos e pavimentos antibacterianos (cf. Revigrés, 2020);
- **Revicomfort** - pavimento em grés porcelânico amovível e reutilizável (cf. Revigrés, 2020);
- **Descksmart** - *deck* cerâmico de fácil encaixe adequado para a aplicação em piso sobrelevado (cf. Revigrés, 2020). Este produto é uma boa solução para a substituição dos *decks* convencionais de madeira. Uma vez que é produzida com grés porcelânico, a Decksmart não sofre a deterioração dos *decks* convencionais de madeira, em farpas, tornando este sistema mais seguro. Para além disso, não precisa de manutenção anual dispensando os custos e obras inerentes (cf. Revigrés, 2020).

- **Fachadas ventiladas:** solução estética e funcional para uma maior eficiência energética dos edifícios (cf. Revigrés, 2020).

Todos os produtos da coleção Revigrés Tech acima mencionados ganharam vários prémios, tais como o Prémio Inovação na Construção, o Prémio Tektónica, o Prémio Inovação e o Prémio Internacional A' Design Award Gold (cf. Revigrés, 2020).

Para além de produtos multifuncionais, a Revigrés tem vindo a apostar no *design* dos seus produtos, mormente em *designs* inspirados em elementos naturais como a pedra, o mármore e a madeira. De salientar as novas Coleções presentes no catálogo 2020:

- **Omni e Omnistone** – ambas as coleções são produzidas com o grés porcelânico de última geração conferindo-lhe uma qualidade, resistência e durabilidade capaz de dar resposta aos projetos mais exigentes, sendo possível a sua instalação em áreas de tráfego intenso. Destacam-se igualmente as *nuances* gráficas inspiradas na subtileza da pedra natural (vd. Anexo 13) (cf. Revigrés, 2020);
- **Calacatta e Covelano** – coleções inspiradas no mármore natural conferindo-lhes uma beleza diferenciadora para diversos ambientes; (vd. Anexo 13) (cf. Revigrés, 2020);
- **Montana** – esta coleção reproduz as texturas e tons originais da madeira, através de uma variação gráfica rica e de tonalidades naturais capazes de recriar com toda a fidelidade os pormenores da madeira. (vd. Anexo 13) (cf. Revigrés, 2020).

Durante a semana de integração no Departamento de Design e Desenvolvimento, foi-me explicado o quão importante é o desenvolvimento do *design* e das *nuances* gráficas nas coleções acima mencionadas. Os clientes demonstram uma grande exigência neste aspeto, procurando sempre um desenho gráfico o mais realista possível. É nesta aproximação à realidade que reside a

diferenciação destes produtos da Revigrés, existindo um grande investimento no estudo e no desenvolvimento dos mesmos antes do seu lançamento. Ainda assim, a estratégia de diferenciação apresenta riscos (cf. Hitt et al., 2009, pp. 115–116; Porter, 1985, p. 21), nomeadamente: (i) os clientes podem considerar que a diferença de preços entre um produto diferenciador e um produto líder de custo seja demasiado grande e (ii) se existirem imitações do produto diferenciado, este tende a perder valor, na medida em que os clientes poderão optar por comprar um produto semelhante na concorrência por um preço mais baixo (cf. Hitt et al., 2009, pp. 115–116).

Porter (1990) apresenta um modelo – o «modelo diamante de Porter» –, no qual descreve que as estratégias internacionais a nível de negócio são fundamentadas nas vantagens apresentadas pelo mercado doméstico (*apud* Hitt et al., 2009, p. 242). O modelo enfatiza quatro dimensões: (a) fatores de produção; (b) condições de procura; (c) indústrias relacionadas e de suporte; (d) padrões de estratégia, estrutura e rivalidade da empresa (cf. Hitt et al., 2009, p. 223):

(1) Fatores de produção – podem ser fatores básicos (recursos naturais), fatores avançados (equipa de trabalho altamente qualificada), fatores generalizados e especializados (especialização numa indústria específica, como, por exemplo, os trabalhadores de um porto especializado na manipulação de produtos químicos a granel) (cf. Hitt et al., 2009, p. 223). Portugal apresenta boas condições naturais para a produção da cerâmica, com matéria-prima de boa qualidade e variedade (cf. PwC, 2016, p. 2). Existe contudo a necessidade de as empresas de fornecimento de energias, nomeadamente de gás natural, apresentarem custos mais competitivos para o setor (cf. PwC, 2016, pp. 2–35). Para além disso, a produção de cerâmica portuguesa demonstra ter uma manufatura especializada e qualificada (cf. PwC, 2016, p. 2).

(2) Condições de procura - caracterizada pela natureza e o volume das necessidades que os clientes apresentam de bens/serviços no mercado doméstico (cf. Hitt et al., 2009, p. 223).

- (3) Indústrias relacionadas e de suporte** – são por exemplo as instalações, serviços de suporte e fornecedores (cf. Hitt et al., 2009, p. 223). Relativamente a serviços de suporte, a posição geográfica de Portugal é vantajosa para o recurso a transporte marítimo facilitando o uso do mesmo. (cf. PwC, 2016, p. 35). Os fornecedores de matéria-prima da indústria cerâmica têm vindo a demonstrar uma maior especialização no processo de transformação das mesmas, através do desenvolvimento de equipamentos mais sofisticados. Os fornecedores passam, assim, a representar um papel mais importante no processo produtivo (cf. PwC, 2016, p. 12).
- (4) Padrões de estratégia, estrutura e rivalidade da empresa** – o tipo de estratégia, estrutura e a rivalidade entre empresas varia de país para país, consoante a formação técnica, as metodologias e os sistemas competitivos e corporativos (cf. Hitt et al., 2009, p. 223). A competitividade entre empresas do mesmo setor industrial contribui para o desenvolvimento das mesmas (cf. Hitt et al., 2009, p. 223).

4.2.3. Modos de entrada

As empresas podem escolher entre uma variedade de modos de entrada no mercado, o que implica vários níveis de compromisso, controlo e risco (cf. Ribau et al., 2015, p. 537, 2017, p. 218). Os principais modos de entrada são a exportação, os acordos contratuais e o investimento direto (cf. Dias, 2007, p. 53).

A exportação é uma forma viável de as empresas alcançarem mercados onde existe a possibilidade de aumentar as vendas, e, simultaneamente, de manterem a flexibilidade e minimizarem os custos e os riscos, em comparação com outras estratégias de expansão (cf. Geldres-Weiss & Monreal-Pérez, 2017, pp. 1–5). Distinguem-se geralmente dois tipos de exportação: a exportação indireta e a exportação direta (cf. Grünig & Morschett, 2017, p. 105). Na exportação indireta a empresa fabricante não é responsável pela exportação, que é realizada através de um intermediário no mercado doméstico, responsável pela venda e pelo envio dos produtos para o exterior (cf. Grünig & Morschett, 2017, p. 105). Na exportação direta

a empresa fabricante é responsável pela exportação tendo, por isso, de vender e enviar os produtos diretamente para o exterior (cf. Grünig & Morschett, 2017, p. 105). Esta modalidade permite à empresa um maior controlo e uma maior experiência internacional (cf. Dias, 2007, p. 39). Tem todavia custos mais elevados, uma vez que exige um grande envolvimento da empresa, quer ao nível de recolha de informação, quer do estabelecimento de políticas de distribuição, de comunicação e de preços (cf. Dias, 2007, p. 39). Segundo Viana e Hortinha (2005, *apud* Dias, 2007, pp. 40–41), as estratégias habituais de exportação direta são: (a) departamento baseado no país de origem; (b) vendedor residente ou não residente no mercado alvo; (c) distribuidores e agentes no exterior; (d) sucursal; (e) capacidade de armazenamento; (f) filial comercial e (g) *franchising* de distribuição.

De acordo com estes parâmetros, a Revigrés executa uma exportação direta, mais concretamente através de distribuidores e agentes comerciais presentes no exterior. Os agentes no exterior estão localizados no mercado-alvo, beneficiam de comissões e têm apenas contacto com as amostras e material promocional (cf. Dias, 2007, p. 40). A empresa exportadora mantém o controlo dos preços e promoções (cf. Grünig & Morschett, 2017, p. 108). Na Revigrés, os gestores e assistentes comerciais mantêm uma relação estreita com os agentes comerciais presentes no exterior (cf. Teixeira, 2019, p. 38). Este fator permite que a equipa comercial do Departamento de Exportação da Revigrés tenha acesso a toda a informação, particularidades e exigências de cada mercado e cliente (cf. Teixeira, 2019, p. 38).

Como empresa B2B que é, a Revigrés comercializa os seus produtos através de grandes empresas de distribuição (revendedores), assumindo assim a posição de fornecedora. Os distribuidores são os responsáveis pela venda dos produtos da Revigrés ao consumidor final.

O recurso a distribuidores pode resultar numa desvantagem para uma empresa, uma vez que estes representam uma etapa adicional entre a mesma e o consumidor final, limitando o acesso da empresa a informação relativa a clientes e o respetivo *feedback* (cf. Grünig & Morschett, 2017, p. 109). Assim, após a consolidação da sua presença a nível internacional, muitas empresas procuram estabelecer as suas próprias subsidiárias de vendas de forma a substituir o

distribuidor (cf. Grünig & Morschett, 2017, p. 109). Por fim, é importante salientar que a Revigrés utiliza, também, a modalidade de capacidade de armazenamento através dos contratos com armazéns em Itália, onde os clientes levantam semanalmente as suas encomendas. Esta capacidade de armazenamento permite melhorar a capacidade de resposta à procura (cf. Dias, 2007, p. 40).

4.2.4. Modelo de internacionalização

Vários modelos têm vindo a ser propostos para explicar como diferentes empresas competem internacionalmente (cf. Dias, 2007, p. 8; Rhaiem, 2015, p. 102; cf. Ribau et al., 2015, p. 537). O conceito de internacionalização tem vindo a ser estudado e desenvolvido na literatura através de diferentes perspetivas, modelos e teorias, que têm evoluído com o tempo (cf. Grünig & Morschett, 2017, pp. 1–2; Ribau et al., 2015, p. 529). Todos estes apresentam informações-chave sobre a forma como as empresas entram nos mercados internacionais, tentando explicar os principais fatores que afetam o processo de internacionalização (cf. Ribau et al., 2015, p. 529).

Entre as várias linhas de investigação sobre o processo de internacionalização, tem sido dada uma especial atenção aos modelos conhecidos como modelos incrementais, como é o Modelo de Uppsala (cf. Ribau et al., 2017, p. 218). De acordo com este modelo, a internacionalização acontece de forma gradual e linear (cf. Rhaiem, 2015, p. 102). Ou seja, a empresa aumenta a sua presença internacional (conhecimento e experiência) gradualmente em quatro fases: (a) atividade de exportação não regular; (b) exportação através de representantes independentes (agentes e distribuidores); (c) instalação de subsidiárias de vendas e (d) instalação de filiais produtivas internacionais (cf. Rhaiem, 2015, p. 102; Ribau et al., 2015, p. 529). Assim, a internacionalização é um processo comportamental, na qual a expansão para os mercados internacionais começa em mercados geograficamente mais próximos com o propósito de evitar riscos (cf. Ribau et al., 2017, p. 218). Numa fase posterior, as empresas expandem para mercados com maior proximidade psíquica (cf. Dias, 2007, p. 18; cf. Ribau et al., 2017, p. 218).

Este modelo aponta assim para dois padrões na forma como uma empresa empreende o seu processo de internacionalização: (1) um envolvimento gradual por etapas, com um comprometimento crescente; (2) a empresa entra em mercados com uma maior distância psicológica (diferenças culturais, políticas, linguísticas) de forma sucessiva (cf. Dias, 2007, p. 18).

Com a definição do modelo Upssala e através da análise das estratégias e comportamentos da internacionalização da Revigrés podemos associar o seu processo de internacionalização a este modelo. Efetivamente a Revigrés está a trabalhar para aumentar a sua presença internacional por etapas e de forma gradual. O início da sua atividade tinha como prioridade o mercado nacional e a Revigrés tornou-se de facto numa das empresas mais relevantes do mercado, destacando-se pela qualidade e inovação dos seus produtos. No entanto, a pressão da globalização e a crescente procura internacional por produtos cerâmicos representaram novas oportunidades para a empresa, como por exemplo a hipótese de aumentar o seu mercado a nível internacional. A Revigrés começou a exportar essencialmente para países com menor «distância psicológica», como a Espanha e a França, que são ainda hoje os principais mercados externos da empresa (vd. Figura 13). De momento, a empresa procura consolidar a sua entrada em países como a Alemanha e em países com maior «distância psicológica» e geográfica, como os mercados árabes.

4.3. O Mercado Alemão

4.3.1. Visão Global

A Alemanha é considerada uma das economias mais avançadas e desenvolvidas do mundo. O país tem cerca de 82,8 milhões de habitantes e representa, atualmente, 16,1% da população da União Europeia e 21,2% do seu PIB (cf. Turismo de Portugal, 2020, p. 4). É mundialmente reconhecida pela sua mão de obra especializada e qualificada e pelos seus elevados índices de produtividade, o que lhe confere o estatuto de um dos países com mais elevado volume de exportação ao nível mundial (cf. AICEP: Portugal Global, 2017, pp. 5-7).

Em 2018, a Alemanha respondia por 8% e 6,5% das exportações e importações mundiais, respetivamente, tornando-se assim no 3.º maior exportador e importador, não só no plano europeu, mas também mundial (cf. AICEP: Portugal Global, 2019, p. 1).

Sendo um país que aposta na inovação, principalmente no setor industrial, as suas exportações e importações são caracterizadas pelo predomínio de produtos de valor acrescentado e de elevado nível tecnológico (cf. AICEP: Portugal Global, 2017, p. 10).

O mercado alemão é sem dúvida um mercado com grande relevância na economia portuguesa. No período compreendido entre 2016 e 2019, a Alemanha ocupou o 3.º lugar na balança comercial de bens como cliente, tendo representado 11,8% das exportações portuguesas em 2017 (cf. AICEP: Portugal Global, s.d, 2017, 2020). Adicionalmente, foi o 2.º fornecedor de Portugal, sendo responsável por 13,8% do total das importações em 2018 (cf. AICEP: Portugal Global, 2017b, 2020). Na Alemanha, em termos de balança comercial, Portugal ocupa o 28.º lugar como cliente, absorvendo 0,76% do total das exportações alemãs e como 32.º fornecedor, responsável por 0,63% das importações alemãs em 2018 (cf. AICEP: Portugal Global, 2017b, 2020).

4.3.2. Indústria Cerâmica Alemã

A Alemanha é um dos maiores produtores mundiais no setor da cerâmica, tendo a sua produção ascendido os 4,1 mil milhões de euros entre 2008 e 2014 (cf. PwC, 2016, p. 48). A evolução da sua produção está fortemente interligada com o setor da construção e apresenta uma grande sensibilidade às condições económicas, pelo impacto que apresenta nos custos dos fatores de produção e no consumo privado (cf. PwC, 2016, p. 48). Ao contrário da indústria cerâmica portuguesa, durante a crise económica de 2008, a produção de cerâmica alemã evidenciou a sua resiliência, pois, apesar de ter sofrido um decréscimo, ainda aumentou (cf. PwC, 2016, p. 48). Veja-se a Figura 14:

Evolução da Produção de Cerâmica - Alemanha 2008-2014

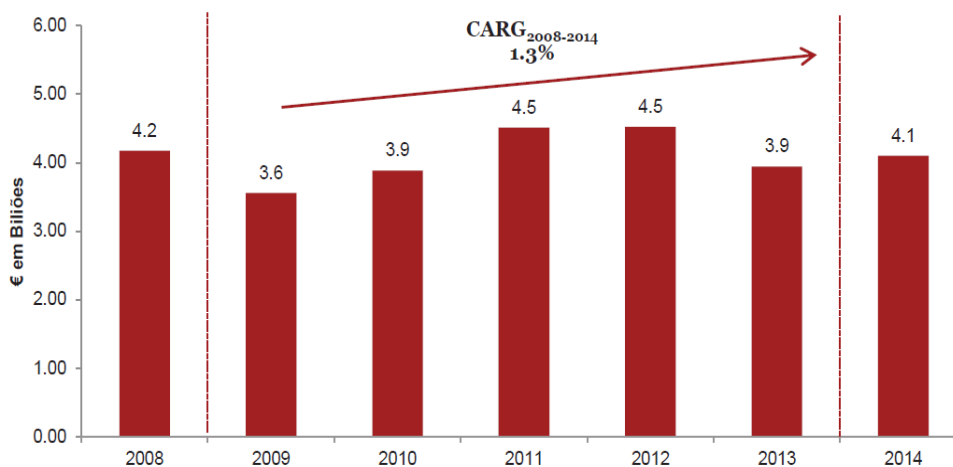


Figura 14 - Evolução da Produção de Cerâmica. Fonte: Retirado de: Capacitação da Indústria da Cerâmica Portuguesa, um *cluster*, uma estratégia, mercados prioritários (PwC, 2016).

Adicionalmente, em termos de volume de produção, os subsetores Cerâmica Estrutural, Cerâmicas Especiais e Cerâmica Utilitária e Decorativa, são os que apresentam maior relevância na produção total de cerâmica alemã (cf. PwC, 2016, p. 49). Para além disso, a indústria cerâmica alemã demonstra uma forte aposta no investimento de maquinaria e equipamentos para a produção de produtos cerâmicos. (cf. PwC, 2016, p. 14).

À semelhança de outros países produtores de cerâmica, a indústria cerâmica alemã é um setor com uma grande abertura ao exterior, tendo a sua procura externa alcançado os 2,4 mil milhões de euros em 2015 (cf. PwC, 2016, p. 50). Os subsetores mais importados são: Cerâmicas Especiais (29%), Cerâmica de Pavimentos e Revestimentos (27%) e Cerâmica Utilitária e Decorativa (21%), tal se demonstra na Figura 15:

Evolução das importações de cerâmica da Alemanha 2011-2015

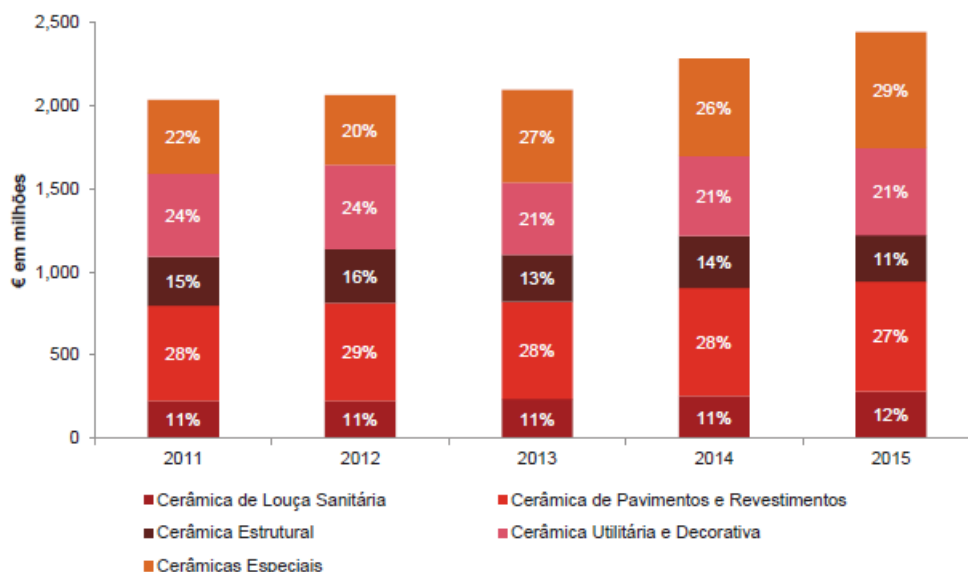


Figura 15 - Evolução das Importações de cerâmica da Alemanha. Fonte: Retirado de: Capacitação da Indústria da Cerâmica Portuguesa, um cluster, uma estratégia, mercados prioritários (PwC, 2016).

A cerâmica alemã evidencia uma certa dependência da produção externa, uma vez que a indústria cerâmica alemã não tem a capacidade de dar resposta à procura interna na sua totalidade (cf. PwC, 2016, p. 56). Em 2018, os principais países exportadores de cerâmica para o mercado alemão foram a Itália (53,8 milhões de metros quadrados), a Espanha (9,5 milhões de metros quadrados) e a Turquia (12,2 milhões de metros quadrados) (cf. Rottstegge, 2019). A fim de fomentar a sua capacidade de resposta produtiva do setor, assiste-se numa «formalização entre produtores cerâmicos europeus, à constituição de *joint-ventures* e à realização de aquisições de *players*» na indústria cerâmica alemã (apud. PwC, 2016, p. 61). Contudo, apesar destes esforços estratégicos, este setor industrial, continua a apresentar uma incapacidade interna em satisfazer a totalidade da procura, mantendo as suas necessidades de importação (cf. PwC, 2016, p. 61).

Relativamente aos seus comportamentos de compra este mercado demonstra uma valorização na qualidade, contudo o critério com maior relevância na escolha é o preço (cf. PwC, 2016, p. 49).

Em síntese, a indústria cerâmica alemã demonstra vantagens na produção nos subsetores de Cerâmicas Especiais e Cerâmica Estrutural, contudo, como já anteriormente referido neste capítulo, estes subsetores representam um volume de importações significativo no total das importações de produtos cerâmicos para a Alemanha (vd. Figura 15), o que enfatiza a sua incapacidade produtiva para responder à procura (cf. PwC, 2016, p. 58). Para além disso, ao analisar a potencialidade de comércio entre Portugal (como exportador) e a Alemanha, verifica-se que existe uma elevada complementaridade comercial entre os dois países nos subsetores de Cerâmicas de Louça Sanitária, Cerâmica Utilitária e Decorativa e Cerâmica de Pavimentos e Revestimentos (cf. PwC, 2016, p. 58). Esta complementaridade avigora o elevado potencial de negócios entre estes dois países, no qual se verifica no relevo das exportações totais de Portugal para a Alemanha dos diversos produtos cerâmicos (cf. PwC, 2016, p. 58).

4.3.3. Análise SWOT do Mercado Alemão na Revigrés

O mercado alemão tem vindo a ser um desafio para a Revigrés, dado que este mercado sofreu uma diminuição nas suas vendas. Tal como evidencia o Figura 13, o mercado alemão não é um dos principais mercados de exportação da Revigrés. Em 2011, o volume de negócios deste mercado alcançou cerca de 640 mil euros, contudo, a partir desse ano este valor diminuiu. Entre 2015 e 2019 este mercado alcançou um volume de negócios de cerca de 423 mil euros, o que representou apenas 0,9% das exportações totais da Revigrés. Ainda assim, em 2019, o mercado alemão representou cerca de 20% do total das exportações de produtos cerâmicos ao nível nacional (vd. Figura 4). Perante este cenário, a Revigrés tem vindo a estabelecer como objetivo um incremento da sua presença internacional neste mercado em particular.

Com base na análise de dados relativos à indústria cerâmica e em documentação externa e interna da empresa, foi possível desenvolver uma análise

SWOT do mercado alemão na perspetiva da Revigrés. A análise SWOT permite realizar um diagnóstico e um planeamento estratégicos, centrando-se numa avaliação global das forças (*Strengths*), das fraquezas (*Weaknesses*), das oportunidades (*Opportunities*) e das ameaças (*Threats*). Esta análise é considerada uma ferramenta chave para abordar situações estratégicas e complexas, através de uma sintetização de informação, que venha a sustentar melhor futuras decisões (cf. Helms & Nixon, 2010, p. 216).

Análise SWOT do Mercado Alemão na Revigrés	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de um Gestor de Mercado nativo na língua alemã; • Contratos entre a Revigrés e armazéns em Itália; 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de agentes comerciais no mercado Alemão;
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do Volume de Construção na Alemanha; • Dependência da Alemanha da produção externa; • Aposta da Revigrés em produtos suscetíveis de concorrer com materiais substitutos (madeira, pedra, mármore). 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevada competição da Itália, Espanha, Turquia no mercado alemão; • Desvalorização da marca portuguesa no mercado alemão.

Tabela 2 - Análise SWOT do mercado alemão na perspetiva da Revigrés. Elaboração própria.

4.3.3.1. Forças

As forças estão relacionadas com os fatores positivos e de sucesso do sector em análise (cf. Armstrong & Kotler, 2011, p. 54).

Uma das estratégias implementadas para a reafirmação da Revigrés no mercado alemão foi a contratação de um gestor nativo da língua alemã com experiência na indústria. Ter um gestor nativo a representar a Revigrés no mercado alemão é potencialmente um fator muito positivo que joga a favor da empresa portuguesa, especialmente no que respeita à melhoria dos relacionamentos com os potenciais clientes. Na verdade, quando questionados do porquê de deixarem de adquirir o produto junto da empresa, os clientes alemães apontaram a escassez de acompanhamento por parte da Revigrés como maior causa - o que constitui um problema para a própria Revigrés (cf. Revigrés, 2019b). A contratação de um gestor alemão focado apenas neste mercado tenderá a aumentar a capacidade e a qualidade de resposta da empresa no mercado germânico. A comunicação na língua alemã, por parte de um parceiro comercial, é geralmente muito valorizada entre os clientes alemães afetos a este setor, na medida em que a comunicação se torna muito mais fluída e a eventual distância cultural é encurtada (cf. Lewis, 2006, p.231).

Portugal apresenta uma localização geográfica relativamente desfavorável no que respeita a deslocações para países europeus (cf. PwC, 2016, p. 35). Esta questão geográfica acarreta outros problemas, nomeadamente constrangimentos ao nível de logística, o que cria uma dicotomia entre o valor produto/valor transporte (cf. PwC, 2016, p. 35). Este tem sido um fator muito apontado por parte dos clientes alemães da Revigrés (cf. Revigrés, 2019b). No entanto, a Revigrés tem contratos com armazéns em Itália, onde os clientes alemães carregam as suas encomendas semanalmente. Estes contratos representam uma mais-valia para a empresa, pois permitem reduzir as despesas logísticas, oferecendo, assim, programas de transportes com preços competitivos para clientes alemães. Por outro lado, também permitem reduzir o tempo de entrega das encomendas.

4.3.3.2. Fraquezas

As fraquezas são fatores negativos que podem interferir no desempenho e no sucesso da empresa (cf. Armstrong & Kotler, 2011, p. 54).

Atualmente, a Revigrés não está a trabalhar com agentes comerciais no mercado alemão. Esta circunstância torna o processo de afirmação da empresa portuguesa neste mercado ainda mais moroso e difícil. Os agentes comerciais têm a vantagem de residir do mercado-alvo, tendo conhecimento desse mercado e da forma como se estabelecem relações comerciais (cf. Grünig & Morschett, 2017, p. 108). Para além disso, possuem naturalmente competências interculturais e linguísticas que facilitam as relações comerciais com os clientes.

Assim, a falta de agentes que promovam diretamente os produtos da Revigrés a arquitetos, a empresas de pavimentos e revestimentos e a empresas de *design* - locais onde os clientes possam de forma facilitada buscar só as encomendas - a marca Revigrés dificilmente se tornará conhecida neste mercado.

4.3.3.3. Oportunidades

As oportunidades são os fatores favoráveis ou tendências que podem ser exploradas pela empresa como vantagem (cf. Armstrong & Kotler, 2011, p. 54).

A evolução da produção de cerâmica na Alemanha está muito ligada ao setor da construção imobiliária (cf. PwC, 2016, p. 47). Em 2018, foi observado um aumento do volume de construção na Alemanha de cerca de 133,8 milhões de metros quadrados e, conseqüentemente, do consumo de pavimentos e revestimentos (cf. Rottstegge, 2019). A produção interna da indústria cerâmica alemã, contudo, como acima mencionado (vd. 4.3.2.), tem vindo a demonstrar uma incapacidade de resposta a esta procura (cf. PwC, 2016, p. 56). Esta incapacidade é apontada como uma das causas da necessidade de a Alemanha ter de recorrer aos mercados externos para dar resposta a certos trabalhos (cf. PwC, 2016, pp. 46–48; Rottstegge, 2019). Esta situação representa uma oportunidade relevante para o reforço da presença da Revigrés e da cerâmica nacional neste mercado (cf. PwC, 2016, p. 47). Com efeito, a PwC (2016) realizou uma projeção das importações totais de cerâmica alemãs, na qual prevê que as necessidades de importação de cerâmica sejam crescentes, criando oportunidades excelentes para os produtores externos, como a Revigrés (cf. PwC, 2016, p. 55). Este estudo refere

igualmente que, de forma a se tornar mais competitivo no exterior, o subsetor de Pavimentos e Revestimento português deverá desenvolver não só produtos multifuncionais, mas também diversificar produtos suscetíveis de concorrerem com outros materiais, como a madeira, a tinta e as alcatifas (cf. PwC, 2016, p. 40). De facto, como já anteriormente mencionado (vd. supra 4.2.2.), a Revigrés tem vindo a melhorar as suas coleções, oferecendo atualmente ao cliente diferentes soluções e uma maior diversificação de produtos (vd. Anexo 13), o que se traduz num esforço por parte da empresa para se afirmar nos mercados externos, nomeadamente no mercado alemão.

4.3.3.4. Ameaças

As ameaças são fatores desfavoráveis que apresentam desafios para a empresa (cf. Armstrong & Kotler, 2011, p. 54).

A principal e maior ameaça para a afirmação da Revigrés no mercado alemão é a elevada competição proveniente de Itália, Espanha e Turquia (cf. Rottstegge, 2019). Em 2018, a Itália exportou para a Alemanha cerca de 53,8 milhões de metros quadrados de produtos cerâmicos, a Espanha cerca de 9,5 milhões de metros quadrados e a Turquia 12,2 milhões de metros quadrados (cf. Rottstegge, 2019). Dado que estes países se encontram geograficamente mais próximos da Alemanha, eles conseguem ser mais atrativos do que Portugal para o mercado alemão, dado que a capacidade de resposta destes países é mais rápida, implica também menos despesas logísticas e, como tal, assim preços mais competitivos e apelativos (cf. PwC, 2016, p. 62; Revigrés, 2019b).

No mercado Alemão há um certo desconhecimento dos produtos portugueses, incluindo da imagem e do prestígio da marca *Made in Portugal* (cf. AICEP: Portugal Global, 2017b, p. 12). É assim, necessário o desenvolvimento de ações de divulgação da qualidade e prestígio dos produtos de marca *Made in Portugal*, nomeadamente em feiras e/ou eventos dos especiais da indústria (cf. PwC, 2016, p. 62).

4.4. A cultura e a comunicação intercultural nos negócios internacionais

A globalização tem permitido às empresas expandirem-se internacionalmente e interagirem com diferentes culturas (cf. Fernandes, 2014, p. 28). Assim, melhorar a comunicação intercultural tornou-se uma necessidade fundamental no domínio das relações empresariais (cf. Lewis, 2006, pp. 27–28; cf. Ramalheira & Roberto, 2015, p. 9; cf. Shaiq, Khalid, Akram, & Ali, 2011, p. 101).

No meio empresarial, esta temática é de facto um processo dinâmico e interativo que engloba um conjunto de conhecimentos e de competências (cf. Ramalheira & Roberto, 2015, pp. 11–12) que são vitais para o sucesso do desenvolvimento de estratégias e objetivos (cf. Fernandes, 2014, pp. 28–33; Vieira & Sousa, 2015, p. 18). É importante referir que a interculturalidade deve basear-se sempre no reconhecimento, no respeito e na compreensão das diferenças culturais (cf. Barbosa & Veloso, 2007, p. 60; Costa de Oliveira, 2010, p. 9) e no reconhecimento dos valores culturais na comunicação e no sucesso empresarial ao nível internacional (cf. Rugman & Collinson, 2006, p. 143; Vieira & Sousa, 2015, p. 18).

4.4.1. Conceito de Cultura

Ao longo do tempo, o conceito de cultura tem sido investigado por diversos autores (Ferrari, 2015; Ramalheira & Roberto, 2015; Shaiq et al., 2011; Vieira & Sousa, 2015). Contudo, apesar de todos os esforços, não é possível afirmar que existe uma única definição «correta» de Cultura (cf. Dahl, 2005, p. 19; Vieira & Sousa, 2015, p. 18). Além disso, as definições de Cultura variam de acordo com o seu foco de interesse, e perspectivas de análise e abordagem (por exemplo na Psicologia, Antropologia e Sociologia) (cf. Rugman & Collinson, 2006, p.130). Por sua vez, Ball & McCulloch (1999) definem a cultura como a soma de crenças, regras, técnicas, instituições e artefactos que caracterizam populações humanas (*apud* Rugman & Collinson, 2006, p. 129). Finalmente, Hofstede et al. (2010)

definem Cultura como «a programação coletiva da mente que distingue um membro de um grupo ou categoria de pessoas de outro». Hofstede et al. argumentam que a Cultura é um fenómeno coletivo, pois é partilhada ou vivida num ambiente social, e não é inata, mas sim aprendida, porque deriva do ambiente social de cada um e não dos seus genes (cf. Hofstede et al., 2010, p.6).

4.4.2. As diferentes camadas da Cultura

Existem diferentes perspetivas para explicar os diferentes níveis da Cultura, nomeadamente o conhecido «modelo iceberg» de Edward T.Hall (cf. Dahl, 2005, p. 4). De acordo com este modelo, a Cultura, tal como um iceberg, consiste em dois níveis: um nível visível (comportamentos e artefactos) e um nível invisível (valores) (cf. Dahl, 2005, p. 4). Este «modelo iceberg» é considerado relativamente rudimentar (cf. Dahl, 2005, p. 5). Hofstede et al. propuseram outro modelo que expõe a Cultura em três camadas: símbolos, heróis, rituais e valores (cf. Hofstede et al., 2010, p. 7), fornecendo uma perspetiva da Cultura como uma cebola, tendo esta camadas mais superficiais e visíveis (símbolos) e camadas mais profundas e invisíveis (heróis e rituais) (cf. Hofstede et al., 2010, p. 8). O Anexo VI ilustra esta perspetiva.

Apesar de os diferentes construtos teóricos em torno do conceito de Cultura constituírem valiosas ajudas para enquadrar observações feitas num contexto de comunicação intercultural, não são considerados modelos perfeitos (cf. Vieira & Sousa, 2015, p. 22). É importante ter em linha de conta que as várias culturas apresentam uma dinâmica grande, « com diversidade interna a cada momento e com alterações ao longo do tempo» (Vieira & Sousa, 2015, p. 22).

4.4.3. Os Padrões e Dimensões Culturais

No final dos anos 50, começaram a ser desenvolvidas diversas abordagens por sociólogos, antropólogos, políticos e cientistas sobre como classificar padrões

culturais (cf. Dahl, 2005, p. 8) e as implicações das diferenças culturais (cf. Rugman & Collinson, 2006, p. 127).

A um nível mais básico encontramos vários conceitos, especialmente a nível comportamental, que podem ser utilizados para distinguir padrões e diferenças entre culturas, tais como, por exemplo, as diferenças entre movimentos corporais e conceitos linguísticos, como sotaques e entoação (cf. Dahl, 2005, p. 8). Embora estes conceitos sejam válidos para examinar os padrões e as diferenças culturais, são considerados limitados e não permitem uma análise ou uma classificação das culturas em profundidade (cf. Dahl, 2005, p. 8). Para além disto, os antropólogos sociais desenvolveram a convicção de que todas as sociedades enfrentam os mesmos tipos de problemas básicos, mas solucionam-nos de forma diferente (cf. Hofstede et al., 2010, p. 30). Por esta razão, foram formuladas diferentes perspetivas e conceitos que permitem uma análise mais detalhada da Cultura em diferentes níveis para além do nível comportamental (cf. Dahl, 2005, p.10). Isto é, são formuladas dimensões de Cultura que permitem identificar semelhanças e diferenças entre culturas assim como organizá-las de forma a encontrar uma explicação para alguns fenómenos interculturais, a fim de perceber como se lida com estes de forma eficaz (cf. Vieira & Sousa, 2015, p. 23).

Neste contexto são relevantes os trabalhos de Hofstede et al. (2010) e Lewis (2006). As dimensões culturais desenvolvidas por Hofstede constituem um dos primeiros e mais conhecidos trabalhos na área da investigação da Cultura num contexto empresarial (cf. Dahl, 2005, p. 12; Rugman & Collinson, 2006, p. 134). O modelo da equipa de Hofstede é baseado numa investigação realizada na IBM, onde o investigador holandês trabalhou e onde se apercebeu de diferenças culturais entre os colaboradores. Hofstede procurou avaliar se os valores no local de trabalho eram afetados pelas diferentes Culturas dos trabalhadores (cf. Vieira & Sousa, 2015, p. 23).

O modelo de Hofstede contempla seis dimensões culturais:

1. **Distância ao poder** – esta dimensão exprime a atitude da cultura face às desigualdades existentes entre todos os indivíduos nas sociedades

(cf. Hofstede Insights, 2020). Prende-se com a forma como os membros de organizações e de instituições, com menos poder, dentro de um país aceitam e/ou esperam que o poder seja distribuído (Hofstede, 2011, p. 9).

- 2. Individualismo/Coletivismo** – esta dimensão é umas das mais discutidas (cf. Dahl, 2005, p. 12) e é definida da seguinte forma: «o individualismo pertence a sociedades, nas quais, os laços entre os indivíduos são soltos: é esperado que todos cuidem de si e da sua família. Já o seu oposto – o coletivismo - pertence às sociedades, nas quais os indivíduos são integrados em grupos fortes e coesos desde o seu nascimento. Estes grupos acompanham o indivíduo ao longo da sua vida, continuando a protegê-lo em troca de lealdade inquestionável» (Hofstede et al., 2010, p. 92).
- 3. Redução da Incerteza** – esta dimensão indica o grau de tolerância da sociedade para a ambiguidade e para as situações desconhecidas (cf. Hofstede, 2011, p. 10).
- 4. Masculinidade/Feminilidade** – refere-se à distribuição dos valores entre os géneros (cf Hofstede, 2011, p. 12). Numa sociedade «masculina», é expectável que tanto os homens como as mulheres sejam assertivos, sérios e focados no sucesso, enquanto numa sociedade «feminina», é expectável que homens e mulheres sejam modestos, carinhosos e preocupados com a qualidade de vida (cf. Hofstede et al., 2010, p. 140).

Um estudo de Michael Minkov impulsionou a adição de mais duas dimensões a este modelo (cf. Hofstede, 2011, pp. 14–15):

- 5. Orientação para o longo prazo vs. Orientação para o curto prazo** – a orientação para o longo prazo refere-se ao estímulo de atitudes orientadas para recompensas futuras, nomeadamente perseverança e poupança. O oposto, a orientação a curto prazo, refere-se à promoção de atitudes relacionadas com o passado e o presente, como, por

exemplo, o respeito pela tradição e pelo cumprimento das obrigações sociais (cf. Hofstede et al., 2010, p. 239).

6. Indulgência vs. Restrição: Uma sociedade «indulgente» permite um desfrutar da vida e diversão, de uma forma mais gratificante e livre. Numa sociedade em que impera a «restrição», é refletiva a convicção de que essa mesma gratificação e liberdade para desfrutar a vida deve ser restringida e regulada por normas sociais rigorosas (cf. Hofstede et al., 2010, p. 281). Por exemplo: Uma sociedade «indulgente» dá mais valor a atividades de lazer do que uma sociedade «restritiva» (cf. Hofstede, 2011, p. 16).

Os autores Shaiq et al. (2011) e Jones (2007) apresentam uma síntese das críticas realizadas à teoria das dimensões culturais de Hofstede, designadamente, entre outras:

- O uso de questionários, que não será um instrumento preciso para determinar e medir a divergência cultural (cf. Shaiq et al., 2011, p. 103; Jones, 2007, p. 5);
- Hofstede parte do princípio que a população é um todo homogêneo (cf. Jones, 2007, p. 5; cf. Shaiq et al., 2011, p. 103). O autor procede a avaliações individuais, mas aplica os seus resultados em toda a comunidade (cf. Shaiq et al., 2011, p. 103);
- Os resultados referentes às dimensões «Masculinidade» e «Redução da Incerteza» poderiam ter sido influenciadas pelo ambiente político que se vivia quando a investigação foi realizada (cf. Jones, 2007, p. 5; Shaiq et al., 2011, p. 103). A Europa estava a braços com a Guerra Fria e estava ainda assombrada por memórias da Segunda Guerra Mundial (cf. Jones, 2007, p. 5), sendo por isso natural existir uma alta Redução da Incerteza (cf. Shaiq et al., 2011, p. 103). Ademais, no mesmo período acontecia a insurgência do comunismo na Ásia, África e Europa, pelo que, devido a estes focos de instabilidade política, a amostra carece de

dados de países socialistas e de países menos ricos do Terceiro Mundo (cf. Jones, 2007, p. 5);

- O estudo é antiquado, pelo que não se aplica eficazmente à atualidade, especialmente com o ambiente global em contínuas e rápidas mudanças (cf. Jones, 2007, p. 5; Shaiq et al., 2011, p. 103). Hofstede argumenta, contudo, que o seu estudo é baseado em séculos de doutrinação e que a Cultura não sofre alterações do dia para a noite (*apud* Jones, 2007, p. 5).

Vieira & Sousa (2015) argumentam que, apesar destas limitações, o modelo de Hofstede permite compreender diferenças e semelhanças culturais, podendo traduzir-se numa ferramenta eficaz para os líderes e gestores de empresas de modo a anteciparem certos comportamentos sociais e a adaptarem a sua filosofia de liderança e gestão, sem ferirem assim os princípios, os valores e os comportamentos das culturas afetas ao mercado-alvo (cf. Vieira & Sousa, 2015, p. 23).

4.4.4. Como é que as culturas comunicam?

Diferentes grupos têm diferentes formas de demonstrar aprovação ou frustração (cf. Rugman & Collinson, 2006, p. 143) e estas reações estão frequentemente interligadas ao contexto cultural (cf. Dahl, 2005, p. 8). A incapacidade de transmitir ou saber interpretar uma determinada reação pode levar a desentendimentos durante a comunicação, com consequência mais ou menos gravosas (cf. Dahl, 2005, p. 9).

Sobre esta perspetiva, o modelo de Lewis (2006) explora como as culturas são programadas para observarem o mundo de formas diferentes e comportarem-se de diversas formas (cf. Gates, Lewis, Bairatchnyi, & Brown, 2009, pp. 53–54). Adicionalmente, o modelo de Lewis (2006) foca-se nos valores, na comunicação e como estes afetam o comportamento, especialmente num contexto empresarial (cf. Gates et al., 2009, pp. 53–54). O modelo foi desenvolvido como uma ferramenta

prática e de fácil aplicação, a fim de ajudar os colaboradores das empresas a se comportarem de uma forma correta e mais produtiva em situações multiculturais, e não apenas como um meio de análise (cf. Gates et al., 2009, pp. 53–54). Lewis (2006) dividiu as culturas em três grandes categorias:

- 1. Ativo-lineares:** as culturas inseridas nesta categoria são consideradas como rigorosas na organização e no planeamento, seguindo-o à risca. Realizam uma tarefa de cada vez e de forma ordenada. São adeptos de um horário de trabalho fixo e separam a vida social da profissional, pois atribuem grande importância à privacidade. Os membros desta cultura são caracterizados como introvertidos, diretos, pontuais e calmos. Culturas ativo-lineares são encontradas por exemplo na Alemanha, Suíça e Suécia (cf. Lewis, 2006, pp. 30–52).
- 2. Multi-ativos:** são culturas flexíveis adaptando-se às mudanças das circunstâncias, podendo alargar os prazos e redefinir os planos de ação frequentemente. São indivíduos extrovertidos, impacientes, adeptos de longas conversas e muito ligados a relações humanas. Exemplo de culturas multi-ativas podem encontrar-se em Portugal, Itália e América Latina (cf. Lewis, 2006, pp. 30–52).
- 3. Reativos:** são culturas respeitadoras, atenciosas e boas ouvintes. Assim, as pessoas afetas a estas culturas raramente iniciaram uma ação ou discussão, pois é preferível, em primeiro lugar, ouvir a posição do outro e só depois reagir e tomar uma posição de forma calma e ponderada. Caso seja necessário, estão dispostas a alterar os planos (cf. Lewis, 2006, pp. 30–52). São consideradas introvertidas e dão muita importância ao silêncio e à comunicação corporal (cf. Lewis, 2006, p. 32). Culturas reativas podem encontrar-se no Japão e na China (cf. Lewis, 2006, pp. 30–52).

É evidente que a comunicação entre países da mesma categoria cultural é mais fluída e facilitada, enquanto entre categorias diferentes, as divergências irão ser mais notórias. As três categorias não são completamente isoladas umas das outras. Na verdade, cada categoria encontra pontos em comum com as outras (cf. Lewis,

2006, pp. 38–40). As culturas reativas são as que têm mais aspetos em comum e as que melhor se adaptam às outras categorias, uma vez que não tomam iniciativas, reagindo àquilo que lhes é comunicado (cf. Lewis, 2006, p. 40). Já a comunicação entre os multi-ativos e ativo-lineares é particularmente difícil, porque têm poucos aspetos em comum e apresentam características que se opõem (cf. Lewis, 2006, p. 40).

4.4.5. Gestão intercultural no contexto empresarial

As questões de gestão intercultural surgem em diferentes contextos no meio empresarial (cf. Rugman & Collinson, 2006, p. 131). A nível presencial, as negociações e reuniões que ocorrerem em contexto intercultural irão enfrentar obstáculos ao nível da comunicação colocados pelos construtos teóricos supramencionados (cf. Rugman & Collinson, 2006, p. 131; Vieira & Sousa, 2015, p.18).

Ao analisar a Alemanha, é possível perceber que utilizando as dimensões de Hofstede (vd. *supra* 5.4.3), este apresenta o país como sendo fortemente individualista, com uma orientação a longo prazo e com traços masculinos (cf. Hofstede Insights, 2020) (vd. Anexo VII). De acordo com as categorias de Lewis (2006) (vd. *supra* 5.4.4.), a Alemanha é definida como um país com uma cultura ativa-linear, apresentado uma atitude muito racional: organiza de forma meticulosa o seu tempo e o seu dia-a-dia, dando grande importância ao cumprimento de prazos (cf. Lewis, 2006, pp. 223–233). Relativamente à comunicação, o seu estilo é direto e honesto, têm medo de questionar ou criticar algo que não lhes pareça correto (cf. Lewis, 2006, pp. 223–233) e as decisões são tomadas assertivamente (cf. Hofstede Insights, 2020). Estas diferenças e obstáculos influenciam a forma como as empresas que atuam a nível internacional funcionam, desde a execução de estratégias até às operações propriamente ditas nas fábricas (cf. Rugman & Collinson, 2006, p. 131)

As diferenças interculturais também influenciam o comportamento e as preferências dos clientes, na medida em que os gestores devem adaptar os seus produtos e/ou serviços de forma a irem ao encontro das diferentes necessidades

dos clientes (cf. Rugman & Collinson, 2006, p. 132). As alterações nas estratégias de *marketing*, de apoio ao cliente, de comunicação, entre outras, devem ter em linha de conta as diferenças culturais (cf. Rugman & Collinson, 2006, p. 132).

Portanto, ao comunicar com outras culturas, como a alemã, é importante ter em atenção as suas características (cf. Rugman & Collinson, 2006, pp. 131–132). O ideal é ser discreto, honesto, direto e considerar as suas críticas como sendo construtivas (cf. Lewis, 2006, p.231). Aquando das negociações, é essencial apresentar factos, descrições pormenorizadas e realistas e estar bem preparado e informado (cf. Lewis, 2006, p. 233). Antes de realizar promessas ou traçar objetivos, é importante garantir que existem condições para as cumprir, uma vez que é expectável que estas sejam cumpridas sem contratempos ou falhas (cf. Lewis, 2006, pp. 231-233). A comunicação na língua alemã por parte de um parceiro comercial (cf. Lewis, 2006, p.231) é muito valorizada, apresentando-se como uma vantagem em relação a outros parceiros comerciais, pois a comunicação é mais fluída e são evitados mal-entendidos, principalmente numa área onde a linguagem técnica é predominante (cf. Lewis, 2006, p.231).

Na Revigrés existe efetivamente um grande cuidado com as questões linguísticas e uma grande sensibilidade em torno da comunicação intercultural, uma vez que toda a informação sobre a empresa e os seus produtos está disponível em diversas línguas – é o caso do seu *website*, catálogos, da sua presença nas redes sociais e no seu serviço de apoio ao cliente. O *website* e as redes sociais estão disponíveis em língua portuguesa e em língua inglesa. O catálogo geral está disponível em português, inglês, espanhol e francês. Aos catálogos das novas coleções do ano 2020 foi adicionada a língua alemã. As escolhas destas línguas vão ao encontro dos principais países de exportação da Revigrés: França, Espanha, Reino Unido e Marrocos (vd. Figura 13). Esta adição da língua alemã demonstra bem o desejo da empresa de se inserir neste mercado. Sublinhe-se que, como já referido, o povo alemão aprecia estes detalhes na comunicação empresarial (cf. Lewis, 2006, p. 231).

Em relação ao apoio ao cliente, a Revigrés tem a preocupação de contratar colaboradores fluentes nas diversas línguas supramencionadas, seja para a função de Assistente Comercial, seja para a função de Gestores de Mercado. Aichhorn &

Puck (2017) demonstram que o uso da língua materna do interlocutor é eficaz na criação de relações, de um ambiente aberto e de confiança, que facilitam a comunicação (cf. Aichhorn & Puck, 2017, p. 393).

Em suma, num mundo totalmente globalizado, as empresas necessitam de aprofundar e de desenvolver as suas competências interculturais a fim de comunicarem de forma eficiente e eficaz com os seus clientes estrangeiros. As competências interculturais alavancam a construção de alianças e de parcerias empresariais. É de facto fundamental que uma empresa conheça os hábitos culturais dos seus clientes ou potenciais clientes, adaptando a forma como divulga os seus produtos e como comunica com os seus interlocutores à Cultura dos mercados nos quais pretende inserir-se ou intensificar a sua presença (cf. Rugman & Collinson, 2006, pp. 131–132).

Considerações Finais

O presente trabalho marca o fim da etapa mais importante do meu percurso acadêmico. Desde a realização da minha na Licenciatura em Tradução que ambicionava ingressar no Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, por se tratar de um curso com um perfil de formação muito abrangente e diversificado no âmbito da Línguas, das Culturas, da Economia, do *Marketing*, do Empreendedorismo, da Multimédia, entre outras áreas, além de oferecer a possibilidade de um tirocínio numa empresa. Pude assim adquirir ao longo do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais um conjunto de conhecimentos e de competências fundamentais para o meu futuro profissional.

O Estágio Curricular realizado na Revigrés marcou a transição do mundo académico para o mundo empresarial, apresentando-se como uma oportunidade excecional de aprendizagem e de crescimento profissional e pessoal. Infelizmente, devido à pandemia da Covid-19, não foi possível completar os cinco meses previstos no Regulamento do curso. Ao longo dos dois meses em que tive oportunidade trabalhar presencialmente na empresa pude aplicar os conhecimentos e as competências que adquiri não só ao longo do curso de Mestrado em apreço, mas também ao longo da Licenciatura em Tradução, que me permitiu aprofundar conhecimentos de várias Línguas e respetivas Culturas. No âmbito do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, manifestaram-se particularmente importantes para a realização do Estágio Curricular na Revigrés as unidades curriculares de Línguas e Relações Empresariais – Estudos de Caso, *Marketing* Industrial, Negócios Internacionais e Estratégia e Competitividade.

Integrar o dia-a-dia de uma empresa de grande dimensão foi uma mais-valia para compreender a dinâmica de funcionamento de uma empresa. Durante o meu tirocínio no Departamento de Exportação tive a possibilidade de adquirir novos conhecimentos e novas competências afetas ao mundo empresarial, nomeadamente a utilização do programa de gestão *Rcsoft*, conhecimentos sobre indústria cerâmica de pavimentos e de revestimentos e ainda sobre a aplicação de línguas estrangeiras no contexto de relações empresariais. Foi igualmente possível constatar a importância do conhecimento das diferenças culturais na comunicação

e nos processos de negociação com outros países. Como pude concluir através de um pequeno projeto que realizei, é fundamental conhecer e compreender as especificidades culturais dos mercados com os quais uma empresa pretende negociar.

Sob outra perspectiva, a suspensão repentina do Estágio Curricular devido à pandemia constituiu um grande desafio. Inicialmente ainda tentei ponderar com os responsáveis da empresa a viabilidade de continuar a realizar o Estágio em regime de teletrabalho. A empresa enfrentou, contudo, grandes dificuldades devido à pandemia e viu-se obrigada a entrar em regime de *lay-off*. Esta circunstância levou a uma redução da produção da Revigrés para metade em cerca de dois meses. Dado que me encontrava ainda numa fase inicial do Estágio, era necessário ter um acompanhamento constante por parte de um Assistente Comercial. Esta circunstância impediu a continuidade do Estágio em regime de teletrabalho. Ponderei em longos diálogos que mantive com a minha Orientadora, a Senhora Professora Doutora Ana Maria Ramalheira, possíveis soluções no sentido de salvaguardar não só o trabalho até então desenvolvido na Revigrés, mas também o semestre que seria dedicado à realização do Estágio no âmbito da unidade curricular Dissertação/Estágio/Projeto. Deste modo, a minha Orientadora sugeriu-me que realizasse um pequeno projeto, afeto às atividades até então desenvolvidas na empresa, que eu teria igualmente de apresentar de forma crítica e teoricamente travejada.

Apesar de se tratar de um projeto desprezioso, não foi nada fácil recolher a informação necessária à sua prossecução, devido à situação difícil que a empresa enfrentava com a pandemia Covid-19, uma vez que o Departamento de Exportação teve de adaptar toda a sua dinâmica de trabalho às limitações que todos conhecemos criadas pela rápida propagação do vírus SARS-Cov-2.

Foram vários os momentos em que me senti desanimada e desorientada na escolha do tema do projeto que teria de desenvolver. Foi através de várias e longas conversas que mantive com a Doutora Ana Maria Ramalheira que consegui encontrar um foco para o pequeno projeto que apresentei acima. Gostaria ainda, neste contexto, de salientar a importância das unidades curriculares lecionadas neste mestrado, nomeadamente Negócios Internacionais, Estratégia e

Competitividade e Relações Interculturais, que me permitiram adquirir conhecimentos para a elaboração do projeto que acompanha este Relatório de Estágio, que padece assim de um certo hibridismo decorrente das circunstâncias em que decorreu o meu tirocínio na Revigrés.

Ao longo da elaboração deste projeto pude tomar consciência da importância de diversas *softskills* (tantas vezes deixadas em segundo plano), tais como resiliência, organização e gestão de tempo. Na verdade, esta minha experiência foi simultaneamente desafiante e enriquecedora. Alarguei os meus horizontes e conheci um mundo empresarial *in loco* que me era completamente estranho. Logrei igualmente desenvolver a capacidade de adaptação a novos ambientes e personalidades. Aprendi a resolver problemas e tomei consciência de que a aprendizagem no mundo empresarial tem de ser flexível e contínua.

Aprendi igualmente a usar ferramentas incontornáveis no meio empresarial, nomeadamente nos processos de exportação, *backoffice*, comunicação, contacto com clientes internacionais e internacionalização. Apesar de só ter tido a oportunidade de realizar o Estágio Curricular durante 2 meses, considero que esta experiência foi extremamente importante em todos os aspetos. Esta etapa do meu percurso académico que agora termina foi, sem dúvida, fundamental para a minha formação e para o meu desenvolvimento pessoal e profissional. Gostaria de, no futuro, continuar a trabalhar com a mesma força e a mesma resiliência com que lidei com esta fase tão enriquecedora como difícil da minha formação.

Referências bibliográficas

AICEP: Portugal Global (s.d.). Mercados Externos. URL: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MercadosExternos.aspx?marketId=71> (Acesso em 20-04-2020).

AICEP: Portugal Global (2017a). Alemanha - Ficha de Mercado. URL: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=15445e17-7bbc-447f-a6d1-0a2f2f4370fc> (Acesso em 20-04-2020).

AICEP: Portugal Global (2017b). Alemanha - Oportunidades e Dificuldades do Mercado. URL: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=45cd55d0-8a63-459f-91f9-a751f5a4a532> (Acesso em 20-04-2020).

AICEP: Portugal Global (2019). Alemanha - Flash País. URL: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=691c84b0-6ba3-4573-83c4-906979d48c51> (Acesso em 20-04-2020).

AICEP: Portugal Global (2020). Relações Económicas Bilaterais com a Alemanha 2014-2019 (janeiro a outubro). URL: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=c6eccf04-727a-4b8d-afef-e3c241f2a5ad> (Acesso em 20-04-2020).

AICEP: Portugal Global (2017). Cerâmica: Uma década voltada para o mercado internacional. *Portugal Global*, 100, pp. 26–27. URL: http://www.portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/2017/Documents/Portugalglobal_n100.pdf (Acesso em 20-04-2020).

AICEP: Portugal Global (2018). *Flash Pavimentos e Revestimentos Cerâmicos*. URL: <https://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=063c8811-3915-49bb-bd4e-c4ab5047717a> (Acesso em 20-04-2020).

Aichhorn, N., & Puck, J (2017). Bridging the language gap in multinational companies: Language strategies and the notion of company-speak. *Journal of World Business*, 52(3), pp. 386–403. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.002> (Acesso em 3-10-2020).

APICER (2016). *Cerâmica Portuguesa: Tradição e Inovação*. APICER – Associação Portuguesa das Indústrias de Cerâmica e de Cristalaria. URL: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/86654> (Acesso em 20-04-2020).

APICER (2020). *Comércio Internacional de Produtos Cerâmicos (Relatório de Janeiro-Dezembro 2019)*. Obtido de documentos internos da Revigrés, com a devida autorização.

Armstrong, G., & Kotler, P (2011). *Principles of Marketing* (14th ed.). Toronto: Prentice Hall.

Associação dos Transitários de Portugal (2019). Incoterms 2020: Saiba o que vai mudar. *APAT: Associação dos Transitários de Portugal*, (119), p. 28.

Barbosa, L., & Veloso, L (2007). Gerência intercultural, diferença e mediação nas empresas transnacionais. *Civitas - Revista de Ciências Sociais*, 7(1), pp. 59–85. URL: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/view/2037> (Acesso em 6-05-2020).

Costa, A. M (2008). *Empreendedorismo, Deslocalização de Empresas e Indemnizações: um Estudo de Caso no Sector da Cerâmica em Portugal*. Dissertação de Mestrado, Lisboa: ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. URL: <http://hdl.handle.net/10071/1509> (Acesso em 6-05-2020).

Costa de Oliveira, T (2010). *Valores Culturais no Tecido Empresarial Português*.

Dissertação de Mestrado. Porto: Universidade do Porto. URL: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/71280/1/000145325.pdf> (Acesso em 6-05-2020).

Dahl, S (2005). Intercultural Research: The Current State of Knowledge. *Middlesex University Discussion Paper*, (26), pp. 1–19. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=658202 (Acesso em 6-05-2020).

Dias, M (2007). *A Internacionalização e os Fatores de Competitividade: O Caso ADIRA. Faculdade de Economia*. Dissertação de Mestrado. Porto: Universidade do Porto. URL: <https://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/TeseManuelaDias.pdf> (Acesso em 3-10-2020).

Dicionário Financeiro (2019). O que são missão, visão e valores e como definir os da sua empresa. Dicionário Financeiro. URL: <https://www.dicionariofinanceiro.com/missao-visao-valores/> (Acesso em 26-01-2020).

Fernandes, T. J (2014). *A Comunicação Intercultural nas Organizações: Exemplos Dinamarqueses*. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Universidade de Lisboa. URL: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/8005/1/MestradoComunicaçãoInterculturalnasorganizacoesTaniaJoseFernandes.pdf> (Acesso em 3-10-2020).

Ferrari, M. A (2015). Comunicação Intercultural: Perspetivas, Dilemas e Desafios. In: Moura & M. A. Ferrari (eds.), *Comunicação, Interculturalidade e Organizações: Faces e Dimensões da Contemporaneidade* (pp. 44–60). PortoAlegre:EDIPUCRS.URL:http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/isbn_aguardando.pdf (Acesso em 6-05-2020).

Gates, M. J. / Lewis, R. D. / Bairatchnyi, I. & Brown, M (2009). Use of the Lewis Model to Analyse Multicultural Teams and Improve Performance by the World Bank: A Case Study. *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management: Annual Review*, 8(12), 53–60. URL: http://www.tschudy.com/fileadmin/media/documents/Publication_about_Lewis_Model.pdf (Acesso em 28-11-2020)

Geldres-Weiss, V. V. & Monreal-Pérez, J (2017). The Effect of Export Promotion Programs on Chilean Firms' Export Activity: A Longitudinal Study on Trade Shows and Trade Missions. *Journal of Promotion Management*, 24(5), pp. 1–15.
URL: https://www.researchgate.net/publication/321958047_The_Effect_of_Export_Promotion_Programs_on_Chilean_Firms'_Export_Activity_A_Longitudinal_Study_on_Trade_Shows_and_Trade_Missions (Acesso em 7-10-2020).

Grünig, R. & Morschett, D (2017). *Developing International Strategies* (2.^a ed.). Heidelberg: Springer.

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). *Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. Journal of Strategy and Management* (Vol. 3). URL: <https://doi.org/10.1108/17554251011064837> (Acesso em 6-06-2020).

Hill, C., & Hult, T. G. M (2011). *International Business Competing in the Global Marketplace*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Hitt, M. A. / Ireland, R. D. / Hoskisson, R (2009). *Strategic Management Cases: Competitiveness and Globalization*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub.

Hofstede, G (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), pp. 1–26. URL: <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8/> (Acesso em 11-05-2020).

Hofstede, G. / Hofstede, G. J., / Minkov, M (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York / London: McGraw-Hill.

Hofstede Insights (2020). Country Comparison. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany/> (Acesso em 11-05-2020).

Internacional Chamber of Commerce (ICC) (2019). *Incoterms 2020: Regras da ICC para a utilização dos termos de comércio nacional e internacional*. Internacional Chamber of Commerce (ICC). Livro obtido de documentos internos Revigrés.

Jones, M. L (2007). Hofstede - Culturally questionable? In: *Oxford Business & Economics Conference*, pp. 1–9. Oxford. URL: <https://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1389&context=commpapers> (Acesso em 13-10-2020).

Lewis, R. D (2006). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. Boston / London: Nicholas Brealey International.

Moreira, A. C (2004). Breve ensaio sobre a internacionalização. *Politécnica*, 10, pp. 7–14. URL: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/5056> (Acesso em 13-10-2020).

Pinheiro, P. M (2014). Uma breve história da azulejaria portuguesa. URL: <https://ensina.rtp.pt/artigo/uma-breve-historia-da-azulejaria-portuguesa/> (Acesso em 21-09-2020).

Porter, M. E (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior*

Performance. New York: Free Press.

PwC (2016). Capacitação da indústria da Cerâmica Portuguesa Um cluster, uma estratégia, mercados prioritários. URL: <https://www.apicer.pt/apicer/media/5a30133123e67.pdf> (Acesso em 5-02-2020).

Ramalheira, A. M., & Roberto, M. T (2015). Em jeito de abertura. *RUA-L. Revista da Universidade de Aveiro, II série*(4), pp. 9–13. URL: <https://proa.ua.pt/index.php/rual/issue/view/387> (Acesso em 13-10-2020).

Revigrés [s.d]. Sobre Nós. URL: <https://revigres.pt/sobre-nos/> (Acesso em 26-01-2020).

Revigrés (2019a). *Manual de Acolhimento*. Obtido de documentos internos Revigrés, com a devida autorização.

Revigrés (2019b). *Relatório de Viagens Comerciais à Alemanha*. Obtido de documentos internos Revigrés, com a devida autorização.

Revigrés (2020). Produtos. URL: <https://revigres.pt/produtos/> (Acesso em 13-10-2020).

Rhaim, K (2015). The Impact Of Strategic Management and Innovation on Internationalization: An Empirical Study of Canadian Manufacturing SMEs. *International Journal of Business Research*, 15(1), pp. 101–116. URL: https://www.researchgate.net/publication/279193936_The_Impact_of_Strategic_Management_and_Innovation_on_Internationalization_An_Empirical_Study_of_Canadian_Manufacturing_SMEs (Acesso em 13-10-2020).

Ribau, C. P. / Moreira, A. C. / Raposo, M (2015). Internationalisation of the firm theories: A schematic synthesis. *International Journal of Business and*

- Globalisation*, 15(4), pp. 528–554. URL: <https://doi.org/10.1504/IJBG.2015.072535> (Acesso em 13-10-2020).
- Ribau, C. P. / Moreira, A. C. / Raposo, M (2017). Export performance and the internationalisation of SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 30(2), pp. 214–240. URL: <https://doi.org/10.1504/IJESB.2017.081438> (Acesso em 13-10-2020).
- Rottstegge, G (2019) Deutscher Fliesenmarkt präsentiert sich auch weiterhin stabil. URL: <https://www.1200grad.com/deutscher-fliesenmarkt-praesentiert-sich-auch-weiterhin-stabil> (Acesso em 22-07-2020) .
- Rugman, A. M., & Collinson, S (2006). International Culture. In: Rugman. A. M., & Collinson. S. (eds.), *International Business* (pp. 127–143). Birmingham: Prentice Hall: Financial Times.
- Shaiq, H. M. A. / Khalid, H. M. S. / Akram, A. / Ali, B (2011). Why not everybody loves Hofstede? What are the alternative approaches to study of culture? *European Journal of Business and Management*, 3(6), pp. 101–111. URL: <http://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/539> (Acesso em 13-10-2020).
- Shi, H., Sridhar / S., Grewal, R. / Lilien, G (2017). Sales Representative Departures and Customer Reassignment Strategies in Business-to-Business Markets. *Journal of Marketing*, 81(2), pp. 25–44. URL: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.15.0358> (Acesso em 27-01-2020).
- Teixeira, D. I. T. R (2019). *Internacionalização e mercados externos: caso prático da Revigrés*. Dissertação de Mestrado. Aveiro: Universidade de Aveiro. URL: <https://ria.ua.pt/handle/10773/28096> (Acesso em 13-10-2020).
- TNT Portugal (2017). Explicação sobre os Incoterms. URL:

https://www.tnt.com/express/pt_pt/site/how-to/understand-incoterms.html
(Acesso em 27-01-2020).

Turismo de Portugal (2020). Caraterização do mercado emissor | Alemanha 2020.
URL: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/caracterizacao-do-mercado-emissor-alemanha.aspx> (Acesso em 20-04-2020).

Turismo de Portugal (2020a). Mercado em números Alemanha | dezembro 2019.
URL:<https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/mercado-em-numeros-alemanha.aspx> (Acesso em 20-04-2020).

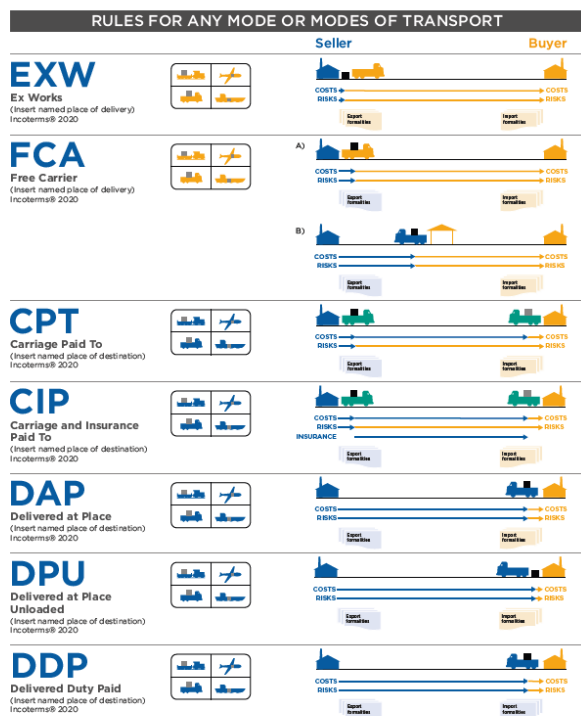
Vieira, P., & Sousa, H. (2015). A importância do contexto cultural para a comunicação empresarial: um breve enquadramento. *RUA- L. Revista da Universidade de Aveiro*, II série(4), pp. 17–28. URL: <https://proa.ua.pt/index.php/rual/issue/view/387> (Acesso em 13-10-2020).

Anexos

Anexo I – Incoterms 2020

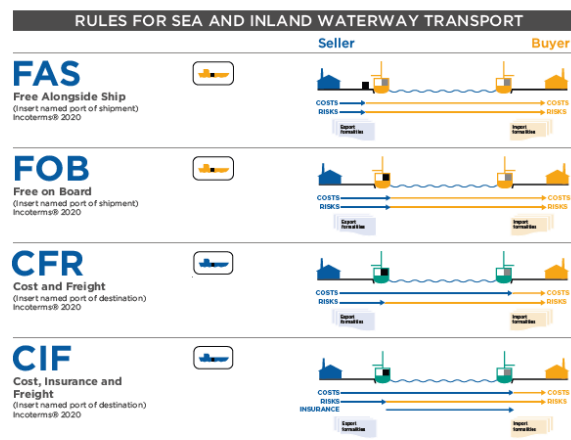
Incoterms[®] 2020

by the International Chamber of Commerce (ICC)



TRANSPORT OBLIGATIONS, COSTS AND RISKS

Blue indicates seller's Gold indicates buyer's
Green indicates mixed or shared



WARNING: THIS CHART IS NOT INTENDED TO BE USED ALONE, AND SHOULD ALWAYS BE USED IN CONJUNCTION WITH THE INCOTERMS[®] 2020 RULE BOOK.



© 2019 International Chamber of Commerce (ICC)

All rights reserved. No part of this work may be reproduced, copied, distributed, translated or adapted in any form or by any means (whether graphic, electronic or mechanical, and including without limitation photocopying, scanning, recording, taping, or by use of computer, the internet or information retrieval systems) without written permission of ICC through ICC Services, Publications department.

"Incoterms" is a registered trademark of the International Chamber of Commerce.

For this reproduction, the International Chamber of Commerce (ICC) has given special permission to Schenker AG.

Figura 16 - Incoterms 2020 Fonte: Retirado de (Internacional Chamber of Commerce (ICC), 2019)

Anexo II – Tradução do Circular de Reclamações para Alemão

Sehr geehrte Kunden,

Diese Mitteilung dient dazu, die Verfahren und Prozesse für die verschiedenen Arten von Beanstandungen festzulegen. **Diese treten ab den XXX. Januar 2020 in Kraft.**

Alle Beanstandung werden, sobald sie von den Assistenten im System erfasst werden, bearbeitet, wobei die Priorität darin besteht jede Art von Probleme auf der Baustelle zu reduzieren. Die Verwaltungsprozeduren werden nachträglich gemacht.

1) PRODUKTBEANSTANDUNG : müssen den Kundendienst schriftlich unter der jeweiligen Rechnungsnummer und/oder Lieferschein vorgelegt werden. Die Beanstandung muss mit eine detaillierte Beschreibung der Fakten und mit Bildern begründet werden. Alle Interventionen (Behandlung, professionelle Reinigung, Entfernung und Ersatz der reklamierten Fliesen) müssen vorher von Revigres genehmigt werden. Im Falle von unerlaubte Interventionen hat Revigres das Recht diese Beschwerde abzulehnen.

2) SERVICEBEANSTANDUNG: Empfang von gebrochenem Material, Fehlern oder Austausch von Material.

Zerbrochenes Material: alle Beschwerden müssen schriftlich, mit der entsprechenden Identifikation und Ordnungsgemäss mit Fotos begründet, vorgelegt werden.

- Immer wenn der Transport von Waren unter den Incoterm EXW (Ex-Works/Ab-Werk) durchgeführt wird, muss die Reklamation von Auftragnehmer beim Spediteur vorgelegt werden. Revigres haftet nur für verladene Ware die nicht Konform ist.
- Im Falle von Material, das unter den Incoterm CPT (Fracht bezahlt bis) verladen wurde, wird Revigres das Material ersetzen und die entsprechende Gutschrift erfassen, ohne irgendwelche Kosten für den Kunden.
- Im Falle von Registrierungsfehlern, Verpackungsfehler oder Lagerungsfehler, informiert Revigres über den Rückruf oder Nichtrückruf und die Behandlung des falsch gesendeten Materials. Der Kunde behält sich das Recht vor, die Transportkosten von und für die Baustelle an Revigres zu überweisen.

3) RÜCKGABEN

Rückgabe, Umtausch gegen Umstau: Der Rückgabebeftrag Umstausch gegen Umstausch setzt einen effektiven Austausch einer bestimmten Menge des Produkts X durch dieselbe oder eine gleichwertige Menge des Produkts Y voraus.

Annahmebedingungen:

Verfügbarkeit des Produkt mit einer Mindestmenge von 50 m2 oder mehr, die im aktuellen Revigres Katalog 2020 vorhanden ist, bzw nicht Auslauf ist.
Verpackung und Produkt unter perfekten Vermarktungsbedingungen;
Handlingskosten: 5% des Materialwertes;

Rückgaben die versehentlich vom Kunden bearbeitet wurden: Der Kundenservice analysiert den Lagerbestand der selben Brandfarbe, Basisfaktor für die Analyse der Rücksendeanforderung.

Aufnahmebedingungen:

Verfügbarkeit des Produkt mit einer Mindestmenge von 50 m2 oder mehr, die im aktuellen Revigres Katalog 2020 vorhanden ist, bzw nicht Auslauf ist.
Verpackung und Produkt unter perfekten Vermarktungsbedingungen;
Handlingskosten: 5% des Materialwertes;

Anexo III – Tradução da Circular de Reclamações para Inglês

Dear customers,

The purpose of this communication is to establish the procedures and criteria for several complaints' typologies. These will enter into force on XXX of **January 2020**. **All complaints once registered will be processed by the assistants and the priority is to minimize any kind of problem in the project. The complaint's administrative resolution will be made subsequently.**

- 1) **PRODUCT COMPLAINS:** must be presented in writing to the Customer Service with its invoice number/ consignment note number. The complaint must be based on a detailed description of the facts and with pictures. All the interventions (treatment, professional cleanliness, lifting and replacement) must have previous authorisation from Revigrés. In the event of unauthorised interventions, Revigrés has the right not to accept such complaints.
- 2) **SERVICE COMPLAINS** Reception of broken material, mistakes or exchange material.

Broken material: all the complaints must be presented in writing to the Customer Service with its invoice number/consignment note number.

- Whenever the goods are transported under the Incoterm **EXW**, the complaint must be presented to the carrier contracted by you.
 - In the event of material loaded under the Incoterm CPT/CFR/FOB, Revigrés will replace the material and its credit without any penalty for the customer.
 - In the event of registration mistakes, packaging mistakes or storage mistakes, Revigrés will inform its recall or not recall and the treatment to be given to the wrongly sent material. The customer has the right to send all transportation costs, from and for the project, to Revigrés.
- 3) **EXCHANGE FOR EXCHANGE RETURNS:** the request for Exchange for Exchange returns assumes the replacement of a given quantity of the product X for, the same or equivalent, the quantity of the product Y.
Conditions of Acceptance:

Existence of stock of the product, with a quantity equal to or greater than 50m2 regarding products that are in the current Catalogue, that is, Revigrés' Catalogue 2020.

Packaging and product in perfect marketing conditions.

Penalty for internal logistics costs: 5% of the value of the material.

Customer returns by mistake: The Costumer Service will analyse the existence of the same batch, which is the base factor for the analysis of the return request.

Conditions of Acceptance:

Existence of stock of the product, with a quantity equal to or greater than 50m2 regarding products that are in the current Catalogue, that is, Revigrés' Catalogue 2020.

Packaging and product in perfect marketing conditions.

Penalty for internal logistics costs: 5% of the value of the material.

Anexo IV – Base de Dados para o Registo de Novos Projetos

The screenshot displays the Microsoft Access interface for a database named 'Base de Dados de Projectos'. The ribbon at the top includes 'Ficheiro', 'Base', 'Criar', 'Dados Externos', 'Ferramentas da Base de Dados', and 'Ajuda'. The 'Base' ribbon is active, showing options like 'Vista', 'Colar', 'Cortar', 'Copiar', 'Pincel de Formatação', 'Filtro', 'Ascendente', 'Descendente', 'Remover Ordenação', 'Seleção', 'Avançadas', 'Ativar/Desativar Filtro', 'Atualizar Tudo', 'Novo', 'Guardar', 'Eliminar', 'Mais', 'Totais', 'Ortografia', 'Localizar', 'Substituir', 'Ir Para', and 'Selecionar'. The 'Formato de Texto' group is also visible.

On the left, the 'Todos os ...' pane shows a tree view of the database objects: 'Tabelas' (Tables) including 'Clientes', 'HistóricoProjectos', 'Projectos', 'Tarefas', and 'Utilizadores'; 'Consultas' (Queries); 'Formulários' (Forms); 'Relatórios' (Reports); 'Macros'; and 'RecalcularTotaisTarefa'.

The main window displays the 'Base de Dados de Projectos' table with the following data:

ID	Data de Início	Cliente	Nome do Projecto	País	Proprietário	Produto(s)	Quantidade	Preço	Agente	Comissã
22	30/01/2020	RI.PA	FAÇADE	Bélgica	Mário Sousa	CITYZEN 60X120 URBAN 60X120	2500 2500	18€	Bart Oliviers	5%
24	03/02/2020	BMN	Space Encounters	Holanda	Mário Sousa	Crom. Indigo Crom. Ice Crom. Preto Crom. Alloy	2000 m2	196,25€ 88,27€ 43,40€ 60,22€	Bart Oliviers	

Figura 17 – Página Principal da Base de Dados do Registo de Novos Projetos

Ferramentas de Tabela Projectos Joana Conceição

Ficheiro Base Criar Dados Externos Ferramentas da Base de Dados Ajuda Campos Tabela Diga-me o que pretende fazer

Vista Colar Cortar Copiar Filtro Ascendente Descendente Seleção Avançadas Atualizar Guardar Novo Tais Ortografia Localizar Substituir Ir Para Selecionar

Vistas Área de Transferência Ordenar e Filtrar Registos Localizar Formatação de Texto

Projectos

ID	Data de Início	Cliente	Nome do Projecto	País	Proprietário	Produto(s)	Quantidade	Preço	Agente	Comissão	Arquiteto	Notas	Clicar pa
22	30/01/2020	RI.PA	FAÇADE	Bélgica	Mário Sousa	CITYZEN 60X120 URBAN 60X120	2500 2500	18€	Bart Oliviers	5%			
24	03/02/2020	BMN	Space Encounters	Holanda	Mário Sousa	Crom. Indigo Crom. Ice Crom. Preto Crom. Alloy	2000 m2	196,25€ 88,27€ 43,40€ 60,22€	Bart Oliviers				
25	07/02/2020	RI.PA	Bart Oliviers	Bélgica	Mário Sousa	URBAN RECT 60X60	1000 M2	9.50€	BART OLIVIERS	FULL COMMISSION		PREÇOS ESPECIAIS DA TABELA FLINT + URBAN. APROVADA PELO DR. PEDRO	
26	10/02/2020	RI.PA	K&B AGENCIES	BÉLGICA	Mário Sousa	FLINT MARFIM FLINT PLATINA; ARG PRATA; FOG; GRIS E PRETO	5000 M2	13,70€ 11,95€	Bart Oliviers	4%			
28	12/02/2020	Van Pelt	FOOTBALL STADIUM ANTWERP	BÉLGICA	Mário Sousa	URBAN 90X90	10.000 M2	16,00€/16,35€	Bart Oliviers	4% / 5%		FULL TRUCK 16,00 WITH 4% COMMISSION 16,35 WITH 5% COMMISSION	

Recisto: 1 de 10 Sem Filtro Procurar

Figura 18 – Base de Dados com a lista de projetos registados

Anexo V – Formulário para o Registo de um Novo Projeto

Detalhes do Projecto

Guardar e Novo Guardar e Fechar

Nome do Projecto

Ciente Data de Início País

Agente Comissão Arquitecto Observações

Area Manager

Produto(s) / Coleção Quantidade Preço

Figura 19 - Formulário para o registo de um novo projeto.

Anexo VI – As camadas da cultura por Hofstede

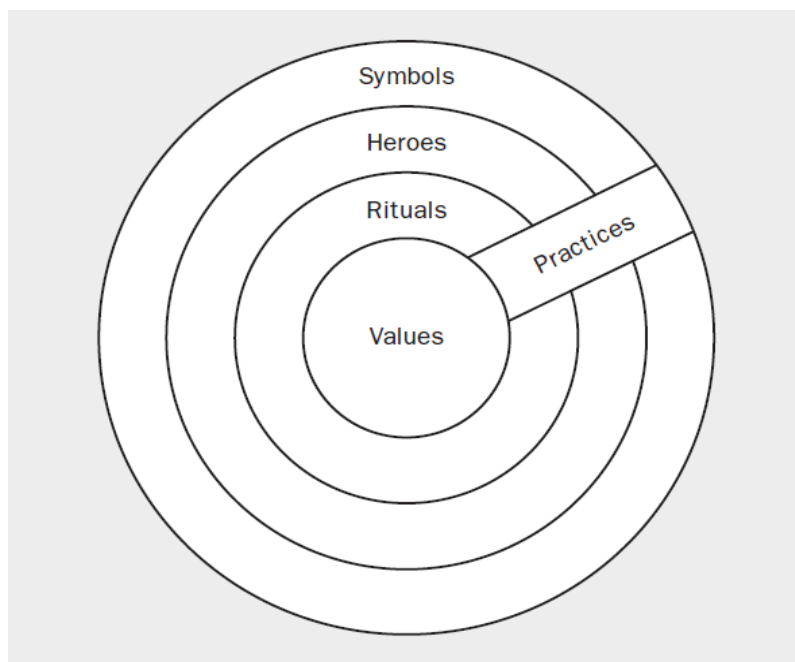


Figura 20 - Camadas da Cultura. Fonte: Hofstede et al., 2010.

Anexo VII – A Alemanha, segundo as dimensões de Hofstede

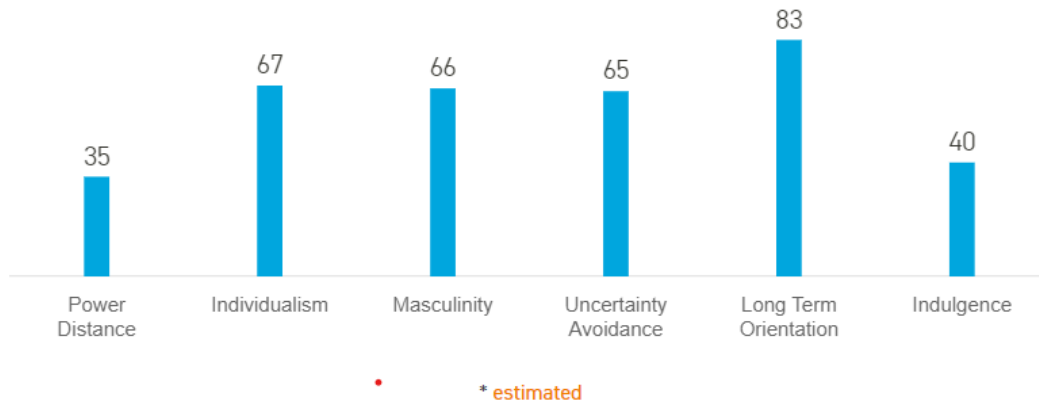


Figura 21 - Comparação entre Alemanha e Portugal. Retirado de (Hofstede Insights, 2020)

Anexo VIII – Coleções Omnistone, Calacatta, Covelano e Montana



Figura 22- Coleção Omnistone da Revigrés. Fonte: Retirado do catálogo online (Revigrés, 2020)



Figura 23 - Coleção Calacatta da Revigrés. Fonte: Retirado do catálogo online (Revigrés, 2020)



Figura 24 - Coleção Covelo da Revigrés. Fonte: Retirado do catálogo online 2020

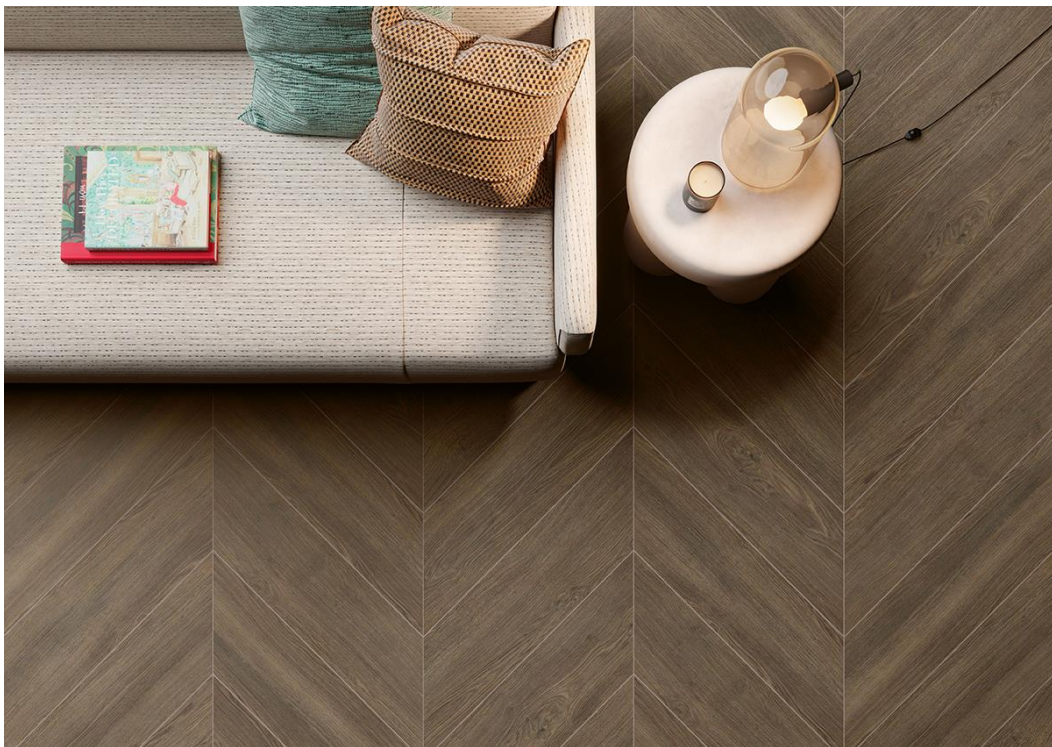


Figura 25 - Coleção Montana da Revigrés. Fonte: Retirado do catálogo online 2020