



Universidade de Aveiro
2022

MARGARIDA
BARROS
RESENDE

Processo de Internacionalização: Relatório de Estágio
na Central Lobão





Margarida Barros Resende

Processo de Internacionalização: Relatório de Estágio na Central Lobão

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

o júri

presidente

Prof. Doutora Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira

Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

vogais

Prof. Doutor Manuel Luís Au-Yong Oliveira

Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Margaret da Costa Seabra Gomes

Leitora da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

Quero agradecer a todos aqueles que me apoiaram e que, de alguma forma, participaram no meu percurso, acreditaram em mim e nunca me deixaram desistir.

Primeiramente, agradecer à Central Lobão pela oportunidade proporcionada. Pelo acolhimento caloroso, por todos os ensinamentos e acompanhamento. Por todos os bons momentos vividos e partilhados em equipa.

A todos os docentes do Mestrado de Línguas e Relações Empresariais da Universidade de Aveiro, em especial à minha orientadora, Professora Doutora Margaret Gomes, pela sua total disponibilidade, orientação e companheirismo.

Por fim, à minha família, que esteve incondicionalmente ao meu lado durante esta etapa. Pelo força e apoio nos momentos mais difíceis, pelas palavras e conselhos certos, nos momentos certos.

Palavras-chave

Estágio Curricular, Central Lobão, Internacionalização, Espanha

Resumo

O presente relatório tem como objetivo apresentar e analisar as tarefas desenvolvidas durante o Estágio Curricular realizado na empresa Central Lobão, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de mestre em Línguas e Relações Empresariais.

Numa primeira parte é realizada uma apresentação da empresa, tanto a nível interno como externo. De seguida, são descritas todas as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, suportadas por imagens demonstrativas do trabalho desempenhado. Numa última parte é apresentada uma componente de investigação que engloba o processo de internacionalização da entidade em que foi realizado o relatório de estágio, com especial foco no mercado Espanhol. As considerações finais representam um sumário dos conhecimentos e aprendizagens adquiridos com a realização do estágio.

Keywords

Curricular Internship, Central Lobão, Internationalization, Spain

Abstract

This report aims to present and analyze the tasks developed during the Curricular Internship carried out at Central Lobão, as a requirement for obtaining the Master's degree in Languages and Business Relations.

The first part provides a presentation of the company, both internally and externally. After that, the activities carried out during the internship are described and supported by images showing the work carried out. The final part includes a research component which outlines the internationalization process of the company where the internship was performed, with a special focus on the Spanish market. The report ends with a critical analysis of and reflection upon the knowledge and competences developed and acquired during the internship.

Índice

Índice das Figuras	ix
Lista de Abreviaturas	x
Lista de Tabelas.....	xi
Lista de Anexos	xii
Introdução	1
CAPÍTULO I: Apresentação da entidade de acolhimento	3
Central Lobão.....	3
História da Empresa.....	4
Análise Interna.....	6
Missão.....	6
Valores	6
Estrutura Organizacional	7
Departamentos.....	9
Produtos	10
Análise Externa	13
Análise SWOT.....	13
Marcas Concorrentes	14
CAPÍTULO II: Atividades desenvolvidas durante o Estágio	16
Apoio Comercial	17
Gestão de Encomendas	17
Seguimento de envios	19
Gestão de stock	20
Faturação.....	21
Atendimento ao cliente.....	22
Gestão Financeira do cliente	23
Reuniões Comerciais.....	25
Serviço de Assistência Técnica - SAT	25
Pedidos de recolha	27
Receção de material	27
Gestão de envios	28
CAPÍTULO III: Revisão de Literatura.....	29
Processo de Internacionalização – o caso da Central Lobão	29
Motivações para a Internacionalização.....	31
Modos de Entrada no Mercado Internacional	33
Exportação.....	33
Acordos contratuais – terceirização	35
Planeamento Estratégico.....	36
A Cultura como fator de decisão	38
Comunicação em contexto Empresarial.....	41

Impacto do covid-19 nas Empresas	42
Considerações Finais	45
Referências Bibliográficas.....	47
Anexos	51

Índice das Figuras

<i>Figura 1 - Instalações da Central Lobão</i>	<i>3</i>
<i>Figura 2 - Logo da Central Lobão</i>	<i>4</i>
<i>Figura 3 - Distribuição nos Mercados Externos.....</i>	<i>6</i>
<i>Figura 4 - Organograma da Central Lobão.....</i>	<i>8</i>
<i>Figura 5 - Exemplos de materiais da ASLO.....</i>	<i>11</i>
<i>Figura 6 - Gamas de produtos da VITO.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 7 - Exemplos de materiais da Itools</i>	<i>13</i>
<i>Figura 8 - Análise SWOT da Central Lobão.....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 9 - Participação na Feira EUROBRICO - Valência</i>	<i>15</i>
<i>Figura 10 - Exemplo de Folheto de Verão.....</i>	<i>16</i>
<i>Figura 11 - Site da transportadora Dachser.....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 12 - Programa WebPack - verificação de stock.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 13 - Programa PHC – conta corrente do cliente</i>	<i>24</i>
<i>Figura 14 – Esquema de peças.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 15 – Vendas gerais por ano.....</i>	<i>44</i>

Lista de Abreviaturas

CL – Central Lobão

EDI – *Electronic Data Interchange*

SAC – Serviço de Apoio ao Cliente

SAT – Serviço de Assistência Técnica

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

UC – Unidade Curricular

Lista de Tabelas

<i>Tabela 1: Motivações para a Internacionalização (Czinkota et al. (1999) e Hollensen (2011)).</i>	32
---	----

Lista de Anexos

<i>Anexo 1 - Plano de Estágio</i>	<i>51</i>
<i>Anexo 2 - Exemplo de um pedido de exportação [EXP]</i>	<i>53</i>
<i>Anexo 3 - Exemplo de uma fatura.....</i>	<i>53</i>
<i>Anexo 4 - Exemplo de uma reclamação</i>	<i>54</i>
<i>Anexo 5 - Exemplo de confirmação de registo de encomendas do comercial.....</i>	<i>54</i>

Introdução

O presente relatório foi desenvolvido no âmbito da Unidade Curricular Projeto/Dissertação/Estágio, parte integrante do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, ministrado pelo Departamento de Línguas e Culturas, da Universidade de Aveiro. A realização do Estágio Curricular tem como principal objetivo a aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do Mestrado no mercado de trabalho, permitindo ao Estagiário conhecer e desenvolver funções que poderão ser um ponto de partida para o sucesso e crescimento profissional.

O Estágio Curricular foi realizado na Central Lobão, empresa sediada em São João de Ver, com uma duração de 5 meses, desde 21 de Fevereiro de 2022 a 21 de Julho de 2022, tendo sido orientado pelo Sr. Hélder Pais, chefe do Serviço de Apoio ao Cliente.

O interesse pela realização do Estágio nesta empresa partiu do facto de ser uma Empresa que tem vindo a crescer internacionalmente ao longo dos anos, estando atualmente presente em 35 países, o que faz com que o desenvolvimento de outras línguas, para além da Língua Portuguesa, seja praticado no seu dia-a-dia. Uma vez que um dos meus principais objetivos profissionais passa por conjugar a área Comercial com as Línguas, a escolha pela realização do estágio na CL foi, sem dúvida, a mais acertada.

O presente relatório tem como objetivo a apresentação e descrição das atividades desenvolvidas ao longo do Estágio Curricular, assim como dar a conhecer a Empresa e o ambiente em que o mesmo foi desenvolvido.

Desta forma, o mesmo encontra-se dividido em três pontos principais. Numa primeira parte, foi realizada uma descrição da entidade, tanto a nível interno como externo, onde é apresentada a história da Empresa e o seu crescimento ao longo dos anos.

Numa segunda parte estão descritas as atividades desenvolvidas durante o Estágio Curricular, suportadas por imagens de exemplos dessas mesmas atividades, de forma a transmitir uma mensagem mais clara do que foi feito.

Após a descrição das atividades, foi realizada uma breve revisão de Literatura no âmbito da Internacionalização, com um maior foco em Espanha, procurando ir ao encontro daquilo que foi desempenhado no Estágio Curricular. Nesta fase são abordados temas desde os modos de entrada da empresa no mercado internacional ao impacto da cultura na escolha desses mercados.

Por último é apresentada a conclusão, na qual são descritas as considerações finais acerca do estágio realizado, de forma a consolidar a experiência e os conhecimentos adquiridos ao longo do mesmo.

CAPÍTULO I: Apresentação da entidade de acolhimento

Central Lobão

A Central Lobão – CL – é uma empresa com mais de 30 anos de existência que está presente nos setores da Bricolage, Construção, Jardinagem e Iluminação. Reconhecida pelo seu crescimento internacional, a Central Lobão está neste momento presente em 25 países e conta com uma equipa de mais de 150 funcionários. As suas insígnias vão ao encontro das necessidades dos seus clientes, facilitando o seu dia-a-dia e a concretização das suas atividades, sendo elas profissionais ou recreativas, comprovando assim a sua qualidade e o conhecimento alcançados ao longo dos anos.

A empresa dispõe das mais modernas instalações, como evidenciado na Figura 1, com mais de 20.000 m² de área coberta e plataforma logística robotizada e de um modelo organizacional funcional e ágil, onde conta com uma equipa de profissionais especializados e altamente comprometidos com o sucesso da empresa e dos seus clientes.



Figura 1 - Instalações da Central Lobão

A VITO destaca-se como a marca líder da família Central Lobão, podendo definir-se como uma marca que pretende democratizar o acesso a ferramentas, máquinas, equipamentos e acessórios para construção, agricultura, jardinagem, segurança e manutenção automóvel. Com uma ampla gama de produtos, consegue focar-se nos segmentos profissional e quotidiano. É uma marca com 30 anos de história, experiência e a ambição necessária para crescer e continuar a satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Para além da marca VITO, a Central Lobão tem ainda as marcas ASLO e Itools, que representam os produtos de iluminação/material elétrico e ferramentas/máquinas a preços mais acessíveis, respetivamente.

O slogan 'TOOLS FOR THE BRAVES' ('FERRAMENTAS PARA OS MAIS CORAJOSOS') transmite o posicionamento profissional da marca, a sua personalidade destemida e o instinto de liderar o caminho com confiança e determinação. Para a Central Lobão, os BRAVE são todos aqueles que se atrevem a fazer algo e, para isso, usam as ferramentas produzidas pela mesma. A ousadia exige coragem e quem se atreve a criar algo, desde o pequeno projeto na garagem ou jardim, até quem faz da construção e da agricultura a sua profissão, tem a possibilidade de o fazer com as marcas e produtos da CL.

Ao mesmo tempo, o logo da Central Lobão, apresentado na Figura 2, vai ao encontro desta ideia de “líderes da matilha” e da vontade de liderar o mercado a nível mundial.



Figura 2 - Logo da Central Lobão

História da Empresa

O surgimento da Central Lobão leva-nos a recuar no tempo, até mesmo aos tempos em que ainda não era reconhecida por esse nome. Nunca se tinha pensado que, uma loja de retalho com cerca de 8m² fosse dar origem à Empresa que a Central Lobão representa nos dias de hoje.

Inicialmente sediada na freguesia de Lobão, Concelho de Santa Maria da Feira, António da Silva abria portas a uma pequena loja de retalho, no ano de 1950, onde tinha para venda alguns produtos agrícolas e pequenas ferramentas, sendo este acontecimento o que impulsionou e permitiu à Central Lobão se tornar na empresa que é nos dias de hoje. Em 1984, após 34 anos a gerir este pequeno negócio, marca-se o ano do falecimento de António

da Silva e a tomada de posse de Almerindo da Silva, filho do mesmo e atual CEO da Central Lobão. Em 1988, com o crescimento gradual sentido, Almerindo da Silva constitui a sociedade por quotas “Central de Ferragens S. Tiago de Lobão”. Apenas 4 anos após a criação desta empresa, a mesma começa lança-se no mercado Internacional ao importar de países do Oriente e, um ano depois, inicia o seu crescimento na área da Exportação.

O crescimento contínuo da Empresa e a forte dinâmica desenvolvida pela mesma, permite-lhe atingir uma faturação superior a meio milhão de contos em 1997. O contínuo ritmo de crescimento possibilita-lhe o desenvolvimento e registo das suas primeiras marcas, ASLO e VITO, em 1998 e 1999 respetivamente.

Após o surgimento da ASLO e VITO, concretiza-se a transformação da empresa em sociedade anónima e respetiva alteração de denominação para Central Lobão – Ferramentas Elétricas, SA.

O enorme sucesso alcançado, garantiu o começo da participação em Feiras Internacionais, onde foi possível dar a conhecer as marcas e produtos da Central Lobão a outros mercados, com vista ao aumento da penetração em mercados internacionais. Assim, em agosto de 2009, ocorre a mudança de instalações para uma nova plataforma logística, com uma área coberta de 20.000 m² e uma área total de 80.000 m², dotada de tecnologia de ponta ao nível dos equipamentos e processos, permitindo à Central Lobão o desenvolvimento e criação de novos produtos.

A sua entrada no Mercado Internacional dá-se em 2010, com a entrada no Mercado Espanhol, ano impulsionador para a sua presença noutros mercados. Atualmente, a Central Lobão representa uma das maiores empresas portuguesas do seu setor, com uma carteira de clientes que abrange não só todo o mercado nacional, mas também continentes como África, Europa e América, contabilizando um total de 25 países que podem ser encontrados na Figura 3.



Figura 3 - Distribuição nos Mercados Externos

O principal objetivo da Central Lobão é continuar a reforçar a sua presença a nível internacional, dando a conhecer os seus produtos aos diferentes mercados, mantendo-se sempre fiel às suas origens.

Análise Interna

Missão

A Central Lobão é uma empresa com mais de 30 anos de existência e experiência. A sua principal missão é continuar a desenvolver novas soluções que façam a diferença no futuro das pessoas e empresas. Continuar a desenvolver produtos de excelência e a preços acessíveis, capazes de satisfazer as necessidades dos seus clientes, quer para uso pessoal ou profissional. Ao mesmo tempo, continuar a marcar presença em cada vez mais países, procurando levar o espírito da Central Lobão de Portugal para o Mundo.

Valores

- Integridade

Tornar os novos elementos da Empresa como parte integrante da equipa, é um dos valores mais importantes da Central Lobão. Isso não só permite um ambiente de

trabalho mais positivo e tranquilo, como aumenta a confiança em equipa, o que se traduz num melhor desempenho e funcionamento da Empresa.

- **Flexibilidade**

A flexibilidade presente na Central Lobão, advém de um sentimento de confiança pelos seus colaboradores. Apesar do horário laboral exigido, é flexível ao ponto de, se surgir um imprevisto durante o horário de trabalho, permitir ao colaborador ausentar-se. Assim como em casos de atrasos por questões pessoais. Se por algum motivo o colaborador não puder dirigir-se à Empresa e sentir-se capaz de desempenhar funções, é permitido o trabalho remoto.

- **Espírito de Equipa**

A Central Lobão rege-se pelo Espírito de Equipa. Este espírito reflete-se numa interação estimuladora, permitindo um incentivo mútuo e fomentando a comunicação. Comunicação essa que, realizada em equipa, poderá ajudar na resolução de problemas e na tomada de decisões.

Ao mesmo tempo, o trabalho em equipa dá asas à co aprendizagem. Ver as situações segundo diferentes perspetivas, escutar diferentes opiniões e experiências, poderá ajudar no crescimento pessoal e, conseqüentemente, em equipa.

- **Qualidade**

A Central Lobão, acima de tudo, tem o objetivo de proporcionar aos seus clientes uma qualidade de excelência, quer a nível de produção, quer a nível de prestação de serviços. Desta forma, procura melhorar os seus produtos, serviços, sistemas e processos, até sentir que a qualidade conseguida é suficiente para se distinguir das demais empresas.

Estrutura Organizacional

A Central Lobão segue uma estrutura organizacional mais tradicional, designada como vertical. Desta forma, os cargos superiores são os que representam uma maior responsabilidade e poder. Neste tipo de estrutura organizacional, a tomada de decisões

ocorre frequentemente de cima para baixo, mas a aprovação do trabalho funciona de forma inversa.

No caso da Central Lobão, apesar de ser necessária a aprovação/autorização dos superiores em diversas situações, os funcionários têm ao mesmo tempo autonomia para tomarem algumas decisões. A empresa é gerida à base do trabalho em equipa e, apesar da sua estrutura organizacional, existe uma interação diária entre todos e um ambiente de trabalho muito positivo e afável.

Na Figura 4 estão representados os órgãos componentes da empresa, as funções por eles desenvolvidas, os níveis administrativos e a hierarquia constituinte. As funções desempenhadas ao longo do estágio ocorreram no SAC, sob a liderança do chefe de equipa Hélder Pais e também no SAT, sob a orientação do chefe de equipa Wilson Silva.

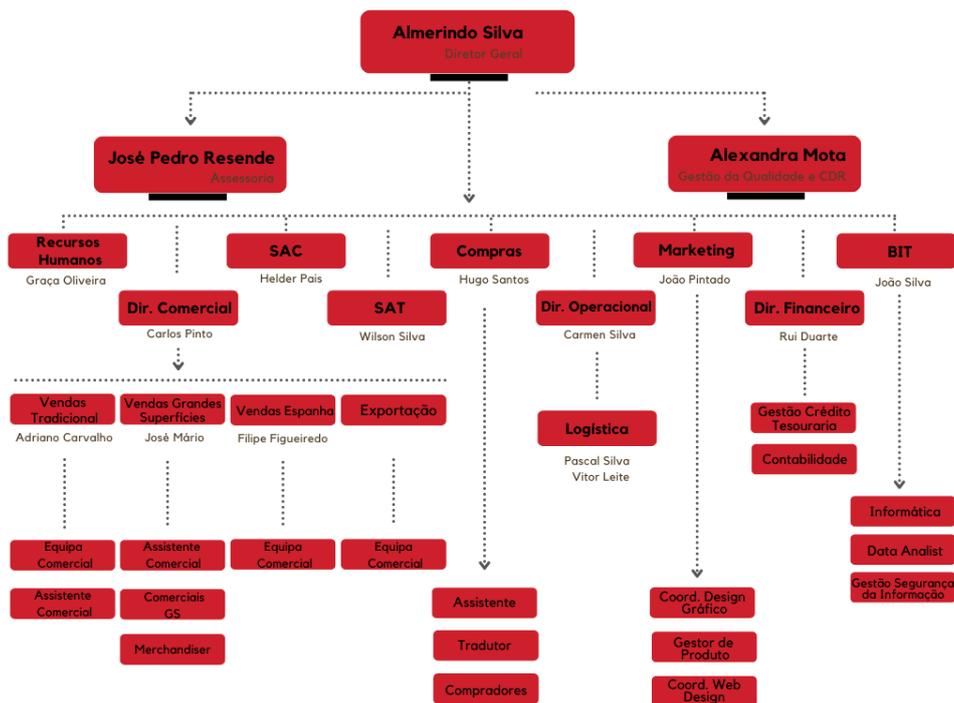


Figura 4 - Organograma da Central Lobão

Departamentos

A divisão de uma empresa em departamentos específicos permite assegurar a organização e o êxito da mesma, isto porque são estes departamentos que garantem a divisão de tarefas e controlo das atividades. Ainda assim, o bom funcionamento e sucesso da empresa só é conseguido se, todos estes departamentos, caminharem em direção ao mesmo objetivo.

Especificamente no caso da Central Lobão, são cinco os principais departamentos que suportam o bom funcionamento da empresa:

- Logística: responsável pela movimentação, armazenamento, transporte e entrega de materiais. A principal função do departamento logístico é garantir que os produtos ou serviços passam por todas as etapas necessárias dentro da organização e chegam até o cliente no prazo e condições ideais.
- Departamento Comercial: responsável por todo o processo que engloba o relacionamento com os clientes, com o objetivo de garantir um serviço de excelência e sem falhas ao consumidor. Neste departamento existem ainda quatro setores diferenciados:
 1. Mercado Tradicional – encarrega-se das drogarias e pequenos estabelecimentos, que compram assiduamente, mas em pequenas quantidades. Este setor conta com três pessoas a prestar assistência comercial e 14 vendedores.
 2. Mercado Moderno – onde se encontram, essencialmente os hipers, bricos e cooperativas agrícolas. Constituídos por dois colaboradores a prestar assistência comercial e cinco vendedores.
 3. Mercado Espanhol – lida com tudo aquilo que vai diretamente para Espanha, com o objetivo de ser vendido no mesmo mercado. Neste setor existem dois colaboradores que prestam assistência comercial aos 11 vendedores que se encontram em território espanhol, sendo que cinco são funcionários da empresa e os restantes trabalham como comissionistas.

4. Exportação – direcionada para países como os PALOPS, assim como vários países francófonos e ingleses. Neste setor temos cinco vendedores, três funcionários diretos da empresa e dois comissionistas.
- Marketing: responsável por tudo o que possa englobar ações promocionais que têm o objetivo de captar novos clientes.
 - Departamento Financeiro: responsável por garantir os recursos necessários para que a CL possa concretizar os seus objetivos, mantendo-se ativo e competitivo, de forma a garantir lucros imediatos, mas também a longo prazo.
 - Departamento de Assistência Técnica: responsável pela reparação de máquinas e ferramentas e por prestar apoio em questões relacionadas com peças e esquemas de peças.

Produtos

A Central Lobão oferece uma enorme variedade de máquinas, ferramentas e equipamentos, que podem ser utilizados para uso profissional ou para trabalhos pequenos do dia a dia. Estes produtos estão divididos pelas três grandes marcas da CL: ASLO, VITO e ITOOLS.

ASLO

A ASLO surgiu há mais de 20 anos e representa uma marca especializada em Iluminação e Material Elétrico. Oferece um enorme leque de produtos, adequando-se a variados segmentos de mercado como o industrial ou doméstico.

É uma marca reconhecida pela sua qualidade e competitividade que procura desenvolver as melhores soluções de iluminação e material elétrico, sempre com o foco de satisfazer as necessidades dos seus clientes e parceiros.

No campo da Iluminação, a ASLO tem produtos adaptáveis para Iluminação Interior, Exterior, Portátil e ainda de Emergência, tal como podemos verificar na Figura 5.

No que toca ao Material Elétrico, podemos encontrar produtos direcionados para a Indústria, como é o caso dos ventiladores, produtos de proteção, dos contadores e ainda produtos com foco residencial, como são exemplo as campainhas e aparelhagem moral. Alguns destes produtos são também apresentados na Figura 5.



Figura 5 - Exemplos de materiais da ASLO

VITO

A VITO é a marca da Central Lobão com maior reconhecimento, tanto a nível Nacional como a nível Internacional. Com uma presença no mercado há mais de 30 anos, a VITO é uma marca 100% portuguesa, que procura dar resposta às necessidades dos seus clientes em seis principais segmentos do mercado, tal como é evidenciado na Figura 6.

VITO HAND TOOLS – ferramentas manuais, desde construção à pintura, aplicáveis para trabalhos profissionais e do dia a dia.

VITO PRO POWER – ferramentas essencialmente para trabalhos profissionais, mais resistentes e com uma maior potência, como é o caso dos berbequins, aspiradores, martelos e lixadoras.

VITO SECURITY – equipamentos de segurança e proteção, que transmitem um maior conforto aos clientes na prática de atividades profissionais.

VITO AGRO – máquinas e ferramentas direcionadas para trabalhos profissionais de agricultura, permitindo aos seus clientes uma maior eficiência, cuidado e profissionalismo nos terrenos agrícolas.

VITO JARDIM – desde produtos de rega a corta-relvas, a gama jardim é constituída por máquinas e ferramentas, para uso profissional e do dia a dia, capazes de satisfazer a manutenção eficaz de espaços verdes.

VITO AUTO – direcionada à manutenção automóvel, a gama AUTO oferece ferramentas, máquinas e acessórios que se marcam pela diferença nas oficinas e mecânicas automóveis.



Figura 6 - Gamas de produtos da VITO

ITOOOLS

A marca ITOOLS é orientada para trabalhos mais pontuais, não estando assim destinada ao segmento profissional. Possui uma grande variedade de ferramentas e máquinas a preços mais acessíveis, satisfazendo assim um segmento de mercado voltado para trabalhos do dia a dia pouco exigentes. Alguns exemplos destes produtos são apresentados na Figura 7.



Figura 7 - Exemplos de materiais da Itools

Análise Externa

Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta valiosa que permite analisar vários aspetos do estado atual da Empresa ou Organização onde, tal como indica o seu acrónimo, é possível identificar as *Strengths (Pontos Fortes)*, *Weaknesses (Fraquezas)*, *Opportunities (Oportunidades)* e *Threats (Ameaças)* das mesmas. Através desta ferramenta e com a informação recolhida, poderá ser uma mais-valia para empresa alcançar os seus objetivos – uma força ou oportunidade, ou identificar os obstáculos que devem ser ultrapassados ou minimizados, de forma a conseguir alcançar os resultados desejados – fraqueza ou ameaça. (Ferrell, O., Hartline, M., 2014).

Na Figura 8 são identificadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que identifiquei ao longo do estágio e que, desta forma, considero como sendo as mais relevantes.



Figura 8 - Análise SWOT da Central Lobão

Marcas Concorrentes

A Central Lobão é uma empresa que possui um enorme leque de materiais e ferramentas, direcionados a diversos e distintos mercados. Para além disso, é uma empresa que está presente, em força, em mais de 20 países. Estes fatores fazem com que exista uma maior concorrência com outras marcas e empresas que vendem a mesma linha de produtos e para o mesmo público-alvo.

A concorrente mais forte da Central Lobão, em Portugal, é a Diogenes & Santos. Esta empresa representa uma concorrente direta, uma vez que vende a mesma linha de produtos, para o mesmo público e com preços bastante competitivos. Em Espanha, a concorrente mais forte da Central Lobão é a empresa Madeira & Madeira S.A., com as marcas Mader e Saurium, representando assim outro exemplo de uma concorrente direta da CL.

Em ambos os casos, a Central Lobão procura destacar-se através de duas estratégias principais: aposta no Marketing e ações promocionais com preços mais competitivos.

Uma aposta forte no Marketing e nas imagens da marca da Central Lobão, pode resultar numa presença sólida em diversos canais e comunidades, possibilitando uma maior facilidade da empresa ser encontrada e reconhecida pelo público. Ao mesmo tempo, um trabalho de Marketing bem executado acaba por resultar num aumento de vendas, através de uma estratégia de fortalecimento e divulgação da Empresa e das suas marcas. A Central Lobão aposta bastante no Marketing como forma de divulgação e é notória a forma como se destaca em Feiras Internacionais, tal como podemos comprovar pela Figura 9 e até mesmo na exposição dos seus produtos nas lojas, captando assim a atenção do público-alvo.

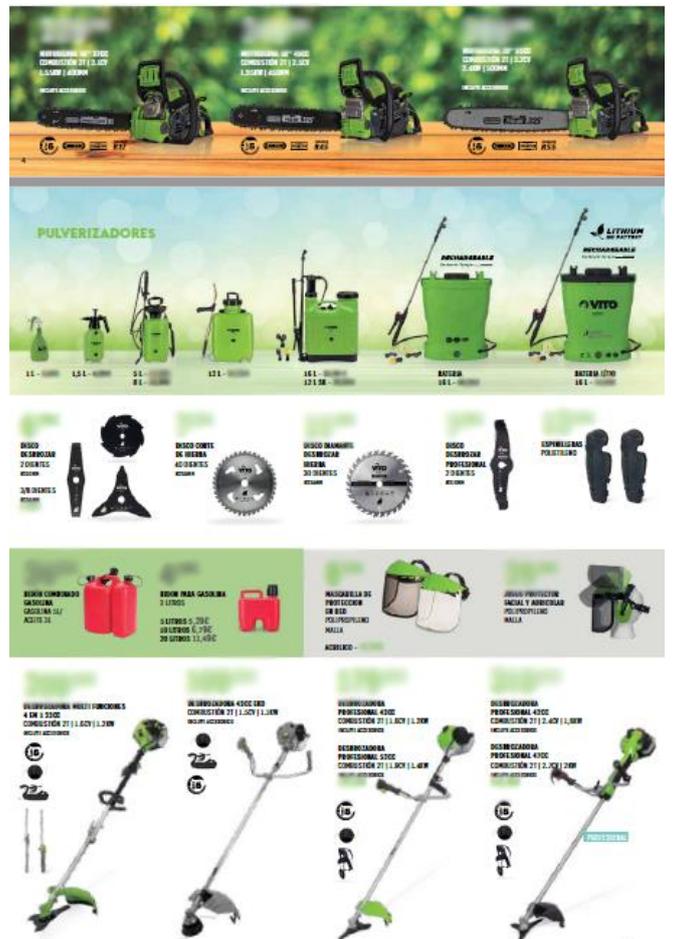


Figura 9 - Participação na Feira EUROBRICO - Valência

No que respeita às campanhas promocionais, uma das estratégias da Central Lobão face às empresas concorrentes passa por desenvolver folhetos ao longo do ano, com uma seleção de produtos a preços especiais, bem como demonstra a Figura 10, em que é evidenciado um dos mais recentes folhetos realizados. Estes preços competitivos acabam por conquistar cada vez mais clientes, uma vez que os mesmos podem adquirir materiais de alta qualidade a preços mais em conta, quando comparados com as marcas concorrentes.



Figura 10 - Exemplo de Folheto de Verão



CAPÍTULO II: Atividades desenvolvidas durante o Estágio

Apoio Comercial

As atividades desempenhadas durante o decorrer do estágio curricular representam a função de um Assistente Comercial de *Backoffice*.

O programa utilizado pela Central Lobão é o PHC e a minha formação começou por aprender a trabalhar com este programa. Isto porque, sem adquirir o conhecimento necessário sobre o funcionamento do mesmo, teria sido impossível a realização das atividades que me foram propostas.

Estas atividades foram desenvolvidas no contexto do Mercado de Espanha e, desta forma, a utilização da língua espanhola tornou-se fundamental no meu dia a dia, principalmente no que toca à comunicação com os clientes. Apesar de ser uma língua com a qual não me sentia completamente à vontade, ao longo do estágio consegui melhorá-la e, hoje em dia, é uma língua com a qual me sinto confiante.

Posto isto, em baixo são apresentadas e descritas em detalhe as atividades desenvolvidas durante os cinco meses que estive na Central Lobão.

Gestão de Encomendas

No campo das atividades desenvolvidas durante o estágio, comecei por ter formação em todo o processo que envolve a gestão das encomendas.

Este processo envolve um conjunto de etapas, desde o momento em que é realizada uma compra até à entrega do material constituinte da mesma:

1. O pedido é recebido no sistema utilizado pela Central Lobão, o PHC, ou via email.
2. Assim que o pedido é registado no PHC, o respetivo comercial recebe uma notificação que confirma o registo do mesmo.

3. É necessário validar o pedido: verificar preços, margens, stock e local de descarga.
4. Depois de validado, o pedido é enviado, através do sistema, para o armazém para ser separado e embalado e posteriormente enviado pela transportadora associada.

Existem 3 tipos de pedidos com os quais aprendi os diferentes métodos de aprovação dos mesmos:

- PEDIDOS EDI – os pedidos EDI (*Electronic Data Interchange*) entram automaticamente em sistema e proporcionam uma redução significativa no tempo de processamento de pedidos uma vez que não há necessidade de digitação.

Neste tipo de pedido, apenas tinha de verificar o valor final do pedido e respetivas margens e garantir que os preços estavam corretos, de acordo com os estabelecidos em sistema.

- PEDIDOS MSS – os pedidos MSS são registados pelos comerciais num programa próprio. Estes pedidos estão sujeitos a alterações de artigos e quantidades, caso o comercial pretenda e transmita essa mensagem ao SAC. Ao mesmo tempo, estas alterações só são permitidas, caso o pedido não esteja já a ser separado pelo armazém.
- PEDIDOS EXPORTAÇÃO – os pedidos de exportação são enviados para o correio eletrónico do Serviço de Apoio ao Cliente e registados pelos constituintes da equipa. Desta forma, registei diariamente pedidos de exportação, tendo sempre de estar atenta a preços, margens e quantidades de material que o cliente pedia, de maneira a satisfazer positivamente o cliente final.

Seguimento de envios

Após a aprovação dos pedidos recebidos, segue-se o processo de envio e este processo divide-se entre o Armazém, o Serviço de Apoio ao Cliente e a Transportadora.

O armazém é responsável por separar, embalar e expedir todas as encomendas que são aprovadas pelo SAC, dos variados mercados.

Uma vez que durante o meu estágio estive direcionada para o Mercado de Espanha, estive em contacto com três transportadoras: Dachser, TXT e MRW.

Uma das minhas funções nesta etapa, passou por responder a emails de clientes e/ou atender chamadas e informar os mesmos sobre a situação dos seus pedidos – se já tinham saído do armazém, fornecer números de expedição para acompanharem os envios, gerir com a transportadora envios urgentes, entre outras situações. A Figura 11 evidencia a informação que podia retirar através dos sites das transportadoras, neste caso em específico da Dachser, permitindo assim conseguir manter os clientes atualizados em relação ao seu pedido em distribuição.

Núm. Expedición	Remetente	Destinatario	Data expedición	Estado	Data Estado	Portes
644186	CENTRAL DO LOBÃO, S.A.		18/05/2022	Mercadería entregue	23/05/2022 11:55:02	Pagos na origem
Referencia	Núm. Único	Dómino	Data Salida	Data concertada	Filial Origen	Producto
	9080003644186	89082729441	18/05/2022 00:00		PORTO	targetflex
Núm. Recolha	Pedido	Observações	Núm. Volumens	Peso (kg)	Volume (m³)	Filial Destino
			1	33.0	0.0	SEVILLA
Parceiro Internacional						
Nacional						

Data	Código cliente	Filial	Descrição	Observações	Responder incidencia
19/05/2022 17:20:00	----	068-PORTO	Saída da Delegação	----	
20/05/2022 04:11:25	----	073-SEVILLA	Chegada à Delegação	Manif. CP 77044470 Plaza cargadora 068	
20/05/2022 16:42:57	----	073-SEVILLA	Solicitada data de entrega	Imposível realizar marcação PENDIENTE PUNETO Y CONTROL MCIA PARA GESTION DE CITA	
23/05/2022 10:12:54	----	073-SEVILLA	na distribuição	----	
23/05/2022 11:55:02	----	073-SEVILLA	EXPEDICION ENTREGADA	Bultos: 1 Folos: 0	
23/05/2022 11:55:02	----	073-SEVILLA	CONFIRMACION	----	

Figura 11 - Site da transportadora Dachser

Uma vez que a entrega do material nem sempre foi eficaz, fiquei responsável pela resolução de problemas de entrega, tais como:

- Desvios de mercadoria

- Mercadoria entregue danificada
- Perda de volumes
- Morada de descarga errada

Gestão de stock

A gestão de stock representa a monitorização de todo e qualquer material armazenado, assim como a capacidade de organização de uma empresa, face ao controlo dos produtos para satisfazer a procura.

Durante o processo de aprovação de encomendas, foi necessário ter em consideração o stock de cada artigo e a gestão do mesmo. Desta forma, no decorrer do estágio, fiquei responsável pela gestão de stock de todos os pedidos de Espanha que chegavam até mim.

Após a receção dos pedidos, verificava cada artigo individualmente para confirmar o stock existente, podendo posteriormente gerar vários cenários:

- caso o stock de cada artigo fosse positivo, a encomenda era aprovada e enviada para separação;
- caso o stock de algum artigo fosse negativo, procurava por referências alternativas desses artigos.
- se não existisse nenhuma alternativa, consultava a data prevista de chegada de mais stock e, se essa data não fosse próxima, teria de eliminar o artigo do pedido e deixar o mesmo pendente até chegada de mais stock.

Em casos em que o stock, segundo o PHC, era reduzido, utilizava uma das outras ferramentas da Central Lobão: o *WebPack*. Tal como podemos ver através da Figura 12, este programa permite verificar as quantidades reais de stock existente e, para além disso, identifica as quantidades presentes nas diversas localizações possíveis do armazém.

Localização	Qtd.	Lote	Data Validade	Nº Série
MINILOAD	243			
N013-03-06	607			
AMOSTRAMARKETING	1			
RECSAT	52			

Figura 12 - Programa WebPack - verificação de stock

Com esta gestão diária de stock, muitas vezes encontrava artigos sem stock e sem data de previsão de chegada, pelo que ficava responsável por transmitir esta informação ao gestor de produto para o mesmo entrar em contacto com o fornecedor e garantir o stock positivo para posterior satisfação das necessidades dos clientes.

Esta gestão de stock eficiente por parte da Central Lobão, permite perceber quais os produtos que são escoados mais rapidamente, ajudando a criar uma dinâmica de compras muito mais eficaz, de modo que nunca tenha o seu top de vendas esgotado e, tendo sempre ao dispor do cliente os produtos que mais se vendem, faz com que os mesmos regressem sempre que necessitam de mais stock, evitando assim uma perda de vendas para a concorrência. Ou seja, todo este processo é um forte aliado na fidelização de clientes.

Faturação

A faturação faz referência aos documentos emitidos pela Empresa aos seus clientes, declarando as compras, serviços, quantidades e preços que a empresa disponibilizou. A Central Lobão, ao emitir uma fatura, declara que um pagamento é devido à empresa pela satisfação das necessidades do cliente.

Estes pagamentos são efetuados de acordo com os termos de pagamento acordados previamente, principalmente no que respeita a prazos e descontos.

No campo da faturação, desenvolvi diversas funções, desde a faturação de Guias de Remessa à emissão de Notas de Crédito.

A faturação na Central Lobão é realizada diariamente por elementos de cada mercado, de acordo com as encomendas que são tratadas pelo armazém. Isto é, nos casos em que a Fatura não é direta, é necessário faturar a Guia de Remessa que acompanha a mercadoria no momento do envio, uma vez que esta tem de ser sempre acompanhada de um documento.

Assim sendo, estive encarregue da faturação diária das guias do mercado de Espanha e respetiva gestão, no sentido em que, após a faturação destas guias é necessário efetuar o envio das mesmas para os respetivos clientes, sejam estas enviadas por correio ordinário ou por EDI.

Ainda no campo da faturação, fiquei também responsável por emitir Notas de Crédito. Uma nota de crédito representa um documento comercial com valor legal, utilizado com o propósito de retificar faturas. Estas podem ser emitidas para eliminar o valor de uma fatura na sua totalidade, apenas parte desse valor, ou apenas para corrigir dados de emissão. Assim sendo, em casos como diferenças de preço de um artigo, desconto não aplicado, estabelecimento associado errado e até mesmo em casos de receção de material novo que não funcionava, fui emitindo as respetivas Notas de Crédito.

Atendimento ao cliente

O atendimento ao cliente representa o suporte que a empresa oferece aos seus clientes antes, durante e após uma compra. A Central Lobão destaca-se pelo excelente atendimento ao cliente, tanto na língua portuguesa, como na língua espanhola, francesa e inglesa.

Ao longo do estágio curricular, tive como responsabilidade atender chamadas de comerciais ou diretamente de clientes do Mercado Espanhol e fui percebendo que, de facto, o atendimento ao cliente é uma ferramenta importantíssima para o sucesso de uma Empresa. Isto porque, a capacidade de satisfazer as necessidades do cliente/comercial no exato momento em que é necessária essa ajuda, traz vantagens para a empresa como o aumento da

produtividade, isto é, clientes satisfeitos não originam queixas e o tempo de resposta é tão curto, que permite a disponibilidade para resolver outros assuntos, noutras áreas. Para além disso, origina um incremento na rentabilidade, no sentido em que, quanto mais satisfeitos os clientes estiverem com qualidade e rapidez na resposta, mais propensos estão a investir nos produtos que a Central Lobão tem para oferecer.

Assim que uma chamada era recebida, começava por identificar o cliente e, a partir daí, tentava perceber como poderia ajudá-lo, caso o problema em questão pudesse ser solucionado por mim. Nos casos em que o cliente procurava obter informações às quais eu não era capaz de responder, reencaminhava a chamada para os devidos departamentos de forma que, assim, o problema pudesse ser solucionado. Na maioria dos casos, os Comerciais entravam em contacto com o intuito de adicionar alguma referência a um pedido, perguntar pelo stock de uma referência específica, pedir uma fatura de um cliente ou saber em que estado se encontrava o pedido de um cliente.

Gestão Financeira do cliente

A Gestão Financeira integra todas as atividades ligadas à obtenção, utilização e controlo dos recursos financeiros. Apesar de, durante o estágio, não ter realizado tarefas tão aprofundadas nesse sentido, aprendi algumas bases sobre o tema, abordando principalmente os pontos necessários para dar resposta aos clientes.

É responsabilidade do Departamento Financeiro não permitir o envio de um pedido no caso do cliente ter faturas pendentes de pagamento. Sendo que fui responsável pela gestão das encomendas, nos casos em que um cliente estava bloqueado devido a esta situação, informava o mesmo e o respetivo comercial, sobre essas faturas pendentes, de forma a regularizar a situação e poder satisfazer o pedido. Em casos como Cooperativas, de forma a evitar o atraso e bloqueio de pedidos, procurava realizar uma gestão semanal e informava os respetivos comerciais caso existisse algum pagamento em falta.

No PHC, programa utilizado na Central Lobão, todos os clientes têm na sua respetiva ficha de cliente uma forma de pagamento estabelecida. Por vezes, os comerciais ou até mesmo os clientes, procuravam saber as datas de pagamento de alguma fatura, de forma a conseguirem gerir do lado deles esta questão financeira. Desta forma, acedia à ficha do cliente em questão e à sua respetiva conta corrente e, tal como indica a Figura 13, conseguia verificar as datas de emissão e de vencimento de todas as faturas associadas ao cliente.

Documento	N° Doc.	Data	Vencimento	Valor	Saldo	Moeda Original	Incl.Documento	Idade Emis	Idade Vencimento
N/Factura	40000	06.05.2022	04.08.2022	1.000,00	1.000,00	PTE ou EURO		154	64
N/Factura	40000	30.06.2022	28.09.2022	1.000,00	1.000,00	PTE ou EURO		99	9
N/Nt. Crédito	20000	01.07.2022	29.09.2022	-1.000,00	1.000,00	PTE ou EURO		98	8
N/Nt. Créd.	30000	14.07.2022	12.10.2022	-1.000,00	1.000,00	PTE ou EURO		85	-5
N/Factura	40000	28.07.2022	26.10.2022	1.000,00	1.000,00	PTE ou EURO		71	-19
N/Factura	40000	06.09.2022	05.12.2022	1.000,00	1.000,00	PTE ou EURO		31	-59

Figura 13 - Programa PHC - conta corrente do cliente

Em alguns casos, os comerciais enviavam pedidos com a indicação para alterar a forma de pagamento daquela fatura e, nestes casos, ficava responsável de transmitir esta informação ao Departamento Financeiro, para a mesma ser aprovada e alterada.

Além disso, fiquei encarregue de realizar os consumos das Cooperativas, podendo estes ser mensais/trimestrais ou anuais, dependendo da informação que a mesma procurasse. Uma vez que estas Cooperativas são constituídas por um grande número de sócios, esta informação era crucial para gerirem a parte financeira das Sedes.

Reuniões Comerciais

As reuniões comerciais ocorrem todos os meses na Central Lobão e representam um momento de extrema importância na dinâmica e direção do grupo. Estas reuniões são lideradas pelos representantes de cada mercado e são feitas com o intuito de discutir e analisar os resultados obtidos a cada mês. Desta forma, existe uma constante avaliação no desenvolvimento do trabalho desempenhado por cada Comercial.

Estas reuniões permitem a existência de uma troca de ideias e ideais entre a equipa e a formação de uma ligação e um bom ambiente de trabalho entre todos.

Ao mesmo tempo, é realizada uma reunião conjunta com todos os mercados e os respetivos constituintes, onde são apresentadas as novidades desenvolvidas pela CL e os folhetos criados com preços especiais para os clientes. Isto permite aos Comerciais experienciar os novos equipamentos e perceberem melhor de que forma os podem vender e a que tipo de clientes.

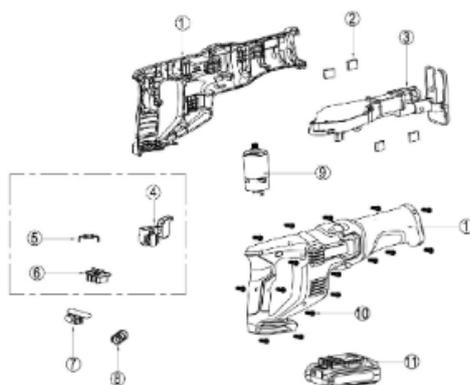
Durante o estágio curricular estive presente em todas estas reuniões, o que me permitiu conhecer melhor os produtos que a CL oferece, estar a par de todas as novidades e, como gestora das encomendas, estar atenta aos produtos e preços presentes nos folhetos para uma melhor gestão no momento de aprovação das mesmas. Além disso, permitiu-me desenvolver uma ligação mais próxima com a Equipa de Espanha e com as restantes equipas e membros da Central Lobão em geral.

Serviço de Assistência Técnica - SAT

A Central Lobão procura sempre satisfazer os seus clientes e, para além do Serviço de Apoio ao Cliente (SAC) e tem ainda um Serviço de Assistência Técnica (SAT), que procura solucionar e resolver problemas técnicos associados a máquinas e equipamentos adquiridos pelos seus clientes.

Fazem parte desta equipa de profissionais especializados, engenheiros e mecânicos qualificados, que se empenham em garantir que cada máquina é reparada com o maior cuidado e atenção possível. Em casos de avaria de material, o SAT responsabiliza-se em garantir que o mesmo é reparado, seja através da substituição de peças, como pela substituição da máquina, conseguindo assim obter uma maior confiança no momento da compra por parte dos clientes. Para além da reparação de máquinas, o SAT é também responsável pelo esclarecimento de dúvidas por parte dos clientes e comerciais, quer sejam estas de manutenção ou utilização correta do equipamento, conjugando assim um trabalho em equipa entre SAC e SAT.

Sempre que são necessárias peças para enviar com um pedido de um cliente, o SAT tem o compromisso de identificar essas mesmas peças e transmitir a informação ao SAC para assim poder satisfazer o pedido do cliente. De forma a facilitar este processo, cada equipamento tem um esquema de peças associado, em que é identificado o número da peça e a referência correspondente, tal como é evidenciado na Figura 14. Assim, o cliente consegue ele próprio identificar o material que necessita e este processo acaba por ser mais rápido.



Número	Referência	Designação
1	VIBCSSF.1.001	CARCAÇA ESQUERDA
1.1	VIBCSSF.1.001.1	CARCAÇA DIREITA
2	VIBCSSF.1.002	BORRACHA DE AMORTECIMENTO
3	VIBCSSF.1.003	CAIXA DE ENGENHAGEM COMPLETA
4	VIBCSSF.1.004	INTERRUPTOR
5	VIBCSSF.1.005	RESISTENCIA
6	VIBCSSF.1.006	LIGADOR BATERIA
7	VIBCSSF.1.007	BOTÃO DE SEGURANÇA
8	VIBCSSF.1.008	MOLA
9	VIBCSSF.1.009	MOTOR

Figura 14 - Esquema de peças

Durante a realização do Estágio Curricular, e no âmbito do Serviço de Apoio Técnico, fiquei responsável por três atividades: pedidos de recolha, receção das máquinas para reparação e gestão dos envios das máquinas reparadas.

Pedidos de recolha

Para que uma máquina pudesse chegar até à Central Lobão para ser reparada, o comercial ou diretamente o cliente, tinham de preencher uma folha de reparação, onde identificavam a máquina em questão e o respetivo problema que a mesma apresentava. Juntamente com esta folha de reparação, era necessário fazer-se acompanhar do material um comprovativo de compra, permitindo assim verificar se o material se encontrava ou não dentro da garantia. Estando o material dentro da garantia, o cliente não é sujeito a nenhuma despesa para a reparação do mesmo, salvo se se verificar que o problema que apresenta foi causado pelo mau uso da máquina. Se o material já não estiver dentro da garantia, é realizado pelos engenheiros e mecânicos um orçamento que pode, ou não, ser aceite pelo cliente.

Após receção destes documentos por via eletrónica, tinha de registar na transportadora um pedido de recolha, identificando a morada e material a recolher, para posteriormente ser entregue à Central Lobão e poder ser sujeito a testes e respetiva reparação. Após concluído o pedido de recolha, informava os clientes para que preparassem o material a ser recolhido de forma a evitar gerar incidências e problemas para a transportadora no momento da recolha.

Receção de material

Assim que o material é rececionado na Central, inicia-se o processo de registo do mesmo. Primeiramente, verificava se o material vinha acompanhado dos documentos obrigatórios, que são estes a folha de reparação e o comprovativo de compra. Após esse primeiro passo obrigatório, registava no PHC o material rececionado, podendo este ser constituído só pela máquina como por alguns ou todos os acessórios constituintes do

mesmo. Ao mesmo tempo é identificado o cliente e a possível avaria que possa existir no material em questão.

Desta forma, cada recolha tem associada um número, o qual permite ser mais fácil acompanhar o processo de desenvolvimento do mesmo.

Logo após o registo de receção do material no PHC, este segue para avaliação pelos engenheiros e mecânicos, onde é sujeito a testes.

No caso do mercado de Espanha, o qual estive mais próxima, existe uma linha de reparação específica, à qual é dada uma certa prioridade. Isto acontece porque, o tempo de recolha e de envio para Espanha é superior aos envios Nacionais e, proporcionando essa prioridade, faz com que o cliente não fique sem o material por um longo período.

Gestão de envios

Depois da avaliação e reparação a que o material rececionado é sujeito, é necessário enviar o mesmo de volta ao cliente. Posto isto, fiquei responsável por agilizar esse envio, através do registo nas transportadoras indicadas. Para decidir em que transportadora segue o material, é realizada uma triagem de acordo com o peso e dimensões do material. Em casos de materiais de dimensão e peso reduzidos, fazia o registo de envio pela transportadora MRW, quando o material apresentava dimensões e pesos consideráveis, os mesmos seguiam pela Dachser.

Em ambas as situações, efetuava o envio nos respetivos sites, onde identificava o cliente e confirmava o local de entrega do material.

CAPÍTULO III: Revisão de Literatura

Processo de Internacionalização – o caso da Central Lobão

O projeto de internacionalização da Central Lobão começou praticamente ao mesmo tempo que a criação da marca em 1998. Atualmente, a Central Lobão está presente em mais de 25 países, distribuídos por todas as regiões do mundo: Europa, América Latina, África e mais recentemente em quatro mercados no Médio Oriente e na Ásia.

O fenómeno da internacionalização não é algo recente, isto porque a troca de bens e serviços ocorre desde sempre. No entanto, podemos dizer que é um conceito que tem evoluído ao longo do tempo e que está em constante evolução.

Este conceito pode ser definido como uma estratégia adotada pelas empresas que identificam oportunidades de negócio no mercado Internacional, com o intuito de lhes permitir obter vantagens competitivas sobre as empresas concorrentes. (Clipa, RI, 2011). Meyer (1996) acrescenta ainda que a internacionalização permite a uma empresa incrementar o seu nível de atividade de valor acrescentado noutra país que não o de origem Meyer, R., 1996). Ainda assim, este processo pode estar sujeito a regressão, levando a empresa a desistir da produção de determinados produtos, quer reduzindo as suas atividades com mercados externos (Chetty, S. & Campbell-Hunt, C., 2001).

De forma a aclarar este tema, ao longo dos anos foram desenvolvidas por diversos autores diferentes teorias que procuram explicar o processo de Internacionalização. A teoria do Modelo Uppsala, concebida por Johanson e Vahlne, representa uma das teorias de Internacionalização mais discutidas e investigadas até hoje. Segundo esta teoria, o processo de internacionalização é um processo gradual que passa por várias fases, sendo estas:

- Etapa 1: Sem atividades de exportação regular (exportação esporádica).
- Etapa 2: Exportação através de representante independente, tais como agentes de vendas ou distribuidor (modo de exportação).

- Etapa 3: Estabelecimento de uma filial de vendas ao estrangeiro.
- Etapa 4: Produção/fabricação no estrangeiro, estabelecimento direto de uma filial no país de acolhimento (Johanson & Vahlne, 1977, p. 23-32).

A Central Lobão é uma empresa que pretende crescer cada vez mais a nível Internacional. Segundo as etapas apresentadas anteriormente, a CL começou por exportar esporadicamente e, posteriormente, através de comerciais espalhados pelos diversos mercados, nos mais variados países. Apesar de ainda não ter atingido as etapas três e quatro definidas por Johanson & Vahlne, tem como objetivo a concretização das mesmas.

O modelo Uppsala sugere ainda que o processo de internacionalização de uma empresa inicia-se normalmente num mercado culturalmente próximo, onde a empresa consegue ter uma melhor compreensão do funcionamento do mercado e um maior controlo sobre os recursos. Só depois, à medida que a empresa vai adquirindo experiência no campo, se expande gradualmente para mercados mais distantes. (Johanson & Vahlne, 1977).

O processo de Internacionalização da Central Lobão está de acordo com este modelo. Isto porque, quando deu os seus primeiros passos neste sentido, a CL apostou nos Palop's e no mercado de Espanha, zonas em que fatores como a cultura, língua, sistemas políticos, localização geográfica e dificuldade em obter informações do mercado não representavam um obstáculo para o seu crescimento.

No caso de Espanha, a Central Lobão começou por apostar no Mercado da Galícia, geograficamente mais próximo e, neste momento, está presente em dezenas de zonas do Mercado Espanhol.

As marcas VITO, ITOOLS e ASLO estão presentes no mercado espanhol desde 2006 e, desde então, não pararam de crescer. Os desafios que qualquer nova marca enfrenta ao desembarcar num mercado maduro e competitivo estão relacionados com a adaptação ao mercado local. A estratégia da CL passou por ser a mesma desde a sua criação: ser uma alternativa honesta às marcas líderes, mas mais acessível, sem esquecer serviços de valor

agregado, como um marketing muito poderoso, um serviço pós-venda eficiente e a capacidade de ajustar o stock às necessidades imediatas do mercado.

Motivações para a Internacionalização

É certo que uma nova abordagem a qualquer empresa que decida expandir-se para fora dos seus mercados nacionais pode traduzir-se numa decisão particularmente arriscada, pelo que deve ser feita previamente uma análise detalhada não só do mercado externo em que pretende intervir, mas também de como efetivá-la. Para isso, é preciso estarem bem delineados todos os motivos que levam uma empresa a tomar tal decisão.

Existem várias propostas para designar as motivações para a internacionalização. Alguns autores defendem que tais motivações estão diretamente relacionadas com fatores internos e externos à empresa (Mwiti, Ofafa & Mkin, 2013, Simões, 1997a e b) e variam consoante a fase de internacionalização da empresa. (Korsakiere & Baranauskiera, 2011). Outros, apoiam uma divisão das motivações para a internacionalização entre motivações reativas e pró-ativas (Tatoglu, E. et al. (2003), Czinkota et al. (1999) e Hollensen (2011). É nesta última classificação que depositaremos o foco.

Por um lado, as motivações reativas respondem a estímulos automáticos que têm por objetivo alterar a estratégia de uma organização devido a fatores que lhe são externos. Surgem de condições desfavoráveis ou pelo facto das oportunidades de crescimento nacionais serem muito limitadas, devido à saturação de mercado e/ou respetiva concorrência.

Por outro lado, as motivações proativas têm na sua base motivos internos, ou seja, a internacionalização surge como resultado dos objetivos e metas da própria empresa e não pelas ameaças externas do mercado.

Deste modo, Czinkota et al. (1999) e Hollensen (2011) sugerem a seguinte divisão, descrita na Tabela 1.

Tabela 1: Motivações para a Internacionalização (Czinkota et al. (1999) e Hollensen (2011))

MOTIVAÇÕES PRÓ-ATIVAS	MOTIVAÇÕES REATIVAS
Vantagem Tecnológica	Excesso de capacidade produtiva
Compromisso diretivo	Superprodução
Benefícios fiscais (impostos)	Diminuição das vendas nacionais
Economias de Escala	Mercado nacional saturado
Produtos únicos	Proximidade dos clientes
Vantagem Lucrativa	Gestão de ordens acumuladas
Informação Exclusiva	Pressão da Concorrência

Além destas observações, foi proposta por dois outros autores uma 3ª categoria de motivação – motivações mistas, onde, a seu ver, devem ser enquadradas a proximidade geográfica, bem como as afinidades culturais e linguísticas. (Brito e Lorga, 1999).

Por outras palavras, podemos considerar que quando uma organização se vê forçada a adotar uma nova estratégia organizacional com base na exploração de recursos ou no ajuste das suas atividades de forma passiva, falamos de motivações reativas. Se, pelo contrário, a internacionalização surge como reação da empresa a evidências de que será mais vantajoso lucrativamente adotar mudanças ao nível das suas rotinas e atividades desenvolvidas, então estamos perante motivações pró-ativas.

No caso específico da Central Lobão, os estímulos que impulsionaram a sua adesão ao mercado internacional foram meramente internos. A CL jamais considerou o mercado nacional saturado, mas, por outro lado, teve a perceção da existência de potencial em mercados estrangeiros. Neste caso, verificaram-se as observações de Katsikeas, Deng e Wortzel (1997) que defendiam a oportunidade de gerar mais lucro e crescimento empresarial como o principal motor de arranque.

Se, por outro lado, quisermos olhar do ponto de vista de Brito e Lorga (1999), então a CL também teve como influência motivações mistas, já que começou por apostar num mercado vizinho, o que certamente lhe proporcionou uma maior segurança, uma vez que o grau de incerteza e complexidade que enfrenta é menor que em mercados mais longínquos.

Hoje em dia, por ter sido uma decisão altamente deliberada e sem qualquer pressão externa, a CL continua a tornar o mercado Espanhol cada vez mais atrativo e lucrativo, sem tirar prestígio à sua atuação nacional.

Modos de Entrada no Mercado Internacional

Uma empresa tem várias maneiras de se internacionalizar, desde as formas mais simples e menos arriscadas a um compromisso total da mesma nos mercados estrangeiros. (Clipa, RI., 2011). Desde a sua criação que a Central Lobão procurou crescer voltada para o mercado internacional, primeiramente através da importação e, posteriormente, através da exportação.

Segundo Fardig & Hakansson, fatores como a localização, conhecimento dos mercados, o nível de risco no mercado alvo e a necessidade de flexibilidade estratégica da empresa, são fatores decisivos no momento de decisão sobre qual o modo de entrada mais viável para a empresa no momento da sua Internacionalização. (Färdig, K., & Håkansson, M., 2014). De facto, a CL iniciou o seu processo de exportação de maneira estratégica, no que respeita ao fator localização, tendo iniciado este processo em Espanha.

Podemos considerar a Exportação, Franchising, Externalização e Joint Ventures, como os modos de entrada mais frequentemente utilizados pelas empresas.

No âmbito da realização do estágio curricular, destaque para os Acordos Contratuais e Exportação, uma vez que representam os modos de entrada utilizados pela Central Lobão para entrar no mercado internacional.

Exportação

A Central Lobão é um dos casos de uma empresa que recorreu à Exportação para se internacionalizar. Nesse sentido, importa definir este conceito para melhor compreender o seu propósito.

Assim, a exportação consiste na venda de bens ou prestações de serviços fora do país, no qual se localiza a casa-mãe, onde é acrescentado a maior parte do seu valor. (Glowik, 2020). No entanto, as empresas têm de estabelecer um canal de comercialização e de distribuição dos seus produtos ao exportar, habitualmente através de contratos celebrados entre os dois países, de forma a assegurar estas atividades. O custo financeiro poderá, por vários fatores, representar um dos maiores riscos. Falamos, por exemplo, dos custos de transporte para mercados internacionais que são mais elevados e do facto de as empresas em mercados estrangeiros serem obrigadas, em alguns casos, a cumprir taxas impostas politicamente. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017). Para reduzir este risco, as empresas podem, por exemplo, optar por requerer um pagamento antes da entrega da encomenda ou então recorrer a um seguro de crédito de exportação. No caso específico da Central Lobão, ambos os cenários são aplicados, estando dependente da situação e do cliente em questão.

Em Espanha, por definição, a CL é responsável pelo pagamento dos transportes aos clientes se estes efetuarem um pedido que respeite o valor mínimo, sendo este de 350€. Quando isto não acontece, é o cliente que fica responsável por esta despesa extra, acabando por beneficiar, em certa medida, a CL. Ainda assim, existe uma lista de clientes que, por norma, efetuam um pagamento de, normalmente, 2% do total do pedido, antes do mesmo ser enviado, garantindo uma maior segurança e certeza à CL.

Ao exportar um produto ou serviço produzido na casa-mãe, as empresas têm a perceção dos efeitos ao nível de uma escala de economias substanciais através do seu volume de vendas no estrangeiro que completa as vendas no mercado local (Glowik, 2020). É importante referir que, frequentemente, as empresas exportam os seus produtos para países localizados geograficamente mais próximos dos locais de produção e de distribuição da casa-mãe, de forma a evitar elevados custos de transporte e, ao mesmo tempo, contribuindo para uma maior familiaridade entre os dois territórios vizinhos. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2017). De facto, a estratégia internacional iniciou-se desta mesma forma o que, posteriormente, lhe permitiu alargar horizontes.

Assim sendo, a exportação pode ter dois modos: direta e indireta. A exportação indireta é realizada através de intermediários independentes que estão localizados no seu país de

origem. Contrariamente, a exportação direta acontece quando o produto exportado é faturado pelo produtor ao importador (Grünig & Morschett, 2017). Adicionalmente, existe ainda a exportação própria, na qual não existem intermediários entre o produtor e o cliente final. Nesse sentido, é o fabricante o responsável pela promoção comercial, angariação de clientes e distribuição de produtos.

Acordos contratuais – terceirização

Neste seguimento, a internacionalização manifesta-se de forma contratual assim que é realizado um contrato entre duas partes, permitindo a ambas utilizar as marcas e especificações dos produtos (Teixeira, 2011 como citado em Teixeira, A., 2014).

O conceito de terceirização tem vindo a ser utilizado e aplicado com maior frequência no contexto empresarial. Este conceito, de acordo com Wheelen e Hunger, pode ser definido como a compra de um determinado produto ou serviço que é desenvolvido internamente na empresa (Wheelen e Hunger, 1998). Isto é, a empresa-mãe contrata uma outra para fabricar partes de um produto, ou o produto no seu todo (Kotabe & Helsen, 2010).

O mesmo ocorre na Central Lobão, em que grande parte da produção é terciária. Assim, a Central possui parceiros fiéis à marca, que produzem artigos que cumprem os requisitos impostos pela empresa. Todos estes produtos são analisados, tanto pelo serviço da qualidade, como pelo serviço técnico. Se necessário são propostos melhoramentos para o produto em questão, de forma a garantir que os mesmos são capazes de satisfazer a 100% o seu propósito. Só após este processo, o produto é colocado à disposição do cliente. Apenas existe uma pequena parte da empresa, que conta com 4 funcionários, que se encontra a produzir pequenos utensílios e a embalar alguns artigos específicos.

A principal motivação das empresas na aposta pela terciarização reflete-se na economia de custo. Isto é, é feita uma escolha com base em países que têm uma vantagem comparativa substancial no custo do trabalho para a produção. Ao mesmo tempo, importam fatores como o custo de matérias-primas ou despesas gerais, permitindo desta forma à empresa-mãe a produção dos produtos e materiais pretendidos, por um custo mais reduzido (Kotabe & Helsen, 2010).

O facto de a empresa não ficar responsável pela produção, garante-lhe tempo e disposição para se concentrar e melhorar outros campos, como é exemplo o design e o marketing destes produtos.

Ainda assim, a aposta pela terciarização tem também as suas desvantagens, como é o caso da produtividade no trabalho e da falta de flexibilidade para se adaptar a mudanças na procura de um produto em específico. Neste caso, o que pode acontecer, é a procura ser superior à produção e a empresa não ser capaz de satisfazer a quantidade e o produto que o cliente deseja (Kotabe & Helsen, 2010). De facto, pela minha experiência na Central Lobão, isto é algo que acontece, principalmente no que se refere a peças de produtos. No entanto, em muitos destes casos, a CL tem disponíveis produtos/peças alternativas e, desta forma, acaba por conseguir satisfazer as necessidades do cliente.

Planeamento Estratégico

Uma empresa está sujeita a constantes alterações devido aos mais variados fatores internos e externos. Nesse sentido, os custos de gestão, o aumento dos preços de matérias-primas e o aumento nos salários, são exemplos de fatores externos que podem influenciar e obrigar a empresa a alterar a sua estratégia inicial. Relativamente aos fatores internos, uma mudança de localização ou a perda de um elemento importante na empresa, poderá afetar a estratégia e o funcionamento geral da mesma (Williams, K., 2009, p. 6-7).

Assim, a estratégia numa empresa é importante para garantir que o negócio é capaz de chegar ao nível pretendido, num determinado momento. A sua aplicação eficaz no contexto empresarial, pode ajudar a garantir um melhor futuro à empresa, um futuro mais seguro e próspero.

Michael Porter, autor de diversos livros sobre estratégias de competitividade, definiu três estratégias genéricas no âmbito dos negócios:

- Liderança de custos
- Diferenciação

- Foco

Segundo a estratégia de liderança de custos, o lucro provém da diferença entre os baixos custos e o preço de mercado, ou seja, tudo o que diz respeito ao custo-laboral, materiais e instalações, é realizado ao mais baixo custo possível. De acordo com Porter, esta estratégia é aplicada quando uma empresa se compromete a tornar-se o produtor de baixo custo na sua indústria (Porter, M. E., 1985, p.12). Apesar de ter a vantagem de ser uma estratégia de fácil implementação, pode ser difícil de sustentá-la por estar vulnerável perante os seus concorrentes (Williams, K., 2009, p. 33).

A estratégia de diferenciação acaba por representar um oposto à estratégia de liderança de custos, uma vez que uma empresa ao utilizar esta estratégia, está a acrescentar características adicionais aos seus produtos a fabricar acima da média no mercado (Williams, K., 2009, p. 33). Neste sentido, a empresa procura destacar-se em sectores que são valorizados pelos compradores, acabando esta exclusividade por ser recompensada através de preços superiores. Esta diferenciação pode ser reconhecida pelo produto em si como, por exemplo, na abordagem de marketing utilizada (Porter, M. E., 1985, p.14).

A estratégia de foco concentra-se num determinado mercado ou nicho e, a partir daí, procura tornar-se especialista na mesma (Williams, K., 2009, p. 33). Ao focalizar a sua estratégia num segmento-alvo específico, consegue desenvolver-se e tornar-se cada vez especializada, apesar de não possuir uma vantagem competitiva global. Esta estratégia possui duas variantes: enquanto o foco no custo investiga os contrastes dos custos em segmentos específicos, o foco na diferenciação procura corresponder e satisfazer as necessidades dos compradores (Porter, M. E., 1985, p.15-16).

Como referido anteriormente no ponto das marcas concorrentes, a Central Lobão aposta com força no Marketing e em diversas maneiras de atrair o seu público-alvo, portanto podemos dizer que a CL aposta numa estratégia de diferenciação.

Para além da forte aposta no Marketing, da aposta em folhetos promocionais e da presença em Feiras Nacionais e Internacionais, uma das principais ferramentas que destaca a Central

Lobão é a Roadshow VITO. Falamos de uma carrinha que, de Norte a Sul de Portugal e em Espanha, oferece a experiência única de demonstração e utilização das máquinas e ferramentas da VITO. O seu design imponente e a facilidade de acesso a vários clientes, representam uma vantagem para a empresa e para a satisfação das necessidades do público-alvo.

Aliada a esta situação, o facto da Central Lobão patrocinar a Liga Portuguesa de Futebol e, mais recentemente, o Atlético de Madrid, representa uma aposta estratégica, uma vez que evidencia um elo de ligação entre ferramentas-futebol-sexo masculino.

A Cultura como fator de decisão

No contexto dos modos de entrada no Mercado Internacional, a Cultura representa um fator que pode afetar o processo de Internacionalização de uma Empresa. Desta forma, é importante destacar a cultura, assim como as dimensões da mesma, e o impacto que esta pode ter no processo de Internacionalização.

A Cultura pode ser definida como “o sistema integrado de padrões de comportamento aprendidos, os quais são características dos membros de uma sociedade e não o resultado de herança biológica” (Hoebel & Frost, 1981, p.4). Hoebel e Frost salientam ainda que a cultura só é aprendida através da comunicação e da aprendizagem e, por isso, é o resultado de uma invenção social.

Nos dias de hoje, quando abordamos o tema Cultura, é importante mencionar a pesquisa de Geert Hofstede. Segundo Hofstede, a palavra cultura está normalmente relacionada com a sociedade. É uma palavra que pode ser aplicada a uma organização, grupo etário ou a uma família. (Hofstede, 2001).

O autor definiu seis dimensões culturais que permitem fazer uma análise cultural e social das diferenças entre países, sendo estas:

- Distância ao poder – é a medida em que o poder nas organizações é desigualmente distribuído e aceite pelos menos poderosos. “Esta dimensão define o quanto a sociedade aceita a distribuição desigual de poder” (Santana et al, 2014, p.4). Nas culturas com uma distância ao poder menor, existe uma procura pela equalização do poder e existe uma hierarquia por conveniência. Nas culturas com uma maior distância ao poder existe uma hierarquia por necessidade e a convicção de que aqueles que têm poder, têm privilégios. (Hofstede, 1984).
- Individualismo/Coletivismo – a questão fundamental abordada por esta dimensão é o grau de interdependência que uma sociedade mantém entre os indivíduos. Numa sociedade individualista as decisões são tomadas de forma independente, existindo um maior foco no “eu”. Numa sociedade coletivista os laços grupais são fortes e existe um maior foco no “nós”. (Hofstede, 1984)
- Aversão à incerteza – explica como os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis com a incerteza e o que é desconhecido. Numa cultura com uma forte aversão à incerteza a sociedade mantém uma posição rígida de crenças e comportamentos, de forma a evitarem situações inesperadas. No caso de uma fraca aversão à incerteza o mesmo já não se sucede, isto porque a sociedade tende a ser mais tolerante com aquilo que não consegue controlar, mantendo uma atmosfera mais relaxada e tranquila. (Hofstede, 1984).
- Masculinidade/Feminilidade – aborda a forma como uma sociedade atribui papéis sociais aos diferentes géneros sexuais. (Hofstede, 1984). A masculinidade representa um conceito que predomina desde longos anos atrás em que o Homem é reconhecido pela sua ambição e desejo de poder. (Santana et al, 2014, p.4). Pelo contrário, a Feminilidade representa a preferência pela cooperação, compaixão para com os outros e pela qualidade de vida.

O objetivo é, assim, atribuir aos Homens os papéis mais extrovertidos e assertivos e às mulheres os papéis carinhosos e delicados. (Hofstede, 1984).

- Orientação a curto/longo prazo - está associada à expectativa de tempo de retorno e recompensa de uma ação praticada e/ou implementada. A orientação a longo prazo está associada a recompensas futuras, enquanto que a orientação a curto prazo certifica um resultado imediato (Hofstede et al., 2010). Segundo Santana, “Sociedades com uma orientação de curto prazo geralmente têm uma forte preocupação em estabelecer uma verdade absoluta e apresentam grande respeito pelas tradições. Em sociedades com uma orientação a longo prazo, as pessoas acreditam que a verdade depende muito da situação, do contexto e do tempo, além de mostrar maior capacidade de adaptação as novas situações (Santana et al, 2014, p.5)”.
- Indulgência - esta dimensão analisa a importância da felicidade e do controle da vida. Representa uma sociedade que é livre de necessidades básicas humanas, como é o caso da felicidade, o aproveitar a vida, o divertir-se. (Audi, 2016).

Na perspectiva de Lewis, figura ativa nas áreas de linguística aplicada e antropologia, as dimensões culturais estão divididas em três grandes categorias, de acordo com a forma como comunicam: os ativos lineares, os multi-ativos e os reativos (Lewis, 2006).

- Ativos Lineares – culturas em que os indivíduos são extremamente organizados, focados na realização de tarefas e em que o compromisso se sobrepõe à ligação afetiva que se possa criar no momento da negociação.
- Multi ativos – culturas em que os indivíduos se caracterizam como sendo extrovertidos e flexíveis, tendencialmente desorganizadas o que acaba por desenvolverem uma enorme capacidade de improvisação. Neste tipo de culturas a relação afetiva é priorizada, aproveitando-se disso em momentos de confronto.
- Reativos-culturas em que os indivíduos são reconhecidos como sendo introvertidos, raramente tomam as rédeas de uma ação, preferindo assim escutar o que há para dizer e só depois reagir (Antunes, 2018, p. 91-95).

Comunicação em contexto Empresarial

Seguindo o raciocínio da cultura, e o facto de ter estado em constante contacto com o Mercado Espanhol, permitiu-me identificar a formalidade no tratamento para com o outro como uma das principais diferenças entre Portugal e Espanha.

Nesse sentido, surge o conceito de comunicação empresarial que, segundo Matos, pode ser definida como a relação que a empresa possui com o seu público, tanto interno como externo, envolvendo um conjunto de procedimentos e técnicas que têm o intuito de transmitir informações ao próximo. Pode ainda ser considerada uma técnica de gestão que, se for bem gerida, garante um funcionamento produtivo e coeso na empresa. (Matos, 2009).

Apesar de ambos os países se enquadrarem na categoria dos multi-ativos e, por isso, serem considerados países com uma cultura flexível, no contexto empresarial este aspeto não é tão evidente, isto porque a formalidade no contexto empresarial em Portugal é muito superior quando comparada com Espanha. Enquanto que em Espanha o tratamento por “tu” é algo considerado normal, em Portugal existem certas normas a respeitar.

Neste aspeto, os Espanhóis apresentam uma postura mais relaxada, amistosa e afável. São intuitivos e manifestam as suas emoções sem qualquer problema. (Antunes, 2018). Apesar disso, em Portugal temos vindo a assistir a uma mudança nesse aspeto, uma vez que há cada vez mais uma maior proximidade, tanto entre subordinado e superior, como com parceiros externos à entidade.

Tal como Lewis refere nos seus trabalhos, estas culturas focam-se nas relações com o outro, conseguindo desta maneira obter uma proximidade e um à vontade com o outro, podendo este aspeto trazer regalias no momento de negociação.

De facto, tanto através do atendimento telefónico, como da troca de emails e reuniões comerciais, é notória a forma como se expressam e como se relacionam. A esse respeito, reconheci logo o contraste entre a cultura dos dois países após a minha primeira chamada

telefónica, na qual, por ser hábito, iniciei o meu contacto dirigindo-me à pessoa em questão de uma maneira mais formal, no entanto rapidamente me advertiram a não necessidade de tal formalidade. Esta forma mais informal de trabalho, permite acelerar e facilitar o processo de concretização de tarefas.

A equipa do mercado de Espanha, da qual fiz parte durante o estágio, é uma equipa em que as relações de amizade se fizeram sentir desde o primeiro dia. Este bom ambiente de comunicação e dinâmica entre todos, gera uma maior confiança de grupo o que, por conseguinte, se faz sentir nos resultados, tanto individuais como de equipa.

Impacto do covid-19 nas Empresas

É de conhecimento geral que o Covid-19 e as medidas necessárias à sua contenção, afetaram maioritariamente de forma negativa vários setores, como é o caso das empresas.

O dia 11 de Março de 2020, marca a data em que a Covid-19 foi oficialmente declarada como pandemia. Este surto que afetou mais de 170 países teve um impacto significativo na economia, tanto a curto como a longo prazo. Por um lado, a curto prazo, uma vez que estes países tiveram de adotar políticas de quarentena, tornando a sua atividade mais limitada. Por outro lado, a longo prazo, uma vez que originou um aumento do nível do desemprego. (Zhang et al., 2020).

Em Portugal, foi realizado um Inquérito Rápido e Excepcional às empresas, conhecido como COVID-IREE, organizado em conjunto pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) e o Banco de Portugal, com o intuito de avaliar o impacto da pandemia no contexto empresarial. Segundo os resultados obtidos neste inquérito, a proporção de empresas encerradas temporariamente foi significativa em abril de 2020, representando um total de 16%, reduzindo-se gradualmente desde então. (Manteu et al., 2020).

Numa perspetiva setorial sobressai a proporção de empresas encerradas entre abril e maio que operam no alojamento e restauração. Por dimensão, apenas as grandes empresas se destacam por apresentarem um tempo de encerramento ligeiramente inferior à média.

No que toca ao impacto da pandemia no volume de negócios, podemos caracterizá-lo como negativo e bastante acentuado. Segundo dados recolhidos pelo IREE, durante o mês de abril

cerca de 89% das empresas sofreu uma queda relevante no nível das vendas quando comparada com uma situação não pandémica. Meramente 4% das empresas apresentaram um crescimento do volume de vendas durante este surto. (Manteu et al., 2020).

A Central Lobão faz parte destes 4% uma vez, não só não sofreu qualquer quebra, como conseguiu ainda adaptar-se ao contexto pandémico vivido desde 2020, aumentando assim o seu volume de vendas.

Este aumento deveu-se ao facto de a empresa ter procurado uma oportunidade de crescer neste momento frágil. Assim, direccionou a sua atividade para a venda de produtos capazes de satisfazer as necessidades que a pandemia exigia, nomeadamente equipamentos de proteção individual contra o vírus, como é o caso de máscaras, luvas e fatos de proteção.

Apesar das dificuldades encontradas nesta adaptação, foi esta visão da empresa que permitiu contornar a situação precária que muitas empresas sentiram, obrigando em alguns casos, ao encerramento definitivo das mesmas.

Para além do referido anteriormente, as vendas de produtos habituais já comercializados antes da pandemia também aumentaram, devendo-se maioritariamente ao facto de uma crescente procura por materiais de bricolage. Uma vez que a população se viu obrigada a permanecer mais tempo em casa, face às restrições impostas pela Covid-19, esta foi uma forma de rentabilizarem de uma maneira mais produtiva o seu tempo livre.

Os pontos abordados explicam a evolução apresentada na Figura 15, onde podemos verificar um aumento significativo ao longo dos anos de 2019, 2020 e 2021.

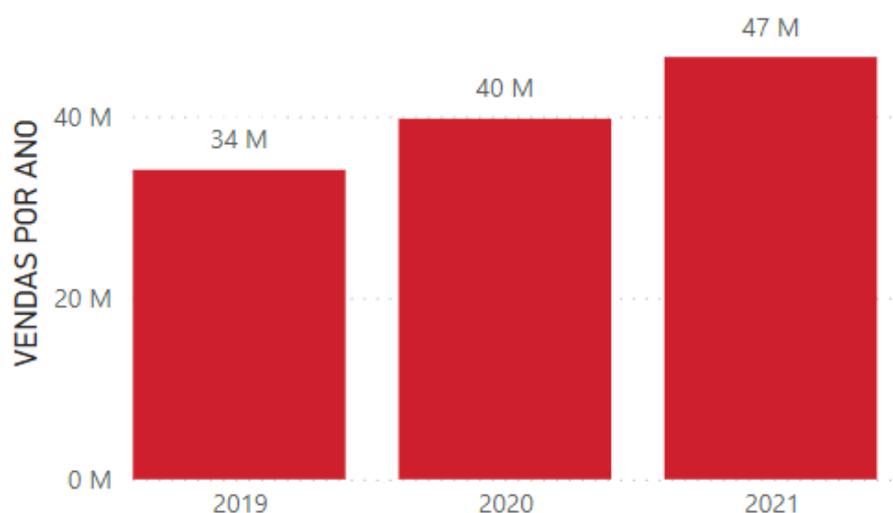


Figura 15 - Vendas gerais por ano

Outra consequência da pandemia no contexto empresarial relaciona-se com o impacto no emprego, sendo que algumas empresas tiveram de diminuir o número de empregados para enfrentar a diminuição abrupta de vendas e atividade.

De facto, considerando a quebra acentuada do nível de vendas que a grande maioria das empresas sofreu, o impacto no emprego foi relativamente contido. Isto deveu-se às medidas e tentativas de apoio por parte do Governo para combater este cenário, como é o caso, por exemplo, do *lay-off* simplificado.

No caso da Central Lobão, não houve um impacto significativo neste aspeto, uma vez que a empresa proporcionou aos seus colaboradores a possibilidade de exercerem as suas funções em teletrabalho, permitindo assegurar a atividade contínua da empresa.

Considerações Finais

O presente relatório surge na sequência de um Estágio Curricular realizado na Central Lobão, desenvolvido entre os meses de fevereiro e julho, e tem como objetivo principal descrever toda a prática vivida durante esse período.

No que se refere aos objetivos definidos para o estágio, que passavam por adquirir e desenvolver competências no contexto empresarial, os mesmos foram concretizados e alcançados de uma forma bastante positiva. No que diz respeito às minhas expectativas e objetivos com a realização do estágio, considero que estes também foram atingidos beneficentemente.

A realização do estágio curricular na Central Lobão representa a minha primeira experiência profissional, no que diz respeito à área em que me formei. Estes meses permitiram-me ter uma perceção daquilo que posso exercer no futuro e, ao mesmo tempo, ajudaram-me a perceber as áreas profissionais que realmente me transmitem interesse.

Uma vez que desempenhei a maior parte das minhas funções no departamento comercial, o contacto constante com os comerciais e clientes era exigido. Sendo uma pessoa bastante envergonhada e um pouco insegura, nos primeiros meses do estágio senti algumas dificuldades nesse sentido, agravado ainda ao facto de ter de utilizar a língua espanhola no meu dia-a-dia, com a qual não tinha um à vontade e uma segurança tão grande como tenho com a língua inglesa. Apesar disso, sempre procurei superar essas inseguranças e medos e os mesmos resultaram no meu crescimento dentro da Central Lobão. Atualmente, sinto-me muito mais confiante com a relação com os clientes e, ao mesmo tempo, ao praticar o Espanhol diariamente, sinto-me muito mais otimista com a forma como comunico.

Neste contexto, é notório que as Unidades Curriculares do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais foram relevantes ao longo destes meses. A Unidade Curricular de Espanhol – Projeto de Aplicação teve, sem dúvida, uma enorme importância no decorrer do estágio. Apesar de já possuir anteriormente algumas bases da língua espanhola, a UC direcionada para o contexto empresarial permitiu-me desenvolver um maior conhecimento nesse sentido,

o que facilitou a comunicação, tanto oral como escrita, no âmbito da execução das atividades realizadas no Mercado Espanhol.

A UC de Negócios Internacionais teve uma enorme importância para compreender melhor tudo aquilo que está relacionado com o mundo dos negócios, assim como com a forma como se internacionalizou a empresa, a sua estratégia e ainda sobre a necessidade de adaptação a que uma empresa está sujeita face a diversos fatores externos.

As UCs de Línguas nas Relações Empresariais e Relações Político-Culturais prepararam-me para a realidade com outras culturas, não só na comunicação com as mesmas, mas também na forma de interação e ação que por vezes é necessário nos adaptarmos.

A UC de Comportamento e Liderança mostrou-me as ferramentas essenciais para uma melhor postura e comportamento no contexto profissional e, ao mesmo tempo, a saber aplicar as minhas forças e fraquezas no momento apropriado como forma estratégica.

Com a realização do estágio, estamos perante uma realidade completamente diferente daquela que nos era conhecida, uma vez que passamos de um ambiente académico para um ambiente profissional. No entanto, com a bagagem de informação e conhecimento adquirido ao longo do mestrado, esta adaptação tornou-se mais acessível.

A minha experiência na Central Lobão foi sem dúvida bastante enriquecedora e um excelente ponto de partida para o meu crescimento no contexto profissional.

A maior gratificação que poderia ter no final deste percurso, realizou-se. Conquistei o meu lugar na equipa da CL, estando neste momento a desempenhar a função de Assistente Comercial. Apesar de ainda ter muito para descobrir e aprender, a oportunidade está dada, agora resta-me a mim agarrá-la e saber aproveitá-la da melhor forma possível.

Referências Bibliográficas

Aliakbar, J. et al. (2017). *International market entry mode – a systematic literature review*. Journal of Strategic Management. <https://pt.booksc.org/book/65407321/c85cc6>. [Consultado em 21/08/2022].

Antunes, S., (2018). *A Cultura na Negociação Internacional – Modelos teóricos, dicas, táticas*. RepositoriUM. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/65897/1/A%20cultura%20na%20negociacao%20internacional%20-%20Modelos%20teoricos%2C%20dicas%20e%20taticas.pdf>. [Consultado em 05/09/2022].

Audy, J., (2016). *Teoria das Dimensões Culturais de Geert Hofstede*. Jorge Horácio "Kotick" Audy. <https://jorgeaudy.com/2016/06/04/teoria-das-dimensoes-culturais-de-geert-hofstede/>.

Central Lobão. (sem data). *História*. <https://www.centrallobao.pt/pt/empresa/historia>. Consultado em [10/06/2022].

Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2001). “*Paths to Internationalisation Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach*”. European Journal of Marketing. Vol. 37.

Clipa, RI., (2011). *The process of internationalization of the firm – A multicriteria decisional approach*. International Journal of Communication Research. https://www.ijcr.eu/articole/7_INTERNATIONALIZATION%20OF%20THE%20FIRM.pdf.

Cross Culture (2015). *The Lewis Model – Dimensions of Behaviour*. <https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/>. Consultado em [18/08/2022].

Czinkota, M., Ronkainen, I. & Moffett, M. (1999). *International Business (5ª ed.)*. Orlando: Dryden Press, Fort Worth.

Hill, C. W. L. et al. (1990). *An eclectic theory of the choice of international entry mode*. Strategic Management Journal, Vol. 11. <https://pt.booksc.org/book/11922041/e8d6dd>. Consultado em [20/08/2022].

Hoebel, E., Frost, E. (1981). *Antropologia Social e Cultural*. São Paulo: Cultrix, 2006.

Hofstede, G., (2010). *Cultures and Organizations: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw-Hill, New York, p. 53-184.

Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach (5ª ed.)*. Prentice Hall Financial Times. <https://site.livrariacultura.com.br/imagem/capitulo/30736826.pdf>. Consultado em [10/09/2022].

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). *The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>. Consultado em [15/09/2022].

Kotabe, M., & Helsen, K. (2010). *Global Marketing Management*. In John Wiley & Sons, 305-306.

Lewis, R. (2006). *When cultures collide: leading across cultures*. Nicholas Brealey International, (3rd ed.).

Manteu, C., (2020). *Banco de Portugal. O impacto de curto prazo da pandemia Covid-19 nas empresas portuguesas*. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/op202003_pt.pdf. Consultado em [10/09/2022].

Matos, G. G., (2009). *Comunicação Empresarial sem complicação. 2ª edição*. Barueri, SP: Manole.

Meyer, R. (1996). *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining patterns of geographic sales expansion*. Erasmus Universiteit.

Mwiti, E., Ofafa, G. & Mkim, A. (2013) *Determinants of Initial Export Market Participation (na empirical study on the internal-proactive and internal reative factors among small enterprises in the comercial craft sector in Kenya*. *International journal of Business and Social Science*, 4 n° 7, 64-88.

Namugenyi, C., Nimmagadda, S. & Reiners, T. (2019). *Design of a SWOT Analysis Model and its Evaluation in Diverse Digital Business Ecosystem Contexts*, 1145-1148.

<https://demo.dspacedirect.org/server/api/core/bitstreams/c5fcc52d-13fe-4a94-ae78-24f2a820a312/content>. [Consultado em 01/07/2022].

Oviatt, B.M., McDougall, P.P., (1994). *Toward a theory of international new ventures*. J. Int. Bus. Stud. 25 (1), 45 – 64.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, p. 12-16.

Santana, D. L. de; Mendes, G. A.; Mariano, A. M. (2014). *Estudo das dimensões culturais de Hofstede: análise comparativa entre Brasil, Estados Unidos e México*. C@LEA – Revista Cadernos de Aulas do LEA, Ilhéus, n. 3, 1 – 13.

Simões, V. (1997a). *Internacionalização das Empresas Portuguesas. Que papel para a cooperação?* 1, nº 2 Jul-Setº. Economia e Prospectiva.

Simões, V. C. (1997b). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas em Comércio e Investimento Internacional*. Lisboa: ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal.

Tatoglu, E., Demirbag, M., & Kaplan, G. (2003). *Motives for retailer internationalization to Central and Eastern Europe*. *Emerging Markets Finance and Trade*, 39(4), 40-57.

Tosta, H., (2007). *Análise do processo de importação: um estudo de caso na empresa Beta Importações*. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/131207>. [Consultado em 15/08/2022].

Verri, L. (2014). *As dimensões culturais de Hofstede*. <http://www.verriveritatis.com.br/Toro/julho2014/culturas-hofstede.pdf>. [Consultado em 01/08/2022].

Vieira, A., (2012). *Aduaneiras. Importação: práticas, rotinas e procedimentos*. Yone Silva Pontes.

VITO. (sem data). *Apoio e Serviço*. <https://www.vito-tools.com/apoio-e-servicos>. [Consultado em 15/07/2022].

Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger (1998). *Strategic Management and Business Policy*. Addison Wesley Longman, 6ª Edição, New York.

Williams, K., (2009). *Strategic Management*. DK Essential Managers. p. 6-33.

Anexos

Anexo 1 - Plano de Estágio

PLANO DE ESTÁGIO

Nome completo da aluna: Margarida Barros Resende
N.º Mecanográfico: 104544
Endereço eletrónico: margaridabresende@ua.pt
Contacto(s): [REDACTED]

Nome da empresa / instituição: Central Lobão – Ferramentas Eléctricas SA
Endereço postal: Rua da Gândara, nº 664, 4520-606 S.J. Ver
Página web: [THE WOLFPACK LEADERS | Central Lobão \(centrallobao.pt\)](#)
Contacto(s): 256 331 080

Nome do responsável pela empresa / instituição: Graça Oliveira
Endereço eletrónico: [REDACTED]
Contacto(s): [REDACTED]

Nome do/a Supervisor/a do Estágio Curricular:
Endereço eletrónico: Hélder Pais
Contacto(s): [REDACTED]

Objetivo Global: Aquisição e desenvolvimento de competências técnicas e específicas ao nível de processos de comercialização dos produtos da marca VITO, ASLO e ITOOLS quer a nível nacional, quer a nível internacional.

1. Atividades a realizar durante o Estágio

As atividades a realizar durante o Estágio vão permitir à estagiária executar apoio de backoffice, em diversos departamentos, mantendo sempre uma proximidade com o Cliente, quer a nível Nacional como Internacional.

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

OBJETIVOS	ATIVIDADES A DESENVOLVER	
Conhecer a Central Lobão	Acolhimento na Empresa: Apresentação da empresa, visita à empresa e aos diversos departamentos.	1 horas
Departamento SAC (Serviço de Apoio ao Cliente), incluindo Exportação	Enquadramento no departamento. Apresentação da equipa / informação dos processos de trabalho. Visita ao Showroom.	2 horas

IT	Equipamento Informático e acesso ao software	1 hora
Marketing	Apresentação geral do departamento de marketing e comunicação. Apresentação da gama de produto.	3 dias
Cientes	Análise da Carteira de Clientes a nível Nacional e Internacional (França, Alemanha e Espanha) Processos de exportação: incoferms, transporte e documentação.	5 dias
Adquirir conhecimentos relativo aos procedimentos relacionados com encomendas	Notas de encomenda, Gestão de encomendas de Clientes Nacionais e Internacionais	8 dias
Desenvolver competências ao nível dos procedimentos de proformas e negociação com clientes	Proformas e controlo de encomendas	12 dias
Desenvolver competências ao nível dos procedimentos diários de faturação	Faturação de encomendas	9 dias
Desenvolver competências ao nível do apuramento da eficiência técnica do SAT (Serviço de Assistência Técnica)	Mapas de gestão de controle e estatísticas.	20 dias
	Atualização do cardex e abertura de Ficha do Produto.	10 dias
	Estudo de Mercado Internacional com países como Malta, França, Irlanda, Namíbia, Bélgica e Luxemburgo.	23 dias

Anexo 2 - Exemplo de um pedido de exportação [EXP]

Dossiers Internos

Envº de Cliente EXP: 22732

Página Principal | Outros Dados | **Dossier Fechado 1** | Status Warepack: **Concluído**

Cliente: [Nome] | Data: 18.05.2022

Requisição: [Número] | Data Entrega: 01.01.1900

Vendedor: [Nome] | Área: [Nome] | Moeda: [Moeda]

Valor Portes: 0,00 | Encomenda aprovada?

Comp.º	Aprovado	Referência	Designação	Qtº	Enc*	Unidade	Venda	Desc.1	Desc.2	Desc.3	Valor Venda	Qtº Entrega	Margem Total	Custo Unitário	Movimentação	Origens Destinos	Taxa IVA	IVA Incl
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VIPU12K	Factura Pro-Forma IBERIA nº de 17.05.2022															
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	VIPU12K	PULVERIZADOR 12LTS SK	3,00		UN						3,00			Factura EXP	EM 18.05.2022		
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	VISP813	Serrucho de podar dentado japonés	3,00		UN						3,00			Factura EXP	EM 18.05.2022		
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	VISP160	SERRUCHO DE PODA CUCHILLA PLEGABLE 160MM	2,00		UN						2,00			Factura EXP	EM 18.05.2022		
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	VIRL012.M	RACHADOR LENHA A GASOLINA 12TON - MONTADO	1,00		UN						1,00			Factura EXP	EM 18.05.2022		
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	WJCG5	BIDON PARA GASOLINA 5 LTS	5,00		UN						5,00			Factura EXP	EM 18.05.2022		
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	VILL10	GUANTE ULTRAFINA PU - 10"	12,00		UN						12,00			Factura EXP	EM 18.05.2022		
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	VIMV125	MANIGUERA VERDE JARDIN 25MM - 1'	50,00		MT						50,00			Factura EXP	EM 18.05.2022		

Pagamento: [Tipo] | Prev. Chegada Material: 01.01.1900

Observações: [Campo]

Obs. Internas: [Campo]

Total Venda: [Valor] | Motivo Anulação: [Campo]

Cálculo automático dos totais

Dados DOC | Marcada

Anexo 3 - Exemplo de uma fatura

Faturação

Factura EXP | Regularizada.

Página Principal | Outros Dados | Transportadoras | Dador de Tesouraria | Regularizações | Doc. Eletrónico

Cliente: [Nome] | Zona: Espanha | Pagamento: [Tipo] | Moeda: PTE ou EURO | Data: 26.08.2022

Vendedor: [Nome] | Área: [Nome] | Vencimento: 03.09.2022

Comp.º	Referência	Nº Expedição	Designação	Quant.	Unidade	Preço	Desc.1	Desc.2	Desc.3	Margem%	Total	Zona	Alveolo	Tipo	Armazen	IVA	Taxa IVA	Amostra	IVA Incluído	Suja IRS	Cód.SNC	Pr.Custo Unitário	Li
<input type="checkbox"/>	VIMETAB	47138	ARRANCA PATATAS	1,00	UN							WP	WP		4	1							7
<input type="checkbox"/>	VICAR4		CABEZA ALUMINIO PARA DESBROZADORA CON 4 HUECOS C NVL	30,00	UN							WP	WP		4	1							3
<input type="checkbox"/>	VICRA		CABEZA PARA DESBROZADORA AUTOMATICA	30,00	UN							WP	WP		4	1							3
<input type="checkbox"/>	VIDCM3		DISCO DESBROZAR 3 dt	12,00	UN							WP	WP		4	1							2
<input type="checkbox"/>	WJ200		Hoz Ilsa	10,00	UN							WP	WP		4	1							3
<input type="checkbox"/>	VIDCM2		DISCO DESBROZAR 2 dt PRO	12,00	UN							WP	WP		4	1							2
<input type="checkbox"/>	VIDCM2		DISCO DESBROZAR 2 dt	12,00	UN							WP	WP		4	1							2
<input type="checkbox"/>	VICT		ESPINILLERAS	3,00	UN							WP	WP		4	1							3
<input type="checkbox"/>	WJCG5		BIDON PARA GASOLINA 5 LTS	12,00	UN							WP	WP		4	1							2
<input type="checkbox"/>	VJ0054		Mango para guadaña España	6,00	UN							WP	WP		4	1							3
<input type="checkbox"/>	VJ0004		Escardillo boquillacorazón 2 dientes	6,00	UN							WP	WP		4	1							3
<input type="checkbox"/>	VJ2002		Hoz Ilsa	6,00	UN							WP	WP		4	1							3
<input type="checkbox"/>	VJ1600		Podón 2 cortes	6,00	UN							WP	WP		4	1							3
<input type="checkbox"/>	VJ6000P		Machete portuguesa	6,00	UN							WP	WP		4	1							4
<input type="checkbox"/>	VJASD		RASTRILLO 5 DIENTES	6,00	UN							WP	WP		4	1							3
<input type="checkbox"/>	VJ3265		Cuña	6,00	UN							WP	WP		4	1							3
<input type="checkbox"/>	VJ3250		Cuña	6,00	UN							WP	WP		4	1							3
<input type="checkbox"/>	VJTVD		TIJERA DE VENDIMIA RECTA 1020	6,00	UN							WP	WP		4	1							2
<input type="checkbox"/>	VJMR1400		CORTACÉSPED ELÉCTRICO 1400W - 340MM	1,00	UN							WP	WP		4	1							5
<input type="checkbox"/>	VJMS		Machete	2,00	UN							WP	WP		4	1							5
<input type="checkbox"/>	VJMB4		Machete	2,00	UN							WP	WP		4	1							7
<input type="checkbox"/>	VJTF8A		TIJERA DE PODAR 2 MANOS CON PARADA	1,00	UN							WP	WP		4	1							8
<input type="checkbox"/>	VJRAP46		MALLA ANTIPAJAROS 4mt x 6mt	6,00	UN							WP	WP		4	1							9

Cálculo automático dos totais

Entra em Infrastat (saída)

Encomenda: [Tipo] | Observações: [Campo]

Base de Incidência: [Valor] | Total de IVA: [Valor] | Total em Euros: [Valor]

Dados Doc | Doc. Eletrónico

Anexo 4 - Exemplo de uma reclamação

Responder Responder a Todos Reencaminhar MI
 qui 13/10/2022 08:34

RO REPRESENT. [REDACTED]
 INCIDENCIA VITO. [REDACTED]

Para [REDACTED]
 Cc [REDACTED]

Categoria Vermelha

Respondeu a esta mensagem a 14/10/2022 15:55.

IMG-20221011-WA0022.jpg 234 KB
 IMG-20221011-WA0025.jpg 230 KB
 IMG-20221011-WA0023.jpg 227 KB
 IMG-20221011-WA0021.jpg 322 KB

[ATENÇÃO: EXTERNO]: Cuidado ao abrir endereços ou anexos externos.

Buenos días.

Adjunto fotos de cómo ha recibido nuestro cliente la VIMETD7.

Ha estado recogiendo aceite por toda la caja y le ha manchado la tienda.

Solicita recogida y abono. No acepta así la máquina.

Un saludo.

Anexo 5 - Exemplo de confirmação de registo de encomendas do comercial

Responder Responder a Todos Reencaminhar MI
 ter 11/10/2022 08:06

IC inf - Central Lobão S.A. <[REDACTED]>
 Encomendas Espanha - [REDACTED]

Para [REDACTED] - Central Lobão S.A.; [REDACTED] - Central Lobão S.A.; [REDACTED] - Central Lobão S.A.; [REDACTED] - Central Lobão S.A.

Esta mensagem foi enviada com importância Alta.

[ATENÇÃO: EXTERNO]: Cuidado ao abrir endereços ou anexos externos.

Bom dia,

Entrada de encomendas de cliente associados ao vendedor [REDACTED].

Nº de registos: 6

Valor: 17.760,00 €

Documento	Valor
Encª de Cliente -EDI	1.100,00 €
Encª de Cliente MSS	16.660,00 €

Vendedor	Documento	NumDoc	Data	NumCli	Nome	Valor
[REDACTED]	Encª de Cliente -EDI	15506	10.10.2022	170723	ATE LEAL DECORACIÓN	1.100,00 €
[REDACTED]	Encª de Cliente -EDI	15507	10.10.2022	170723	ATE LEAL DECORACIÓN	1.100,00 €
[REDACTED]	Encª de Cliente MSS	22286	10.10.2022	170802	JANE PABLO GARCIA GARCIA	400,00 €
[REDACTED]	Encª de Cliente -EDI	15541	11.10.2022	170983	LENY MERLIN SUI SAN SEBASTIAN DE LOS REYES	800,00 €
[REDACTED]	Encª de Cliente MSS	22287	11.10.2022	170216	TEJANONE CASTILLA S.L.	800,00 €
[REDACTED]	Encª de Cliente MSS	22288	11.10.2022	170196	FRANCISCO JAVIER CONDE ANTON	400,00 €