

**FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA**



**MESTRADO EM GESTÃO 2009/2010**

*Relatório de Estágio Curricular*

***O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO:***

***A Gestão de Vendas nos Mercados Externos***

Aluno: André Costa Pina Ribeiro

Orientador da FEUC: Dr. Arnaldo Fernandes Matos Coelho

Orientador da Entidade de Acolhimento: Dr. Luís Manuel Tomás Ascenso

Julho de 2010

**"Não se pode ensinar tudo a alguém. Pode-se, apenas, ajudá-lo a encontrar por si mesmo."**

*Galileu Galilei*

**Resumo:**

O presente relatório integra a fase final do Mestrado em Gestão, 2ºCiclo de acordo com o Processo de Bolonha, na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Este relatório procura reproduzir, de forma sucinta, a realização de um estágio curricular na área de vendas do mercado externo (Gestão de Vendas), tendo lugar em Oliveira do Bairro (Aveiro), na Recer, S.A. pelo período de 5 meses.

Este trabalho é composto por seis partes distintas, mas que se complementam e que procuram retratar de forma clara e simples o processo de internacionalização e a dinâmica que envolve empresas como a Recer, na sua actuação no comércio internacional.

A primeira parte serve para explicar quais os objectivos pretendidos com o estágio e quais as funções que foram desempenhadas ao longo do mesmo.

A segunda parte respeita à apresentação da entidade de acolhimento, começando por um breve relato do seu percurso histórico, composição da sua estrutura organizacional passando pelos mercados abrangidos pela empresa e perspectivas que se afiguram face ao panorama actual.

A terceira e quarta parte afiguram-se de carácter mais teórico, apoiadas em diversa bibliografia, presente no final do relatório. O conteúdo destas partes serve para entender toda a lógica inerente ao Processo de Internacionalização; em primeiro lugar o que motiva as empresas a tomar esta decisão e em segundo, quais os obstáculos que poderão encontrar ao longo deste percurso. É feita uma breve abordagem teórica a este processo segundo o Modelo de Uppsala. Ainda nesta parte, procuro abordar temáticas importantes, quando falamos na abordagem estratégica das empresas ao Processo de Internacionalização, como os canais de distribuição e a disponibilidade de recursos da empresa para fazer face ao mesmo processo.

A última parte do trabalho, consiste na apresentação das actividades executadas ao longo das 20 semanas de estágio. Esta parte do relatório procura explicitar os diferentes procedimentos, atribuindo maior ênfase às tarefas efectivamente realizadas, que foram alvo da competência da minha função.

Por fim, é feita uma análise crítica do trabalho realizado, da criação de valor para a empresa e do contributo de todo o percurso académico para o desempenho das minhas funções enquanto estagiário.

**Agradecimentos:**

Aos meus pais em especial e irmão, por tudo o que me proporcionaram até hoje, apoiando-me de todas as formas e contribuindo decisivamente para o que me tornei. Agradeço-lhes o facto de me darem a possibilidade de ter uma educação e os pilares essenciais para olhar o meu futuro com mais certeza e confiança.

À minha namorada que me acompanhou em quase todo o meu percurso académico e que até hoje tem estado de forma incondicional ao meu lado, revelando-se fundamental no meu caminho pessoal e profissional.

À Recer S.A. pela oportunidade dada e muito em particular ao Dr. Luís Ascenso por ter apostado em mim e por me dar o privilégio de apreender todos os ensinamentos e experiência que diariamente retiro da sua forma de trabalhar e estar na vida.

Aos meus colegas de trabalho, nomeadamente a equipa de mercado externo que me acolheu e integrou de forma excelente e através dos quais me permitem observar, aprender e crescer diariamente com os seus conhecimentos.

Ao Professor Dr. Arnaldo Coelho, o meu orientador de estágio, pela disponibilidade e cooperação que revelou ao longo deste tempo.

À FEUC e a toda a sua equipa de Professores pelos conhecimentos que me transmitiram ao longo deste anos.

A todos os meus amigos e colegas sem menosprezar ninguém, sejam eles os que me acompanharam na vida académica sejam os de longa data, sejam aqueles com os quais convivo mais presentemente.

A todos eles, e sem que alguém seja esquecido, um agradecimento profundo.

**Índice geral:**

<b>FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA.....</b>	<b>1</b>
<b>MESTRADO EM GESTÃO 2009/2010.....</b>	<b>1</b>
<i>Relatório de Estágio Curricular.....</i>	<i>1</i>
<i>O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: .....</i>	<i>1</i>
<b>Resumo:.....</b>	<b>3</b>
<b>Agradecimentos:.....</b>	<b>5</b>
<b>Índice de matérias: .....</b>	<b>6</b>
<b>Índice de quadros:.....</b>	<b>8</b>
<b>Índice de anexos: .....</b>	<b>8</b>

**Índice de matérias**

<b>1. Introdução.....</b>	<b>9</b>
<b>2. Apresentação da Entidade de Acolhimento .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Enquadramento.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2. Estrutura Organizacional.....</b>	<b>11</b>
<b>2.3. Filosofia .....</b>	<b>12</b>
<b>2.4. Presença Internacional .....</b>	<b>13</b>
<b>2.5. Perspectivas da Empresa .....</b>	<b>14</b>
<b>3. Introdução ao Tema: O Processo de Internacionalização .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1. Contextualização .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2. As Motivações à Internacionalização .....</b>	<b>17</b>
<b>3.3. Os Obstáculos à Internacionalização.....</b>	<b>20</b>
<b>3.4. O Modelo de Uppsala .....</b>	<b>23</b>
<b>3.5. Os Canais de Distribuição .....</b>	<b>27</b>
<b>3.5.1. A escolha do Canal de Distribuição .....</b>	<b>28</b>

3.5.2.	Agentes Vs Distribuidores .....	29
3.5.3.	Vantagens e desvantagens na utilização de intermediários.....	29
3.6.	Disponibilidade de Recursos e a Internacionalização .....	31
3.6.1.	Estratégia Baseada em Recursos (RBV) .....	31
3.6.2.	As Implicações dos Recursos na Internacionalização .....	33
3.6.3.	A Escola de Uppsala e os Recursos Estratégicos .....	35
4.	Práticas Desenvolvidas ao Longo Estágio Curricular.....	38
4.1.	Planeamento e Acompanhamento da Equipa de Area Managers.....	40
4.2.	Prospecção e Selecção de Oportunidades de Negócio .....	42
4.3.	Apuramento de Resultados (Fornecimento de Dados/ Estatísticas) .....	46
4.4.	Apoio de Back Office.....	49
5.	Contribuição dos Conteúdos Teóricos Adquiridos na Participação Activa no Estágio .....	55
6.	Análise Crítica do Estágio e Criação de Valor .....	57
7.	Conclusão .....	60
8.	Referências Bibliográficas .....	62
9.	Anexos .....	65

**Índice de quadros:**

<i>Quadro 1. Estímulos à decisão de internacionalizar</i> .....	18
<i>Quadro 2 . Factores inibidores da Internacionalização</i> .....	21
<i>Quadro 3 . Establishment Chain</i> .....	23
<i>Quadro 4. O mecanismo básico de internacionalização: Estados e Mudanças</i> .....	24

**Índice de Anexos:**

<i>Anexo 1: Organigrama da Recer Investimentos, SGPS, S.A.</i> .....	65
<i>Anexo 2: Processo Comercial</i> .....	66
<i>Anexo 3: Processo de Logística</i> .....	68
<i>Anexo 4: Processo de Abertura de Cliente</i> .....	71
<i>Anexo 5: Processo de Apoio ao Cliente</i> .....	72



## **1. Introdução**

O presente relatório tem por objectivo descrever todo o meu percurso ao longo do estágio curricular, procurando assim abordar as tarefas por mim desempenhadas e procurar ao mesmo tempo compreender a realidade no departamento em que estou inserido, sendo neste caso a Gestão de Vendas do mercado externo.

Foi um privilégio poder trabalhar com a equipa de mercado externo da Recer, liderada pelo Dr. Luís Ascenso o que decerto irá contribuir de forma decisiva para a minha formação, enquanto pessoa e, sobretudo, enquanto um profissional que procura, diariamente, aperfeiçoar as suas competências, conhecimentos e capacidades, em particular na área da Gestão.

Inicialmente, os objectivos por mim traçados, com a orientação da entidade acolhedora, foram os de tentar dar um apoio efectivo e consistente aos vários “area managers” (comerciais que trabalham o mercado externo), no sentido de reforçar a dinâmica na equipa de vendas no mercado externo e abrir novos caminhos nesse mesmo mercado.

Para isso, foi-me proposto que conseguisse prospectar novas oportunidades de negócio seleccionando-as, avaliando-as e dando delas conhecimento à equipa de vendas, juntando o consequente report. Esta prospecção tem como alvo principal conseguir localizar projectos, para depois chegar junto das entidades promotoras, arquitectos ou construtoras e, desta forma, reforçar a nossa presença, ao mesmo tempo que se encurta o caminho na direcção do cliente final. Por outro lado, foi-me igualmente proposta a tarefa de estabelecer o planeamento das actividades comerciais, e o seu respectivo acompanhamento, tendo em vista a obtenção de certos resultados e, verificando, no final, se estes foram ou não alcançados. Por fim, fui também incumbido de fornecer dados/estatísticas que permitam compreender toda a realidade que se vive diariamente na equipa de vendas, de forma a melhorar o seu desempenho continuamente, e assim alcançar ou até ultrapassar os resultados previstos.

O facto de o meu estágio decorrer numa empresa que trabalha num sector de actividade altamente competitivo dá uma certa importância acrescida ao presente trabalho, na medida em que é necessário uma busca contínua de formas eficazes de chegar ao cliente final, através de novas estratégias comerciais, ultrapassando todas as barreiras que vão surgindo e dando, desta forma, sentido a uma dinâmica comercial que é imprescindível em qualquer empresa que pretenda crescer nos mercados externos e, assim, aumentar os seus volumes de negócios.

Em suma, este relatório visa descrever as tarefas por mim desempenhadas e o contributo que estas possam dar, reflectido na prestação da equipa de vendas do mercado externo, num sector de actividade muito competitivo quer a nível nacional, quer a nível internacional, numa época em que a economia mundial se ressentia dos efeitos da crise. A concorrência tornou-se feroz e por vezes desleal, ao mesmo tempo que o investimento na construção/sector imobiliário diminuiu drasticamente. São, portanto, muitos os desafios que se colocam a uma empresa que enfrenta este paradigma.

## **2. Apresentação da Entidade de Acolhimento**

### **2.1. Enquadramento**

Sediada em Oliveira do Bairro, região que apresenta enormes reservas de argila de alta qualidade, a Recer tem origem a 23 de Setembro de 1977. É uma empresa que nesta altura, começa a produzir e comercializar pavimentos e revestimentos cerâmicos. Foi no entanto, em 1985, que a Recer conheceu uma nova fase de crescimento graças a uma gestão dinâmica e inovadora, que permitiu à empresa ocupar, desde as suas origens, um lugar de destaque na cerâmica de acabamento em Portugal e progressivamente nos mercados internacionais.

Actualmente, apresenta-se como uma empresa moderna, oferecendo ao mercado grés porcelânico, revestimentos em monoporosa de pasta branca e pavimentos de grés, através de matérias-primas criteriosamente seleccionadas e rigorosamente concebidas de forma a responder ao exigente mercado, sendo ao mesmo tempo capaz de controlar correctamente a distribuição e racionalizar eficazmente os recursos que tem ao seu dispor.

Desde os seus princípios, a empresa tem delineado uma estratégia com os objectivos, não só de liderar o mercado português de pavimentos e revestimentos cerâmicos, como também de vir a ser incluída no grupo restrito das grandes empresas internacionais do sector.

### **2.2. Estrutura Organizacional**

Hoje a Recer S.A. emprega aproximadamente 250 trabalhadores e insere-se desde 1998 num grupo industrial designado de Recer Investimentos, SGPS, S.A., que gere participações em áreas e sectores diversificados, como a metalomecânica, o design e projectos, a cerâmica de estrutura, a cerâmica de acabamento, os produtos de betão e a automação e robotização industrial, os sistemas de co-geração, as artes gráficas e a

comunicação (**ver Anexo 1**) e emprega aproximadamente no seu conjunto 650 trabalhadores.

A Recer SGPS, S.A. constitui-se assim como um grupo económico de referência no nosso país, em que o mercado externo representa cerca de 50% de seu volume de negócios reflectindo assim a política de internacionalização sempre presente na estratégia do grupo e da própria empresa.

### **2.3. Filosofia**

Com um conhecimento profundo das suas vantagens competitivas e do seu ambiente organizacional, a Recer consegue delinear e potenciar a sua actividade de modo a obter ganhos crescentes na sua cadeia de valor.

Apostando numa marca forte e no reconhecimento internacional, onde a qualidade (certificações técnicas e práticas reconhecidas), a inovação tecnológica (modernização das tecnologias de fabrico), o ambiente (produção sustentável) e o serviço (eficácia e rapidez enquanto factores críticos) são determinantes no resultado final, a Recer faz do design um elemento chave na sua estratégia competitiva, através da apresentação de propostas vanguardistas e inovadoras. Exemplos disto, são as colecções assinadas por Ana Salazar e Graça Viterbo, que marcam a diferença face à concorrência e que conduziu a empresa desde à 20 anos, com o inicio destas parcerias, a introduzir um novo capítulo na história da cerâmica portuguesa. Por outro lado, desenvolve um estreito relacionamento com centros de desenvolvimento e pesquisa nacionais e estrangeiros que, em conjunto com os seus desenhadores e criativos, faz da inovação o seu motor de competitividade.

## **2.4. Presença Internacional**

Numa economia cada vez mais global torna-se impreterível a intervenção nos mercados internacionais e o reconhecimento dos mesmos. Desta forma, a Recer tem vindo gradualmente a intensificar a sua presença no sector da cerâmica a nível internacional, entrando no prestigiado e selectivo clube europeu de fabricantes com produtos de elevado valor acrescentado.

Privilegiando como já foi descrito o design português, e um serviço de excelência, procura-se desta forma a diferenciação dos demais concorrentes internacionais e obter assim uma posição consolidada em várias zonas.

É desta forma que a Recer aposta na comercialização dos seus produtos à escala global, exportando para aproximadamente 50 países (o núcleo principal é constituído por: Espanha, França, Bélgica, Holanda, Alemanha, Reino Unido, Luxemburgo, Suíça, Áustria, Grécia, Dinamarca, Finlândia, Noruega, Suécia, Republica Checa, Roménia, Bulgária, Rússia, Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Guiné-Bissau, Canadá, E.U.A., Letónia, Eslováquia, Eslovénia, Ucrânia, e mais recentemente com a extensão aos países do norte de África a Magreb). Dispõe de 4 Salões de Exposição em Portugal (Oliveira do Bairro, Lisboa, Porto e Batalha), 2 em França (Boissy Saint Legere e Houilles), 1 em Espanha (Villarreal) e toda uma ampla rede de agentes e distribuidores que representam a marca em todo o mundo.

Paralelamente, a presença assídua nas grandes feiras mundiais do sector de cerâmica reforçam a capacidade da mesma na actuação e no reconhecimento do mercado internacional reflectindo assim a estratégia de vendas nos mercados internacionais enquanto valor indissociável e crucial para o crescimento e sustentabilidade da empresa.

## **2.5. Perspectivas da Empresa**

As crises que actualmente atravessamos à escala global e que são transversais à grande maioria dos países e dos sectores de actividade onde a Recer está presente, requer por parte desta um esforço adicional no sentido de adaptação a uma nova realidade onde se intensifica ferozmente a competitividade, distorcendo o mercado e dificultando as acções comerciais. É por isso necessário procurar novas e variadas formas de contrariar estas tendências.

É com este pensamento e perante este quadro, que as perspectivas da empresa passam por ganhar no seu interior aquilo que não conseguir nos mercados, não deixando para isso de fazer os investimentos necessários de forma a sustentar e a alavancar uma maior notoriedade da marca e um maior dinamismo comercial.

Exemplo disto mesmo, é o Cluster recentemente formado por 8 empresas (Cifial, Recer, CostaVerde, Lusotufto, Molaflex, Amorim, Viriato e Lasa), nas quais se insere a Recer, S.A. e que se denomina de HiGlobal. Este grupo de oito empresas exportadoras a nível internacional pretende assim, aumentar a sua capacidade de penetração nos mercados externos no segmento da hotelaria. Poderá ser assim mais fácil e mais simples o reforço de actividade no comércio internacional e terá mais proveitos, pois as empresas conseguem com a sua união gerar sinergias, fazendo um maior esforço conjunto de promoção internacional e de procura de novos mercados.

Esta, será uma das muitas estratégias possíveis, que muitas PME's como a Recer necessitam de adoptar para enfrentar problemas tão variados que se vão colocando, sejam eles gerados pela concorrência cada vez maior à escala internacional, seja pelos efeitos sentidos através da crise que o mundo atravessa. O mercado de hoje faz-se a uma escala global e requer por parte das empresas uma visão e um sentido estratégico que actuem nesse sentido.

### **3. Introdução ao Tema: O Processo de Internacionalização**

#### **3.1. Contextualização**

Para as PME's que representam a maior parte do tecido empresarial português (exemplo da Recer S.A.), prosseguir o caminho da internacionalização, mais do que um desejo representa uma necessidade e apresenta-se actualmente e de forma crescente, como uma estratégia determinante na competitividade das empresas e ao mesmo tempo, condição de sobrevivência. Desta forma, o lema das empresas deverá passar por “expedir para sobreviver” e “exportar para competir”.

Assim sendo, potenciar ou manter a competitividade das empresas através da internacionalização, constitui não só um desafio mas uma inevitabilidade que surge como um resultado natural de estratégias empresariais integradas.

A compreensão do processo que conduz as empresas à decisão de internacionalizar, ao permitir identificar os factores que motivam e impedem tal decisão, habilita mais empresas a considerar a internacionalização enquanto estratégia de crescimento e sobrevivência (Kaynak, 1992).

Welch and Loustarinen (1998) e Calof e Beamish (1995), definem o termo internacionalização, respectivamente, como sendo um processo de envolvimento incremental em operações com o mercado externo e um processo de adaptação das operações a um ambiente internacional.

Se o processo de internacionalização é bastante atractivo hoje em dia para as empresas, é também ao mesmo tempo bastante complexo. A principal razão apontada para iniciar este processo deve-se fundamentalmente, à dimensão reduzida que o mercado doméstico representa para a maioria das empresas, ao mesmo tempo que se procura crescer em termos de mercado, ter acesso a novos recursos e assim aumentar a rentabilidade das suas actividades.

Assim sendo, se a tomada de decisões relativamente ao mercado doméstico já apresenta inúmeras problemáticas, fácil será concluir que a transposição para outros mercados envolve para a grande maioria das empresas justificados receios. Ao envolver-se em negócios internacionais, com novas realidades e riscos, a empresa irá ser sempre confrontada com os seguintes aspectos (Dymsza, 1972):

- Traços culturais, políticos, económicos e legais distintos, a que está associada uma volatilidade também ela distinta;

- Uma interacção complexa entre a empresa e a multiplicidade dos elementos que compõem o ambiente externo;

- Dificuldades nas comunicações entre a empresa e as suas operações externas, por questões ligadas à distância geográfica, obstáculos infra-estruturais, etc;

- A disponibilidade de informação sobre os diferentes elementos ambientais tenderá a ser menor do que a normalmente requerida para a tomada de decisões estratégicas;

- Análise da concorrência dificultada por diferenças na estrutura industrial e nas práticas de negócios;

- Enfrentar, para além dos diferentes ambientes nacionais, organizações regionais, resultantes de acordos entre países.

A realidade dos negócios internacionais representa para a empresa um desafio permanente, em relação ao número de adversidades e incógnitas presentes em cada mercado, dados os contextos político-institucionais, sócio-culturais e concorrenciais aí encontrados.

Os mercados internacionais são um palco cada vez mais utilizado pelas empresas, não apenas pelas grandes multinacionais, mas sobretudo pelas PME's, muitas vezes chamadas de micro multinacionais. A actuação internacional tem-se revelado estratégica no desenvolvimento de vantagens competitivas, não sendo apenas uma lógica de seguimento das actividades do mercado interno. Neste sentido, existe uma pressão cada vez mais intensa para que as empresas mais precocemente se iniciem no seu ciclo de vida dos mercados globais (Jones e Coviello, 2005).



### **3.2. As Motivações à Internacionalização**

Num contexto de globalização e em resposta às pressões da concorrência internacional com o impacto no mercado doméstico e às próprias limitações do mesmo, as empresas rapidamente tomaram consciência dos benefícios sinérgicos resultantes de uma estratégia global baseada em procedimentos e planeamentos, para a expansão dos seus negócios.

As vantagens mais frequentemente apontadas pelas empresas no acesso a novos mercados são:

- Prossecução dos objectivos de crescimento e diversificação da base de negócios da empresa, contribuindo muitas vezes para alargar o ciclo de vida normal do produto e nivelando flutuações sazonais do nível de produção.

- Obtenção de margens comerciais acrescidas, permitindo o alargamento das bases de pesquisa, inovação e desenvolvimento de produto.

- Aproveitamento de vantagens competitivas e exploração de oportunidades de negócio existentes em nichos de mercado, estrategicamente escolhidos que sustentam também a competitividade a nível interno.

- Avanço na cadeia de valor do produto e procura de economias de escala, através da agregação de mais valor aos produtos/ serviços oferecidos.

- Acompanhamento da internacionalização dos clientes.

- Necessidade de proteger os seus mercados naturais, fazendo face à concorrência internacional acrescida e de criar massa crítica empresarial, que permita obter ganhos de produtividade e competitividade.

Muitos outros propósitos poderiam ser utilizados enquanto oportunidades que o processo de internacionalização acarreta.

Seguindo esta linha, e observando o que sugere a literatura económica clássica, a viabilidade das empresas exportarem estaria ligada às expectativas de lucro geradas pelos gestores. No entanto, os resultados empíricos parecem ser contraditórios (Simmonds e Smith, 1968; Bilkey e Tesar, 1977; Lee e Brash, 1978; Bilkey, 1978; Sullivan, 1994). Paralelamente, os inúmeros estudos relativos à dinâmica de iniciação da internacionalização e empenho nesta, e apesar da grande diversidade de perspectivas empregues, determinaram um conjunto diverso de “factores que sugerem a possibilidade de exportar”, relativos à indústria, à empresa e ao mercado (Sullivan e Bauerschmidt, 1988).

O *Quadro 1.*, apresenta alguns dos motivos revelados pela literatura enquanto estímulos à decisão de internacionalizar.

***Quadro 1. Estímulos à decisão de internacionalizar***

<u>Empresa</u>	Recepção de encomendas não solicitadas Capacidade produtiva não utilizada Reduzir stocks Possuir vantagens únicas Capacidade para facilmente adaptar o produto para o exterior Ganhar experiência no exterior para melhorar posição doméstica Obter economias provenientes de maior volume Diversificação de mercados Melhorar o potencial de crescimento do produto Ter informação sobre oportunidades de venda no exterior Presença de gestor vocacionado para a internacionalização
<u>Mercado</u>	Incentivos atractivos à internacionalização Moeda nacional desvalorizada Existência de formas de expedição rentáveis Proximidade aos mercados externos Oportunidades de lucro a curto prazo Redução de tarifas nos mercados alvos Diminuição da regulamentação técnica no exterior

<u>Indústria</u>	<p>Esgotamento das oportunidades de crescimento domésticas</p> <p>Aumento da agressividade concorrencial interna</p> <p>Entrada de concorrente externo no mercado doméstico</p> <p>Concorrentes nacionais a internacionalizarem-se</p> <p>Utilização de equipamento obsoleto</p> <p>Oportunidade para reduzir poder de clientes domésticos</p> <p>Proteger de recessão doméstica</p>
------------------	--

(Fonte: Coelho, 1995), adaptado.

A grande maioria das empresas, inicia o seu processo de internacionalização quando ainda possuem uma dimensão reduzida, sendo que estas se vão desenvolvendo ao longo do tempo. Existem vários estudos que revelam que o início deste processo ocorre de forma passiva em grande parte nas PME's, através de encomendas externas não procuradas pelas empresas (Bilkey e Tesar, 1977; Kaynak, 1992; entre muitos outros). Já outros autores apontam reduzida importância a este estímulo (Sullivan e Bauerschmidt, 1988).

Em fases mais avançadas do processo de internacionalização, os motivos que as empresas apresentam são certamente diferentes dos iniciais, o que se reflecte não só no aumento da experiência mas também no papel estratégico que essas actividades assumem no seio da empresa.

Muitas empresas exportadoras ainda vendem no estrangeiro mais como consequência de um processo de crescimento e em resposta a consultas concretas e a pedidos de operadores externos, do que em função de uma verdadeira opção estratégica de internacionalização.

É possível pois concluir que, existem inúmeras motivações capazes de conduzir as empresas a iniciar a internacionalização, sejam elas determinadas por uma estratégia definida no seio da empresa, seja por factores alheios que levam as empresas a adoptarem este comportamento.

O início, o desenvolvimento e a manutenção das actividades exportadoras, requerem a existência, a influência e permanência de diversos factores que em conjunto com o perfil dos gestores e estratégias da organização, bem como o ambiente em que está

inserida, constituam os verdadeiros impulsionadores da decisão e reforço do processo de internacionalização.

### **3.3. Os Obstáculos à Internacionalização**

São várias as causas identificadas enquanto elementos inibidores na internacionalização das empresas.

Alguns autores sugerem que as empresas tendencialmente não exportadoras percebem mais obstáculos que as empresas exportadoras, sendo que desta forma as primeiras teriam de vencer um limiar de medo antes de iniciarem o seu processo de exportação (Dichtl, 1984).

Portanto, as barreiras criadas podem ser internas ou externas às empresas. De entre as barreiras externas, podemos citar: a turbulência e incerteza dentro dos mercados e da própria indústria, políticas relacionadas com o sector, legislação que inclui direitos aduaneiros e taxas sobre produtos exportados, taxas de câmbio, instabilidade política, capacidade de financiamento, tecnologia disponível, proteccionismo, práticas comerciais e regulamentação técnica a cumprir (através de licenças, certificados, inspeções ou particularidades específicas de um mercado). Relativamente às barreiras internas, podem ser citadas como exemplos a experiência, o background, a educação, falta de informação disponível, propensão ao risco e as “barreiras psicológicas”, sendo que as duas maiores barreiras psicológicas à penetração nos mercados via exportação têm relação entre si: as empresas desconhecem as principais matérias envolvidas na actividade exportadora e têm receio dos riscos acrescidos que ela envolve.

Outros autores complementam, ressaltando que diferenças culturais, diferenças políticas e diferenças de linguagem comprometem a expansão nos negócios no mercado externo (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975 e Johanson e Vahlne, 1977). Na verdade, isto provoca um distanciamento dos mercados envolvidos.

Barrett e Wilkinson (1985), na senda do conceito de “distância psíquica” de Johanson e Vahlne (1977), e tal como Cavusgil (1984), constataram que algumas das barreiras percebidas pelas empresas decorrem de uma deficiente análise do

ambiente em que actuam ou gestão com má qualidade, requerendo para isso programas de educação e de promoção que alterem tais percepções.

Assim sendo, e aproveitando a vasta literatura produzida neste domínio, encontra-se no **Quadro.2.** uma síntese dos obstáculos identificados.

**Quadro 2. Factores inibidores da Internacionalização**

<u>Financeiro</u>	<p>Elevados custos com a exportação</p> <p>Financiar as exportações</p> <p>Lidar com a moeda sobrevalorizada</p> <p>Cobrança e transferência de fundos</p> <p>Falta de incentivos fiscais/ financeiros</p> <p>Minimizar o risco cambial</p>
<u>Marketing</u>	<p>Saber como vender no exterior</p> <p>Obtenção de informação sobre mercados externos e clientes potenciais</p> <p>Concorrer no exterior c/ empresas nacionais e estrangeiras</p> <p>Estabelecer preços para os mercados externos</p> <p>Publicitar no exterior</p> <p>Seleção de agentes e distribuidores para os mercados externos</p>
<u>Logística</u>	<p>Expedição e distribuição no exterior</p> <p>Lidar com a documentação de exportação</p> <p>Conhecer os procedimentos de exportação</p> <p>Falta de recursos humanos com formação para lidar com operações externas</p>
<u>Diferenças de Contexto</u>	<p>Diferenças culturais e linguísticas</p> <p>Regulamentações governamentais externas</p> <p>Conhecer práticas de negócios externas</p> <p>Produtos só com procura doméstica</p> <p>Elevadas tarifas e quotas de importação</p>

<u>Técnico</u>	Adaptação dos produtos às preferências dos consumidores externos Fornecer serviço de reparação no exterior Fornecer conselho técnico Fornecer stock de peças no exterior Deficiente controlo da qualidade Falta de capacidade produtiva
----------------	--

(*Fonte:* Kedia e Chhokar), adaptado.

Outro autor (Bilkey, 1978), chegou a resultados contraditórios, em que se por um lado existe a possibilidade da dimensão das empresas constituir um obstáculo à internacionalização, por outro lado, existem empresas em diferentes estados de internacionalização a percepcionarem diferentes obstáculos.

A dimensão não constituirá, por certo, um obstáculo em si no que toca à transposição para novos mercados, mas parece contudo exercer uma considerável influência no comportamento do processo de internacionalização das empresas. Já os diferentes obstáculos que as diferentes empresas encontram associados aos diferentes graus de internacionalização parecem pois depender de barreiras internas e externas, bem como, possuírem diferentes recursos organizacionais, capacidades de gestão e orientações.

Conclui-se que o sucesso nos mercados internacionais não está relacionado com a dimensão da empresa, mas sim com a capacidade interna, os recursos disponibilizados e com a consistência e eficácia das estratégias adoptadas em sintonia com as exigências dos diferentes mercados alvo.

### 3.4. O Modelo de Uppsala

Diversos foram os estudos sobre o processo de internacionalização das empresas suecas promovidos pela Universidade de Uppsala (Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson, Vahlne, 1977, 1990; Holm, Eriksson, Johanson, 1996; Andersson, Johanson, Vahlne, 1997).

Foi a literatura desenvolvida por estes autores, que aprofundou a internacionalização das empresas como um processo de envolvimento sequencial e incremental, sendo este consequência do seu crescimento e saturação do mercado doméstico, aliados às incertezas e imperfeições das informações provenientes dos novos mercados.

O modelo reflecte um estudo anterior realizado por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), relativo ao processo de internacionalização de 4 grandes empresas suecas (Volvo, Atlas Copco, Facit e Sandvik), que se revelou ser mais o resultado de uma série de decisões incrementais, do que de grandes investimentos externos. Estes casos, conduziram Johanson e Wiedersheim-Paul, a concluir um modelo composto por 4 estádios, onde se destacariam as actividades esporádicas de exportação, o uso de representantes e agentes e o estabelecimento de subsidiárias de vendas até à implementação de unidades fabris no país de destino (Johanson, Vahlne, 1977; Andersson, Johanson, Vahlne, 1997).

O *Quadro 3.*, traduz o que estes autores apelidaram de *Establishment Chain*, reflectindo assim uma gradual expansão da empresa nos países de destino.

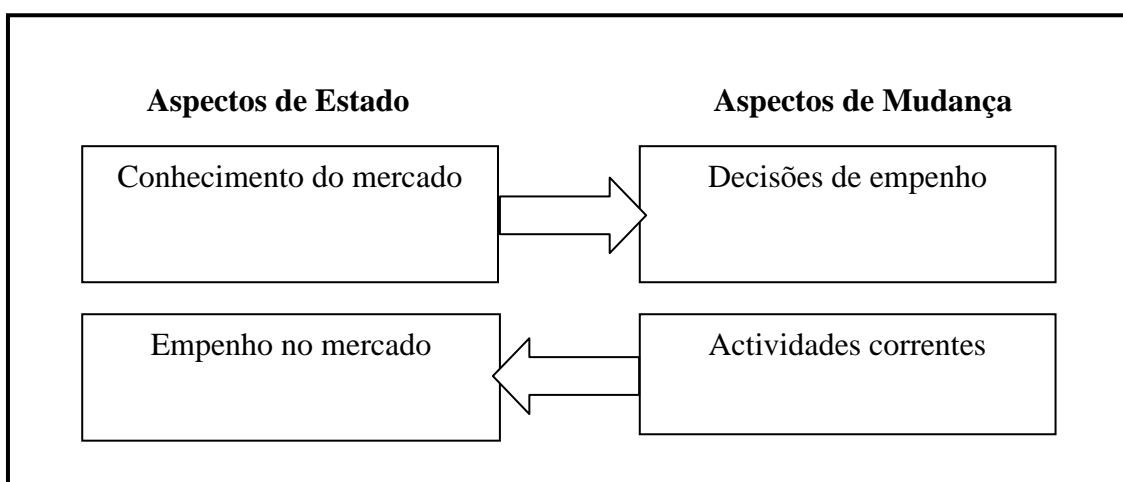
#### *Quadro 3 . Establishment Chain*

I – Actividades de exportação não regulares
II – Exportação por intermédio de representantes independentes
III – Exportação por intermédio de uma subsidiária
IV – Vendas a partir da produção local

(*Fonte:* Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975), adaptado.

Este modelo, viria a ser posteriormente refinado através de Johanson e Vahlne (1977), tal como mostra o **Quadro 4.**, de forma a explicarem o carácter incremental do processo de internacionalização, distinguindo assim os aspectos de estado (estáticos) dos aspectos de mudança (dinâmicos) nas variáveis da internacionalização.

**Quadro 4. O mecanismo básico de internacionalização: Estados e Mudanças**



(*Fonte:* Johanson e Vahlne, 1977), adaptado.

Os aspectos de estado correspondem ao stock de conhecimentos relativo aos mercados e operações externas, bem como o empenho no mercado. Por outro lado, os aspectos de mudança englobam as decisões de empenho de recursos adicionais aos mercados externos e a execução das actividades correntes locais.

O que o quadro proposto pelos autores procura mostrar é que existem aspectos de estado que influenciam as decisões de alocação adicional de recursos e a gestão corrente das actividades externas e por sua vez, estes influenciam os recursos e os stocks de conhecimentos sobre o mercado.

Nos aspectos de estado, o grau de empenhamento é tanto maior quanto mais forem os recursos postos à disposição integrados com outras partes da empresa. Outro aspecto, é o conhecimento do mercado, factor que vai influenciar as decisões de maior compromisso com o mercado. Esse conhecimento pode ser adquirido através de processos formais de aprendizagem, seja na presença de algo objectivo, seja através do



conhecimento experimental (a única forma de o obter passa pela experiência pessoal no mercado).

Existe pois uma relação directa entre conhecimento de mercado e empenhamento para com o mesmo, pois quanto melhor é o conhecimento acerca do mercado, mais valiosos são os recursos e maior é o compromisso para com o mercado. Esta relação aplica-se sobretudo ao conhecimento experimental, pois dificilmente se transfere para outros mercados. Contudo, quando uma empresa possui larga experiência no mercado externo, esse conhecimento pode ser sistematizado, constituindo-se assim como um recurso muito importante em futuros negócios internacionais, sobretudo quando falamos em mercados com condições semelhantes àquelas onde o conhecimento experimental foi adquirido.

Os aspectos dinâmicos, estão directamente ligados às actividades correntes das empresas e constituem a primeira fonte de experiência das organizações, seja através da contratação de recursos humanos com experiência, seja através de conselhos/informações por pessoas com larga experiência nesses mercados. O que nos leva a concluir, que a experiência adquirida é um processo longo, que não se verifica de um momento para o outro e deve estar ligado às actividades correntes da empresa.

O modelo de Uppsala explica assim, tal como já podemos analisar, dois aspectos do processo de internacionalização da empresa:

1- O desenvolvimento da empresa em mercados externos individuais, que irá decorrer sob a forma de *establishment chain*

Num mundo caracterizado pela incerteza e pela informação imperfeita, a penetração num novo mercado decorria de forma gradual e controlada, em que a percepção do risco associado às decisões de investimento diminuiria e a internacionalização passaria a desenvolver-se pela maior necessidade de controlar as vendas e pelo contacto com oportunidades e problemas detectados a partir da experiência acumulada (Wiedersheim-Paul, 1975). A experiência acumulada era portanto um ponto extremamente importante no comportamento das empresas.

2 – A internacionalização das empresas pelos vários países, decorrerá dos mais próximos para os psiquicamente mais longínquos

Para explicarem a internacionalização das empresas pelos vários países, os autores avançaram com a hipótese de que as empresas entrariam em mercados cuja distância psíquica (pode ser definida como a comunhão dos factores que exercem influência no fluxo de informação entre os países, tais como diferenças de linguagem, cultura, economia, sistema educacional, factores politico-legais, nível de desenvolvimento industrial, entre outros) era progressivamente maior, de forma a reduzir a incerteza e a falta de conhecimentos, o que igualmente fora observado por Johanson e Wiedersheim-Paul, (1975). A incerteza seria assim minimizada por estratégias que dirigem esforços iniciais para com os mercados com que a empresa está mais familiarizada, e em que os obstáculos percebidos à recolha e interpretação de informação são menores.

O processo de internacionalização das empresas sob o modelo sequencial de Uppsala, considera o nível de experiência como um critério determinante no padrão de expansão global, o que resultaria numa estratégia menos arriscada para as empresas. Do mesmo modo, o conhecimento do mercado (identificação de ameaças e oportunidades associadas à decisão de internacionalização), bem como aquisição de informações sobre o macro-ambiente do país de destino. Estas informações, representadas pelo conhecimento experimental poderiam apenas ser adquiridas através do contacto pessoal com os mercados internacionais (Johanson, Vahlne, 1977; Andersson, Johanson, Vahlne, 1997).

Segundo estes autores, a incerteza em relação ao resultado de uma acção aumenta com a distância. Parte-se do princípio que as empresas conhecem melhor os ambientes que lhe são mais próximos, procurando assim as alternativas em que se possam sentir o menos estrangeiras possível.

Foi com base nos pressupostos mencionados até aqui, que os pesquisadores de Uppsala interpretaram os padrões relativos ao processo de internacionalização e que mostram em primeiro lugar, que as empresas suecas estudadas começam as suas

operações no exterior em países relativamente próximos, e que só de forma gradual se vão expandindo para regiões mais distantes. Em segundo lugar, parecia que as empresas entravam em novos mercados por meio de exportações. Raramente as empresas iniciavam as suas actividades em outros países com as suas próprias unidades de vendas ou por meio de subsidiárias. O investimento numa subsidiária no exterior ocorria depois de vários anos exportando para o mesmo local.

Uma das mais importantes conclusões geradas pela Escola de Uppsala, foi pelo que já vimos anteriormente, a teoria que defende que o processo de internacionalização ocorria de forma incremental, por causa das incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado. Essa forma incremental, traduzia-se tanto através de uma sequência de modos de operação, como através de uma a selecção de mercados estrangeiros a serem explorados.

### **3.5. Os Canais de Distribuição**

No seguimento da linha anterior desenvolvida pela Escola de Uppsala e fazendo a ponte para a importância dos canais de distribuição, as empresas começam a exportar através de um agente, estabelecendo posteriormente uma subsidiária externa e em alguns casos passam a produzir no exterior (Johanson e Vahlne, 1977).

Quando falamos no mercado à escala internacional, raramente os produtores vendem os seus produtos directamente ao consumidor final, e são normalmente os intermediários (agentes/ distribuidores) que desempenham essa função. Por isso mesmo, estes actores tornam-se essenciais na estratégia de exportação para as empresas e na sua afirmação no comércio internacional. É com base nesta ideia que pretendo abordar este ponto.

### 3.5.1. A escolha do Canal de Distribuição

A escolha do canal de distribuição, a ser utilizado no mercado externo deve estar significativamente relacionada com a performance de exportação da empresa, representando assim uma decisão crucial para a administração (Aulakh e Kotabe, 1997).

Por aqui podemos observar a importância da utilização de canais de distribuição, seja como modo de entrada no mercado externo, seja como estratégia transitória de internacionalização ou como estratégia permanente de envolvimento internacional.

A eficácia e eficiência do canal de distribuição é fundamental para a manutenção da competitividade da empresa no mercado, seja ele interno ou externo. Considerando que a gestão dos recursos disponíveis é essencial para o sucesso das empresas, os responsáveis pela gestão do canal de distribuição devem avaliar continuamente a relação entre os resultados alcançados e a disponibilidade de recursos (Telles e Strehlau, 2006). Mais adiante neste relatório, irei abordar de forma mais desenvolvida a relação entre a disponibilidade de recursos e o processo de internacionalização das empresas.

São vários os critérios que podem ser usados na seleção ou avaliação de um canal de distribuição. Assim, os critérios deverão ser ponderados em função da sua importância para a empresa. Exemplos de critérios, são:

- *Cr terios de Mercado* – valor de mercado em valor e em quantidade, cobertura geogr fica, n mero de pontos de venda e potencial de crescimento;
- *Cr terios de Marketing* – n mero de concorrentes presentes no canal, n vel de notoriedade do canal, potencial dos clientes, imagem percebida do canal, custos de espaço, imagem e comunica o, assim como custos   sa da;
- *Cr terios de Comerciais* – dinamismo comercial do canal, n vel de fideliza o/exclusividade, condi es de pagamento, preços e margens negociadas, capacidade negocial e influ ncia no processo de compra;
- *Cr terios Financeiros* – custo de investimento, capacidade financeira dos concorrentes presentes no canal, pay-back e rentabilidade do investimento;
- *Cr terios Log sticos* – custos de armazenamento, distribui o e transportes.

Independentemente do canal de distribuição escolhido, a empresa deve esforçar-se por ter uma visão global de toda a cadeia de intermediários, desde o fabricante (a montante) até ao consumidor final (a jusante), tendo assim um maior controlo sobre a gestão de vendas nos mercados externos.

### **3.5.2. Agentes Vs Distribuidores**

Antes de avançar, façamos uma breve distinção entre agentes e distribuidores para melhor entendermos qual a performance que cada um pode ter no mercado.

Os agentes são representantes da empresa no mercado e não têm contacto directamente com o produto, excepto através de amostras, catálogos e outros materiais promocionais de suporte que utilizam para apresentações a potenciais clientes. Já os distribuidores ficam com a propriedade do produto, assumem os riscos de crédito e encarregam-se de fazer chegar o produto ao cliente final, ou seja, estes promovem, vendem, fazem stocks, abrem créditos, efectuam recebimentos, prestam serviços de apoio, prospectam mercado e dão garantias aos seus clientes.

Efectivamente, uma rede de distribuidores fornece mais serviços que os agentes e a sua constituição pode revelar-se mais económica. Em ambos os casos, os intermediários possuem um contrato com a empresa, por um período de tempo determinado, o qual deverá ser redigido num contrato detalhado, definindo vários parâmetros como os territórios abrangidos, formas de remuneração, objectivos, entre outros detalhes que são fundamentais no desenrolar desta relação (empresa e distribuidores/ agentes).

### **3.5.3. Vantagens e desvantagens na utilização de intermediários**

Pelo que já se pode constatar, estes intermediários desempenham um papel bastante importante na transposição das empresas para o exterior, sendo para além das vantagens subjacentes, apresenta também como em tudo as suas contrapartidas ou desvantagens.

Entre as principais vantagens no que respeita à utilização de intermediários nas exportações, destacam-se as seguintes:

- Evita um envolvimento directo com mercados inexplorados ou de menor potencial;

- Em períodos iniciais, fornece o apoio (por exemplo, através de informações e da experiência no mercado) de especialistas à empresa que quer exportar;

- Abre os mercados externos com custos mínimos para a empresa;

- Permite formas de pagamento sem ter que esperar pelo consumidor final;

- Serve de extensão do departamento de exportação da empresa.

Em contrapartida, os principais aspectos negativos que podem ser mencionados na utilização de intermediários nos mercados externos são:

- Redução significativa das margens de lucro;

- Redução da flexibilidade e o controlo sobre o preço, promoção, serviço e distribuição do produto;

- Dificulta a identificação da marca nos mercados de exportação;

- Dificulta o domínio directo das operações de exportação;

- Desinteresse por parte do intermediário em fazer crescer o volume de vendas, a partir de um certo nível de facturação.

### **3.6. Disponibilidade de Recursos e a Internacionalização**

O processo de internacionalização é cada vez mais um elemento fundamental e de crescente participação na formulação estratégica da empresa, a qual deverá ponderar desde logo quais os riscos que tal processo pode comportar. Desta forma, deve-se proceder a um diagnóstico estratégico, isto é, avaliar a situação actual e identificar os recursos e competências necessárias à internacionalização da sua actividade. Este diagnóstico centra-se essencialmente numa análise interna, onde se procuram identificar os pontos fortes e fracos da empresa (as potencialidades organizacionais), e numa análise externa, que procura encontrar ameaças e oportunidades (abordagem à capacidade de concorrência na indústria em que a empresa se insere).

A organização terá de tentar responder a um conjunto de questões, tais como: Será que a empresa dispõe dos recursos necessários à internacionalização? Quais os nossos recursos mais adequados à obtenção de uma vantagem competitiva no exterior? O que se pode mudar relativamente aos nossos concorrentes? O nosso produto é adequado à expansão para outros mercados? Ou será necessário adaptá-lo aos costumes vigentes nesses países? Que canais de distribuição utilizar? ...?

Torna-se assim fundamental para a empresa, responder a todas estas questões no sentido de o que é capaz de fazer com os seus recursos, competências e capacidades. Assente neste pressuposto, irei abordar seguidamente a teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV - *Resource Based View*), enquanto instrumento económico para determinar o papel estratégico dos recursos disponíveis numa empresa.

#### **3.6.1. Estratégia Baseada em Recursos (RBV)**

A lógica da Visão Baseada nos Recursos Estratégicos, assenta na questão dos recursos enquanto elementos catalisadores e sustentadores de estratégias organizacionais e vantagens competitivas sustentáveis para a empresa. O princípio fundamental da RBV é que a base para uma vantagem competitiva de uma empresa, reside essencialmente na aplicação do pacote de recursos valiosos à disposição da empresa (Wernerfelt e Rumelt, 1984).

Para Collis e Montgomery (1995), a força desta teoria deriva do facto de permitir, simultaneamente, “explicar as razões pelas quais alguns concorrentes são mais bem sucedidos do que outros; explicar a forma como, na prática, se pode tirar partido de ideias como as *core competencies* e *distinctive capabilities*; e explicar como devem ser desenvolvidas estratégias de diversificação com pés e cabeça”.

Partindo do pressuposto que uma organização é um conjunto de activos tangíveis, activos intangíveis, capacidades e competências, a mesma teoria defende a não existência de organizações iguais, uma vez que dificilmente haverá organizações que tenham tido o mesmo conjunto de experiências partilhadas, adquirindo os mesmos activos e habilidades, e que tenham construído a mesma cultura organizacional. São esses activos e capacidades que determinam, nesta teoria, em última instância, o nível de eficiência e eficácia da organização no desempenho das suas actividades funcionais, e a sua posição estratégica dependerá, em grande medida, da disponibilidade dos melhores e mais apropriados recursos para a implementação da estratégia delineada pela organização.

Para Barney (1991), as empresas deverão implementar estratégias que procurem vantagens competitivas sustentadas, ou seja, aquelas que criem valor e não as que vão sendo implementadas pelos actuais competidores, sob pena de permanecer numa igualdade, sem diferenciação que possa promover aumentos de desempenho da empresa. O autor sugere que as estratégias para serem sustentáveis, não podem ser facilmente imitadas e que os atributos dos recursos são fundamentais para que se verifique a sustentabilidade, sendo assim necessárias quatro características aos recursos para gerarem uma vantagem competitiva sustentada: *serem valiosos, raros, de difícil imitação e não substituíveis*.

Barney (1991), apresenta assim os atributos para que os recursos sejam geradores de vantagens competitivas sustentáveis.

- *Valor*, permite à empresa conceber ou executar estratégias que melhorem a eficiência e a eficácia, explorando as oportunidades e neutralizando as ameaças;

- *Raridade*, os recursos que permitem à empresa executar uma estratégia de valor que outros não podem executar, quer pela dificuldade de obtenção do recurso,



quer pelo seu manuseio. Pois, se um grande número de empresas possuir um mesmo recurso valioso, dificilmente será fonte de vantagem competitiva sustentável

- *Difícil Imitação*, quando o recurso apresenta condições históricas únicas, ligações com outros recursos e/ou baseia-se num fenómeno socialmente complexo. Confere à organização uma forte vantagem e a gestão deste recurso revela-se complexa, passando assim por um processo de construção e desenvolvimento (cultura, reputação, legislação, ...);

- *Difícil Substituição*, dificuldade de um recurso ser substituído por outro. Capacidade da organização de utilizar o recurso em proveito próprio, captando para si a rentabilidade do mercado.

Para definir uma estratégia baseada nos recursos, a empresa deve primeiramente identificar e avaliar os seus recursos e descobrir quais os recursos em que pode desenvolver a sua vantagem competitiva futura. Este processo, envolve a definição do conjunto de recursos que a empresa detém e seguidamente aplicar um conjunto de testes, que permitam verificar quais destes recursos são verdadeiramente valiosos.

Sendo assim, a teoria baseada em recursos torna-se fundamental para a avaliação estratégica da empresa e um elo imprescindível nas estratégias relativas ao processo de internacionalização.

Muito embora, pese a ideia de que os recursos sejam a base de sustentação de uma vantagem comparativa seja simples e aceitável sem dificuldade, as empresas, muitas vezes têm problemas, não só em identificar e avaliar os seus próprios recursos, classificando-os como pontos fortes ou fraquezas, como em compreender que eles possam ser fontes de vantagem comparativa sustentada.

### **3.6.2. As Implicações dos Recursos na Internacionalização**

A utilização de RBV como parte integrante da estratégia de internacionalização, tornou-se alvo de estudo por diversos autores, dada a importância deste passo no processo de internacionalização, em que a empresa terá que ser vista como um conjunto de recursos passíveis de serem transferidos de forma integrada e dinâmica para um novo mercado.

A constante da internacionalização, transporta consigo profundas possibilidades de mudanças na configuração das organizações, pois o ambiente internacional caracterizado por factores de competição intensos e diversos, suscitam a necessidade das empresas terem capacidade de resposta na mesma velocidade e intensidade que o mercado internacional assim o exige.

Esta condição dificulta a compreensão que está por detrás da teoria baseada nos recursos, pois, inicialmente a RBV foi desenvolvida em ambientes relativamente estáveis (Barney, 1991).

Assim, será necessário ir ao encontro de uma visão que incorpore um maior dinamismo e adeque os seus recursos a ambientes de maior volatilidade, competição e mudança. Esta abordagem é uma versão dinâmica da visão baseada em recursos. Neste contexto, Barney e Hoskisson (1991), argumentam que as empresas podem, através de esforços e mudanças, desenvolverem novos recursos e novas formas para competir. O conhecimento e as habilidades, assim como as máquinas e os produtos não são homogéneos entre os competidores. Portanto, os esforços depositados no processo de internacionalização poderão gerar mudanças nos atributos dos recursos.

Volberda (1996), analisa a forma flexível das organizações em ambientes de grande competição, como é o caso dos mercados internacionais, destacando a necessidade e a relação entre a estrutura e a estratégia. Num ambiente predominantemente dinâmico, complexo e imprevisível torna-se essencial a empresa desenvolver elevados níveis de flexibilidade estratégica e estrutural, bem como uma cultura empresarial voltada para a inovação, pois é um elemento que poderá modificar os atributos dos recursos estratégicos.

O ambiente global que é apresentado hoje às empresas, é caracterizado como sendo um ambiente de extrema competitividade, não apenas pela actuação dos seus concorrentes mas também pelo desconhecimento dos clientes, entre outras interferências externas (logística, legislação, cultura, ...). Logo, a interacção dos recursos estratégicos com o processo de internacionalização, necessita por parte de empresa, uma avaliação da relação entre os recursos mais necessários e a fase em que a empresa se encontra nesse processo. Identificar a importância relativa de cada recurso torna-se um imperativo.

### 3.6.3. A Escola de Uppsala e os Recursos Estratégicos

O processo de internacionalização aos olhos da escola de Uppsala assenta em quatro etapas de desenvolvimento (*Quadro 3.*), sendo que em cada etapa, se podem relacionar os recursos estratégicos que são mais afectados pelo processo de internacionalização. Durante este ponto, irei fazer uma breve abordagem às etapas intermediárias de desenvolvimento, isto é, as etapas 2 e 3, respeitando assim o enquadramento teórico e prático com o restante relatório.

- Etapa 2: Exportação através de intermediários (agentes)

Os primeiros movimentos de exportação, ultrapassaram o medo e as dúvidas iniciais da empresa. Johanson e Vahlne (1977), propuseram um processo em que os avanços acontecem de forma incremental, passo a passo, com o constante acumular de experiências e é assim que as empresas vão subindo, degrau após degrau, aumentando o seu comprometimento com o mercado internacional.

Nesta fase, devido à inclusão de intermediários, o aspecto relativo à gestão dos contratos passa a ser elemento de análise na empresa. Os recursos de marketing evoluem (incluem as actividades de todos aqueles que se dedicam à transferência de mercadorias desde o produtor até ao consumidor), da aquisição de informações para se focalizarem em operações e no planeamento das actividades comerciais. Este reposicionamento do marketing permite diminuir o risco exportador quanto ao desconhecimento do cliente final e evitar assim as implicações que poderiam advir do comércio exterior.

No entanto, outros factores podem inibir ou acelerar o processo de internacionalização das empresas, como por exemplo, a conjuntura económica, a burocracia dos órgãos governamentais, a incidência de impostos, as dificuldades de crédito, etc. Portanto, os recursos da empresa nesta etapa de desenvolvimento devem combater estas dificuldades, de modo a tirar o maior partido das vantagens competitivas até aqui adquiridas.

- Estádio 3: Estabelecimento de uma filial de vendas no exterior

Esta fase, revela já um nível de maturidade acentuado e isto deve-se essencialmente ao conhecimento que a empresa adquiriu, bem como a redução de incertezas existentes nas fases anteriores. As diferenças culturais, linguísticas, até mesmo a localização física da empresa, já não fazem tanta diferença, embora possam ainda facilitar o resultado da aplicação de um recurso estratégico.

Com base no melhoramento/ aperfeiçoamento de alguns recursos estratégicos, é possível evoluir no processo e assim ultrapassar mais alguns obstáculos que até aqui se foram colocando. O relacionamento com os clientes amadurece, criando-se laços que podem ir além do aspecto meramente comercial. O reconhecimento da empresa num mercado externo, dos produtos e da marca ultrapassou as fases iniciais e atinge-se assim desta forma, um momento ideal para fazer a ponte que faltava em fases anteriores para com o exterior. Outros recursos estratégicos para atender internacionalmente podem revelar-se importantes, tais como a capacidade logística (tempo de entrega e modo de transporte, condições climatéricas, actividades de despacho, seguros, embalagem para o exterior, entre outros), fazendo com que a empresa desenvolva alguns atributos especiais em função deste recurso estratégico.

Com o passar do tempo, os efeitos da internacionalização vão alterando a visão global da empresa, que na necessidade de se adequar, sente os efeitos positivos e negativos projectados sobre os seus recursos estratégicos e o seu sistema de gestão.

Resumindo, o caminho percorrido pelas empresas no aperfeiçoamento do seu processo de internacionalização, precisa de ser entendido, na medida em que, a cada etapa no desenvolvimento deste processo, os recursos estratégicos irão sofrer alterações exigindo assim um reposicionamento constante. Esta adequação, será um elemento fundamental na capacidade da empresa adaptar-se, em especial na sua capacidade de desenvolver recursos estratégicos essenciais para conquistar e permanecer nos mercados globais.

O êxito e a ênfase colocados em redor do processo de internacionalização obriga as empresas a terem e desenvolverem recursos estratégicos, os quais permitem obter vantagens competitivas sustentadas como o crescimento da competitividade, a ampliação e diversificação dos mercados, entre outras. A lógica de que a internacionalização se faz através de um processo progressivo, para cada fase desse processo, a empresa terá necessidade de adequar os seus recursos (que inclui o conhecimento e a capacidade de os manusear, ou mesmo a capacidade de investimento para a obtenção dos mesmos).

#### 4. Práticas Desenvolvidas ao Longo Estágio Curricular

Ao longo deste ponto, farei uma abordagem às tarefas por mim desempenhadas, durante o estágio curricular efectuado na Recer, as quais foram evoluindo no decorrer dos cinco meses. Como já tive oportunidade de explicar na introdução, os objectivos inicialmente traçados para o estágio, foram, por um lado, apoiar as actividades desempenhadas pelos area managers, fazendo a ligação entre a direcção comercial e estes. Por outro lado, introduzir novos processos/ estratégias no sentido de procurar novas formas de actuação nos mercados externos, neste caso específico, introduzindo com maior eficácia a prospecção de novas oportunidades de negócio, procurando contribuir para a promoção de vendas nos mercados internacionais.

Foi-me igualmente proposto estabelecer um planeamento e acompanhamento das actividades comerciais respeitantes ao mercado externo e respectivo report. Outro dos objectivos pretendidos com o estágio, foi procurar definir determinados padrões em relação aos resultados alcançados nesses mercados, através de dados/estatísticas que permitem compreender toda a realidade vivida diariamente pela equipa de vendas, tendo sempre como base orientadora as metas traçadas pela direcção comercial, como por exemplo, alcançar ou ultrapassar os resultados previamente definidos.

Para desempenhar estas actividades, contei com a ajuda de um sistema integrado de gestão empresarial (ERP – *Enterprise Resource Planning*) e pelo software para gestão de clientes e actividades comerciais (CRM – *Customer Relationship Manager*), para além do precioso apoio e disponibilidade por parte dos meus colegas e chefias directas, no esclarecimento de qualquer dúvida, e de todos os ensinamentos/teoria recebidos ao longo do percurso curricular do Mestrado em Gestão nas diversas cadeiras relacionadas, bem como todos os conhecimentos adquiridos durante a Licenciatura em Economia que por certo me acompanharão durante toda a minha vida profissional.

De seguida, farei uma breve apresentação do departamento onde efectuei o estágio (equipa de vendas do mercado externo), para melhor se entender, por um lado, as funções por mim desempenhadas, por outro, a realidade e as actividades realizadas por todos os membros pertencentes ao mesmo (**ver Anexo 2**). A hierarquia na equipa do mercado externo é assim composta em primeiro lugar pelo Director Comercial, ainda

nesta hierarquia e abaixo deste, estão dois Export Managers e por último a equipa dos Area Managers que é constituída por 5 membros. Tanto os area managers, como os seus superiores (export managers), detêm uma área geográfica devidamente definida onde desempenham a sua actividade. Esta actividade tem o apoio em última análise de todos os sectores da empresa, no entanto, é o Departamento de Encomendas do Mercado Externo que desempenha uma função primordial no acompanhamento destes mercados (**ver Anexo 3**). Importa referir, que todos os sectores são importantes, pois a actividade de vendas depende de todos eles. Exemplo disso, são as reclamações a serem verificadas e avaliadas pela Administração e pelo Departamento da Qualidade, os pedidos de material de promoção e comunicação (merchandising) aos Departamentos de Marketing e de Amostras/ Painéis, os pedidos de avaliação das condições financeiras de potenciais clientes (distribuidores/ agentes) e respectivos recebimentos e pagamentos que são analisados pelo Departamento Financeiro, os produtos desenvolvidos pelo I&D, etc....

As vendas de uma empresa, são determinadas pelo resultado da gestão das variáveis de marketing (produto, preço, distribuição, comunicação e força de vendas), no entanto, sem uma dinâmica empresarial com forte integração entre os vários sectores, não será de todo possível desempenhar esta actividade com os resultados desejados.

Diariamente, foi possível deparar-me com um conjunto diversificado de situações, que põem em evidência esta dinâmica e integração entre sectores descrita em cima. Através deste período, percebi a importância da estrutura organizacional de uma empresa e de como esta tem uma afectação importante no resultado global.

Nos pontos posteriores, passarei a analisar algumas das tarefas por mim desempenhadas no Departamento de Mercado Externo, sendo que assenta numa lógica de Gestão de Vendas, dando suporte à equipa de vendas e servindo como elo de ligação entre estes e a Direcção de Vendas.

#### **4.1. Planeamento e Acompanhamento da Equipa de Area Managers**

Esta foi uma das tarefas transversais ao longo do meu estágio, e que tinha como principal objectivo/ missão, estabelecer a ligação entre a direcção comercial e a equipa de vendas do mercado externo (area managers - responsáveis pela gestão e rentabilidade global de um grupo de clientes de um ou mais países. Eles promovem as vendas e formam um elo importante na cadeia de comunicação de gestão, através de uma ligação com os gerentes de loja, bem como com os serviços essenciais na empresa), através de um planeamento e acompanhamento das actividades comerciais.

Neste sentido, como primeiro passo, torna-se importante estabelecer um mapa (anual, trimestral ou semestral) com os planos de viagens dos vários area managers e respectivas actividades a desenvolver durante esse período, sendo que estas podem ser alteradas em função de prioridades emergentes. Estes mapas são afixados nos vários departamentos relacionados, depois da supervisão da direcção comercial e respectivo feedback em relação ao plano individual de cada membro da equipa de vendas. Assim, foi-me possível elaborar um mapa geral, onde ficam descritos todos os parâmetros atrás mencionados e que deverão ser cumpridos durante o período estabelecido.

O potencial de venda de uma região/ país permite fixar o número de visitas (anuais, mensais, trimestrais, semestrais) a efectuar pelo comercial. Este deve estabelecer de acordo com o seu responsável hierárquico, uma segmentação dos clientes actuais e potenciais a visitar regularmente. Este trabalho, permite identificar os clientes por ordem de importância, acrescentar ainda um número de potenciais clientes, e fixar desta forma o número de visitas a efectuar por dia de forma a atingir os objectivos.

O acompanhamento das actividades da equipa de vendas é feito com base no CRM (relatórios, mapas de visitas, gestão de contactos, etc), onde ficam relatados todos os planos de viagens com os respectivos relatórios e onde é possível ter acesso à base de dados de clientes detalhada (subdivididos nos vários tipos: Agentes, Distribuidores, Arquitectos, Construtoras, etc). Este sistema de planeamento e acompanhamento da equipa de vendas, torna-se importante não só para a direcção comercial em termos da maximização da sua rentabilidade, mas também para os próprios comerciais que desta



forma dispõem de uma base de dados com toda a informação necessária para gerir da melhor forma a sua carteira de clientes e das suas actividades comerciais.

O apoio prestado por este software, permite ajudar a empresa a identificar e atingir os seus melhores clientes, de controlar campanhas de marketing com objectivos e metas claras, e de gerar *leads* da qualidade para a equipa de vendas, bem como melhorar as estratégias de transformação de clientes menores em melhores clientes, recuperar clientes perdidos e aumentar a rentabilidade por cliente. Por outro lado, ajuda a empresa a melhorar a gestão de vendas optimizando a informação partilhada por múltiplas áreas, e dinamizando os processos existentes, ao mesmo tempo que se reduzem custos.

O controlo das actividades dos membros que compõem a equipa de vendas do mercado externo é um dos papéis da gestão, pois em qualquer empresa/ organização, todos, seja qual for o seu nível de responsabilidade, devem prestar contas a alguém. Quanto ao papel do area manager, os instrumentos de controlo são de ordem quantitativa (volume de trabalho, que pode ser lido pelos planeamentos de viagens e respectivos relatórios) e qualitativa (natureza do trabalho, cumprir da estratégia comercial e do seu comportamento). É desta forma que o acompanhamento da equipa de vendas assume real importância no desempenho global do departamento comercial da empresa.

A gestão da força de vendas, através do planeamento e acompanhamento, assenta principalmente em torno da ideia de se prestar contas, isto é, *o relatório de visita*: é necessário que o area manager tenha informações sobre o seu potencial ou actual cliente, registando-as no sistema informático onde ficarão guardadas; *o relatório de actividade*: permite ligar o area manager com o seu chefe de vendas, justificar a sua actividade (qualitativa e quantitativa); *a actualização de dados/ documentos*: instrumento de controlo por um lado, mas também comercial, logo deverá ser actualizado permanentemente; *estabelecer propostas comerciais*; *contabilização dos custos envolvidos no quadro da actividade comercial*; etc.

Podemos observar então, que é necessário planear e organizar para se conseguir mais eficácia, sendo que a gestão de vendas não é mais do que dispor dos meios para preparar

e executar planos de vendas eficazes. É dentro desta linha, que enquadro o planeamento e acompanhamento por mim desenvolvido ao longo deste período.

#### **4.2. Prospeção e Selecção de Oportunidades de Negócio**

Foi um dos pontos que mereceu inicialmente um maior empenho e dedicação da minha parte, dado tratar-se da implementação de uma nova estratégia (prospeção e selecção de novas oportunidades de negócio) nas vendas do mercado externo, com o objectivo de alargar as possibilidades de novos negócios, servindo assim de complemento aos canais tradicionais de venda, feita exclusivamente pelos clientes “*ditos normais*” (distribuidores/ agentes). Esta estratégia, visa sobretudo encurtar os caminhos para chegar de forma mais rápida e eficaz ao cliente final (através de arquitectos, promotoras/ construtoras, empresas de decorações de interiores, etc), conseguindo-se desta forma, antecipar as necessidades dos potenciais clientes, antecipar à própria concorrência, diversificar os caminhos em direcção ao cliente final, aumentando assim o número de oportunidades de negócio que estes podem representar para a empresa. Com base nesta dinâmica, tentei dinamizar este tipo de actividade junto dos area managers.

Estas oportunidades, podem definir-se como um espaço de interesse e necessidade do comprador, em que existe uma forte possibilidade de a empresa (vendedor), poder actuar de forma a satisfazer essa necessidade e lucrar com isso. O grau de interesse em relação a uma oportunidade de negócio, pode depender de vários factores, como o número de potenciais compradores e correspondente poder de compra, pré-disposição para efectuar a compra, interesse demonstrado em relação à marca e aos produtos por ela comercializados, etc. Existem causas principais quando se identificam oportunidades de negócio (fornecer um produto cuja oferta é escassa, fornecer de forma inovadora produtos ou serviços já existentes no mercado, fornecer um novo produto ou serviço, ...), havendo contudo factores que condicionam essas oportunidades, alguns dos quais já observados ao longo do corpo teórico desenvolvido ao longo do relatório.

Diariamente, foi possível identificar alguns obstáculos no desenvolvimento destas actividades, quer seja pela falta de disponibilidade dos potenciais compradores

(gabinetes de arquitectura, por exemplo) poderem reunir com os area managers, a fim de apresentarem a marca, os seus produtos e soluções para os projectos em causa, quer seja por falta de competitividade comercial da empresa, pela dificuldade de identificação com a marca dos potenciais clientes, pela dificuldade na abordagem a determinados mercados, etc. Continuando com o exemplo seguido neste ponto, a quando de uma apresentação com arquitectos, estes por vezes propõem produtos para os seus projectos, que não vão de encontro aos comercializados pela empresa, o que requer por parte da mesma, uma enorme agilidade comercial a fim de estabelecer até que ponto dispõe das ferramentas necessárias para chegar a esse produto. Estas dificuldades, podem ser de ordem comercial (preço), falta de capacidade produtiva, não conseguir cumprir prazos, não conseguir produzir determinado produto que requer normas específicas, entre outros aspectos. Estas dificuldades, são apenas alguns dos exemplos de obstáculos que os area managers podem encontrar na actividade de prospecção junto dos arquitectos e no acompanhamento de um projecto em específico. Mais uma vez, podemos fazer uma ligação da prática com os conteúdos teóricos.

Portanto, a minha actuação dentro desta actividade visa sobretudo explorar ao máximo os potenciais projectos e contactos relacionados, fazendo assim uma selecção dos mesmos, os quais são devidamente encaminhados para a equipa de area managers. Estes darão seguimento à prospecção nos vários países a que estão agregados. Os resultados dessa prospecção são posteriormente transmitidos, são registados numa base de dados, através da qual é feito o seu acompanhamento e onde é possível reportar estas actividades junto da direcção comercial. Importa ainda referir o acompanhamento que é feito aos comerciais, dado nem sempre se encontrarem presentes na empresa a fim de darem seguimento a todas estas questões até aqui abordadas, as quais necessitam de ser tratadas e encaminhadas, a fim de se verificar rapidez e eficácia na sua condução (**ver Anexo 5**).

A prospecção deve ser vista pelo departamento comercial como uma responsabilidade, pois se não for feita, equivale a assistir sem reacção, à diminuição da sua carteira de clientes e respectivas oportunidades de negócio. Esta é uma actividade que visa encontrar futuros clientes e que pode decompor-se em: 1) constituição de uma base de dados; 2) qualificação; 3) fixação do alvo; 4) escolha dos meios para entrar em contacto com o alvo visado; e 5) execução.

Para que a prospecção seja eficaz, antes de se passar à prática é necessário identificar o alvo, estudar as suas necessidades específicas e estabelecer uma oferta comercial com forte poder de comunicação, desta forma o contacto entre vendedor e cliente estabelece-se mais facilmente. Os critérios de escolha de um bom alvo assentam em elementos como a facilidade de identificação, a permeabilidade ao contacto, a sensibilidade destes em relação ao produto, a representatividade do segmento com as competências da empresa. Aqui, o area manager tem um papel bastante importante, pois será ele em último caso a fixar os alvos a prospectar, tendo em conta o seu conhecimento de mercado, contactos estabelecidos, interesse no alvo, entre outros elementos chave na identificação de potenciais clientes.

A prospecção física, é por ventura o modo mais eficaz e o mais praticado pela equipa de vendas do mercado externo. O contacto pessoal, as trocas de informações favorecem os primeiros passos de futuras vendas, no entanto, é essencial que o comercial não confunda contacto de prospecção com contacto de venda. Existem ainda outras formas de prospecção, que poderão servir de complemento, como o marketing directo (a criação de mailing, o telemarketing), sendo necessário que a equipa de vendas e marketing consigam integrar estes instrumentos para alcançar o mesmo objectivo. Por outro lado, um trunfo que se pode revelar bastante importante é a criação de um marketing relacional por parte dos comerciais, onde se exploram as relações pessoais, o que pode vir a favorecer o interesse por parte de potenciais clientes nas competências da empresa.

O marketing relacional assume-se como uma forma de construir e sustentar a infraestrutura dos relacionamentos de clientes. É a integração dos clientes com a empresa, desde o projecto, desenvolvimento de processos e de vendas. De maneira geral, consiste numa estratégia de negócios que visa construir activamente relacionamentos duradouros entre a empresa e seus clientes, contribuindo para o aumento do desempenho desta e para os resultados. O processo de marketing relacional deve-se iniciar com a escolha certa do cliente, a identificação de suas necessidades, a definição dos serviços prestados e agregados, a procura da melhor relação custo/benefício e ter uma equipa motivada e habilitada a atender estes clientes adequadamente. O contexto de gerir a relação com o cliente, serve para que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque perante a concorrência

As ferramentas de gestão de relações com os clientes (*Customer Relationship Management - CRM*), são as soluções tecnológicas para conseguir desenvolver a teoria do marketing relacional. O marketing relacional pode-se definir então, como “a estratégia de negócio centrada em antecipar, conhecer e satisfazer as necessidades e os desejos presentes e previsíveis dos clientes”.

- *O CRM e a Prospecção*

O CRM é um conceito de gestão total, com base nos relacionamentos com o cliente. Esta visão, virada para a força de vendas, permite elevar a produtividade e a eficácia do trabalho desenvolvido pelos comerciais.

Na prospecção, na procura de novos clientes, grandes esforços são realizados, mas os resultados são reduzidos se tivermos em conta o número de pessoas e entidades que são abordadas. Isto é, o desgaste, o tempo e recursos dispendidos são muitos, sendo neste contexto que o CRM surge, enquanto arma ao serviço da prospecção. Para desenvolver uma boa prospecção, é preciso desenvolver um campo de competências como: elevada capacidade de análise de informações, competência no levantamento de dados e alta produtividade na qualificação de uma base de nomes.

A qualidade dos dados e informações fornecidas permitem ampliar o valor dos potenciais clientes de forma duradoura e elevar a taxa de execução nas vendas.

Hoje, as empresas tentam cada vez mais retirar proveito do seu relacionamento com os clientes. Neste sentido, a importância das bases de dados (através do CRM) e a forma como são tratadas e interpretadas, assume uma utilidade estratégica. Com informação sólida e precisa, as empresas podem planear, executar, medir e melhorar qualquer contacto ou comunicação junto dos seus clientes alvo. Uma gestão eficaz da base de dados de uma empresa permite-lhe escolher com quem, quando e como comunicar de uma forma muito mais eficaz, tornando cada contacto num contacto útil.

Embora se tenha revelado ao início um processo de implementação difícil no seio da equipa de vendas (devido sobretudo em minha opinião à resistência de mudança), com o

tempo, com o gradual incremento deste tipo de actividades e percepção da sua importância para a empresa, se conseguiu dinamizar a equipa de vendas no sentido de agarrar a actividade de prospecção, não só como um complemento à sua abordagem normal de mercado, mas como uma forma de contornar as dificuldades que esse mesmo mercado pode comportar.

Esta estratégia, é actualmente uma forma comum na empresa de abordar o mercado externo.

#### **4.3. Apuramento de Resultados (Fornecimento de Dados/ Estatísticas)**

Outro aspecto importante na gestão de vendas, neste caso particular, da equipa de vendas do mercado externo consiste em saber trabalhar da melhor forma os dados e estatísticas que nos podem ser fornecidos pelos sistemas informáticos e por todo o tipo de informação que circula em torno da empresa.

Neste campo, a minha actividade continua a prender-se fundamentalmente em estabelecer a ligação entre a direcção comercial e a equipa de vendas, e também como suporte a esta última, através do apuramento de vários dados que ajudam, por um lado, a monitorização e supervisão dos vários elementos da equipa, e por outro lado, o apoio que estes dados podem dar aos comerciais na maximização do seu desempenho.

Através do ERP e do CRM, podemos ter acesso a uma plataforma de base de dados escalável e integrada que pode ajudar a empresa a armazenar e gerir de forma eficaz quantidades de dados e informações cada vez maiores provenientes de fontes diversas. Estas permitem maximizar o potencial dos vários membros que compõem as vendas, sendo que todos na empresa devem poder rapidamente encontrar e aceder a estas informações. Quando as pessoas possuem um acesso atempado a informações importantes a partir de um vasto conjunto de aplicações, sistemas e ferramentas, podem reagir mais rapidamente às oportunidades de negócio.

A gestão destes sistemas de informação e a sua inclusão na estratégia empresarial, são um factor chave na criação de valor acrescentado e das vantagens competitivas para

a empresa. Se por um lado, ajudam a detectar novas oportunidades e criar vantagens competitivas, por outro, ajudam a defendê-la de ameaças provenientes da concorrência. A gestão da informação, tem como objectivo apoiar a política global da empresa, na medida em que torna mais eficiente o conhecimento e a articulação entre os vários departamentos que a constituem, apoia as direcções na tomada de decisões, torna mais eficaz o conhecimento do meio envolvente, apoia de forma interactiva a evolução da estrutura organizacional, a qual se encontra em permanente adequação às exigências concorrenciais. Ajuda também a formar uma imagem da organização, do seu projecto e dos seus produtos, através da implantação duma estratégia de comunicação interna e externa.

Foi possível assim durante estes meses e através destes sistemas informáticos, trabalhar diariamente os dados e estatísticas fornecidos. Vejamos alguns exemplos no suporte à equipa de vendas:

- Carteira de encomendas; Semanalmente procedia ao envio da carteira de encomendas para cada um dos vários area managers, onde poderiam desta forma acompanhar as encomendas em carteira dos seus clientes, bem como outros pormenores, como por exemplo, a data de carga ou previsão para entrega do material quando um determinado produto não está disponível. Assim, é possível acompanhar todos os processos que vão desde a encomenda do produto até à sua expedição, entre outras vantagens, como manter os clientes informados sobre o estado das suas encomendas.

- Estatísticas das vendas; Frequentemente eram solicitadas listagens com o desempenho de determinado cliente ou mercado. Estas, tanto serviam para uma análise dos area managers, como por vezes, dos próprios clientes (distribuidores/ agentes). Estas análises podem revestir-se de inúmeras formas, quer pelo volume de vendas de determinado cliente ou mercado, pelos produtos mais e menos vendidos em cada cliente ou mercado, evolução das vendas ao longo de determinado período, listagens dos melhores clientes e respectivas evoluções, estabelecer comparações, entre outros parâmetros que podem ser observados.

Vejamos agora alguns exemplos, no fornecimento dos dados e estatísticas através da informação disponível à direcção comercial:

- Análise de desempenho; Esta tinha por objectivo monitorizar e avaliar o desempenho de cada elemento que compõe a equipa de vendas do mercado externo e até mesmo o desempenho em termos globais da mesma. Esta análise seria posteriormente debatida e analisada por exemplo em reuniões de gestão comercial. Alguns dos parâmetros teriam de ser obtidos através do cruzamento de informação, dando origem a alguns tópicos relevantes para a gestão da equipa de vendas como o número de clientes não visitados durante um determinado período e que representam uma facturação anual considerável para os interesses da empresa, a percentagem do tempo dispendido em viagens, a percentagem de tempo dispendido em cada zona, bem como a percentagem de tempo em visitas a clientes. Muitos outros parâmetros poderiam ser observados, como por exemplo, os objectivos trimestrais/ semestrais traçados para cada um dos area managers e respectivo desempenho face aos mesmos.

- Plano de visitas; Procurar junto da equipa de vendas quais os seus planeamentos em termos viagens e estabelecer assim mapas provisórios, podendo desta forma a direcção comercial efectuar um maior acompanhamento, mas também estabelecer algumas prioridades em termos de ordens comerciais de acordo com o plano em vigor.

- Relatório de actividade (Prospecção); Sendo esta uma actividade recente no mercado externo da empresa, torna-se importante e necessário manter a direcção comercial informada sobre o resultado destas visitas. Assim, com acesso a uma base de dados para este fim é possível acompanhar o desenvolvimento desta actividade e respectivo feedback, que se pode tornar fundamental, por exemplo, em futuras decisões comerciais e alvos a atingir nos diversos mercados em que a empresa está presente.

Dentro desta linha, podemos verificar que ao nível da direcção comercial são tomadas decisões estratégicas que são complexas e exigem informação bastante variada e focalizada ao nível das relações da empresa/meio envolvente. Estão incluídas nela a definição dos objectivos e a elaboração de políticas gerais da empresa. Ao nível da equipa de vendas, têm lugar as decisões tácticas e que exigem informação



pormenorizada, com alguma triagem que provém do sistema interno, sendo obtida com alguma frequência.

Portanto, a gestão da informação deve assentar num sistema desenvolvido à medida das necessidades da empresa, desempenhando um papel de apoio na articulação dos vários subsistemas que a constituem (entendida como um sistema global) e os sistemas envolventes, na medida em que efectua o processamento de dados provenientes de múltiplas fontes, gerando informação útil e em tempo real à gestão e à tomada de decisão na empresa, de forma a criar vantagens competitivas sustentáveis.

#### **4.4. Apoio de Back Office**

Paralelamente às actividades que fui descrevendo atrás, o meu estágio abrangeu ainda todo um conjunto de funções, que por um lado reflectem o apoio directo prestado à equipa de vendas do mercado externo no seu dia-a-dia, e por outro, reflectem as tarefas que fazem a ligação entre estes últimos e os restantes departamentos da empresa, como os casos mais particulares dos departamentos de marketing, financeiro, gestão de encomendas, I&D e administração.

A função de Back Office tem como objectivo assumir tarefas de suporte e retaguarda das empresas, automatizando processos de grande volume, actividades rotineiras, repetitivas e contínuas, além de garantir o controlo, produtividade e qualidade dos procedimentos, o que torna este serviço um instrumento essencial para garantir o escalonamento adequado de processos e de níveis de serviço. Isto não será excepção pois em relação às actividades diárias do departamento de vendas do mercado externo.

Estas actividades, servem fundamentalmente como suporte da equipa de vendas, pelo que, a eficácia no seu desempenho torna-se fundamental pois permite agilizar processos, acelerar procedimentos e dar resposta a todo um conjunto de problemas que são criados diariamente, e aos quais é necessário responder em tempo útil e com e eficiência operacional desejada.

Um Back Office eficiente, fornece o apoio e garante as operações necessárias para um melhor desempenho das vendas da empresa. Esta actividade pode não reflectir directamente os ganhos, mas pode rapidamente dissipar os lucros feitos pelo Front Office. E para um melhor resultado dos processos de negócio, é preciso ter como aliados parceiros competentes e confiáveis, que conhecem o negócio das empresas de forma abrangente e estratégica, partindo dos seus objectivos de negócio, da perspectiva do cliente, da atenuação de riscos e do cuidado com os processos críticos da empresa.

Vejamos algumas das funções de Back Office desempenhadas ao longo do estágio. Estas tornaram-se fundamentais não só no desempenho da equipa de vendas, mas também na percepção geral do funcionamento e articulação de muitos dos sectores da empresa.

- *Gestão de Reclamações*

Aqui, o principal processo é o de dar o devido seguimento e acompanhamento das reclamações que chegam pelos area managers dos seus clientes. O factor tempo neste processo é crucial, pois a maioria dos clientes pretende uma resposta rápida e conclusiva. A quando da não presença dos comerciais na empresa, torna-se necessário alguém que agilize este processo, para que se rapidamente se averiguem as causas e suas conclusões. O procedimento passa em primeiro lugar por preencher uma ficha de gestão de reclamações, onde ficarão descritos e comprovados todos os factos relacionados com a reclamação em causa. Em seguida é encaminhada para a administração e departamento da qualidade que serão os responsáveis pelo apuramento de responsabilidades e respectivo desfecho, que será transmitido ao area manager, sendo este o elo de ligação entre a empresa e o cliente. Em traços gerais será este o processo levado a cabo no tratamento da gestão de reclamações.

- *Elaboração de Propostas Comerciais (ver Anexo 5)*

A elaboração de propostas comerciais é um dos passos que antecede a encomenda do cliente e que consiste em fornecer a este, uma tabela com os preços, quantidade de material em função da área pretendida, descontos, envio de uma factura pró-forma, entre outros dados relevantes no processo que antecede a compra, de acordo com as necessidades e escolhas do cliente. Por vezes, pode ocorrer os clientes solicitarem uma

proposta comercial tomando como referencia produtos da concorrência, aos quais é necessário procurar descodificar a nossa melhor oferta em relação aos produtos pretendidos. Aqui, importa conhecer a fundo a tipologia dos produtos por nós comercializados, e por outro lado, procurar saber quais as necessidades e anseios do cliente em relação ao seu pedido e a importância que este tem ou pode vir a ter para a empresa. O sucesso na venda tem por base o foco na proposta em primeiro lugar e nas necessidades de negócio do cliente.

Nesta situação, o processamento normal será estruturar a proposta comercial: lay-out e conteúdo, apresentar soluções numa proposta diferenciadora da concorrência, identificar claras vantagens na proposta, criar necessidade no cliente e apresentar, analisar e discutir a proposta com os potenciais clientes.

- *Abertura de Fichas de Clientes (ver Anexo 4)*

Quando existe a possibilidade de entrada de um novo cliente para a empresa (isto ocorre na sua maioria a quando da primeira encomenda), dá-se início a um processo de averiguação de informações que ajudem a identificar o histórico desse mesmo cliente. Esta análise é importante sobretudo para o departamento financeiro, que terá que fazer face aos recebimentos dos clientes, sendo que usualmente as empresas contam com um seguro de crédito para enfrentar e minimizar situações de incumprimento por parte dos clientes. Existem outras formas de pagamento utilizadas, mas vejamos esta por ser a prática comum na empresa.

O seguro de crédito cobre o não pagamento das vendas a crédito de bens e serviços, efectuadas em Portugal ou no estrangeiro. A empresa deverá solicitar limites de garantia para todos os clientes a quem venda a crédito, nos mercados interno e neste caso, o mercado externo, ficando seguro até aos limites aprovados. Além do risco de mora do devedor, estão também prevenidos designadamente, se ocorrerem antes da mora, os riscos de: falência judicial e insuficiência de meios do devedor comprovada judicialmente ou simplesmente reconhecida pela seguradora (casos, por exemplo, da cessação de actividade ou de inexistência de património do devedor). Não deixa contudo de ser importante efectuar uma análise ao histórico de um potencial cliente.

Portanto, depois de devidamente preenchida a ficha de cliente, de validar um conjunto de informações relevantes junto das entidades competentes, de analisar o seu histórico através dos dados disponíveis, a mesma é encaminhada para a direcção comercial e administração a fim de obter aprovação e consequente validação. Posteriormente, será entregue ao departamento financeiro que dará o devido seguimento em termos de aprovação de seguro de crédito, abertura do cliente no sistema informático para que seja possível efectivar encomendas em carteira.

- *Estabelecimento de Contactos (ver Anexos 3 e 5)*

Continuando no apoio prestado à direcção comercial e restante departamento, e com a escassez de disponibilidade destes em dar o devido encaminhamento a todas as práticas que se vão sucedendo diariamente, quer por estarem ausentes do país quer por outras razões particulares, existe a necessidade de se efectuarem contactos com várias entidades e elementos que compõem o ambiente exterior da empresa, aos quais será preciso dar a devida resposta. Estes contactos podem ser efectuados via e-mail ou telefónica dependendo da situação, seja para marcação de reuniões, para eventuais reclamações junto de fornecedores e prestadores de serviços, dar seguimento a situações pendentes e que necessitam de uma resolução, preparação da logística necessária à preparação de eventos (apresentações, por exemplo), etc.

- *Promoção e Comunicação*

Aqui incluem-se todas as tarefas de comunicação que visam promover o consumo dos produtos pela empresa comercializados, tais como, a promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas, marketing directo, propaganda, merchandising, etc.

É no entanto a promoção de vendas, através de propaganda, merchandising e amostras a forma mais utilizada pela empresa para comunicar com o seu cliente externo. É fundamental que, antes de se realizar qualquer actividade promocional, sejam considerados alguns aspectos, tais como: quais os meios promocionais a serem utilizados ou combinados, qual o orçamento ideal e como serão criadas as mensagens.

Ou seja, é preciso definir estratégias articuladas na promoção e divulgação dos produtos comercializados pela empresa.

Os objectivos com a promoção de vendas, podem partir dos seguintes comportamentos: partir da própria empresa, sendo que podem estar interessados em aumentar vendas a curto prazo ou conseguir uma participação de mercado a longo prazo, como também estarem interessados em incentivar os clientes a experimentarem um novo produto, deixá-los longe dos concorrentes. Pode-se considerar o uso da promoção de vendas junto dos clientes, como o intuito de querer fazer com que os mesmos aceitem os novos produtos.

Assim, podemos definir promoção de vendas como um conjunto de métodos e recursos que visam aumentar o volume de vendas de um produto ou serviço durante um período de tempo determinado. Para aumentar o nível de vendas, a promoção deve proporcionar ao consumidor um benefício concreto, sensibilizando-o naquele momento.

Com base nestes pressupostos, ao longo destes cinco meses foram efectuadas muitas respostas a pedidos de material promocional, assim como campanhas definidas na estratégia comercial da empresa. A importância destas pequenas actividades podem ser bem visíveis por exemplo, a quando da solicitação de um determinado produto (peça cerâmica) por parte de um cliente potencialmente interessado, que poderá ser o produto escolhido para um determinado projecto de grandes dimensões. São pormenores e detalhes como este que podem fazer a diferença no volume total de vendas, ainda mais quando vivemos períodos marcados por uma concorrência internacional cada vez mais agressiva e por uma severa crise internacional, com a consequente contracção dos mercados. É portanto, imprescindível explorar ao máximo todas as possibilidades de negócio.

Esta é apenas uma parte integrante de toda uma política de promoção e comunicação de vendas da empresa, dado que quase diariamente é necessário abastecer os seus clientes (distribuidores/ agentes) de material promocional a fim de poderem divulgar junto do público-alvo a marca e os seus produtos.

Ao longo deste ponto, tive oportunidade de descrever algumas das funções relacionadas com o Back Office, as quais também desempenhei durante o meu estágio curricular e que acabam por ser um complemento importante na compreensão de como funcionam todos os mecanismos à volta do comércio internacional e a forma como este se processa. Todos estes mecanismos encontram-se bem desenhados nos anexos que se encontram no final deste relatório.

## **5. Contribuição dos Conteúdos Teóricos Adquiridos na Participação Activa no Estágio**

Os conhecimentos que adquiri ao longo da minha Licenciatura em Economia e sobretudo no Mestrado em Gestão tornaram-se determinantes para exercer as inúmeras tarefas desenvolvidas no período de estágio curricular em Gestão de Vendas do Mercado Externo e compreender como esses ensinamentos teóricos podem ser transportados para a prática.

É evidente que todas as disciplinas, que frequentei ao longo do meu percurso académico, foram e continuarão a ser importantes fontes de conhecimento no percurso da minha vida profissional. No entanto, gostaria de começar por salientar a importância daquelas disciplinas que, de forma mais visível, poderão transmitir a aplicação dos conceitos teóricos à prática.

Estando o meu estágio inserido no departamento de vendas do mercado externo e assentando numa lógica de Gestão de Vendas, começo por salientar a disciplina de Estratégia Internacional, leccionada pelo Professor Arnaldo Coelho e que se tornou assim numa importante base de conhecimento por detrás do Processo de Internacionalização das empresas e das estratégias das empresas quando enfrentam os mercados internacionais. Neste sentido, penso que os conhecimentos adquiridos, se tornaram bastante úteis no enquadramento do estágio. Outras disciplinas importantes que tive oportunidade de frequentar durante o meu Mestrado em Gestão, e que acabam por ter uma forte componente teórica com ligação prática no meu estágio curricular foi, Direcção Estratégica, leccionada pelo Professor Fernando Carvalho e que em conjunto com a disciplina anterior traduz uma visão sobre a análise da empresa e o seu meio envolvente, assim como a análise e avaliação estratégica das empresas.

Inserido o estágio no departamento de vendas, em que o serviço prestado se torna um elemento chave e assente numa lógica de Gestão, destaco também a importância da disciplina de Marketing de Serviços, leccionada pelo Professor Filipe Coelho, que me deu a possibilidade de obter ferramentas teóricas importantes em relação à prestação de serviços por parte de uma empresa, como a gestão de reclamações, o marketing relacional e a avaliação da satisfação dos clientes. Dentro desta linha, e ainda durante a Licenciatura de Economia, tive oportunidade de aprender as bases teóricas da cadeira de

Marketing Operacional, leccionada também pelo Professor Arnaldo Coelho e que me possibilitou ter uma visão geral e por vezes crítica em relação aos procedimentos implementados e posicionamento do marketing da empresa e dos seus produtos.

Posso ainda acrescentar outras disciplinas que foram também decisivas, em relação aos contributos teóricos adquiridos, dada a utilização ao longo do meu estágio de sistemas informáticos (Softwares de Gestão: ERP e CRM) e que hoje em dia são indispensáveis na gestão diária das empresas. Exemplos disso, foram as disciplinas de Sistemas de Apoio à Decisão, leccionada pelo Professor Rui Lourenço e Comércio Electrónico leccionada pelo Professor Paulo Melo, que permitem ter uma visão de toda a arquitectura envolta destes sistemas e adquirir práticas que se tornam bastante úteis na sua utilização.

Não quero deixar de salientar a importância que todas as outras disciplinas acabam por ter no desenvolvimento de inúmeras funções. Permitiram assim a aquisição de capacidades que se tornaram posteriormente decisivas. Estas capacidades assentam na procura individual de informação que permite responder a questões que nos surgem no dia-a-dia e na aplicação de conhecimento teórico apreendido durante o curso.

Concluo assim que, os conhecimentos adquiridos ao longo do meu percurso académico tornaram-se verdadeiramente fundamentais para o exercício das minhas funções enquanto estagiário e apesar de destacar apenas algumas das disciplinas, é relevante mencionar que é o conjunto de saberes adquiridos, tanto em Licenciatura como em Mestrado, que formam uma base consistente na adaptação ao contexto laboral. Espero no entanto, continuar a alargar a minha base de conhecimento, as minhas competências e capacidades que só poderão ser maximizadas quando utilizadas no seu conjunto.



## **6. Análise Crítica do Estágio e Criação de Valor**

A realização do meu estágio curricular na Recer foi para mim bastante importante, pois foi uma excelente forma, como já tive oportunidade de explicar, de poder aplicar na prática todos os ensinamentos (académicos e experiências vividas) recebidos até aqui, junto de uma equipa de profissionais competentes, com elevada experiência no campo do comércio internacional e que possibilitaram uma relação profissional de admirável qualidade.

A integração na empresa foi fácil, pois também não era a primeira vez que iria estar em contacto com o mundo do trabalho. Contudo, não posso deixar de agradecer aos meus colegas e chefias, o seu apoio, quer a nível profissional quer a nível pessoal, tendo assim oportunidade de trabalhar com uma verdadeira equipa na sua dimensão da palavra.

Inicialmente, os primeiros dias do estágio foram de adaptação com a realidade da empresa, onde tive oportunidade de conhecer todos os sectores de actividade, todo o mecanismo de funcionamento, os produtos comercializados e gradualmente toda uma dinâmica que está inerente à área comercial da empresa. Do ponto de vista do sector de actuação da Recer, considero este estágio ainda mais proveitoso, uma vez que, tendo efectuado já em outros tempos estágios de verão numa empresa da concorrência, permitiu-me estabelecer comparações, compreender diferentes políticas, diferentes estratégias e sobretudo tomando por base o título do relatório e exercício do meu estágio, os diferentes modos de actuação nos mercados internacionais.

Os primeiros tempos são por isso marcados por um período de adaptação onde é necessário adquirir um grande volume de informação. Estes primeiros tempos foram principalmente dedicados a tarefas a cargo da direcção comercial e em que gradualmente passei a contactar com a equipa de vendas e a trabalhar com a mesma. Muitas dúvidas foram surgindo ao longo do estágio e de todas as funções que já tive oportunidade de enumerar em pontos anteriores, contei sempre com a ajuda e o esclarecimento das pessoas que me rodeiam na empresa.

O desenrolar do tempo, trouxe consigo um maior à vontade em relação às práticas e processos utilizados, mas também uma maior responsabilidade da minha parte em

relação ao desempenho desses mesmos processos que vão necessitando de respostas eficientes da minha parte.

Acho sobretudo interessante analisar o meu estágio, quando olho para todo o meu percurso, primeiro enquanto pessoa, depois enquanto estagiário e poder observar que, através de todos os ensinamentos e experiências vividas até aqui, consigo ter visão crítica (positiva e negativa) em relação às práticas correntes da empresa. É sobretudo importante poder com isso reforçar as bases do conhecimento e da prática numa área profissional que vai de encontro às minhas expectativas futuras, no que toca ao exercício da gestão. Neste sentido, penso que foram cinco meses bastante positivos, onde tive oportunidade de enriquecer o meu percurso.

Este foi, sem dúvida, um projecto que me deu uma especial satisfação, dado que me permitiu conhecer de perto a realidade dos mercados internacionais, o modo de funcionamento dos mesmos, a aplicação na prática daquilo que fui apreendendo ao longo do curso e em particular no mestrado, e ainda ganhar experiência numa área que está e continuará a estar em constante expansão, uma vez que é por aí que passa o futuro das nossas empresas.

Um dos muitos aspectos que tive oportunidade de observar na condução do meu estágio e das funções que me foram propostas inicialmente, é que ainda existe uma forte resistência à mudança nas empresas no que toca à implementação de novos procedimentos/ estratégias. E quando falamos em implementação de novas estratégias, na procura de resultados no curto-prazo, na alteração de políticas comerciais até aqui em curso, o resultado pretendido poderá ser obtido mais tarde que o desejado.

Enquanto estagiário, considero que este trajecto se apresentou de forma evolutiva, com um esforço considerável, principalmente quando as responsabilidades inerentes às minhas funções se tornaram acrescidas. Saliento ainda, a abertura das minhas concepções sobre a vida empresarial, permitindo-me desprender da teoria (embora seja esta a estar na base de uma boa prática) e expandir os meus horizontes profissionais. Este foi, sem dúvida, um projecto que me deu uma especial satisfação, dado que me permitiu conhecer de perto a realidade dos mercados internacionais, bem como o modo de funcionamento dos mesmos.

Nesta medida, penso que fui capaz de criar valor para a minha entidade de acolhimento, com a motivação e empenho necessário para um desenrolar de funções produtivas e eficiente, mostrando capacidade para inteirar uma equipa como elemento integrante da mesma.

## 7. Conclusão

O caminho da internacionalização, mais do que um desejo representa uma necessidade e apresenta-se actualmente e de forma crescente, como uma estratégia determinante na competitividade das empresas e ao mesmo tempo, condição de sobrevivência.

Se o processo de internacionalização é bastante atractivo hoje em dia para as empresas, é também ao mesmo tempo bastante complexo, sendo que a principal razão apontada para iniciar este processo, é a dimensão reduzida que o mercado doméstico representa para a maioria das empresas, ao mesmo tempo que se procura crescer em termos de mercado, ter acesso a novos recursos e assim aumentar a rentabilidade das suas actividades.

Assente nestes pressupostos é visível a importância que o Departamento de Vendas do Mercado Externo tem no desempenho e estratégia global da empresa. Foi assim que desenvolvi o meu relatório, procurando sempre abordar temas teóricos com ligação às práticas desenvolvidas directa e indirectamente durante o estágio, bem como toda a realidade percebida. O relatório teve como alvo prioritário, descrever as tarefas por mim desempenhadas e o contributo que estas tiveram na prestação da equipa de vendas do mercado externo, num sector de actividade muito competitivo quer a nível nacional, quer a nível internacional, numa altura em que a economia mundial se ressentia da crise global que hoje atravessamos. A concorrência cada vez maior e mais agressiva, assim como o desinvestimento na construção/sector imobiliário, constituem-se como um dos muitos desafios que se colocam a uma empresa que enfrenta este paradigma.

Com o presente relatório procurei abordar de forma sucinta como se desenvolve o comércio internacional na empresa em questão, através do departamento de vendas do mercado externo nos diferentes métodos e mecanismos adoptados por todos os intervenientes neste processo. Para isso, comecei por introduzir um corpo teórico que procure dar uma visão alargada do como pode ocorrer o processo de internacionalização em empresas como a Recer. Foram abordadas as motivações e os obstáculos que se podem encontrar durante este processo, bem como uma breve análise teórica ao modelo de Uppsala referente ao processo de internacionalização.

Seguindo sempre esta linha e não esquecendo o enquadramento prático do meu estágio, procurei abordar a importância dos canais de distribuição no funcionamento do comércio internacional e a disponibilidade que os recursos da empresa têm na execução das estratégias.

Na última parte procurei descrever as práticas por mim desempenhadas ao longo do estágio curricular, bem como a contribuição dos conteúdos teóricos durante a minha participação no mesmo e uma análise crítica quanto à criação de valor para ambas as partes.

De acordo com o que referi anteriormente, a minha escolha nesta área para a realização de estágio vai de encontro à minha visão relativamente à profissão em si, mas também ao conjunto de conhecimentos e capacidades que é possível adquirir na realização do trabalho diário levado no seio das empresas.

Ao longo destas 20 semanas, lidei com pessoas muito diferentes, com formas de trabalhar também muito distintas. Todas estas experiências contribuíram para uma solidificação de competências e para atingir os objectivos propostos no início deste estágio.

Apesar de considerar que os objectivos a que me propus foram devidamente alcançados, reconheço que ainda se encontram por adquirir algumas técnicas, geradoras de mais confiança no trabalho realizado, bem como um conjunto de conhecimentos em áreas menos abrangidas neste período. Para o efeito, fica a continuação de laboração na entidade de acolhimento, com a expectativa de uma forte aprendizagem futura e realização profissional.

## 8. Referências Bibliográficas

ANDERSEN, U.; JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. (1997) *Organic Acquisitions in the Internationalization Process of the Business Firm*, Management International Review.

BARRETT, Nigel J.; WILKINSON, Ian F. (1985) *Export Stimulation: A Segmentation Study of the Exporting Problems of Australian Manufacturing Firms*, European Journal of Marketing

BILKEY, Warren J. (1978); TESAR, George (1977) *The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms*, Journal of International Business Studies.

BARNEY, J. B. (1991) *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management.

BARNEY, J. B. (2001) *Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management search? Yes.*, Academy of Management Review

CAVUSGIL, S. Tamer (1984) *Organizational Characteristics Associated with Export Activity*, Journal of Management Studies.

COELHO, F. J. Fernandes (1995) *Investimento Directo Português no Exterior*, Lisboa, Tese de Mestrado em Ciências Empresariais.

DICHTL, E. (1984) *The Export Decision of Small and Medium-Sized Firms*, Journal of International Business Studies.

DOMINGUINHOS, Pedro Miguel (2007) *Born Globals: Da Formatação da Oportunidade à Aprendizagem Global*, Lisboa, Doutoramento em Gestão.

DYMSZA, W. A. (1972) *Multinational Business Strategy*, McGraw-Hill.

EXPORTMANAGER.COM.BR (2008) *Estratégias de Internacionalização*, [http://www.exportmanager.com.br/pages/titulos/pdf/estrategias\\_de\\_internacionalizacao.pdf](http://www.exportmanager.com.br/pages/titulos/pdf/estrategias_de_internacionalizacao.pdf), [consulta: Junho de 2010].

FEP.UP.PT (2007) *A Internacionalização e os Factores de Competitividade: O Caso Adira*, <http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Manuela%20Dias.pdf>, [consulta: Junho 2010].

JOHANSON, J. e VAHLNE, J.E. (1977) *The International Process of the Firm*, Journal of International Business Studies.

JOHANSON, J. e WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975) *The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases*, Journal of Management Studies.

KAYNAK, Erdener (1992) *A Cross Regional Comparison of Export Performance of Firms in Two Canadian Regions*, Journal of Small Business Management.

KEDIA, B. L.; CHOKKAR, J. (1986) *Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation*, Management International Review.

KOTLER, P. (2000) *Marketing para o Século XXI*, Lisboa, Editorial Presença.

MACHURET, J-J; (1993) *Comerciator: Teoria e Práticas da via da Qualidade nos Sistemas de Venda*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

PORTUGALGLOBAL.PT (2010) *Guia do Exportador* <Http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuidoExportador/Paginas/GuidoExportador.aspx>, [consulta: Junho 2010].

RODRIGUES, P. C. (2009) *Determinantes da Estratégia de Exportação e do Canal de Distribuição Internacional nas PME's Brasileiras do Estado do Ceará: Implicações sobre a performance de exportação*, Tese de Doutoramento em Gestão de Empresas.

SULLIVAN, Daniel; BAUERSCHMIDT, Alan (1988) *Measuring the Degree of Internationalization of a Firm*, Journal of International Business Studies.

TEJON, J. L.; COBRA, M. (2007) *Gestão de Vendas: 21 Segredos para alcançar o Sucesso*, São Paulo, Editora Saraiva.

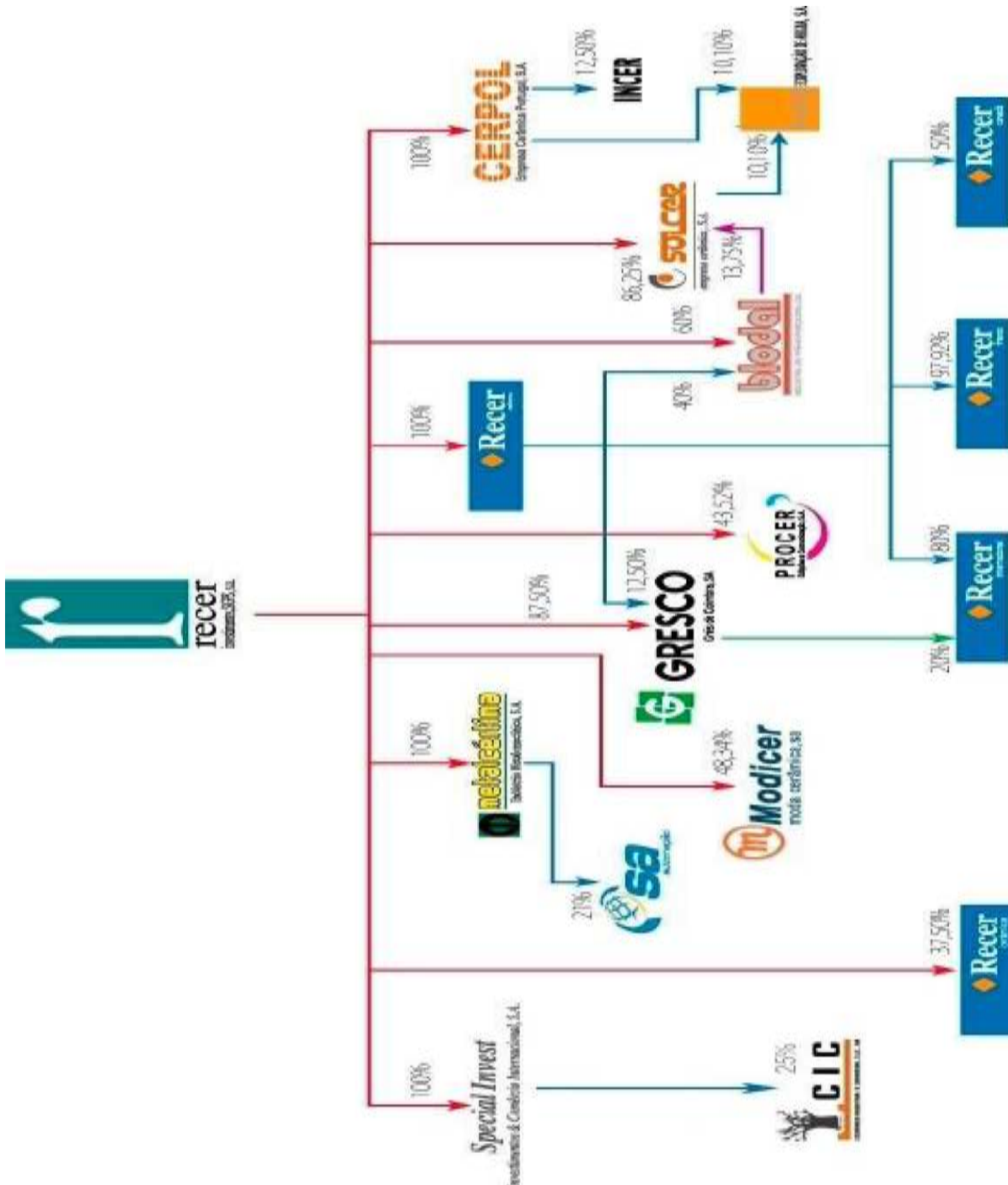
VIANA, C.; HORTINHA, J. (2002) *Marketing Internacional*, Lisboa, Edições Sílabo.

WIKIPÉDIA.ORG (2010) *Distribuição (Marketing)*,  
[http://pt.wikipedia.org/wiki/Distribui%C3%A7%C3%A3o\\_\(Marketing\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Distribui%C3%A7%C3%A3o_(Marketing)),  
[consulta: Junho 2010].



9. Anexos

Anexo 1 – Organigrama da Recer Investimentos, SGPS, S.A.



## Anexo 2 – Processo Comercial

### 1. OBJECTIVO DO PROCESSO

Garantir e fidelizar a ligação comercial entre a RECER e o cliente.

### 2. CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO

#### ENTRADAS:

- CLIENTE (Solicitação de visita)
- Produto Acabado, P01-Produção
- Amostras de novo produto, P06-Concepção E Desenvolvimento

#### SAÍDAS:

- Encomenda de cliente, P11-Logística
- Proposta de novos produtos, P06-Concepção e desenvolvimentos
- 
- Requisição de Merchandising, P18-Apoio ao cliente

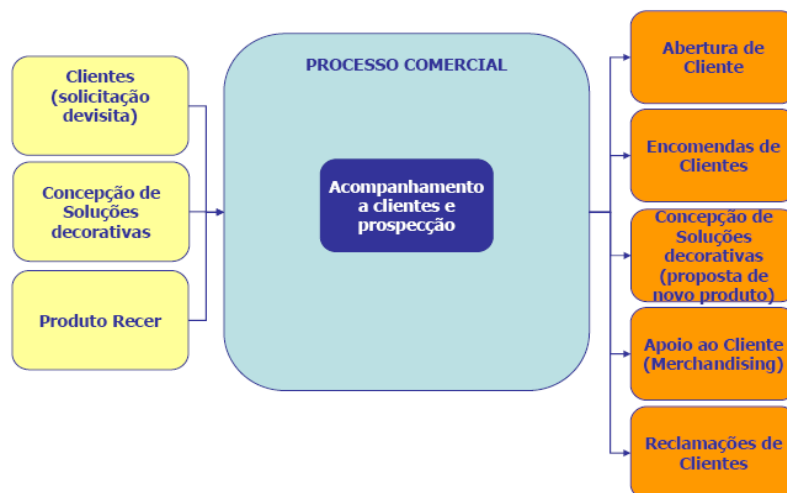
### 3. DOCUMENTOS AFFECTOS AO PROCESSO

#### PROCEDIMENTOS:

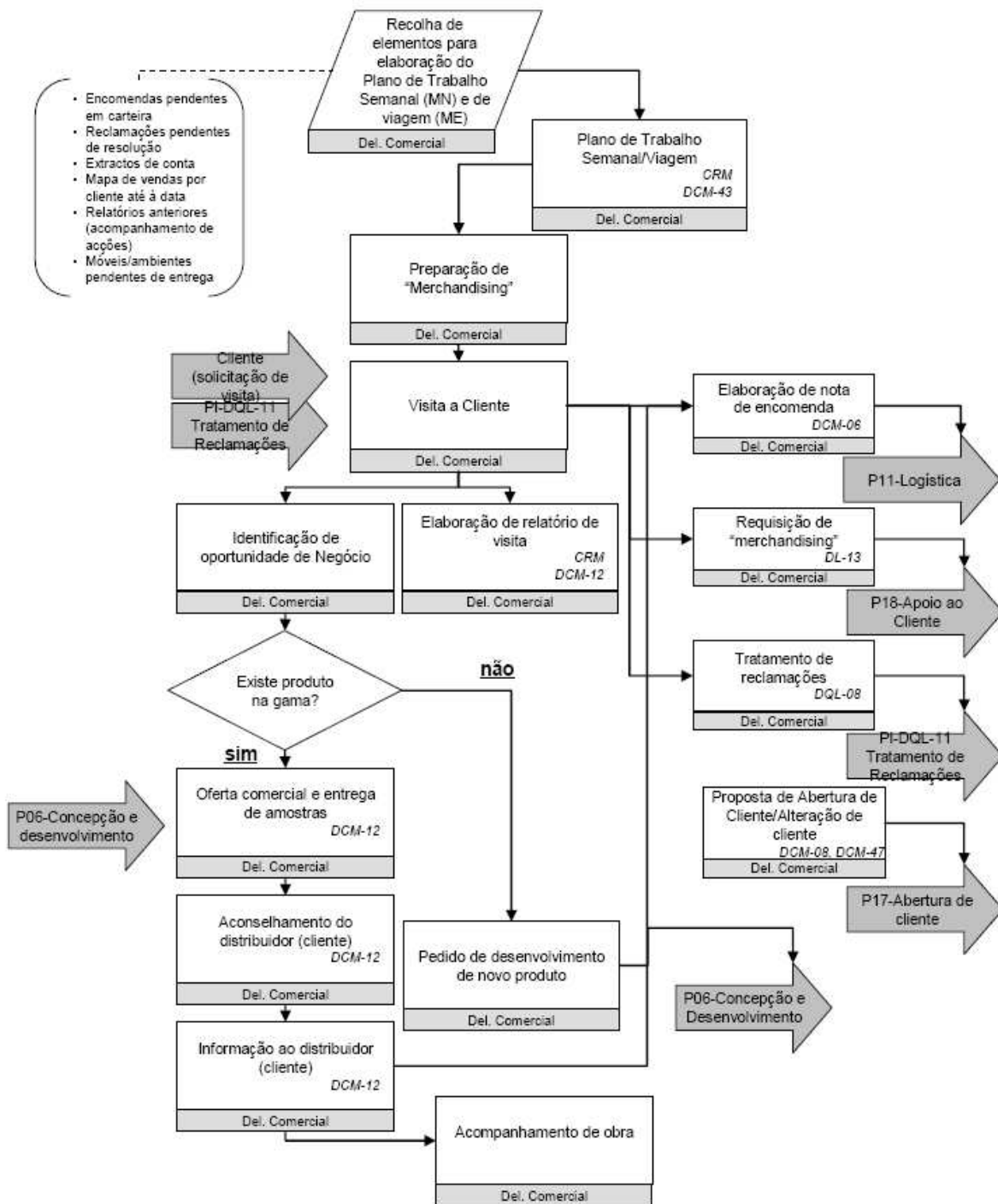
#### IMPRESSOS:

- DCM-43, Plano de Trabalho.
- DCM 06, Nota de Encomenda
- DCM-08, Ficha de abertura de cliente
- DCM-12, Relatório de Visita
- DL-13, Requisição de Serviços - secção de Promoção
- DQL-08, Reclamação de Clientes
- DCM-47, Ficha de alteração de cliente

### 4. FLUXOGRAMA GERAL



### 5. FLUXOGRAMA DE ACOMPANHAMENTO A CLIENTES E PROSPECÇÃO



### Anexo 3 – Processo de Logística

#### 1. OBJECTIVO DO PROCESSO

Garantir a resposta ao pedido do cliente, nas condições previamente definidas e acordadas.

#### 2. CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO

##### ENTRADAS:

- Encomenda (Cliente)
- Encomenda (Processo COMERCIAL)
- Mapa de Produção (Sub-processo PLANEAMENTO)
- Stock PA (Sub-Processo GESTÃO DE STOCKS)
- 

##### SAÍDAS:

- Produto (Cliente)
- Facturação (Processo ADMINISTRATIVO FINANCEIRO)

#### 3. DOCUMENTOS AFECTOS AO PROCESSO

##### PROCEDIMENTOS:

- PI-DL 07 –Codificação de Produtos
- PI-DL-03 – Entradas em Armazém
- PI-DL-04 – Movimentos de Material
- Tabela “Packing List”

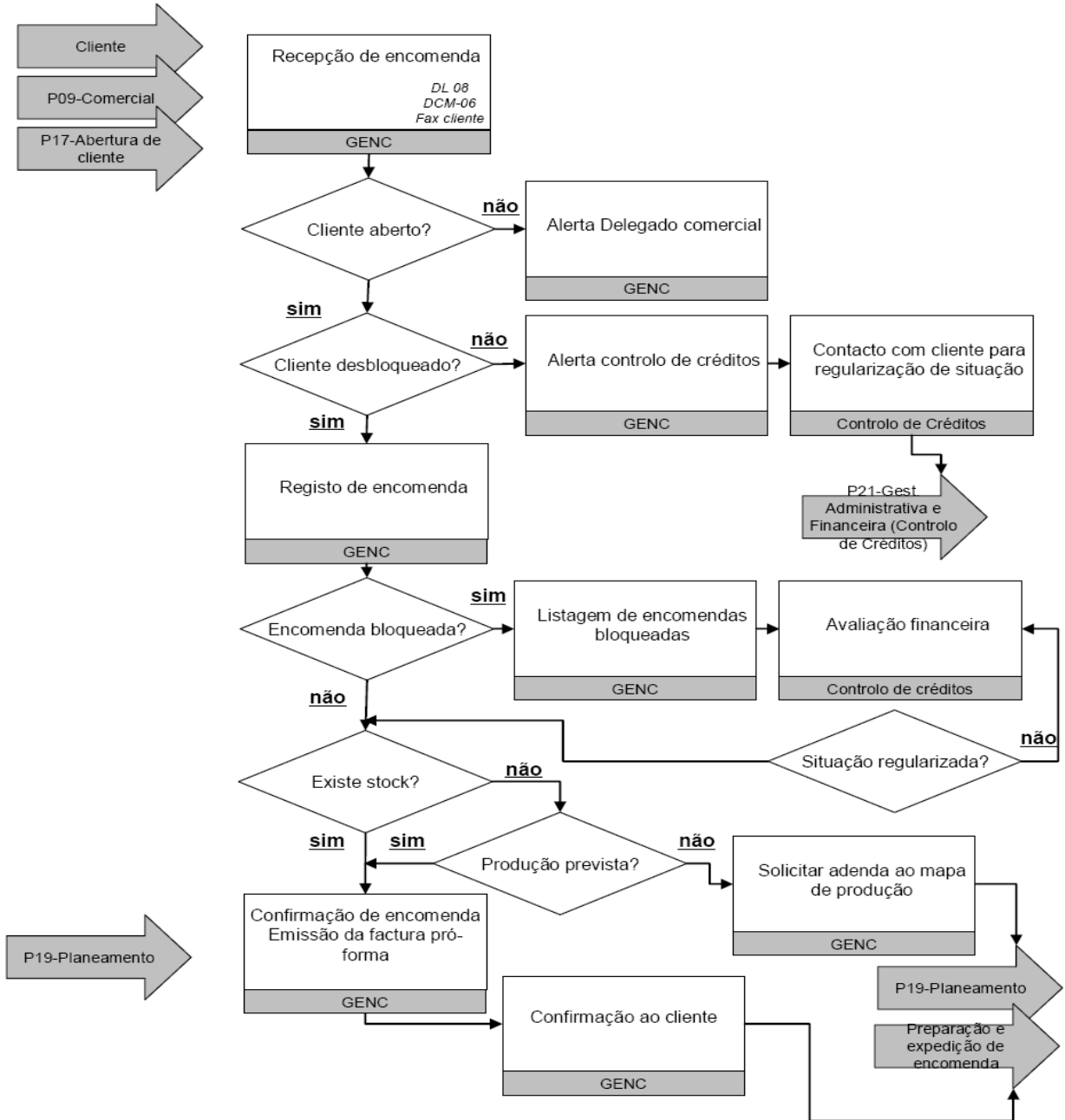
##### IMPRESSOS:

- DL-08 Nota de Encomenda Interna
- DCM-06 Nota de Encomenda (vendedor)
- DCM-24 Rotulo de Carga
- DCM-25 Rótulo de Carga listelos
- DCM-15 Mapa de Controlo do armazém

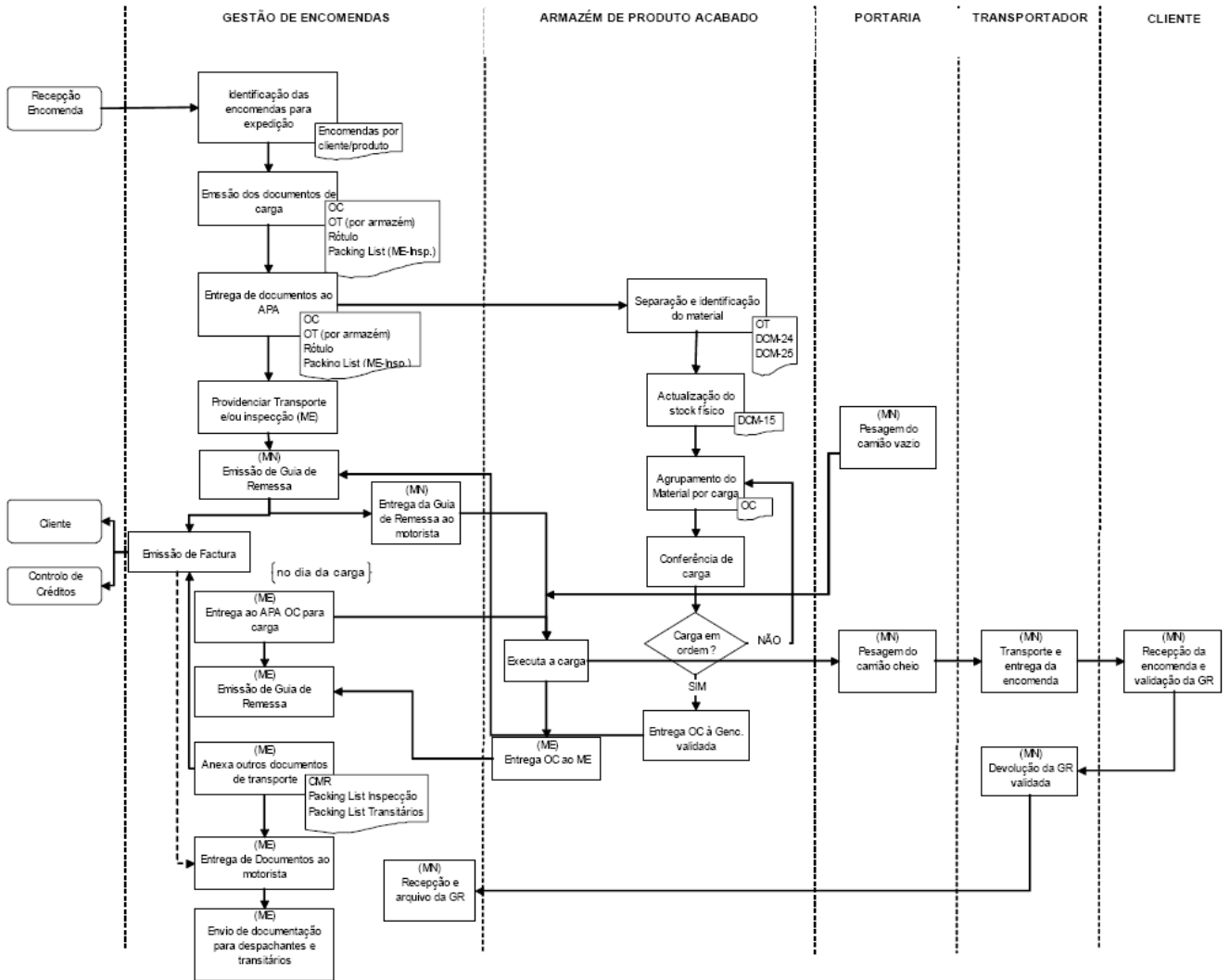
#### 4. FUXOGRAMA GERAL



5. FLUXOGRAMA DE RECEPÇÃO, REGISTO E CONFIRMAÇÃO DE ENCOMENDA



## 6. FLUXOGRAMA PREPARAÇÃO E EXPEDIÇÃO DE ENCOMENDA



## Anexo 4 – Processo de Abertura de Cliente

### 1. OBJECTIVO DO PROCESSO

Validar a abertura de novo cliente Recer

### 2. CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO

#### ENTRADAS:

- P09-Comercial, Pedido de Abertura de Cliente ou alteração das condições comerciais de Cliente

#### SAÍDAS:

- Registo de Cliente (P09-Comercial, P11-Logística)

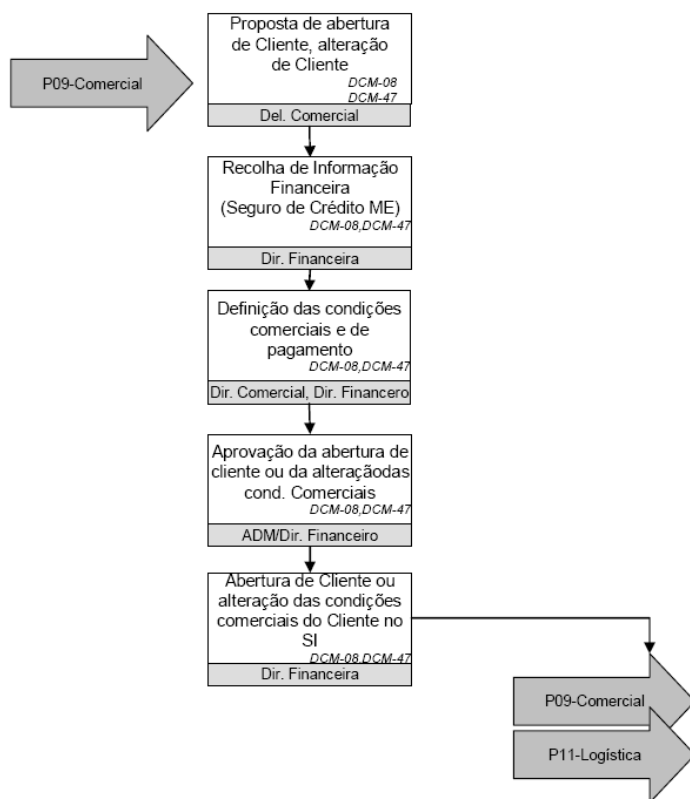
### 3. DOCUMENTOS AFECTOS AO PROCESSO

#### PROCEDIMENTOS:

#### IMPRESSOS:

- DCM-08, Abertura de Cliente
- DCM-47, Alteração de Cliente

### 4. FLUXOGRAMA



## Anexo 5 – Processo de Apoio ao Cliente

### 1. OBJECTIVO DO PROCESSO

Prestar apoio aos clientes para a renovação e implementação de expositores e salões de exposição, de soluções decorativas cerâmicas.

### 2. CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO

#### ENTRADAS:

- Pedido de Serviço (P09 - COMERCIAL)

#### SAÍDAS:

- Projecto (P11-LOGÍSTICA)

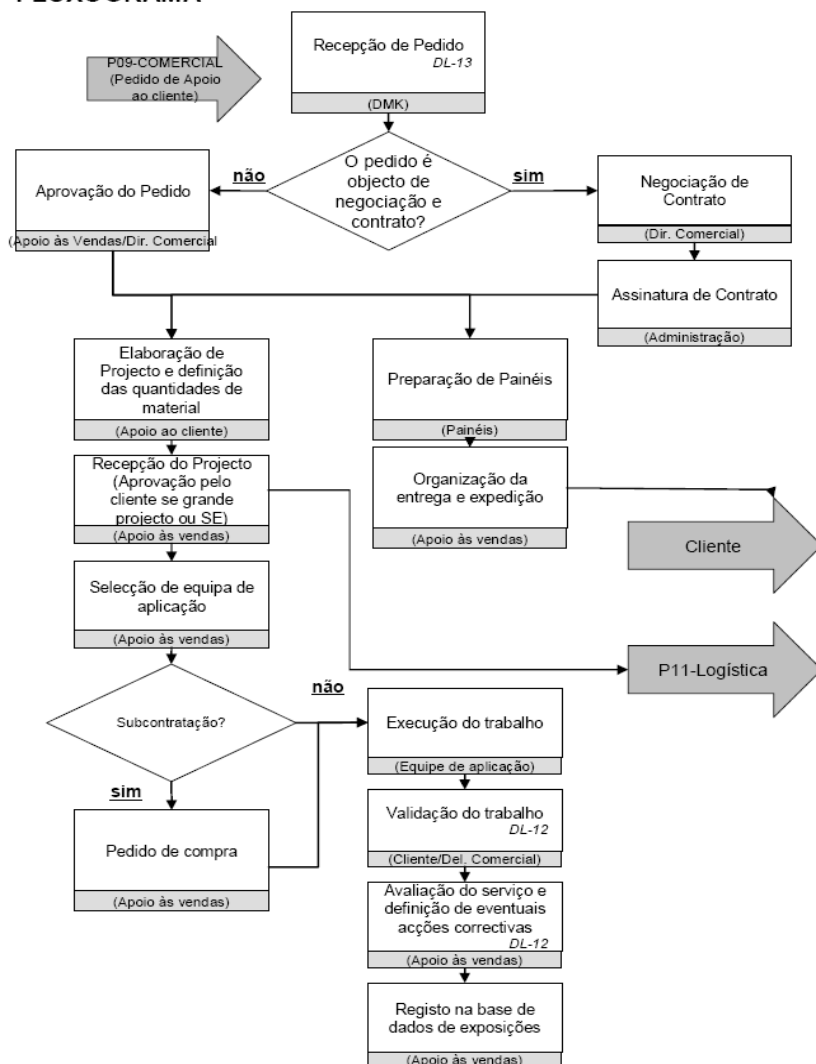
### 3. DOCUMENTOS AFECTOS AO PROCESSO

#### PROCEDIMENTOS:

#### IMPRESSOS:

- DL-12, Serviço de apoio ao cliente
- GP-01, Requisição de Serviços

### 4. FLUXOGRAMA





**Fim**