
Implementação de Projetos de Internacionalização para o Mercado Alemão- Caso de uma empresa de Café

Maria Luís Salgado Fernandes

Relatório de Estágio: Market Access
Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por
Prof^a Doutora Ana Paula Africano

2019

Nota Biográfica

Maria Luís Salgado Fernandes, nascida a 25 de julho de 1996, licenciada em Gestão de Empresas pela Universidade Lusíada do Porto, em junho de 2017, ingressou, em setembro do mesmo ano, no Mestrado de Economia e Gestão Internacional, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto. O ingresso neste mestrado deveu-se ao interesse e pertinência dos conteúdos lecionados no mesmo. O segundo semestre do primeiro ano foi realizado ao abrigo do programa Erasmus+, na universidade *Kozminski*, em Varsóvia, na Polónia.

Em setembro de 2018, iniciou o estágio curricular, com término em fevereiro de 2019, na empresa *Market Access*, tendo oportunidade de aplicar os conteúdos lecionados, aumentar o conhecimento e especialização na área da internacionalização, culminando com a realização deste relatório.

Agradecimentos

Ao longo da elaboração deste relatório, devo agradecer a pessoas que foram fundamentais e sem as quais este trabalho seria impossível de ser finalizado.

Em primeiro lugar, agradeço à Prof.^a Doutora Ana Paula Africano, minha orientadora, pela disponibilidade, atenção e pelas propostas e sugestões pertinentes.

Agradeço também à empresa e equipa *Market Access* pela oportunidade de aprofundar e expandir os meus conhecimentos, dotando-me de armas que serão uma mais-valia para a nova fase que se inicia.

Ao Dr. Pedro Duarte, gerente da empresa “*Caffier*”, pela disponibilidade e tempo despendido na realização da entrevista, que faz parte integrante deste relatório, servindo como base de informação disponível.

Agradeço, principalmente, aos meus pais e irmã por estarem sempre ao meu lado em todos os momentos e me motivarem todos os dias a não desistir dos meus objetivos.

Abstract

The intensification of the expansion of Portuguese companies, to external markets in recent years is due to the commercial opening of the economies and the support of the Portuguese government. To highlight the “Portugal 2020” program has motivated several companies in the country to “look” at international markets as opportunities to expand their business.

In this context, this report is about one of such projects, the process of internationalization of a Portuguese coffee company assisted by the program to expand to the German market. The main objective is to understand the steps required to implement an internationalization process, the literature review will be oriented towards this end.

The methodology used for the implementation of the report will be of a qualitative nature, focused on the use of the research-action methodology. This method implies an active participation in the project development process. It includes the internship carried out at Market Access, the consulting company, plus the interview with the heads of the Portuguese coffee company in order to have a better understanding of the entire internal situation of the company.

The results of this research, reflect the great effort, work and commitment that companies must have before, during and after the expansion into new foreign markets.

Codes-JEL: F10; F23; M16.

Key words: Internationalization, *Market Access*, Entry modes, Strategy, Strategic management, Coffee industry, Resources and Capabilities.

Resumo

A intensificação da expansão, que se tem verificado, das empresas portuguesas, a mercados externos nos últimos anos, deve-se à abertura comercial das economias. Aliado a esse fator, o Estado português, tem estado ativo na criação de apoios a salientar o programa “Portugal 2020”. Estas políticas têm motivado diversas empresas a “olhar” para os mercados internacionais como oportunidades de expandirem os seus negócios.

Neste contexto, no decorrer do estágio curricular realizado na empresa de consultoria internacional *Market Access*, foi-me atribuído o processo de internacionalização de uma empresa portuguesa do ramo do café, assistindo-a na sua expansão para o mercado alemão. Tendo em consideração o objetivo de compreender quais os passos necessários para a implementação de um processo de internacionalização, a revisão de literatura será orientada para este fim.

A metodologia utilizada para a concretização do relatório será de carácter qualitativo, focalizada na utilização da metodologia de investigação-ação. Esta subentende a participação ativa no processo do desenvolvimento do projeto, no caso através do estágio realizado na *Market Access*, a que acresce a entrevista com os responsáveis da empresa de café português para poder ter maior perceção de toda a situação interna da empresa.

Os resultados deste relatório espelham o grande esforço, trabalho, empenho e dedicação que deve ser feito por parte das empresas antes, durante e depois da expansão para novos mercados.

Códigos-JEL: F10; F23; M16.

Palavras-Chave: Internacionalização, *Market Access*, Modos de entrada, Estratégia, Gestão estratégica, Indústria do café, Recursos e capacidades.

Índice

Nota Biográfica	i
Agradecimentos.....	ii
Abstract	iii
Resumo	iv
Índice de Tabelas.....	vii
Índice de Gráficos.....	vii
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura.....	4
2.1. Definição de Internacionalização e Motivações (Nível Empresa)	4
2.2. Modos de entrada nos mercados externos (ação/implementação)	5
2.2.1. Exportação.....	6
2.3. Modelo de Uppsala (Modelos de Internacionalização)	8
2.4. Teoria das Redes	9
2.5. Formulação de uma estratégia de internacionalização	10
2.5.1. Dimensão da Indústria e Gestão de estratégias competitivas	10
2.5.2. Dimensão dos recursos e capacidades próprias	12
2.5.3. Dimensão das Instituições, Cultura e Ética	14
3. Metodologia.....	17
3.1. Metodologia de Investigação-Ação.....	17
4. O estágio curricular	19
4.1. Market Access.....	19
4.2. Funções desempenhadas no estágio.....	20
4.3. Empresa “ <i>Caffier</i> ”	21
4.4. Importações e Exportações.....	22
4.4.1. Concorrentes	23
4.4.2. Relação comercial entre Alemanha e Portugal no setor do café.....	24
5. Processo de expansão para o mercado alemão	26
5.1. Dimensão da Indústria	26
5.2. Dimensão dos Recursos e Capacidades Próprias	29
5.3. Dimensão das Instituições	37
5.4. Dimensão da Cultura	38
5.5. Dimensão Ética	41
5.6. Aplicação da literatura ao processo de internacionalização da “ <i>Caffier</i> ”	42

5.7. Motivações para a internacionalização para o mercado alemão	43
5.8. Modos de Entrada.....	43
5.9. Feiras internacionais no mercado alemão	44
6. Resultados do processo de internacionalização.....	46
7. Conclusão e conselhos	48
Referências	51
Webpages.....	54
Anexos	55
Anexo 1 – Estudos semelhantes	55
Anexo 2 – Perguntas para entrevista.....	58
Anexo 3 – Acordo Internacional do Café.....	67

Índice de Tabelas

Tabela 1: Modos de entrada.....	6
Tabela 2: As 5 Forças de Porter	12
Tabela 3: Análise SWOT.....	13
Tabela 4: Café importado pela Europa	22
Tabela 5: Importação de café por Portugal com origem na Alemanha	24
Tabela 7: Análise SWOT.....	30
Tabela 8: Análise VRIO	35
Tabela 9: Principais feiras alimentares na Alemanha	44

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Dimensões culturais de Hofstede, representação própria.....	41
--	----

1. Introdução

No ano letivo de 2018/2019, a fim de terminar o meu 2º ciclo de estudos, realizei um estágio curricular na empresa de consultoria internacional, *Market Access*. O core Business da empresa é prestar apoio aos seus clientes em serviços de consultoria nas áreas de desenvolvimento da exportação e internacionalização. No estágio curricular, foi-me atribuído um leque de projetos inovadores, tendo em vista a internacionalização. Tendo em consideração o desafio apresentado, basearei o meu relatório de estágio no processo e estratégia de internacionalização de uma empresa portuguesa de torrefação de café. De salientar que, no caso específico, o objetivo da *Market Access* é dar apoio e soluções no processo de internacionalização no mercado alemão.

A Alemanha é uma das potências mundiais que mais importa grão de café verde e posteriormente o exporta. À chegada, o grão de café verde é torrado na região portuária de Hamburgo e Bremen, um dos maiores e mais importantes locais de torrefação da indústria. Após este processo de transformação do grão de café, este é distribuído por todo o país e exportado pelas empresas de café existentes no mercado. É de salientar que, na Alemanha, se verifica um maior consumo de café quando comparado com o consumo de cerveja. A popularidade do café é tão impactante que, aquando da sua chegada por volta do ano de 1670, verificou-se uma mudança radical no quotidiano e tradições, tornando-se o café substituto das sopas de farinha e cerveja quente nos habituais pequenos-almoços do povo alemão (site, Grão Gourmet, 2017).

Para melhor compreender o fenómeno da internacionalização, importa clarificar o significado de globalização e qual o impacto que teve nos negócios (Jansson e Sandberg, 2007), ou seja, na forma como a estratégia das empresas começou a ser pensada. O conceito é de difícil definição, sendo que não existe uma definição aceite pela comunidade científica (Fernandes 2004). Apesar disso, a globalização foi a principal responsável pelo aumento do comércio internacional (Faeth, 2009), na medida em que foi possível estabelecer uma relação de interdependência entre produtores e consumidores geograficamente distantes (Campos e Canavezes 2007). A existência de infraestruturas de transporte e a constante evolução dos sistemas de comunicação têm um papel fundamental nas trocas internacionais, o que, aliado a fatores de natureza política, têm vindo a mostrar-se decisivos no comércio internacional. Foram, assim, criados acordos entre Estados que se focam na liberalização global do

comércio de mercadorias, e em muito menor escala de serviços entre países (Campos e Canavezes 2007).

Estes novos meios e práticas disponíveis levaram que as empresas começassem a traçar novos objetivos e novas estratégias. Isto significa que passaram a olhar para outros mercados como oportunidades não tão distantes de se alcançar. Esta busca levou a que estas empresas começassem a praticar a “internacionalização” (Campos e Canavezes 2007).

À entrada em mercados externos, as empresas passam pelo inevitável estado de desvantagem, por serem estrangeiras e não estarem familiarizadas com o mercado e as suas regras e práticas, ou seja, sofrem os custos da “*liability of foreignness*”. Daí haver uma necessidade por parte destas em criar estratégias que desenvolvam e sustentem a sua competitividade, de modo a sobreviverem à pressão concorrencial dos mercados externos, obrigando-as a estar preparadas e conscientes dos diversos desafios a enfrentar no ambiente onde se irão inserir, estando condicionados pelas capacidades e recursos que possuem (Peng, 2009).

Tendo em conta os desafios que as empresas enfrentam na entrada em mercados estrangeiros, importa que tenham uma estratégia competitiva que as capacite para superarem dificuldades. Assim, é importante a análise sobre as diferentes estratégias competitivas que sustentam o processo de internacionalização das empresas. Em primeiro lugar, a análise estratégica com base na indústria, adotando uma lógica da análise do ambiente externo que a empresa enfrentará, com o paradigma das 5 forças de Michael Porter. Adicionalmente, é necessária uma análise da dimensão estratégica, com base nos recursos e capacidades da empresa que condicionam a sua competitividade. Por último, o enquadramento institucional, cultural e ético que condiciona a presença de qualquer empresa no mercado de destino (Peng, 2009).

Deste modo, este trabalho tem como principal objetivo identificar e compreender quais os passos necessários para que a empresa *Caffier*, consiga entrar no mercado alemão. Para o efeito, importa relacionar o posicionamento que a empresa tem e que futuramente terá de adotar, com a criação de uma estratégia de internacionalização que lhe permita competir e obter resultados positivos nesse mercado. Assim, durante a análise e desenvolvimento do processo de internacionalização da empresa portuguesa de café, o propósito será de compreender *quais os passos necessários para a implementação de um projeto de internacionalização no mercado alemão, no caso específico do setor do café*.

A metodologia seguida consiste no método Investigação/Ação, assente numa análise qualitativa, recorrendo a dados primários e secundários, obtidos durante o projeto de

consultoria à empresa no processo de abordagem ao mercado.

Este relatório está dividido em secções. Na secção um, são apresentados o tema e o principal objetivo, assim como as ferramentas, que irão permitir desenvolver o caso. A secção dois diz respeito à Revisão da Literatura, apresentando um breve sumário das teorias utilizadas nesta análise, no que concerne aos fatores associados a um processo de internacionalização e as componentes associadas ao mesmo. Na secção três, encontra-se a metodologia utilizada para se estudar o presente caso. A quarta secção é dedicada ao estágio curricular onde é descrita a empresa onde decorreu o estágio e as atividades desenvolvidas, para além de apresentar a empresa alvo do estudo e uma pequena apresentação do mercado alemão do café. Na secção cinco, o processo de expansão para o mercado alemão é apresentado e analisado à luz do quadro teórico apresentado na secção dois. A secção seis, resultados do processo de internacionalização, explana os resultados obtidos durante o desenvolvimento do projeto de internacionalização. Por último, a secção sete, conclusão e conselhos, apresenta a principal conclusão deste relatório e deixa conselhos para a abordagem e futura forma de atuação no mercado alemão.

2. Revisão de Literatura

A presente secção, apresenta o quadro teórico - conceitos base e teorias que se adequam ao caso em análise. Deste modo, serão apresentados os conceitos de internacionalização e motivações; identificados os modos de entrada nos mercados externos; modelo de Uppsala para a internacionalização; teoria das redes; formulações para uma estratégia global. Este último apresentará o estudo de três componentes distintas: a dimensão da indústria e gestão de estratégias competitivas; a dimensão dos recursos e capacidades próprias; e a dimensão das instituições, cultura e ética.

2.1. Definição de Internacionalização e Motivações (Nível Empresa)

Hymer, em 1960, foi o primeiro estudioso preocupado em analisar as movimentações internacionais de empresas domésticas. No seu estudo conclui que este processo tem riscos associados, além de ser sinónimo de custos mais alargados para a empresa. Ao longo dos anos, tem-se tentado criar uma definição de internacionalização, mas sem uma conclusão que pudesse ser adotada por toda a comunidade científica. Assim, a internacionalização pode ser definida como o processo de adaptação das operações da empresa, ou seja, a estratégia, os recursos e estrutura, aos ambientes internacionais (Calof e Beamish 1995).

Tal como Hymer, muitos estudiosos têm tentado compreender as motivações das organizações na opção pela internacionalização. Douglas e Craig (1995) analisam em concreto os fatores externos e internos à empresa, enquanto os autores Czinkota et.al (1999), Hollensen (2011), Masum & Fernandez (2008) e Brito e Lorga (1999) identificam as motivações como sendo proativas, reativas e mistas. As motivações proativas destacam dois conjuntos: a impossibilidade de crescimento da empresa no mercado doméstico e o aproveitamento de oportunidades criadas pelo mercado externo. No mercado doméstico, razões como falta de sofisticação dos consumidores (falta de aceitação ou adaptação a produtos únicos), a falta de políticas públicas motivadores para permanência no mercado internos (falta de benefícios fiscais de apoios/incentivos a empresas), e a falta de economias de escala no mercado, bem como o acréscimo do número de *players* na indústria podem levar as empresas a pensar na internacionalização como uma solução para os seus objetivos de crescimento. O aproveitamento de oportunidades existentes no mercado externo pode resultar de más performances por parte de parceiros/concorrentes ou serem sinalizadas pelos parceiros.

Quanto às motivações reativas, referem-se à necessidade de internacionalização da empresa que, por arrastamento, tem de acompanhar a expansão de um cliente para um novo mercado, ou às exigências do próprio negócio que tem um cariz e dimensão internacional que lhe é inerente.

Por último, as motivações mistas, que são uma combinação das duas anteriores, compreendem os apoios governamentais, do país de origem e do país de destino, a proximidade cultural, linguística e geográfica, a diversificação de mercados, que subentende uma redução do risco e o aproveitamento de economias de escala com redução de custos.

Em suma, apesar da existência de diversas motivações para a internacionalização, é importante compreender que não existe uma melhor motivação ou premissas para internacionalização. Seja qual for a metodologia utilizada na análise das motivações, note-se que algumas destas podem nascer do seio da estratégia da empresa. Há ainda outras que advêm de fatores externos às empresas e que justificam a abordagem da internacionalização. É certo que esta avaliação nunca poderá ser descorada, de forma a que a decisão estratégica produza resultados positivos (Brito e Lorga 1999).

2.2. Modos de entrada nos mercados externos (ação/implementação)

Quando uma empresa decide começar o seu processo de internacionalização há uma questão, entre outras, à qual importa dar resposta. *Como entrar no mercado?*

Esta decisão tem de estar em conformidade com as necessidades ou objetivos estratégicos e capacidades da empresa, pois existem múltiplas formas de entrar nos mercados, tendo repercussões distintas a nível do compromisso dos recursos, controlo das operações e risco envolvido (Hill, 1990). Assim, existem dois grandes grupos que definem o comprometimento no momento da internacionalização: *non-equity* e *equity*. No primeiro grupo, *non-equity*, pode-se encontrar exportações, na sua vertente direta ou indireta, bem como a internacionalização através de Formas Contratuais (licenciamento/franchising, alianças estratégicas, contratos chave na mão, partilha de produção, contratos de gestão e subcontratação). Em relação à forma *Equity*, estão as entradas com base em investimento direto no estrangeiro - pode-se optar por um investimento em parceria com outra empresa, i.e. pela criação de uma Joint-Ventures (minoritárias, 50/50 ou maioritárias), ou por uma Subsidiária a 100% (via investimento de raiz ou aquisições) (Pan e Tse, 2000; Hill, 1990).

Face às opções existentes é necessário que a empresa defina o grau de compromisso e

controlo que quer ter nas operações e no mercado. Qual a exposição ao risco que está disposta a assumir e se pretende realizar investimento de capital ou não - caso da escolha por uma opção *equity* ou *non-equity*. Só após esta análise e decisão de compromisso é que a organização poderá definir o modo de entrada no mercado externo (Pan e Tse, 2000).

Tabela 1: Modos de entrada

Escolha do modo de entrada	<i>Non-Equity</i>	Exportações	Diretas
			Indiretas
			Outras
		Acordos contratuais	Licenciamento/ <i>Franchising</i>
			Contratos I&D
			Projetos <i>turnkey</i>
	Alianças		
	<i>Equity</i>	<i>Joint-Ventures</i>	Outros
			Minoritárias
			50%/50%
		Subsidiárias a 100%	Maioritárias
			Investimento de raiz
			Aquisições
Outras			

Fonte: Adaptado de Pan e Tse (2000).

2.2.1. Exportação

De uma forma geral, o processo de exportação consiste no transporte e venda de produtos/bens que são produzidos num país e a posterior venda a clientes localizados noutra nação.

Considerando todas as diferentes formas de entrada nos mercados, segundo Johanson e Vahlne (1977), para pequenas e médias empresas a opção pela exportação acaba por ser a mais rápida, segura, simples e fácil estratégia para se começar a atividade fora do mercado de origem e, para além disso, proporciona experiência e conhecimento sobre o novo mercado onde se passa a atuar. Este argumento é corroborado por Leonidou e Katsikeas (1996), que afirmam ser este o modo de entrada em mercados externos que apresenta baixos riscos no envolvimento na atividade, elevada flexibilidade de atuação e baixo compromisso, o que vem justificar o facto de esta ser a opção mais utilizada por pequenas e médias empresas.

Podem ser considerados dois tipos de exportação distintos, a exportação direta e a exportação indireta. Para melhor decidir qual é o que mais se adequa à estratégia da empresa, devem ser tidos em conta três fatores (Simões *et al.*, 2013), a saber: o tipo de produtos/bem produzido pela empresa e a sua posição no seu ciclo de vida; o mercado alvo e quais os objetivos estabelecidos; o tipo de controlo atingido por cada uma das formas de abordagem

ao mercado alvo.

Exportação Direta

Este tipo de exportação exige mais custos que a exportação indireta, uma vez que os custos iniciais são maiores, assim como o risco e o conhecimento exigido às empresas que optam por esta solução, devido ao facto de ser necessária a contratação de um agente/distribuidor no mercado alvo, sendo que este não pertence à empresa ((Root, 1998).

Apesar de representadas por um agente/distribuidor, a empresa continua a ser responsável pelas condições financeiras, pela análise de stocks, bem como pelas estratégias de promoção de vendas e publicidade no país de destino. O papel dos agentes/distribuidores é, no entanto, fundamental na obtenção de fatores críticos para a expansão das pequenas e médias empresas, nomeadamente sobre a forma de informação e conhecimento sobre o mercado (Leonidou e Katsikeas, 1996).

Quando o volume de vendas apresentado é elevado e permite uma maior realização de economias de escala, então deverá ser analisada a internalização e integração da distribuição e comercialização na própria empresa (Williamson, 1981). Existem, no entanto, motivos, como a presença de barreiras legais, a grande concorrência, a pouca experiência da empresa, o reduzido compromisso e os recursos limitados, pelos quais não se justifica a opção por uma estratégia de entrada com uma sucursal comercial no exterior (Johanson e Vahlne, 1977).

Exportação Indireta

Esta tipologia de exportação permite que os custos sejam mais baixos, para além de que é possível obter maior flexibilidade e menores riscos associados a esta opção de modo de entrada, porém a empresa perde controlo na ação, passando, assim, a ter um papel secundário no marketing praticado no mercado externo. Uma limitação importante é que a empresa não desenvolve conhecimento sobre o mercado de destino. Este método é muito utilizado por pequenas empresas, que não sentem tanta segurança no processo de exportação, tanto no que diz respeito à perceção do risco associado às vendas internacionais, como pelo facto de terem recursos limitados (Peng e Ilinitich, 1998).

Tendo em consideração o caso em estudo, foi feita uma análise mais profunda deste modo de entrada, exportação, pelo facto de ser o método usado pela empresa em análise. O que confere maior ênfase à compreensão e definição desta tipologia de modo de entrada no mercado.

2.3. Modelo de Uppsala (Modelos de Internacionalização)

Nos anos 70, na Suécia, com os estudos pioneiros de Johanson e Whidersheim-Paul (1975) foi possível compreender o processo de internacionalização de empresas. O estudo teve como âmbito a análise dos processos de internacionalização de empresas suecas, tendo concluído que os principais obstáculos à internacionalização eram a falta de recursos e o défice de conhecimentos sobre os mercados externos, dificuldade esta que poderia ser ultrapassada através de tomada de decisões incrementais e investimento na aprendizagem sobre os mesmos.

Johanson e Vahlne (1977) desenvolvem um modelo dinâmico de internacionalização, em que o *output* de algumas das decisões tomadas é o *input* das que se seguem. No modelo é defendido que a internacionalização das empresas é tanto mais eficaz quanto maior o envolvimento em operações internacionais, tendo como pressupostos básicos a incerteza e a racionalidade limitada. Tal deve-se ao facto de que a presença nos mercados permite obter conhecimento e informação sobre os mesmos, além de ser possível avaliar novas oportunidades de negócio e criar/obter novos compromissos de mercado. Desta forma, a experiência irá permitir a obtenção de conhecimento, o que leva a que o processo de internacionalização se desenvolva de forma incremental (Johanson e Vahlne, 1977).

Desta forma, segundo o Modelo de Uppsala, as empresas habitualmente começam o seu processo de internacionalização por mercados “menos” distantes. Esta distância é entendida como distância psicológica, isto é, o conjunto de fatores que dificultam ou impedem os fluxos de informação entre empresa e o mercado. Inclui fatores como as diferenças linguísticas, culturais, educacionais, de desenvolvimento industrial, de práticas de negócio e diferenças políticas (Johanson e Vahlne 1977). Assim, quanto maior a distância psíquica entre o mercado externo e a empresa maior a “*liability of foreignness*”. De acordo com Peng (2009), a “*liability of foreignness*” corresponde à desvantagem competitiva que as empresas enfrentam na entrada em mercados externos, por não estarem familiarizadas com o mercado e todas as regras e exigências que lhe são inerentes. Deste modo, atendendo às características da distância psicológica, a “*liability of foreignness*” poderá diminuir. Esta diminuição dependerá do facto da empresa estar mais à vontade e melhor preparada para superar os fatores que dificultam ou impedem os fluxos de informação, entre esta e o mercado para onde se vão expandir (Johanson & Vahlne, 2009).

Todos estes fatores são vistos à luz da expansão para novos mercados, como fatores que podem impedir ou atrasar os processos de tomada de decisão. Assim, é de esperar que a

maioria das empresas, quando dá início ao seu processo de internacionalização, dê prioridade a mercados “menos” distantes, e que, gradualmente, à medida que vão ganhando experiência, comecem a expandir os seus negócios para mercados “mais” distantes (Johanson e Vahlne 1997).

2.4. Teoria das Redes

Face a fragilidades apontadas pela comunidade científica e aceites pelos autores, o modelo de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (2009), foi revisto. A base da sua revisão assenta no papel das redes no processo de internacionalização de uma empresa. Passa a ser também considerada a ideia da *liability of outsidership*, que remete à noção e importância das redes existentes, em que o processo de internacionalização depende das relações que a empresa tem na sua rede. Segundo esta perspectiva, a empresa toma a decisão de expansão, tendo por base as relações criadas e mantidas com os seus parceiros nos mercados, que estão comprometidos com o desenvolvimento dos negócios através da internacionalização (Johanson e Vahlne, 2009). Ou seja, empresas com boas conexões para o contexto de desenvolvimento de negócios internacionais enfrentam menor desvantagens/custos no seu processo de internacionalização que empresas sem essas conexões.

Com esta revisão do Modelo de Uppsala fica definido que a empresa não deve ser vista como uma entidade individual, o que vai ao encontro da premissa da Teoria das Redes. Esta teoria propõe que a empresa não está isolada, usando assim a relação com outros atores da sua rede no processo de internacionalização, como por exemplo fornecedores, distribuidores ou clientes. Este modo de atuação irá permitir que a *“liability of foreignness”* possa ser reduzida, graças à partilha de conhecimento entre a rede e com a experiência mais facilmente superada (Johanson e Vahlne, 2009). Deste modo, a rede deve fomentar a troca de recursos entre os diferentes atores Sharma (1993), razão pela qual as organizações vão fazer-se valer da rede, de modo a desenvolver relações para não só aceder a recursos, mas também vender os seus produtos e serviços (Johanson e Mattsson, 1988).

Dentro da rede, as relações podem ser de dois tipos: forte ou fraca (Lorga 2009). Desta forma, as relações fortes compreendem uma relação longa e consequente compreensão mútua das partes e serviços recíprocos, sendo possível às empresas obter recursos e conhecimento tácito, o que permite identificar melhores oportunidades e ter uma tomada de decisão mais racional e apoiada. Já as relações fracas compreendem a existência de pouco contacto e consequentemente pouco empenho das partes. A vantagem que apresenta este

tipo de relação assenta no facto de potenciar a entrada a novas redes e o fácil acesso a informação.

Com efeito, fica implícito que o desenvolvimento e pertença a redes possam ser considerados uma vantagem que tem influência na entrada em mercados (Johanson e Vahlne, 2009). Consequentemente poderá conduzir a que custos e riscos possam ser atenuados uma vez que são impulsionadores de competição e especialização.

2.5. Formulação de uma estratégia de internacionalização

Atendendo ao conceito de internacionalização e opção por modelos de internacionalização aquando do processo de entrada em novos mercados, é de grande importância que as empresas adaptem a sua estratégia aos novos mercados (Peng, 2009). De acordo com este autor, a estratégia deve ser desenhada tendo em consideração três perspectivas complementares: a da indústria, a dos recursos e a das instituições.

Teoricamente, estratégia define-se por *“teoria da empresa em como competir com sucesso”* (Barney, 2002, p.6).

2.5.1. Dimensão da Indústria e Gestão de estratégias competitivas

Para melhor avaliar o grau de atratividade dos setores, é recorrente fazer-se uma análise às cinco forças competitivas de Porter (1980) que permitem uma análise ao ambiente externo em que a empresa opera ou tenciona dar início à atividade. Uma das forças refere-se ao poder dos fornecedores, observável no seu poder e força no ato de negociação. O poder destes depende da concentração no mercado, o *input* que fornece (existem fornecedores alternativos), os custos de mudança de fornecedor para os clientes, e, a possibilidade do fornecedor passar a concorrente por integração do seu negócio a jusante. Outra força é o poder dos clientes cujo poder de negociação pode variar se considerarmos as quantidades compradas, a compra por produtos *standardizados* é sinónimo de muitos fornecedores. Para além disso, quando os custos de mudança são baixos, significa que encontra outro fornecedor facilmente. O mesmo sucede quando o cliente pode integrar o seu negócio a montante passando a concorrente.

¹ Tradução própria

A ameaça de produtos substitutos constitui também uma força, que ocorre quando há a possibilidade de surgir no mercado um produto com capacidades para desempenhar funções semelhantes e superiores ao produto existente. Sendo que estes novos produtos substitutos são de difícil previsão, no que diz respeito à sua origem. Adicionalmente a força barreiras à entrada, refere-se aos obstáculos que podem existir e que dificultam/impedem a entrada de novos *players* no setor. Assim, existem diferentes barreiras à entrada, como por exemplo o montante de investimento inicial (elevado - poucos os que conseguem entrar; baixo - todos podem entrar), as competências técnicas – *Knowhow*, ou se tem conhecimento técnico ou não se pode entrar, o acesso a canais de distribuição e as barreiras legais, capazes de criar problemas a novas empresas que se queiram instalar na indústria. Finalmente temos o grau de rivalidade entre empresas. Neste âmbito, pode haver barreiras de saída, como obstáculos estratégicos e/ou económicos que impedem a empresa de abandonar o sector ou indústria no mercado. Estas barreiras, são sinónimo de degradação das margens do setor, porque se referem a *players* que querem sair, entrando desta forma em guerra de preços. Quanto mais forte forem as cinco forças maior é a pressão concorrencial que as empresas enfrentam na indústria em causa e menor a rentabilidade média do negócio.

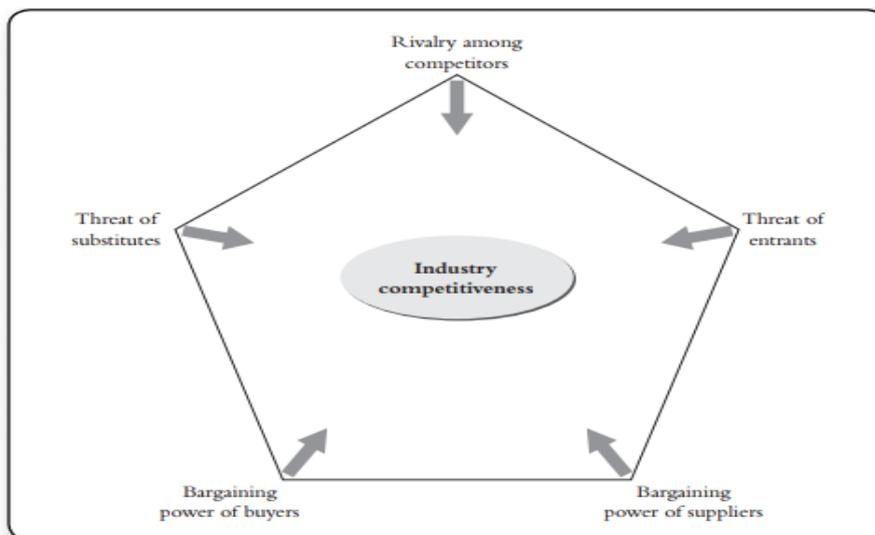
Após a análise das 5 forças de Porter, a empresa começa a delinear a estratégia que pretende seguir.

Pode definir-se estratégia competitiva por “*busca de uma posição competitiva favorável na sua indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria*”² (Porter, 1991, p.1). Assim, define que existem três estratégias específicas na indústria para competir, sendo que as organizações podem optar pela que mais se adequa às suas circunstâncias, isto é, a que lhe confere maior competitividade. Deste modo, podem optar por ser líder de custos, ou seja, obter os custos de produção mais baixos e mais competitivos do mercado; optar por uma estratégia de diferenciação, tendo com principal preocupação criar e ter produtos o mais diferentes possível da concorrência; ou a focalização, concentrando todos os seus recursos e conhecimentos num segmento específico do mercado.

Desta feita, é importante que as empresas definam qual a estratégia competitiva a adotar face à análise das cinco forças, tendo em vista que, quanto mais competitivas as empresas forem, maior a probabilidade de se destacarem nos mercados, atingindo desempenhos superiores à média.

² Tradução própria

Tabela 2: As 5 Forças de Porter



Fonte: Peng (2009).

2.5.2. Dimensão dos recursos e capacidades próprias

As empresas, ao iniciarem o seu processo de internacionalização, devem ter consciência dos variados fatores que podem ter impacto direto na estratégia delineada. Desta feita, é de extrema importância que, a par de uma análise ao ambiente externo onde a empresa está inserida, exista uma análise interna que faça uma avaliação crítica dos recursos disponíveis e da sua adequação à internacionalização da empresa.

Existe uma análise utilizada em diversos estudos e por diversos académicos, de simples e eficaz utilização, que tem permitido tirar conclusões relevantes sobre as empresas. Trata-se da análise SWOT (Helms e Nixon, 2010). Nesta análise, é possível listar as *Strengths* (pontos fortes), as *Weaknesses* (pontos fracos), as *Opportunities* (oportunidades) e as *Threats* (ameaças), que dão auxílio ao processo de tomada de decisão, fornecendo dados mais específicos (Helms e Nixon, 2010; Hussey, 1997). Através da análise da indústria, podemos tirar conclusões referentes a Oportunidade e Ameaças e, através da análise aos recursos, tiramos conclusões referentes a Forças e Fraquezas. Após este processo a criação de uma vantagem competitiva deve basear-se na exploração das forças internas, para que estas possam dar respostas às oportunidades do mercado, preocupando-se também com a neutralização de ameaças e evitando os pontos fracos existentes na organização (Bowman, Singh e Thomas, 2002; Helms e Nixon, 2010).

A análise da matriz de dupla entrada, (tabela 3), que resume a análise externa nos dois

quadrantes inferiores e a análise interna nos dois quadrantes superiores, foi a ferramenta que permitiu às empresas, pela primeira vez no seu processo de diagnóstico, emitir opiniões sobre medidas que se devem tomar. Das soluções encontradas, podem nem todas vir a ser utilizadas, mas as empresas ficam cientes das suas opções (Helms e Nixon, 2010). Porém, esta análise foi também criticada devido ao seu diminuto poder preditivo, o que levou a que se concluísse que a sua utilização não fosse suficiente no processo de tomada de decisão, pelo que a análise deverá ser combinada com outras ferramentas (Helms e Nixon, 2010).

Tabela 3: Análise SWOT

Fatores Internos			
		Forças (S)	Fraquezas (W)
Fatores Externos	Oportunidades (O)	Forças internas conjugadas com oportunidades externas 1. 2. 3.	Fraquezas internas conjugadas com oportunidades externas 1. 2. 3.
	Ameaças (T)	Forças internas conjugadas com ameaças externas 1. 2. 3.	Fraquezas internas conjugadas com ameaças externas 1. 2. 3.

Fonte: elaboração própria com base.

Como ferramenta de análise dos recursos internos, é muito comum que seja combinada à análise SWOT a análise VRIO como forma de colmatar falhas da análise SWOT, no que diz respeito aos pontos fortes e fracos (Barney; Hesterly, 2011).

Esta análise é baseada numa análise posterior baseada nos recursos, *Resource Based View* (RBV), onde se identificam os recursos físicos, humanos e organizacionais.

A análise VRIO irá permitir avaliar quais dos recursos que possui têm maior impacto e podem inclusivamente gerar à empresa uma vantagem competitiva (Barney; Hesterly, 2011). Assim, as componentes procuram avaliar o potencial competitivo de cada recurso, dando resposta a quatro questões que se colocam: Valioso? quando o recurso permite neutralizar uma ameaça e/ou explorar uma oportunidade, ou seja criam valor para a empresa; Raro? quando só um número reduzido de empresas tem acesso; Imitável? (as empresas, devem analisar se os seus recursos podem ou não ser imitáveis. É possível que um recurso gere uma

vantagem competitiva temporária, nos casos em que o recurso é valioso, raro e difícil de imitar. Os recursos tangíveis são relativamente fáceis imitar (produtos) mas é bem mais desafiante e quase impossível imitar os recursos intangíveis (conhecimento tácito, talento). A imitabilidade é difícil de se atingir, devido à dificuldade que os concorrentes têm de perceber qual o recurso que devem imitar para atingir performances iguais às dos concorrentes (Peng, 2009). Assim, esta incapacidade dos concorrentes de identificar o recurso “chave” e o imitar, aliado ao facto de ele ser valioso e raro, confere à empresa uma vantagem competitiva sustentável); Organização? (se a entidade tem capacidade para explorar as características e recursos supracitados) (Barney; Hesterly, 2011). De acordo com os autores, uma empresa será competitiva na medida em que os seus recursos são valiosos, raros, inimitáveis e bem aproveitados pela organização.

2.5.3. Dimensão das Instituições, Cultura e Ética

O estudo e análise destas três dimensões, é relevante na medida em que condiciona (facilita/dificulta) o acesso das empresas aos mercados externos. Deste modo, as instituições têm revelado dinamismo, não demonstrando um carácter estático como se pensava há anos atrás, sendo que, conseqüentemente, têm sido responsáveis por implicações no mercado, afetando as atividades das empresas que dele fazem parte (Peng et al., 2008; Meyer et al., 2009; Peng, 2009).

Douglas North (1990, p.3) definiu as instituições como “*as restrições criadas que moldam a interação humana*”³, ou seja, as “Regras do Jogo”, que ditam o comportamento das empresas e indivíduos numa determinada sociedade. Desta forma, as instituições podem ser definidas como formais ou informais, suportadas em três pilares: regulatório, normativo e cognitivo. As instituições formais estão assentes no pilar regulatório, que subentende o poder coercitivo dos governos (leis, regras e regulamentos). Já as instituições informais estão suportadas no pilar normativo (como as crenças, ações e valores de outros *players* que, por sua vez, influenciam os comportamentos dos outros) e o cognitivo (que constituem os valores e crenças que guiam o comportamento das empresas).

Como papel fundamental, as instituições procuram reduzir a incerteza (Peng, 2000), existindo para isso três formas distintas (Peng, 2009): contratação relacional, *arm's length transaction* e transações institucionais. A contratação relacional, baseia-se no relacionamento

³ Tradução própria

informal e trocas pessoais, que, quando praticado em exagero, pode originar abusos de confiança no meio negocial. Assim como desvantagem acrescenta o facto de não quer criar novos relacionamentos dentro do mercado o que irá originar barreiras de entrada a novos *players*; *Arm's length transaction*, que se baseiam em trocas/partilhas formais de regras com o envolvimento de terceiros no processo, que fomenta o contrário da contratação relacional. Estas, com o tempo, permitem o alargamento do mercado e a expansão da economia, isto porque as relações de confiança começam a ser maiores e aí a relação negocial começa a ser menos “dura”, o que vai permitir que os custos de transação se venham a reduzir e, por conseguinte, facilitam novas entradas e torna-se um método mais atraente à medida que novos *players* entram no mercado. Por último, as transações institucionais, definidas como “*mudanças fundamentais e abrangentes introduzidas nas regras formais e informais do jogo que afetam as organizações como atores*”⁴ (Peng 2003, p.275). Nos dias de hoje, devemos ver as instituições como orientadoras na obtenção de vantagem competitiva (Ingram e Silverman, 2002).

Aliada às instituições está a cultura, uma importante componente no processo de internacionalização, aliando a cultura do país de destino com a cultura vivida dentro da organização. Este conceito é de difícil definição, no entanto Geert Hofstede (1997) define a cultura como “*a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro*”⁵.

O trabalho do autor foi denominado “Dimensões Culturais de Hofstede”, e incidiu em cinco dimensões, a saber: a) distância ao poder, que distingue os níveis de tolerância entre as hierarquias aceites na sociedade; b) individualismo versus coletivismo, que se foca na importância do individual versus coletivo/grupo em ambiente empresarial ou social; c) masculinidade versus feminilidade, que se preocupa em medir a forma como as decisões ou situações são abordadas; d) evitar a incerteza, que é perceptível com a identificação da tolerância existente para a ambiguidade, incerteza e risco; e) orientação para o longo-prazo, que pressupõe perseverança e poupança para melhorias futuras. A compreensão da cultura de um determinado país ajuda a que se entenda melhor a forma de aí fazer negócios e, fundamentalmente, se evitem erros estratégicos que podem comprometer toda a ação que está a ser desenvolvida.

O conceito de ética está também associado aos conceitos anteriores, sendo entendido como os princípios e normas que regem a conduta e comportamentos de indivíduos e empresas (Trevino, Weaver e Reynolds, 2006). A ética é parte integrante e fundamental das

⁴ Tradução própria

⁵ Tradução própria

instituições formais e informais, uma vez que toca em parâmetros relacionados com a cultura organizacional, leis e regulamentações, assim como conduta ética e códigos organizacionais que têm impacto direto e implicações na estratégia das organizações e na forma como são entendidas na sociedade. No entanto, é de extrema importância ter em consideração que o que é ético num país pode não o ser num outro (McCarthy e Puffer, 2008), existindo três princípios que podem guiar as organizações na presença de problemas éticos (Donaldson, 1996): o respeito pela dignidade humana e pelos direitos humanos; o respeito pelas tradições locais, ou seja, sensibilidade cultural, e o respeito pelos contextos institucionais que também compreende as instituições locais. Assim, com estes três princípios, os decisores terão maior apoio e estarão mais confortáveis com as decisões que irão tomar para o futuro (Peng, 2009).

Desta forma, é justo afirmar que empresas com comportamento ético têm maior propensão para ter uma vantagem competitiva, uma vez que têm a capacidade de atrair mais investidores, colaboradores e clientes nos mercados onde estão ou pretendem atuar (Peng, 2009).

3. Metodologia

Na presente secção, irá ser abordada a questão metodológica adotada para a realização deste trabalho, assim como os modos de recolha de dados utilizados.

3.1. Metodologia de Investigação-Ação

Perante as lacunas existentes entre a teoria e a prática, surge a metodologia de investigação-ação que pretende intervir no decorrer do processo de investigação (Barbier, 2002). Assim, atendendo às características do projeto que está a ser desenvolvido, será utilizada a metodologia investigação-ação que, embora seja pouco praticada, tem a capacidade de obter dados em duas vertentes em simultâneo.

A metodologia, investigação-ação subentende a envolvimento no estudo por parte do investigador. Assim, permite aumentar a compreensão por parte do investigador através da investigação, e ainda proporciona a mudança na empresa em estudo através da ação (Barbier, 2002). Nesta abordagem, o investigador gera um conhecimento novo para a empresa, envolvendo-se, para tal, ativamente no processo.

Uma das características desta abordagem metodológica é o seu carácter colaborativo, uma vez que o processo pode ser desenvolvido através de vários membros, o que pode ser considerado uma vantagem, na medida em que não só fomenta a colaboração interprofissional e prática pluridisciplinar, como também promove a melhoria das intervenções (Thiollent, 2009). Este tipo de abordagem assume um papel orientador, pois auxilia o investigador nas tomadas de decisão de procedimentos e resultados de investigação, *“As características de cada método ou de cada técnica podem inferir no tipo de interpretação dos dados que produzem.”*⁶ (Thiollent, 2009, p.29).

Tendo por base, o tema de estudo do trabalho, o apoio à internacionalização da *Caffier* ao mercado alemão, será realizada uma entrevista semiestruturada com o sócio da empresa Dr. Pedro Duarte, responsável pela parte financeira e pela internacionalização da empresa. A entrevista é uma das formas mais eficazes de obter informação relevante sobre o fenómeno em estudo (Eisenhardt e Graebner, 2007), sendo que os entrevistados podem ser membros da organização, com níveis hierárquicos distintos e pertencentes a diferentes áreas funcionais ou mesmo pessoas externas à organização. A entrevista semiestruturada, segue por base um

⁶ Tradução própria

guião previamente preparado, com questões pertinentes do tema em estudo. No entanto, é também flexível permitindo, se necessário mudar a ordem das questões e acrescentar novas (Aires, 2015). Em caso de o fenómeno observado ser recente, é possível que se recorra à observação por esta possibilitar uma visão mais completa do fenómeno (Eisenhardt e Graebner, 2007).

Com o presente trabalho pretende-se fazer uma descrição de todo o processo de internacionalização de uma empresa portuguesa do setor do café para o mercado alemão, bem como uma análise crítica, à luz da literatura apresentada, de todos os desafios enfrentados durante este processo de internacionalização. Para o estudo do fenómeno serão utilizados dados secundários e primários de informação recolhida aquando da realização do projeto, durante o período de estágio, em conjunto com a realização de uma entrevista com representantes da empresa de café em questão.

De realçar que, quando elaborada a entrevista com o sócio da empresa, este autorizou o uso do nome da empresa - *Caffier*. Deste modo, estará presente ao longo do trabalho a sua identificação assim com alguma informação referente à mesma.

4. O estágio curricular

Na presente secção, faz-se uma breve descrição da empresa *Market Access*, seguida da descrição das funções desempenhadas no estágio. É também descrita a empresa *Caffier*, sobre a qual é feito o estudo, seguida da análise das exportações e importações. Primeiramente é feita uma apresentação da empresa onde foi realizado o estágio curricular— a “*Market Access*”. Adicionalmente, faz-se um resumo atividades desenvolvidas durante o estágio curricular. Seguidamente, é feito um breve resumo da empresa sobre a qual este estudo se baseia, a “*Caffier*”, utilizando informação relevante prestada na entrevista realizada ao sócio, Dr. Pedro Duarte (Anexo 2). Finalizando-se esta secção com uma análise sobre o mercado internacional do café, às exportações e importações. Neste ponto é também analisada a concorrência existente no mercado alemão, assim como, as relações comerciais do sector do café entre a Alemanha e Portugal.

O estágio curricular decorreu entre os meses de setembro de 2018 e fevereiro de 2019 e todas as atividades realizadas serão descritas neste capítulo. A informação aqui tratada foi obtida na sua maioria através de relatórios e documentos da empresa *Market Access* e dos Websites das duas empresas.

4.1. Market Access

A *Market Access* iniciou a sua atividade em 2005, contando atualmente com 13 anos de experiência na abordagem a mercados internacionais. No mercado português, apresentam-se como a primeira empresa portuguesa exclusivamente dedicada à assessoria em negócios internacionais. Operam em 50 países tendo dado apoio a mais de 500 empresas na sua atividade de expansão para mercados externos. Nos mercados externos, têm parceiros locais multidisciplinares e conhecedoras dos mercados, estando prontas para dar a orientação necessária na abordagem a esses mercados, procurando incessantemente o alcance dos melhores resultados.

Como serviços apresentados aos seus clientes estão altamente focados nas seguintes áreas: promoção e expansão internacional (missões empresariais, gestão de clientes e vendas internacionais, feiras, apoio à equipa internacional); informação e aconselhamento de clientes (avaliação de potencial de negócio, seleção de mercados, estudos de mercado, planos de marketing, *coaching* e formação); investimento direto estrangeiro (estudos de atração de

investimento, missões ao exterior e inversas, organização de seminários de investimento); e, nas áreas de *sourcing* e *procurement* (pesquisa e seleção de fornecedores, contacto direto com fornecedores e negociação).

A indicar que na subsecção seguinte, 4.2, estão apresentadas as funções desempenhadas durante o estágio curricular.

4.2. Funções desempenhadas no estágio

Durante o período de estágio, e com o objetivo de apoio no desenvolvimento comercial do projeto de internacionalização, foram desenvolvidas algumas ações.

Deste modo, as atividades desenvolvidas foram essencialmente as seguintes:

- Desenvolvimento de bases de dados com informação relevante de potenciais clientes e parceiros no mercado alemão;
- Recolha de informação sobre o mercado do café na Alemanha;
- Identificação de oportunidades de negócio;
- Tradução de documentos relevantes para o desenvolvimento comercial;
- Follow-up de leads identificadas durante todo o processo de desenvolvimento comercial;
- Preparação de agendas de visita ao mercado;
- Sugestão de melhorias e identificação de exigências no mercado;
- Preparação de informação estratégica sobre as trocas comerciais de café torrado para e da Alemanha;
- Análise de mercado feita aos preços praticados na grande distribuição pelas principais marcas concorrentes da “*Caffier*”;
- Fornecimento de linhas de ação estratégicas para a entrada da “*Caffier*” na Alemanha;
- Identificação de feiras e eventos dedicados a produtos alimentares de relevo no país em questão.

Durante o período de estágio, foi possível aplicar conhecimento adquirido no percurso académico em contexto profissional, sendo esta uma das mais-valias associadas à realização de um estágio curricular. A experiência adquirida ser-me-á bastante útil na vida profissional

futura, uma vez que tive a oportunidade de desenvolver e compreender todo o processo de internacionalização e abordagem a um mercado, assim como tomar consciência de todas as dificuldades e limitações que as pequenas e médias empresas portuguesas atravessam aquando do seu processo de internacionalização, em resultado da sua reduzida dimensão, falta de conhecimento do mercado e limitados recursos disponíveis.

O fim primordial do estágio era compreender os passos necessários para a implementação de um projeto de internacionalização de uma empresa do setor do café na Alemanha. Neste sentido, foi analisado o setor, feito o desenvolvimento comercial com o objetivo de encontrar clientes e parceiros no mercado em análise.

4.3. Empresa “Caffier”

O estágio curricular na *Market Access* tinha como objetivo prestar apoio ao processo de internacionalização da empresa “Caffier”, do setor do café, para o mercado Alemão.

A “Caffier” é uma empresa portuguesa de torrefação de café, sediada no norte de Portugal. Deu início à sua atividade em 2010 e o seu *core business* é a torrefação de grãos de café. Oferece aos seus clientes a possibilidade de criar o seu próprio café através do seu laboratório, em que ensaia diferentes *blends*.

A sua gama de produtos é baseada em café em grão onde oferece quatro variedades e apresentam também a opção de cápsulas em três variedades distintas.

Internacionalmente, começou a sua expansão para França pela proximidade, por se tratar de um forte mercado da saúde que o país tem, e pelo facto de ter tido um contacto capaz de desenvolver o negócio e abrir portas no país. Mais tarde, após uma alteração na estrutura acionista, o foco foi intensificado na internacionalização, passando a estar presentes em diversos países da Europa, como a Suíça, a Polónia, a Espanha, na Letónia e em Inglaterra, e atualmente com a aposta na expansão para a Alemanha. Mais recentemente começaram a expandir-se para o Norte de África, estando presentes em Marrocos, Líbia e Tunísia, assim como para a Ásia (informação retirada da entrevista, Anexo 2).

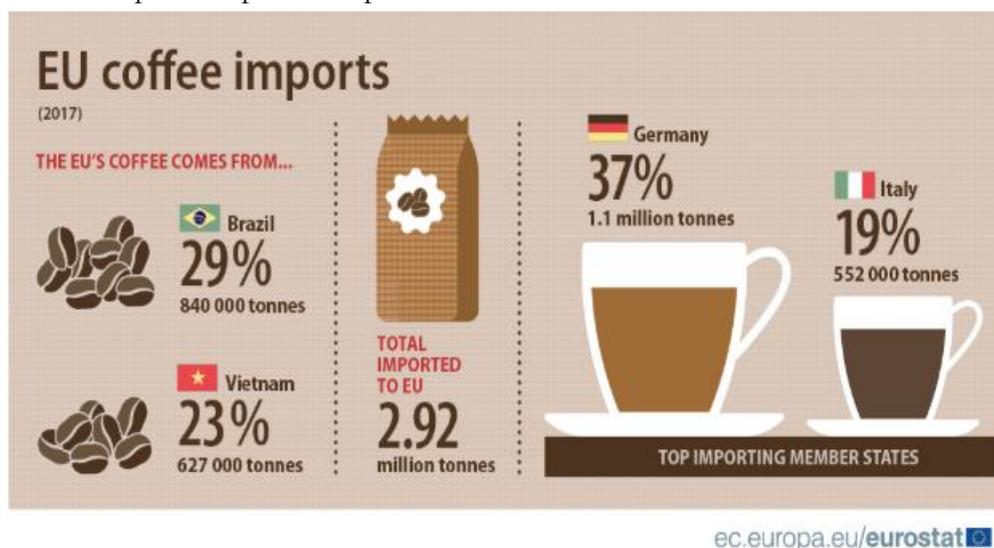
Este novo foco da empresa resulta de uma aposta na exportação direta, através de distribuidores escolhidos para cada mercado, com o *know-how* necessário sobre o negócio e com capacidades e autonomia necessárias para desenvolver o negócio nos países alvo. Todo este esforço, dedicação e aposta tem já um impacto e importância de cerca de 23% no total de faturação da empresa (entrevista, Anexo 2).

4.4. Importações e Exportações

O mercado alemão no setor do café é dos mais competitivos, o que dificulta a entrada de *players*. No ano de 2017, a Alemanha importou o equivalente a 3.5 mil milhões de dólares em café, o que se traduz em 1,1 milhões de toneladas importadas pelo país, que representa 37% das importações totais da União Europeia, segundo dados do Eurostat.

O porto de Hamburgo é um dos maiores terminais de entrada dos grãos de café na Alemanha, cerca de 700 mil toneladas, e, destas, 400 mil toneladas são exportadas pelo porto de Hamburgo, sendo que 183.232 toneladas são de grão de café torrado. O número de pequenos torrefatores de café em toda a Alemanha subiu de 600 para 650 e inclui um número crescente de empresas iniciantes que se concentram no café de comércio justo.

Tabela 4: Café importado pela Europa



Fonte: Eurostat. Some statistics for coffee time!. Retirado do website, <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/EDN-20181001-1>, acedido em 26.03.2019.

Os grãos de café chegam à Alemanha oriundos de diversos pontos no globo, na sua maioria provenientes de países em desenvolvimento, que têm como principal atividade impulsionadora da sua economia a plantação de café e a sua comercialização. Assim, exemplos dos principais fornecedores da Alemanha são o Brasil, o maior fornecedor, seguido do Vietname, das Honduras, da Colômbia, do Peru, do Uganda e da Índia.

4.4.1. Concorrentes

Existem no mercado alemão alguns dos principais *players* da indústria do café a nível mundial. Na sua maioria são empresas e grupos de torrefação que se encontram na área de Hamburgo. A maior, *Neumann Kaffee Gruppe*, foi lançada em Hamburgo, em 1934, e possui atualmente 49 filiais em 27 países. Surge, de seguida, a *JJ Darboven GmbH & Co. KG*, fundada em 1886, que conta atualmente com 13 filiais em 9 países. Como uma das marcas líder do mercado alemão, refira-se o Grupo *Tchibo*, que ocupa também essa posição no mercado austríaco, polaco e checo. Para além desta, com sede em Munique e com tradição no setor de café de mais de 50 anos, a reconhecida marca *Dallmayr* conta com uma vasta gama de cafés. É também reconhecida a marca *Mellita*, histórica por ter sido a inventora do filtro de café, tendo-se dedicado, a partir de 1962, à torrefação e comercialização do grão torrado. Em 1895, abre em Bremen a *Jacobs*, uma das marcas com maior relevo no mercado que em 2012 se fundiu com a *Mondelez International* e que tem conquistado quota no Médio Oriente, bem como em países como Letónia, Polónia, Roménia e Áustria.

Uma análise feita pelo sítio especializado *CoffeeBI* revela que, no ano de 2016, as empresas *Tchibo*, *Dallmayr* e *JJ Darboven* detinham no canal Horeca, em conjunto, uma quota de mercado de 40%. Ainda no ano de 2016, a *Jacobs* tinha uma quota de mercado no sector da grande distribuição alemã de 19% seguindo-se a *Tchibo* tinha uma quota de mercado de 12%.

4.4.2. Relação comercial entre Alemanha e Portugal no setor do café

Considerando os dados do *Instituto Nacional de Estatísticas (INE)*, poderemos tirar algumas conclusões sobre as trocas existentes entre Portugal, país de origem da empresa “*Caffier*”, e a Alemanha, país onde a “*Caffier*” pretende começar a atuar.

Tabela 5: Importação de café por Portugal com origem na Alemanha

Tipo de bens (Nomenclatura combinada - NC8)	Importações (€) de bens por Local de origem e Tipo de bens (Nomenclatura combinada - NC8); Anual (1)		
	Período de referência dos dados		
	2018	2017	2016
	Local de origem		
	Alemanha		
	€	€	€
Produtos do reino vegetal	236 671 742	174 228 025	92 025 891
Café, chá, mate e especiarias	12 992 934	11 907 101	11 838 725
Café, não torrado, não descafeinado	1 276	463 955	932 173
Café não torrado, descafeinado	481 033	563 723	1 411 035
Café torrado, não descafeinado	9 081 619	8 048 798	7 051 736
Café torrado, descafeinado	398 035	123 871	109 692

Importações (€) de bens por Local de origem e Tipo de bens (Nomenclatura combinada - NC8); Anual - INE, Estatísticas do comércio internacional de bens

Fonte: Retirado do website, <https://www.ine.pt>, acessado em 15.06.2019

Como representado na tabela 5, a importação de café por parte de Portugal face à Alemanha, tem vindo a oscilar nos três anos em análise (em 2018: 9 961 963; 2017: 9 200 347; e 2016: 9 504 636). No ano de 2018 o valor das importações de café foi de aproximadamente, 10 milhões de euros o que representa um aumento de sensivelmente 800 mil euros face ao ano anterior, valor bastante mais elevado do que é praticado a nível das exportações, o que se traduz por um saldo negativo na balança comercial deste sector com este país. O valor atingido nas importações de café provenientes da Alemanha, no ano de 2018, é nove vezes superior ao valor exportado por Portugal no mesmo período para aquele país. A notar que a grande maioria destas importações de café se referem a café torrado (cerca de 95%, em 2018)

Tabela 6: Exportação de café de Portugal com destino à Alemanha

Tipo de bens (Nomenclatura combinada - NC8)	Exportações (€) de bens por Local de destino e Tipo de bens (Nomenclatura combinada - NC8); Anual (1)		
	Período de referência dos dados		
	2018	2017	2016
	Local de destino		
	Alemanha		
	€	€	€
Produtos do reino vegetal	76 992 222	71 534 875	61 920 881
Café, chá, mate e especiarias	1 323 187	1 668 599	1 209 972
Café, não torrado, não descafeinado	74 313	360 864	42 003
Café não torrado, descafeinado	30	119	8
Café torrado, não descafeinado	1 207 450	1 260 329	1 039 480
Café torrado, descafeinado	8 501	13 108	97 361

Exportações (€) de bens por Local de destino e Tipo de bens (Nomenclatura combinada - NC8); Anual - INE, Estatísticas do comércio internacional de bens

Fonte: Adaptado de INE. Retirado do website, <https://www.ine.pt>, acedido em 15.06.2019

Quanto às exportações de café do mercado português para a Alemanha, traduzem-se em 2018, no valor de 1 milhão e 290 mil euros (2018: 1 290 294; em 2017: 1 634 420; e 2016: 1 178 852). É de notar a oscilação que se sentiu nas exportações do sector. Apesar de ter tido um aumento de 39% do ano de 2016 para 2017, o mesmo não se observa de 2017 para o ano de 2018 tendo sofrido uma descida de cerca 340 mil euros, ou seja 21%. É conclusivo que o saldo da balança comercial (Exportações totais – Importações totais) de Portugal face à Alemanha, no que diz respeito às trocas comerciais de café se encontra negativa, o que representa um défice comercial.

Neste contexto, por forma a obter uma noção exata do desequilíbrio existente entre as exportações e importações, é feita a análise à taxa de cobertura (TC) do sector do café. Esta é calculada através do rácio entre as exportações e importações multiplicado por cem. Assim, no ano de 2016 a taxa de cobertura era de 12,40%, no ano de 2017 o valor da taxa de cobertura atinge os 17,76% e em 2018 a taxa de cobertura situa-se nos 12,95%, o que confirma saldos comerciais negativos. É de notar que as exportações portuguesas de café para a Alemanha, se concentram na categoria do café torrado – 94% destas exportações em 2018

5. Processo de expansão para o mercado alemão

Na presente secção, faz-se uma análise aos pontos abordados na revisão de literatura, e que servem como base de sustentação para o relatório de estágio.

Assim, esta secção começa com a análise às dimensões mais estratégicas, como a dimensão da indústria, com as 5 forças de Porter. No ponto 5.2 analisa a dimensão dos recursos e capacidades próprias onde é feita a análise da matriz SWOT e análise VRIO. É também feita a análise à dimensão das instituições, cultura e ética.

Seguidamente são analisadas as teorias da internacionalização, nomeadamente modelo de Uppsala e Teoria das Redes. É também alvo de análise, as motivações e modos de entrada aplicados no caso em específico. E finalmente é feita uma análise das feiras internacionais do sector no mercado alemão.

5.1. Dimensão da Indústria

Para melhor compreender o ambiente competitivo no mercado alemão no setor do café, é recorrente fazer-se uma análise estratégica à vertente competitiva das empresas no mercado através das 5 Forças de Porter.

- Poder negocial dos clientes:

Com o número acrescido de concorrentes no mercado alemão no setor do café, o poder dos clientes é elevado. Com a existência de uma grande variedade de alternativas de consumo ao dispor do cliente, este tem um maior poder de negociação. No entanto, empresas como a *Dallmayr*, a *Darboven* ou *Tchibo*, pelo facto de serem as maiores e mundialmente conhecidas, conseguem ter uma maior vantagem negocial face a pequenas e médias empresas sobre os seus clientes.

No caso concreto da “*Caffier*”, o poder negocial dos clientes poderá ser uma das maiores preocupações a nível da entrada no mercado alemão.

- Poder negocial dos fornecedores:

Devido ao facto de o setor do café na Alemanha ser extremamente competitivo e um dos mais importantes a nível mundial na produção de café torrado, a pressão dos fornecedores de grão de café torrado é alta. Tratando-se dos fornecedores do produto final, as empresas

mais importantes de café do mundo, estes apresentam-se numa posição privilegiada face aos restantes concorrentes nacionais e internacionais, como é o caso da *Caffier*. Esta para entrar como fornecedora de café tem de aproveitar as menores performances das empresas do sector e concorrer com as torrefacções presentes no mercado, “*Na Alemanha, estamos perante um mercado maduro e é sempre muito mais difícil a entrada porque temos de “roubar” espaço e quota de mercado(...). A estratégia nos mercados maduros passa, assim, por ir atrás dos clientes insatisfeitos com alguma marca e aproveitar essa oportunidade do mercado e entrar com um produto substituto ou apostar nas marcas brancas, como estamos a fazer.*” Só em Hamburgo estão 500 torrefacções e, em Portugal, no país todo, estão 60, o que quer dizer que a entrada na Alemanha é um desafio para conseguir posicionar a marca no mercado alemão. (entrevista, Anexo 2). A baixa notoriedade e reconhecimento no mercado, aliada ao facto de existirem muitos fornecedores a nível mundial de café, deixa a *Caffier* com pouca margem de manobra negocial no mercado alemão.

- Barreiras de entrada a novos concorrentes:

A entrada de novos *players* no mercado tem um papel positivo no que diz respeito ao aumento de qualidade e diversificação de produtos, que se traduz num benefício para os clientes, tanto ao nível dos preços praticados como no que diz respeito à oferta e qualidade de produtos existentes no mercado. No entanto, para as empresas que já atuam no mercado, a entrada de novos concorrentes é sinónimo de efeitos negativos, devido à redução das margens de lucro e à possível diminuição dos preços do produto praticados no mercado.

No caso concreto do sector do café, como barreiras de entrada a novos concorrentes, podem considerar-se a alta exigência de qualidade e certificação dos produtos, o alto investimento e esforço na entrada no mercado grandemente competitivo, bem como as barreiras legais que se podem revelar difíceis de cumprir. Alguns dos requisitos que influenciam a decisão de compra, do distribuidor e do cliente final alemão são as seguintes:

- Qualidade do café e torra do mesmo;
- Custos de transporte associados;
- Necessidade de certificação de qualidade e certificação que comprove a sustentabilidade associada à origem do produto, certificado *UTZ*;
- Cumprimento rigoroso dos prazos de entrega.

Devido a todas estas medidas, pode considerar-se que a entrada de novos *players* não influenciará a dinâmica do mercado, assim como não se espera que exista um *boom* de empresas a entrar na Alemanha neste setor.

- Ameaça de produtos substitutos:

Não existem produtos substitutos diretos do café, pelo que se pode deduzir que não seja expectável que no curto/médio prazo exista uma evolução neste sentido. Daí que a ameaça de produtos substitutos seja consideravelmente baixa no contexto atual.

- Rivalidade entre concorrentes:

O setor do café, na Alemanha, é na sua maioria dominado por grandes torrefatores, no entanto, também existem pequenas e médias empresas a operar no mercado, verificando-se um crescimento ao longo dos anos tanto em número como em dimensão.

É de notar que as maiores empresas do setor têm um maior poder sobre o mercado, com um posicionamento bem estabelecido e um vasto número de distribuidores e agentes espalhados por todo o país. Para além disso, têm a capacidade de marcar o preço praticado no mercado. Conforme está explicado no ponto 4.3.1 deste relatório, uma análise feita pelo sítio especializado *CoffeeBI* revela que, no ano de 2016, as empresas *Tchibo*, *Dallmayr* e *JJ Darboven* detinham no canal Horeca, em conjunto, uma quota de mercado de 40%. Tal como a quota de mercado da *Jacobs (Mondelez International)* ser de 19% e da *Tchibo* 12%, na grande distribuição.

No entanto, são verificadas exceções, empresas e pequenas torrefações que comercializam café biológico e cafés com aromas diferentes (whisky, chocolate, etc) e que praticam preços diferentes e mais elevados. Estas empresas como forma de entrada no mercado, procuram competir recorrendo a uma estratégia de diferenciação, que as tem permitido competir e estar ativas no mercado do café alemão.

Pode assim concluir-se que, atualmente, o nível de rivalidade entre concorrentes no mercado alemão de café é alto.

5.2. Dimensão dos Recursos e Capacidades Próprias

Análise SWOT

Atendendo, aos dados e ferramentas presentes neste relatório, será possível neste momento da análise, fazer uma análise e identificação dos fatores relevantes, a sua adequabilidade/limitações, face ao objetivo de internacionalização para o mercado alemão.

Como fatores internos, a empresa apresenta forças, ou seja, vantagens internas face à concorrência, e fraquezas, debilidades, ou seja, fatores que a empresa não executa conforme o desejado ou não possui e que põe a empresa em desvantagem face à concorrência.

No que diz respeito aos fatores externos, fatores que a empresa não consegue controlar, a *Caffier* no momento de expansão para o mercado alemão, foi capaz de identificar oportunidades e ameaças. Quanto às oportunidades, estas são caracterizadas por serem aspetos positivos da envolvente externa da empresa com capacidade de potenciar uma vantagem competitiva para esta. Ainda na envolvente externa, as ameaças, são aspetos negativos com capacidade de comprometer as vantagens competitivas da empresa.

Na tabela abaixo (Tabela 7), estão explanados fatores/recursos que caracterizam a situação da empresa no momento da expansão para o mercado alemão, quanto à sua posição face aos fatores internos e externos.

Tabela 7: Análise SWOT

Fatores Internos		Fatores Externos	
Forças (S)	Fraquezas (W)	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
1. Foco numa estratégia de internacionalização 2. Elevada Capacidade produtiva e possibilidade de alargamento de turnos 3. <i>Know-how</i> adquirido ao longo dos anos 4. Conhecimento de produto 5. Possibilidade de personalização do produto (criação de <i>blend</i> própria para cliente) 6. Capacidade de adaptação a mercados 7. Apertado controlo de qualidade 8. Relacionamento com cliente	1. Reduzida dimensão da empresa 2. Falta de certificação 3. Baixa notoriedade da marca 4. Elevados custos de transporte 5. Pouca capacidade existente para aposta maior no marketing	1. Elevado crescimento do mercado alemão de café 2. Acesso a Fundos Europeus (Portugal 2020) 3. Mercados asiáticos e do Norte de África em expansão 4. Alteração da estrutura do mercado português	1. Elevada concorrência no mercado alemão 2. Dimensão dos concorrentes 3. Quebra do ritmo económico nos mercados onde se encontram 4. Diversidade de produtos no mercado alemão 5. Falta de fidelização dos clientes alemães 6. Dificuldade de entrada no mercado alemão devido ao elevado número de <i>players</i>

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos fatores apresentados na tabela 7, será feita uma análise a cada um deles e à sua adequabilidade face ao objetivo de internacionalização da empresa:

- Forças

- Foco numa estratégia de internacionalização, este foco tem permitido que a empresa esteja presente em vários países e em diferentes pontos do globo, que tem trazido experiência e conhecimento para a empresa, “*Temos vários países, estamos espalhados pela Europa, apesar de não*

termos a dimensão que esperamos, temos o marco em muitos países, como Alemanha, Espanha, França, Polónia, Letónia, Suíça e Inglaterra. Na Ásia, estamos em Macau e, no Norte de África, estamos em Marrocos, na Líbia e na Tunísia” (entrevista, Anexo 2)

- Elevada capacidade produtiva e possibilidade de alargamento de turnos, atualmente a empresa tem tido capacidade suficiente para dar resposta aos seus clientes, sendo que se encontra disponível e com capacidade para alargar os turnos de produção, caso haja necessidade para o mesmo *“Hoje em dia fazemos apenas um turno de produção, mas gostaríamos e estamos a trabalhar para que sintamos a necessidade de aumentar o número de turnos, seria um bom sinal.”* (entrevista, Anexo 2).

-Know-how adquirido ao longo dos anos com a experiência adquirida devido à aposta na internacionalização, a empresa tem vindo a recolher ensinamentos de como atuar nos mercados e a aposta em parceiros *“Procuramos um parceiro que tenha estrutura montada e que desenvolva a nossa marca, sendo que, para alguns países, tentamos trabalhar com exclusividade”* (entrevista, Anexo 2).

-Conhecimento do produto a possibilidade de personalização do *blend* exigem à empresa conhecimento sobre que grão e que origem usar para satisfazer os clientes.

-Possibilidade de personalização do produto (criação de *blend* específico para o cliente) esta possibilidade oferecida pela empresa com o laboratório *MyBlend* permite chegar mais próximo dos clientes, e fazer uma adaptação total às suas exigências. Oferecendo-lhes ao mesmo tempo a possibilidade de entrar nos mercados mesmo que produzindo marca branca, apesar de não ser o fim primordial da empresa, é uma solução de presença nos mercados.

-Capacidade de adaptação a mercados, o conhecimento dos mercados é de grande importância, na entrevista foi dado o exemplo da Líbia que devido a questões culturais teve de ser feita uma adaptação, *“No caso da Líbia, enviamos os expositores e neles não podemos pôr a imagem da senhora a tomar café por uma questão de aproximação cultural.”* (Anexo 2).

-Apertado controlo de qualidade, apesar de não terem certificação, é política da empresa apostar em produtos com qualidade, sendo esta uma das bases do seu posicionamento “qualidade-preço”. Com o objetivo de obter certificação a empresa tem de fazer uma aposta mais consolidada nesta vertente *“Principalmente na aposta na qualidade, não querendo isto dizer que não tínhamos qualidade, que tínhamos, mas este objetivo obriga a apostar mais nesta vertente, que se traduz*

na necessidade de obtenção de certificações disponíveis e bem efetuadas”. (entrevista, Anexo 2).

-Relacionamento com cliente, aqui o desejado e fomentado é uma parceria que irá chegar ao cliente, *“... é importante apostar num parceiro local de qualidade, porque o parceiro tem a capacidade de falar a mesma língua, vai estar sempre presente, vai dar a cara e conhece os consumidores finais, o que acaba por ajudar na relação com clientes.*” (entrevista, Anexo 2).

- Fraquezas

-Reduzida dimensão da empresa, são uma empresa pequena quer no mercado português e no mercado externo. Sendo que terão ainda muito caminho a trilhar, para podem colmatar falhas existentes.

-Falta de certificação, este é um dos pontos cruciais na entrada no mercado alemão uma vez ser cada vez mais um dos parâmetros pedidos pelos distribuidores e uma preocupação dos clientes finais dos produtos. Assim devem apostar em eliminar esta fraqueza *“As certificações são uma questão importante, um produto com qualidade é muito importante.” “(...) estamos atualmente a trabalhar nesta vertente e contamos, até ao final do ano, pelo menos obter parte das certificações solicitadas, sendo que procuramos obter a certificação UTZ e Rainforest, certificações que se juntaram e são geridas pela mesma entidade. O mercado alemão valoriza muito a UTZ.”* (entrevista, Anexo 2).

-Baixa notoriedade da marca, não sendo uma marca conhecida é difícil cativar clientes, deste modo a entrada no mercado levará mais tempo, sendo que a estratégia passará pelo *“aproveitamento de oportunidades do mercado devido a más performances dos concorrentes, tentando, desta forma, “roubar” quota de mercado aos players”* (entrevista, Anexo 2).

-Elevados custos de transporte: o transporte é um fator crítico, mas a *Caffier* tenta minimizar a sua expressão conforme diz em entrevista o Dr. Pedro Duarte, *“O custo mais significativo acaba por ser o de transporte, mas com as margens que conseguimos obter no produto no mercado estrangeiro acaba por não ser uma dificuldade.”* (Anexo 2).

-Pouca capacidade existente para aposta maior no marketing, este fator é apontado como uma das dificuldades para a promoção dos produtos nos mercados estrangeiros uma vez estarem a concorrer com um *“(...) número de concorrentes é muito significativo e a capacidade financeira do marketing e do budget de entrada das grandes marcas é muito significativo”* (entrevista,

Anexo 2).

- Oportunidades

-Elevado crescimento do mercado alemão de café, em entrevista foi dito pelo Dr. Pedro que “(...) o mercado alemão de café está a crescer cerca de 7% a 8% ao ano.”(Anexo 2).

-Acesso a Fundos Europeus, (Portugal 2020) este apoio ajudou a empresa na sua impulsão para a internacionalização “Atualmente temos um projeto do “Portugal 2020” a decorrer...” (entrevista, Anexo 2)

-Mercados asiáticos e do Norte de África em expansão é identificado como uma oportunidade a aposta neste mercado como informa Dr. Pedro em entrevista, “No entanto, a aposta tem sido grande nos mercados árabes, devido à proximidade a Portugal e pelo facto de serem 22 países que partilham a mesma língua. É um mercado de confiança e, nos negócios, os árabes são muito corretos e partilham a informação entre eles no que diz respeito à presença das empresas nos mercados.

Os mercados de leste estão em transição, são mercados com alto consumo de chá, mas que estão a alterar os hábitos para o consumo de café. Também os mercados nórdicos procuram cafés arábicos com menos cafeína, mas mais sabor, isto porque o consumo de café é feito para as pessoas se aquecerem. Logo, quem conseguir entrar nestes mercados vai permanecer no longo prazo, que é esse o principal objetivo.” (Anexo 2).

-Alteração da estrutura do mercado português, que tem estado em crescimento veio a alterar alguns planos na estratégia da empresa “Atualmente temos um projeto do “Portugal 2020” a decorrer e, inicialmente, foi definido que o valor das exportações seria de 400 mil euros anuais, mas acontece que o mercado em Portugal está a crescer mais do que o previsto no momento do lançamento do programa do “Portugal 2020”. Isto traduziu-se no facto de este ano, termos a previsão de atingir o valor de 500 mil euros de exportação o que, a nível percentual, não vai ser possível porque o mercado português está a crescer para nós de uma forma muito significativa.” (entrevista, Anexo 2).

- Ameaças

-Elevada concorrência, no mercado alemão encontram-se os maiores *players* da indústria que registam as maiores quotas de mercado. Uma análise feita pelo sítio especializado *CoffeeBI* revela que, no ano de 2016, as empresas *Tchibo*, *Dallmayr* e *JJ Darboven* detinham no canal *Horeca*, em conjunto, uma quota de mercado de 40%. Ainda no ano de 2016, a *Jacobs* tinha uma quota de mercado no sector da grande distribuição alemã de 19%

seguinte-se a *Tchibo* tinha uma quota de mercado de 12%.

-Dimensão dos concorrentes, na Alemanha estão presentes os maiores *players* mundiais como: *Neumann Kaffee Gruppe*, *Grupo Tchibo*, *Mellita*, *Dallmayr*, *JJ Darboven* e o *Grupo Mondelez* que possui a *Jacobs*

-Quebra do ritmo económico nos mercados, neste momento a *Caffier* encontra uma ameaça num dos mercados mais importantes, a Líbia onde opera, mas mantém-se otimista na sua ultrapassagem, “*Apesar do momento mau que a Líbia atravessa, guerra civil, o desenvolvimento e ativação da marca vai ser mais demorado, mas esperamos ter resultados.*” (entrevista, Anexo 2)

-Diversidade de produtos, no mercado alemão as pequenas torrefações oferecem cafés de diversos sabores, “*No entanto, são verificadas exceções, empresas e pequenas torrefações que comercialização café biológico e cafés com aromas diferentes (whisky, chocolate, etc)*” (entrevista, Anexo 2).

-Falta de fidelização dos clientes alemães, toda a oferta verificada no mercado alemão faz com que os clientes não fiquem fidelizados a nenhuma empresa em específico “*(...) torrefações pequenas, que criam uma oferta muito diversificada em termos de sabor (chocolate, whiskey), acaba por desnivelar a fidelização do cliente. Porque é comum acontecer que o cliente hoje tome café num supermercado e hoje numa torrefação e leva café de lá o próprio produto.*” (entrevista, Anexo 2).

-Dificuldade de entrada no mercado alemão, devido ao elevado número de *players* em entrevista, o Dr. Pedro informa que, “*Só em Hamburgo estão 500 torrefações e, em Portugal, no país todo, estão 60, o que quer dizer que a entrada na Alemanha é um desafio para conseguir posicionar a marca no mercado alemão.*” (Anexo 2)

Análise VRIO

Neste ponto, será feita uma análise das capacidades, competências e recursos que permitem à empresa “Caffier” obter uma vantagem competitiva face à concorrência no seu processo de internacionalização para a Alemanha.

Tabela 8: Análise VRIO

Recursos	Valioso	Raro	Imitável	Organizado
Fábrica	Sim	Não	-	-
Equipamento de torrefação	Sim	Não	Sim	-
Localização geográfica	Sim	Não	-	-
<i>Know-how</i> de produção	Sim	Sim	Sim	Sim
Qualidade e controlo do produto	Sim	Não	-	-
Criatividade/Personalização de produto	Sim	Sim	Sim	Sim
Equipa Jovem	Sim	Não	-	-
Qualificações variadas dos trabalhadores	Sim	Sim	Não	-
Rede de contactos	Sim	Sim	Não	Sim
Capacidade de adaptação	Sim	Sim	Não	Sim
Relacionamento com cliente	Sim	Sim	Não	Sim

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos recursos identificados, será feita uma análise dos mesmos à luz do modelo apresentado, VRIO.

A dimensão da fábrica/instalações, desde o início da sua atividade, a “Caffier” esteve sempre localizada em Vizela. Encontra-se num centro empresarial e ao longo dos anos têm vindo a aumentar o seu espaço tendo neste momento dois blocos que utilizam na sua atividade “*Ao longo dos anos e com os avanços na atividade, temos vindo a alargar o nosso espaço, começamos com um bloco e neste momento temos dois.*” Assim como, “ *Fizemos também um investimento em máquinas que nos oferecem maior capacidade de torrefação e que estão preparadas para vários turnos de produção. Hoje em dia fazemos apenas um, mas gostaríamos e estamos a trabalhar para que sintamos a necessidade de aumentar o número de turnos, seria um bom sinal.*” (entrevista, Anexo 2).

O recurso, equipamentos de torrefação, tiveram a necessidade de ser substituídos uma vez, as quantidades necessárias de produção terem aumentado, foi também necessário um ajuste às funcionalidades e capacidades dos equipamentos.

A localização geográfica, é um recurso que confere alguma vantagem à empresa, uma vez estar localizada no norte do país, e ter a vantagem de estar próxima de um dos principais

portos marítimos nacionais, assim como perto das vias rodoviárias principais, o que permite encurtar distâncias e ser competitiva a nível de custos logísticos.

O consistente *know-how* existente sobre a torra de café, tem permitido que a *Caffier*, se tenha destacado e vingado em diversos mercados. Este conhecimento, tem permitido criar “*cafés únicos e personalizados para os seus clientes. Esta capacidade de adaptação fruto do conhecimento, tem sido uma vantagem competitiva relevante.*” (entrevista, Anexo 2)

Qualidade e controlo do produto, apesar de não poder ser considerado um recurso raro, este é de caris valioso, isto porque, os mercados estão cada vez mais exigentes e capazes de apresentar uma vasta oferta de produtos. Na *Caffier*, todo o grão de café antes de ser torrado é limpo e selecionado, evitando ao máximo perda de qualidade do seu produto.

O recurso, criatividade/personalização de produto, é um dos recursos que permite à empresa obter uma vantagem competitiva, na medida em que esta é capaz de apresentar soluções únicas aos seus clientes. Este recurso é possível devido à aposta feita pela empresa no seu laboratório *MyBlend* que permite ao parceiro/cliente criar a sua própria *blend* assim como definir e personalizar a embalagem. O que torna único o seu produto/serviço.

A empresa é constituída por uma equipa jovens e dinâmica, recursos que nos dias de hoje não são difíceis de replicar pela concorrência. Quanto à qualificação dos trabalhadores, apesar de ser uma equipa pequena, esta é constituída por membros com diversas formações, e com diferentes interesses o que tem permitido à empresa avançar e crescer em diversas frentes “*Neste momento temos duas pessoas ligadas à exportação e estamos no processo de contratação de uma terceira. Connosco trabalha também uma engenheira química que é responsável pelo processo e gestão de qualidade*” (entrevista, Anexo 2).

Os três recursos que se seguem têm demonstrado ser de grande relevância para a empresa e capazes de constituir uma vantagem competitiva. A rede de contactos, que a *Caffier* tem vindo a constituir ao longo de toda a sua experiência internacional, e a presença regular em eventos internacionais têm sido impulsionadoras na sua estratégia de internacionalização. A proximidade e relacionamento com potencial cliente ou parceiro tem-se revelado ser uma vantagem competitiva e que está a ser bem aproveitada pela empresa “*Procuramos um parceiro que tenha estrutura montada e que desenvolva a nossa marca(...). Desta forma, conseguimos ter conforto e maior confiança tanto para os parceiros como para nós.*” *A aproximação aos clientes passa pelo “Facto de termos várias línguas na embalagem acaba por nos ajudar nestas situações. O grande investimento que fazemos é este, que nos ajuda na captação do cliente.*” (entrevista, Anexo 2). Aliada a esta está a grande capacidade de adaptação em termos de produto, diferentes *blends* que podem criar, assim como, a tentativa de aproximação ao mercado tendo nas suas embalagens em diversas

línguas a tradução do seu produto.

Como forma de conclusão e considerando a heterogeneidade dos recursos, é importante para as empresas que os seus recursos, sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e organizados, desta forma, e tendo em conta o caso em estudo, a *Caffier* apresenta três recursos que lhe podem conferir uma vantagem competitiva que são mais difíceis de imitar pela concorrência, sendo estes a sua rede de contactos, a sua capacidade de adaptação e o relacionamento com o cliente.

5.3. Dimensão das Instituições

As instituições são relevantes na medida em que têm poder de condicionar o acesso das empresas aos mercados externos, bem como a capacidade de ditar quais as regras do jogo para poder atuar nos mercados. No caso do mercado alemão, ao setor do café está associada uma instituição normativa do Ministério da Justiça e Proteção do Consumidor, que explica a adoção de um *excise tax* (imposto especial ao consumo) associado ao consumo de café torrado no país. Assim, é aplicada uma taxa de 2,19€ por cada quilograma de café torrado consumido e de 4,78€ por cada quilograma de café solúvel consumido.

O acordo internacional do café é um elemento fundamental nas regras do jogo para as empresas compradoras de café (ver Anexo 3). A Alemanha é uma das maiores potências a comprar grão de café verde aos países produtores de café fazendo as empresas alemãs posteriormente a sua torrefação. Existe uma grande preocupação com a sustentabilidade dos produtores de café e, em 1963 e 1989, foi celebrado o Acordo Internacional do Café que estabelecia o preço a pagar aos produtores, garantindo a sua subsistência. O celebrado era o pagamento de 1,20€ por quilo de grão de café arábica. Nos anos posteriores à existência do acordo, os preços eram extremamente voláteis, podendo cair abaixo dos 0,60€ cêntimos por quilo de café, o que tornava insustentável a sua produção. Em 2007, foi reformulado o Acordo que vincula diversos países. Como países exportadores 44, dos quais, o Brasil, Angola, Colômbia, Uganda, Vietname, Timor-Leste, entre outros. E como importador, conta com a Federação Russa, Alemanha, Áustria, Itália, Suécia, Noruega e Portugal entre outros. O objetivo primordial do acordo é promover e fortalecer a expansão sustentável de todos os participantes do setor, assim como, incentivar os membros a criar estratégias que ajudem as

comunidades locais e pequenos produtores na produção do café e incentivar os membros a desenvolver procedimentos apropriados de segurança alimentar no sector.

5.4. Dimensão da Cultura

O mercado alemão é reconhecido mundialmente pela sua exigência, eficiência e competitividade, fatores considerados chave para a obtenção de altos níveis de produtividade. Em momentos de negociação, a hierarquia e rigor são valorizados, sendo nesses momentos de alta importância a formalidade, posição social e título académico. A Alemanha apresenta em relação a alguns países da Europa menos horas de trabalho diário, no entanto, os seus trabalhadores procuram maximizá-las, tentando ser mais produtivo e fazendo um esforço maior num curto espaço de tempo para alcançar as metas a que se propuseram.

Os acordos comerciais entre empresas e potenciais parceiros na Alemanha são muito formais e com bastante detalhe, sobretudo em fases iniciais, logo, empresas que pretendam entrar no mercado devem estar preparadas para o rigor que lhes será exigido. Um dos fatores também importante é a redação de uma carta formal que deverá ser enviada com algum tempo de antecedência, em relação ao momento em que se iniciará a parceria.

É de grande relevância ser feita uma análise às cinco dimensões culturais definidas por Hofstede, isto porque, são dimensões capazes de dar informação relevante sobre a cultura alemã e que permitem à empresa portuguesa compreender quais as melhores formas de abordagem no mercado alemão face às grandes diferenças culturais existentes entre a Alemanha e Portugal. Assim, Hofstede define a cultura por cinco parâmetros, que são aplicados à Alemanha e comparados com Portugal, da seguinte forma:

1. Distância ao Poder

A Alemanha apresenta neste parâmetro um valor baixo, 35, traduzido por uma baixa distância ao poder, sinónimo de descentralização e apoiado por uma classe média forte. Um estilo de comunicação e reunião direto e participativo é comum, o controlo é bem visto e a liderança é desafiada a mostrar competências, fazendo com que sejam mais bem aceites as decisões quando baseadas no conhecimento.

Ao contrário Portugal apresenta uma pontuação de 63, que reflete que a distância hierárquica é aceite e os que têm posição mais poderosa têm privilégios na sua posição. Os chefes requerem informações dos subordinados e estes, esperam que os chefes os controlem.

2. Individualismo

A sociedade alemã é individualista, 67, havendo famílias pequenas com foco no relacionamento entre pais e filhos, em vez de tias e tios. Há também uma forte crença no ideal de autorrealização. A lealdade é baseada nas preferências pessoais das pessoas, bem como no sentimento de dever e responsabilidade. Isso é definido pelo contrato entre o empregador e o empregado. A comunicação está entre as mais diretas do mundo, seguindo o ideal de ser “honesto, mesmo que doa” e com isso dar à contraparte uma oportunidade de aprender com os erros.

Portugal é um país coletivista (pontua 27 o que dista 40 pontos da Alemanha), ou seja, num grupo, todos assumem responsabilidades por outros membros do grupo, e o trabalho em grupo é mais valorizado que o trabalho individual. A lealdade neste tipo de cultura é fundamental e supera a maioria das regras e regulamentos sociais, para além dos relacionamentos serem mais importantes que as tarefas.

3. Masculinidade

Com uma pontuação de 66, a Alemanha é considerada uma sociedade masculina. O desempenho é altamente valorizado e requerido desde cedo, já que o sistema escolar separa as crianças em diferentes tipos de escolas aos dez anos de idade. As pessoas preferem “viver para trabalhar”. Espera-se que os gestores sejam decisivos e assertivos.

Portugal tem uma pontuação de 31 nesta dimensão, sendo assim considerado um país feminino, onde a palavra chave é o consenso. A competitividade excessiva não é fomentada nem apreciada. Nos países femininos, o foco é “trabalhar para viver”, os gestores lutam por consenso, as pessoas valorizam a igualdade, a solidariedade e a qualidade na vida profissional.

4. Evitar Incerteza

A Alemanha está entre os países que mais têm propensão para evitar a incerteza com uma pontuação alta (65). De acordo com a herança filosófica de Kant, Hegel e Fichte, há uma forte preferência por abordagens dedutivas em vez de indutivas, ou seja, no pensamento, na apresentação ou no planeamento. Isso também é refletido pelo sistema legal. Os detalhes são igualmente importantes para garantir que determinado tópico ou projeto seja bem pensado.

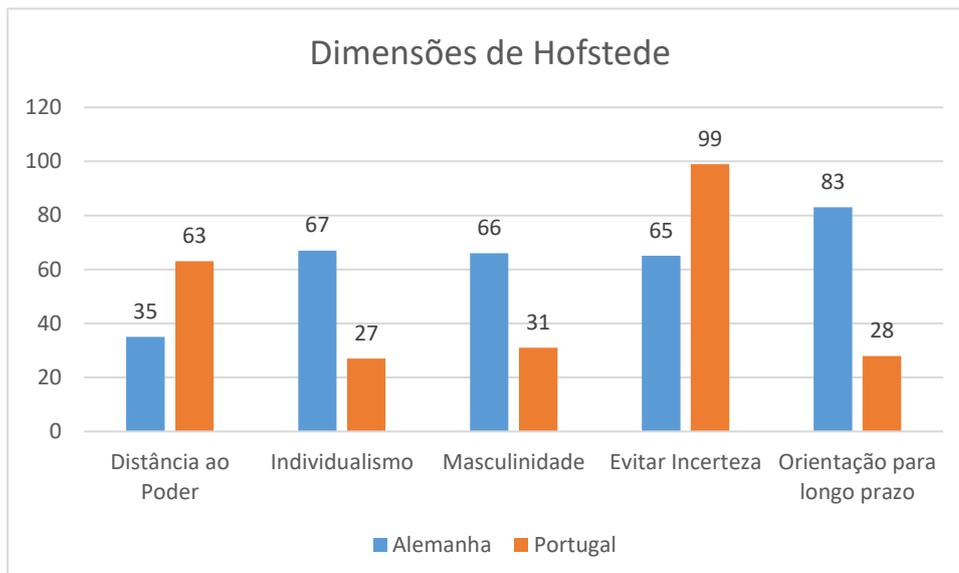
Se existe uma dimensão que define Portugal muito claramente, é a de Evitar Incertezas. Portugal tem 99 pontos nesta dimensão e, portanto, tem uma preferência muito grande em evitar a incerteza. Os países que exibem esta dimensão como alta têm códigos rígidos de crença e comportamento e são intolerantes a comportamentos e ideias pouco ortodoxos. Nessas culturas há uma necessidade de regras (mesmo que as regras nunca funcionem) tempo é dinheiro, as pessoas têm um desejo interior de estar ocupado e trabalhar duro, precisão e pontualidade são a norma, podem oferecer resistência para a inovação e a segurança é um elemento importante na motivação individual.

5. Orientação para o Longo-Prazo

A alta pontuação da Alemanha, de 83, indica que é um país pragmático. Nas sociedades com orientação pragmática, as pessoas acreditam que a verdade depende muito da situação, do contexto e do tempo, mostrando, assim, uma capacidade de facilmente adaptar as tradições a condições modificadas, uma forte propensão para poupar e investir, bem como frugalidade e perseverança na obtenção de resultados.

Uma pontuação baixa de 28 (nesta dimensão registamos a maior diferença para a Alemanha 55 pontos) mostra que a cultura portuguesa prefere o pensamento normativo ao pragmático. As pessoas deste tipo de sociedades têm uma forte preocupação em estabelecer a Verdade absoluta; regem-se pelo pensamento normativo. Exibem grande respeito pelas tradições, uma propensão relativamente pequena para economizar para o futuro e um foco na obtenção de resultados rápidos.

Gráfico 1: Dimensões culturais de Hofstede, representação própria



Fonte: Adaptado de Hofstede Insights. Country Comparison. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany/>, acessado em 24.03.2019.

5.5. Dimensão Ética

A sociedade alemã, tem nos dias de hoje valores que se prendem com a sustentabilidade, ambiente, e preocupação na fomentação dos direitos humanos, tendo como consequência o alerta do consumidor para as questões éticas.

Desta forma, no mercado alemão, o selo da certificação *UTZ* ou *Rainforest Alliance*, têm vindo a ganhar preponderância. Na Alemanha é cada vez mais praticado o consumo sustentado, e como tal esta perspectiva está presente no Acordo Internacional do Café. Esta tendência tem vindo a aumentar, uma vez que os consumidores se preocupam cada vez mais com as condições de produção e origem dos produtos. Verificando-se também, por parte de alguns dos principais retalhistas alemães, a exigência de certificação que comprove a sustentabilidade associada à origem do produto, certificado *UTZ* ou *Rainforest Alliance*.

Em Portugal, apesar de a sociedade começar a estar mais alerta para estas questões, verifica-se que em geral a sensibilidade a estes valores não é uma prioridade, ao contrário do que acontece na sociedade alemã.

A *UTZ* e *Rainforest Alliance*, são dois tipos de certificação diferentes, mas que partilham missões e objetivos semelhantes. A certificação *UTZ*, está orientada exclusivamente para a atividade agrícola de plantação de cacau e café, enquanto que a *Rainforest Alliance*, abrange a

silvicultura, turismo e agricultura. O primordial objetivo das duas organizações, é garantir uma produção responsável e garantia de obtenção de um preço justo para os produtores pelos bens produzidos.

5.6. Aplicação da literatura ao processo de internacionalização da “Caffier”

Partindo da informação presente neste relatório, é fundamental uma análise às principais teorias de internacionalização que estão diretamente relacionadas com o presente caso.

Assim, e tomando como referência o Capítulo 2, e a entrevista realizada ao sócio da *Caffier*, Dr. Pedro Duarte (Anexo 2) e a estratégia adotada pela *Caffier*, que aquando do começo da sua expansão, tiveram tendência a internacionalizar-se para mercados relativamente mais próximos, facto este que se pode relacionar com o modelo de Uppsala. , Desta feita, no início do processo de expansão da empresa para mercados internacionais, esta optou por um mercado europeu: *“França, país geograficamente próximo, que culturalmente se aproxima e com uma comunidade portuguesa significativa no país”* (Anexo, 2), permitindo diminuir substancialmente a *liability of foreignness*. Ao longo dos anos, com o maturar da experiência internacional e conhecimento que foi ganhando, a empresa tem apostado em mercados mais longínquos cultural e geograficamente *“Temos vários países, estamos espalhados pela Europa, apesar de não termos a dimensão que esperamos, temos o marco em muitos países, como Alemanha, Espanha, França, Polónia, Letónia, Suíça e Inglaterra. Na Ásia, estamos em Macau e, no Norte de África, estamos em Marrocos, na Líbia e na Tunísia.”* (entrevista, Anexo 2).

Foi também durante a entrevista, que o Dr. Pedro Duarte esclareceu como procuram entrar nos mercados, *“Normalmente tentamos arranjar um distribuidor local. O objetivo é ter alguém que nos represente localmente. Procuramos um parceiro que tenha estrutura montada e que desenvolva a nossa marca, sendo que, para alguns países, tentamos trabalhar com exclusividade.”* Assim, é conclusivo que a Teoria das Redes tem um grande impacto desde o início do processo de internacionalização da empresa, na medida em que, ao entrar nos mercados, a empresa procura um parceiro capaz de lhe desenvolver o mercado e de lhe dar informação valiosa sobre o mesmo, com conhecimento sobre a legislação do país e capacidade de angariar novos clientes.

5.7. Motivações para a internacionalização para o mercado alemão

Ao longo da entrevista com o Dr. Pedro Duarte, foi possível compreender o porquê de o mercado alemão ter sido uma opção relevante para a empresa. O mercado alemão do café é um mercado maduro, tornando-se bastante interessante para a empresa, do ponto de vista estratégico. Estar presente neste mercado é visto como um grande desafio para a empresa e para os seus produtos, devido aos altos padrões de qualidade e excelência exigidos. O facto de a empresa poder estar presente no mercado alemão é avaliado pela empresa como uma mais-valia, passando a marca ser vista como marca de prestígio pelos clientes e potenciais parceiros de outros mercados.

Aliado a este facto está o elevado crescimento económico que a Alemanha tem demonstrado, não só no seu panorama global como em concreto no setor do café. O crescimento do setor na Alemanha tem sido de 8% ao ano, informação que nos foi fornecida pelo Dr. Pedro Duarte.

Estando conscientes de que a entrada no mercado alemão é um desafio, as motivações proativas, que se relacionam com o aproveitamento de oportunidades no mercado, que podem resultar de más performances de parceiros/concorrentes ou serem sinalizadas pelos parceiros (ver revisão de literatura, secção 2.1). Estas motivações são as que mais se relacionam com o caso da “*Caffier*”, que estrategicamente está a procurar entrar no mercado alemão, fazendo-se valer do aproveitamento de oportunidades do mercado. Aliado a estas razões está também, o aproveitamento do momento de crescimento que se tem vindo a notar no mercado de café alemão, 8% ao ano. Irão também procurar um parceiro de mercado, capaz de identificar oportunidades que possam surgir no mercado alemão.

5.8. Modos de Entrada

Atendendo às características da economia alemã e da empresa em estudo, a escolha do modo de entrada nos mercados externos tem de estar em conformidade com as necessidades ou objetivos estratégicos e recursos e capacidades da empresa.

A “*Caffier*” tem recorrido e optado pela exportação direta como forma de entrada e abordagem aos mercados, sendo este um modo de entrada *Non-Equity*. Esta abordagem é reconhecida por ser menos exigente, visto não significar um maior esforço financeiro como é o caso dos modos de entrada *Equity* que são muito exigentes para as empresas. Para além

de estar associada uma menor propensão ao risco na atividade de internacionalização da empresa (ver revisão de literatura, secção 2.2.1). Além disso, esta opção tem permitido que a empresa reduza os seus riscos e dificuldades na entrada no mercado, por recorrer a parceiros e distribuidores.

5.9. Feiras internacionais no mercado alemão

Ao começar o processo de internacionalização para um novo mercado, as empresas devem ter pleno conhecimento da envolvente externa do mercado onde vão atuar, não devendo esta expansão iniciar-se sem a existência de informação e conhecimento detalhado sobre o mesmo, conforme é ao longo da revisão de literatura do presente relatório alertado e explicado (secção 2.5 da revisão de literatura).

Atualmente, uma das formas mais simples e menos dispendiosas para qualquer empresa abordar os mercados é a via telefónica e a via email, no entanto, esta pode não ser a mais indicada no que diz respeito à obtenção de contactos e de informação sobre os mercados. Neste sentido, a participação em feiras internacionais, neste caso do setor alimentar ou de café, poderá trazer benefícios, informação relevante sobre o setor e criação de uma rede de contactos, *networking* relevante para os negócios das empresas e que, por conseguinte, possa vir a originar uma parceria.

Atendendo ao contexto da “Caffier”, as feiras mais relevantes no mercado alemão seriam as de produtos alimentares ou de café, por isso foi feito um levantamento das feiras mais importantes, onde marcam presença os principais concorrentes, bem como potenciais clientes e parceiros.

Tabela 9: Principais feiras alimentares na Alemanha

Feiras na Alemanha	Datas 2019	Locais
COTECA	2020 (bienal)	Hamburg
Kulinarart Frankfurt	23-24 março	Frankfurt am Main e Stuttgart
Brau-Beviale	12-14 novembro	BrauBeviale Exhibition Centre 90471 Nürnberg
ISM	27-30 janeiro	Messeplatz 1, Cologne

Internorga	15-19 março	Hamburg Messe und Congress, Messeplatz 1, 20357 Hamburg
Anuga	05-09 outubro	Koeln Messe Koelnmesse GmbH Messeplatz 150679 Köln, Colônia
ISS GUT!	03-05 novembro	Messe-Allee 1 / D-04356 Leipzig, Leipzig
INTERGASTRA	15-19 fevereiro 2020	Messe Stuttgart Am Kochenhof 16 70192 Stuttgart, Stuttgart
Drinktec	13-17 setembro 2021	International Congress Centre Munich Messegelände D-81823 München
PRO FachHANDEL	26-27 setembro	NürnbergMesse Messezentrum 90471 Nürnberg
FooDrinks Hamburg 2018	26-27 outubro 2018	Heegbarg 31 22391 Hamburg
FOOD & LIFE 2018	28-11 a 02 dezembro 2018	Messegelände 81823 München
coffeena 2019	09-11 maio 2019	Messeplatz 1 50679 Köln

Fonte: elaboração própria

6. Resultados do processo de internacionalização

Em entrevista (Anexo 2), foi justificada a escolha da entrada no mercado alemão, para além ser *“um mercado da saudade, é também um mercado maduro, e sendo um mercado maduro é um mercado que está mais próximo de nós (Portugal) que os nórdicos. Para além disso, é também um mercado bom para testar o produto e para se dizer que se está lá. A presença na Alemanha está, assim, associada a uma notoriedade e reconhecimento. Além disso, o facto de se estar no mercado alemão pode abrir portas para outros países. O mercado alemão apresenta um bom consumo e é financeiramente interessante, o que se traduz no facto de, se o produto entrar lá com um preço ligeiramente acima do nosso, eles vão ter essa capacidade de compra.”*

Todo o apoio prestado pela *Market Access* para o processo de internacionalização da *Caffier* teve início no mês de maio de 2018.

Como primeiros passos, foram feitas traduções de documentos comerciais da empresa, tendo-se iniciado, em simultâneo, a criação de uma base de dados de potenciais parceiros no mercado alemão. Nessa base de dados, foram inseridos parceiros que constituíssem o *target* da *Caffier*, do qual fazem parte o mercado da saudade, empresas locais grossistas ou retalhistas de menor dimensão. As bases de dados iniciais contaram com contactos, cujo perfil das empresas incluía: mercado da saudade, lojas *online*, importadores/distribuidores, grande distribuição, retalhistas, lojas de pequena dimensão, restaurantes e cafés.

No mês de outubro de 2018, foi feita uma deslocação presencial ao mercado, realizando-se duas reuniões com potenciais clientes do mercado da saudade.

Todo o esforço de entrada no mercado alemão, trouxe como principal resultado à *Caffier*, a celebração de uma parceira, com um parceiro local português que se encontra há vários anos no mercado, e que tem expressão na zona de Hamburgo onde pretende usar uma estratégia de diferenciação, com o desenvolvimento da marca própria. *“Neste momento, o parceiro que temos na Alemanha está espalhado pela região de Hamburgo, não tendo ainda expressão nacional. Foi para nós um grande desafio para ajustar o produto ao requerido pelo parceiro. Tivemos dois dias o parceiro em Portugal para ajustar a blend à sua marca branca, assim como, desenvolvemos o design da sua embalagem.”*, (entrevista, Anexo 2). Apesar de o foco da parceria ter sido o desenvolvimento da marca própria do parceiro, este também comercializa e desenvolve o mercado com os produtos de marca *Caffier*, *“Porém apesar de estarmos a desenvolver a marca branca deles, estes também fazem a venda do nosso produto com o nosso nome, Caffier.”*

Adicionalmente, foi também um importante resultado o conhecimento adquirido ao longo do processo de expansão. Este apoio, conferiu à empresa informação de extrema

relevância sobre o mercado e os hábitos de consumo do mesmo. Tal como, permitiu que a empresa compreendesse quais os principais fatores internos a melhorar, por forma a estar preparada para a entrada no mercado alemão, em que se destaca a certificação UTZ.

7. Conclusão e conselhos

A globalização e o aumento do comércio mundial têm vindo a ter um grande impacto no mundo dos negócios, o que se traduz num aumento da exigência e complexidade dos processos de internacionalização. Assim, durante a análise e desenvolvimento do processo de internacionalização da empresa portuguesa de café, o propósito foi compreender *quais os passos necessários para a implementação de um projeto de internacionalização no mercado alemão no caso específico do setor do café.*

Para que a questão chave do presente relatório pudesse ser respondida, foi necessária a análise de diversos parâmetros presentes e fundamentados ao longo do trabalho. Foram, assim, alvo de análise as motivações para a internacionalização, os modos de entrada e modelos de internacionalização explicativos do caso em estudo que, devido a toda a complexidade dos mercados, devem ser vistos como complementares e não modelos isolados. Ademais, deve ser da compreensão das empresas que, quando se dispõem a expandir o negócio em mercados internacionais, devem ter como preocupação todo o ambiente interno e externo que as rodeia, ou seja, as empresas não devem ver-se como uma entidade independente e isolada. Desta forma, no presente relatório foram também analisadas as dimensões da indústria e gestão de estratégias competitivas, foi feita uma análise à dimensão dos recursos e capacidades próprias, bem como uma análise à dimensão das instituições, cultura e ética.

O mercado analisado foi o alemão, mercado este que tinha sido selecionado pela empresa *Caffier*, devido ao enorme potencial, grande mercado da saudade existente, elevado consumo de café e pelo facto de ser considerado um mercado teste para qualquer *player*, mesmo os de sucesso conforme explicado durante a entrevista realizada (Anexo 2) “*A presença na Alemanha está, assim, associada a uma notoriedade e reconhecimento.*”. Desta feita, foi, ao longo do relatório, feita uma análise a toda a componente da envolvente alemã e qual o impacto que esta poderia ter no processo de expansão da empresa.

Cientes de que a análise externa ao mercado não é suficiente, foi feita uma análise interna à empresa que, para além de muito importante no processo de autoconhecimento, fornece informação relevante relativa aos pontos fortes e fracos e aos recursos que podem constituir a sua vantagem competitiva e desvantagem no mercado para onde se estão a querer expandir. Tal permitirá à empresa ter uma maior consciência de quais os pontos que a farão destacar-se no mercado.

Aquando da análise do modo de entrada mais relevante para a empresa, foi perceptível

que se focam na exploração das potencialidade e vantagens da exportação, nas suas vertentes direta e indireta. No entanto, de forma a que a análise e contacto com o mercado possa ser a mais próxima e real possível, é aconselhável que a empresa invista numa feira internacional no mercado alemão, como a *ISM* ou *COTECA*, pela sua importância e dimensão.

Sendo a Alemanha um mercado maduro e exigente, o Dr. Pedro Duarte, em entrevista (Anexo 2) afirma que “*sabemos que o nosso produto vai demorar mais tempo a entrar*”, e embora a *Caffier* se mostre preparada para a produção e exportação em grandes quantidades, é necessário que haja alguns parâmetros essenciais a ter em atenção na área alimentar. Com efeito, a certificação é um dos pontos fulcrais para que um produto alimentar seja aceite no mercado. Assim, *IFS Food (International Featured Standards)* e *UTZ* (certificado para o compromisso com a produção agrícola e o fornecimento responsável de produtos de café, cacau e chá) são dados que são questionados e requeridos pela maioria dos *players* da grande distribuição e, para além disso, constituem uma preocupação constante dos seus clientes finais. Assim, estas certificações devem ser um dos objetivos chave a conquistar pela *Caffier*, de forma a ter maior aceitação no mercado alemão.

É também sugerido à empresa que não se feche no modo de entrada praticado para abordar o mercado. Com isto, é pretendido dizer que, existem varias opções de modos de entrada e à medida que a *Caffier*, consolida o seu conhecimento e experiência pode começar a analisar novas soluções que poderão dar mais alguma fiabilidade e credibilidade à empresa no mercado em questão.

É também sugerido à *Caffier* que se mantenha focada na obtenção de certificação alimentar, em melhorar os seus pontos fracos e concentrar as suas forças na entrada no mercado se de facto for um objetivo estratégico.

Com base na realização deste estágio, foi possível compreender que as pequenas e médias empresas, aquando do seu processo de expansão, enfrentam muitas e diversas dificuldades, desde a falta de conhecimento dos mercados para onde se pretendem internacionalizar, aliado ao facto de terem recursos reduzidos ou até mesmo de não possuírem todos os requisitos essenciais que o mercado pretendido exige. Assim, para que as dificuldades possam ser atenuadas e os riscos inerentes à atividade de internacionalização possam ser reduzidos, é da máxima importância que as empresas nacionais tracem e criem planos estratégicos, apoiados no ambiente externo e interno onde a empresa se pretende inserir. Qualquer empresa que pretenda internacionalizar-se deverá assentar todo o processo numa análise cuidada e na estratégia traçada, para que possa, em consciência, selecionar os mercados mais atrativos e que mais-valias lhe tragam, de modo a que, no momento da sua

expansão, a entrada no mercado seja mais consistente e possa ter maiores probabilidades de sucesso.

Referências

- Ministério da Justiça e Proteção do Consumidor Alemão. - *Lei Tributária do Café* (BGBl. I p. 1870,1919) de 15 de julho de 2009
- Aires, L. *Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional*. Lisboa: Universidade Aberta, 2015.
- Barbier, R. 2002. *A pesquisa-ação*. Trad. Lucie Didio. Brasília: Liber Livro.
- Barney, J. 2002, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed. (p. 6), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall; P. Drucker, 1994, *The theory of business*, HBR, September–October: 95–105.
- Barney, J., & Hesterly, W. S. 2011. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos* (3ª ed.). Pearson: São Paulo.
- Bowman, E. H., Singh, H., & Thomas, H. 2002. The domain of strategic management: History and evolution. In A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategic and management*: 31-51. London: Sage.
- Brito, C. e Lorga, S. (1999), *Marketing Internacional*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto.
- Calof, J. and Beamish, P. (1995), “Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization”, *International Business Review*, 4 (2), pp. 115-131.
- Campos, L. e Canavezes, S. 2007. *Introdução à Globalização*, Instituto Bento Jesus Caraça (p.24)
- Czinkota, M., Ronkainen, I. & Moffett, M. (1999). *International Business* (5ª ed.). Orlando: Dryden Press, Fort Worth
- Donaldson, T. (1996), *Values in tension*, HBR, September-October: 4-11.
- Eisenhardt, K.M.; Graebner, M-E. (2007) “Theory building from cases: Opportunities and challenges”, *Academy of Management Journal*, Vol. 50, N° 1, pp. 25-32.
- Faeth, I. (2009) “Determinants of foreign direct investment - A tale of nine theoretical models”, *Journal of Economic Surveys*, Vol. 23, N° 1, pp. 165-196.
- Freitas Santos. 2005. *Estratégias de Internacionalização Para a Indústria Têxtil E Do Vestuário*. CENESTAP
- Fernandes, J. (2004), *Teorias das Relações Internacionais – Da Abordagem Clássica ao Debate Pós-Positivista*, Coimbra: Livraria Almedina.
- Helms, M. M., & Nixon, J. 2010. Exploring SWOT analysis: Where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of strategy and management*, 3 (3): 215 – 251.
- Hill, C. (1990), “An eclectic theory of the choice of international entry mode”, *Strategic Management Journal*, 11: 117-128.

- Hofstede, G. (1997), *"Cultures and Organizations: Software of the Mind"* (p.5), New York: McGraw-Hill.
- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (5ª ed.). Prentice Hall Financial Times.
- Hussey, D. E. 1997. Glossary of techniques for strategic analysis. *Strategic Change*, 6(2): 97 – 115.
- Ingram, P. e Silverman, B. (2002), *"The New Institutionalism in Strategic Management"*, 1-30. Amsterdam: Elsevier
- Johanson, J. e Mattsson, L-G. (1988), "Internationalisation in industrial systems – a network approach", in Hood, N. e Vahlne, J-E (Editores), *Strategies in global competition*, 287-314, Nova Iorque: Croom Helm.
- Johanson, J. e Vahlne, J-E. (1977), "The internationalisation process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign commitment", *Journal of International Business Studies*, 8: 23-32.
- Johanson, J. e Vahlne, J-E. (2003), "Business relationship learning and commitment in the internationalisation process", *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (1): 83- 101.
- Johanson, J. e Vahlne, J-E. (2009), "The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership", *Journal of International Business Studies*, Vol. 40 (9): 1411- 1431.
- Johanson, J. e Wiedersheim-Paul, F. (1975), "The internationalisation of the firm – four Swedish case studies", *The Journal of Management Studies*, 12 (3): 305-22.
- Jansson, H. e Sandberg, S. (2008) "Internationalization of small and medium sized enterprises in the Baltic Sea Region", *Journal of International Management*, Vol. 14, N° 1, pp. 65-77.
- Leonidou, L. C. & Katsikeas 1996. THE EXPORT DEVELOPMENT PROCESS : AN INTEGRATIVE REVIEW OF EMPIRICAL MODELS. *Journal of International Business Studies*. 1996, Vol. 27 Issue 3, p517-551.
- Lorga, S. (2002), "A internacionalização e os mecanismos de cooperação em rede na Vitrocrystal", *Working Paper 02/001, FEG UCP-CRP, ACE, Porto*.
- McCharty, D. e Puffer, S. (2008), "Interpreting the ethicality of corporate governance decisions in Russia", *AMR*, 33: 11-31.
- Meyer, K. E., Estrin, S., Bhaumik, S. K. e Peng, M. W. (2009), "Institutions, resources and entry strategies in emerging economies", *Strategic Management Journal*, 30(1): 61- 80.

- Masum, M. & Fernandez, A. (2008). *Internationalization Process of SMES: Strategies and Methods*. Master Thesis Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology - Västerås Sweden. Obtido em 30 de Outubro de 2018.
- North, D. C. (1990), *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Pan, Y. e Tse, D. K. (2000). *The Hierarchical Model of Market Entry Modes*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 31 N.º 4, pp. 535-554.
- Peng, M. W. (2009), *Global strategic management*, South-Western Cengage Learning.
- Peng, M. W. (2003), *Institutional transitions and strategic choices* (p.275)
- Peng, M. W. (2000), *Business Strategies in Transition Economies* (pp.42-44), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peng, M. & Ilinitich, A. 1998. *Export intermediary firms: A note on export development research*. *Journal of International Business Studies*. 1998 3rd Quarter, Vol. 29 Issue 3, p609-620.
- Peng, M. W., Wang, D. Y. L. e Jiang, Y. (2008), "An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies", *Journal of International Business Studies*, 39(5): 920-936.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1991), "Towards a dynamic theory of strategy", *Strategic Management Journal*, 12: 95-117.
- Root, F.R. 1998. *Entry strategies for international markets San Francisco*: Jossey-Bass
- Sharma, D. (1993), "Introduction: industrial networks in marketing", in Cavusgil, S. e Sharma, D. (editores), *Advances in International Marketing*, 6: 1-9, Greenwich: JAI Press.
- Simões, C. & Esperança, J.P. & Simões, V.C. 2013. Horizonte Internacionalizar Guia para PME *AICEP-AUDAX*
- Stiglitz, J. (2002), *Globalization and Its Discontents* (p. 9), New York: Norton.
- Trevino, L., Weaver, G. e Reynolds, S. (2006), "Behavioral ethics in organizations", *JM*, 33: 951-990.
- Thiollent, M (2009). *Metodologia da pesquisa-ação*. São Paulo: Cortez. VIEIRA
- Williamson, O.E. 1981. The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology* 87 (3): 548-577.

Webpages

- Eurostat (2018). Some statistics for coffee time!. Retirado do website, <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/EDN-20181001-1>, acessado em 26.03.2019.
- Grão Gourmet (2017). Café pelo mundo: Alemanha. Retirado do website, <https://www.graogourmet.com/blog/cafe-pelo-mundo-alemanha/>, acessado em 27.11.2018.
- Hamburg News (2017). Hamburg – Europe’s key trading center. Retirado do website, <https://www.hamburg-news.hamburg/en/trade-finances/hamburg-europes-key-trading-coffee-trading-centre/>, acessado em 26.03.2019.
- Hofstede Insights (2019). Country Comparison. Retirado do website, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany/>, acessado em 24.03.2019.
- Internacional Coffee Organization (2007). International Coffee Agreement. Retirado do website, <http://www.ico.org/ica2007.asp>, acessado em 24.03.2019.
- Market Access (2019). Retirado do website, <http://www.marketaccess-global.com/> acessado em 24.03.2019.
- Instituto Nacional de Estatísticas (INE) (2019). Retirado do website, <https://www.ine.pt>, acessado em 15.06.2019.
- Peluso, M. (2016). Tchibo Confirms Its Leadership in the German HoReCa Segment. Retirado do website, <https://coffeebi.com/2016/06/28/tchibo-confirms-its-leadership-in-the-german-horeca-segment/>, acessado em 26.03.2019.
- UTZ – Rainforest Alliance (2019). UTZ – Certified. Retirado do website, <https://utz.org/>, acessado em 24.03.2019.

Anexos

Anexo 1 – Estudos semelhantes

Teoria	Estudo Empírico Aplicável	Conclusões	Fontes dos estudos
Motivações para internacionalização	O desenvolvimento estratégico internacional da Delta Cafés	O caso em estudo foca o tema das motivações para a internacionalização da “Delta Cafés”, empresa portuguesa líder de mercado da torrefação e comercialização de cafés. Apresentando-se como líder de mercado no mercado português de café, a empresa vê a sua taxa de crescimento ser, ano após ano, reduzida, sendo a opção por expansão para mercados internacionais a que promoverá o aumento da rentabilidade e diversificação de fontes de receita, bem como uma diminuição do risco da dependência no mercado português	Oliveira, R (2014). <i>O desenvolvimento estratégico internacional da delta cafés</i> (Dissertação do mestrado em Gestão não publicada). Instituto Universitário de Lisboa.
Modos de entrada nos mercados externos	O desenvolvimento estratégico internacional da “Delta Cafés”	No presente estudo, podemos compreender o modo de entrada da empresa portuguesa no mercado francês, apostando na participação Equity por estabelecimento de subsidiária a 100% com a compra de um distribuidor local, nascendo assim, a Nova “Delta France”. O mesmo sucede no Brasil, onde inicialmente opta por um investimento de raiz, com a criação da “Delta Foods” Brasil adquirindo em simultâneo a empresa “Q-Brasil”, detentora da única loja “Delta Q” no país.	Oliveira, R (2014). <i>O desenvolvimento estratégico internacional da delta cafés</i> (Dissertação do mestrado em Gestão não publicada). Instituto Universitário de Lisboa.
Modelo de Uppsala inicial e revisto	O desenvolvimento estratégico internacional da	Estudo de caso que permite verificar a aplicação do Modelo de Uppsala na sua dimensão da distância psicológica e proximidade geográfica, uma vez	Oliveira, R (2014). <i>O desenvolvimento estratégico</i>

	<p>“Delta Cafés” Estratégia de Internacionalização da Ubiwhere</p>	<p>que a “Delta Cafés”, no seu processo de internacionalização, deu prioridade ao mercado espanhol, seguindo-se o mercado angolano.</p> <p>Já no caso da empresa “Ubiwhere”, podemos ter um exemplo da aplicação do modelo de Uppsala revisto, uma vez que foi baseado num processo de internacionalização gradual, optando inicialmente pelo <i>outsourcing</i>, e progressivamente pelo estabelecimento de relações com a rede de contactos da empresa no exterior, bem como por momentos de <i>networking</i> através da presença em feiras internacionais.</p>	<p><i>internacional da delta cafés</i> (Dissertação do mestrado em Gestão não publicada). Instituto Universitário de Lisboa.</p> <p>Pinto, C. (2013). <i>Seleção e estratégia de penetração dos mercados externos para a internacionalização da Ubiwhere</i>. (Relatório de estágio de mestrado em Economia e Gestão Internacional, não publicado). Universidade de Economia do Porto.</p>
Teoria das Redes	<p>O desenvolvimento estratégico internacional da “Delta Cafés”</p>	<p>Baseando-nos no caso “Delta Cafés”, é perceptível que a presença em determinados mercados só é efetiva devido aos contactos estabelecidos com a sua rede internacional. Exemplo disso é a presença na América do Norte, onde conta com o apoio de três distribuidores nos EUA, México e Canadá. O mesmo acontece em África que, apesar da sua presença direta no mercado angolano, faz-se representar por distribuidores no Senegal, África do Sul, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe, Guiné-Bissau e</p>	<p>Oliveira, R (2014). <i>O desenvolvimento estratégico internacional da delta cafés</i> (Dissertação do mestrado em Gestão não publicada). Instituto Universitário de Lisboa.</p>

		Moçambique.	
Dimensão da Indústria e Gestão estratégica competitiva	O desenvolvimento estratégico internacional da “Delta Cafés”	No caso da “Delta Cafés”, é feita uma análise às 5 forças de Porter com a observação do ambiente externo onde a empresa começou a operar, tendo sido avaliadas as necessidades que a empresa deve colmatar, bem como as áreas onde se deve defender, tendo em consideração os seus concorrentes nos mercados externos. Quanto às estratégias para competir em mercado externos, a empresa baseia-se na adaptação dos produtos, focando-se assim nos clientes de cada mercado, procurando dar respostas de valor.	Oliveira, R (2014). <i>O desenvolvimento estratégico internacional da delta cafés</i> (Dissertação do mestrado em Gestão não publicada). Instituto Universitário de Lisboa.
Dimensão dos recursos e capacidades próprias	O desenvolvimento estratégico internacional da “Delta Cafés” Ach Brito Born Again Global	No caso da “Delta Cafés”, podemos encontrar uma análise na ótica das implicações que o ambiente externo e interno podem ter na estratégia da empresa, recorrendo à análise SWOT. À luz do caso Ach de Brito, é feita uma análise VRIO com o objetivo de colmatar falhas e consequentemente gerar uma vantagem competitiva à empresa. Uma das primeiras falhas encontradas foram as primeiras instalações que, numa fase inicial, eram muito grandes e numa zona pouco aconselhável para a empresa. Com efeito, foi necessário que se fossem adaptando às necessidades do momento e, progressivamente, aumentado o seu espaço conforme as necessidades. Procurou-se, então, que os pontos fracos se tornassem em pontos fortes. Um dos pontos fortes que levou ao reconhecimento internacional foi a sua marca, história que se torna impossível de replicar sendo considerado uma das principais	Oliveira, R (2014). <i>O desenvolvimento estratégico internacional da delta cafés</i> (Dissertação do mestrado em Gestão não publicada). Instituto Universitário de Lisboa. Ferreira, L. (2010). <i>Ach de Brito Born Again Global</i> (Dissertação de mestrado em Economia e Gestão Internacional não publicado). Faculdade de

		vantagens competitivas da empresa.	Economia do Porto.
--	--	------------------------------------	--------------------

Anexo 2 – Perguntas para entrevista

A elaboração da presente entrevista teve em consideração temas relevantes que resultaram da revisão de literatura, assim como perguntas que se mostraram pertinentes colocar no momento da entrevista. Sendo aqui apresentado o resultado da mesma, que tal como referido na metodologia constitui uma fonte importante de sustentação da análise feita neste relatório de estágio.

1. *Em que ano a Caffier iniciou a atividade empresarial? E quando teve início a exportação?*

“A empresa nasce em 2010, mas oficialmente para o mercado dois anos depois. Inicialmente a empresa nasce com uma estrutura acionista que era para consumo interno, ou seja, os próprios acionistas absorviam a produção na sua totalidade.

Em termos da atividade de exportação, esta acontece por acaso porque um dos sócios tinha um familiar em França e começaram a exportar para o país.

Atualmente, somos dois sócios, eu (Pedro Duarte) e Simão Araújo. De forma a manter o foco, a linha geral de gestão foi dividida, o Simão é responsável pelo mercado português e pela parte produtiva e eu fiquei com a parte internacional e financeira da empresa.”

2. *Atualmente, quanto representam as exportações nas vendas totais da empresa?*

“Ao nível de valores relativos ao primeiro trimestre deste ano (2019), a atividade de exportação tem um impacto de 23% das vendas totais da empresa.

Temos o objetivo de que as exportações representem 45%, mas tivemos um entrave. Atualmente temos um projeto do “Portugal 2020” a decorrer e, inicialmente, foi definido que o valor das exportações seria de 400 mil euros anuais, mas acontece que o mercado em Portugal está a crescer mais do que o previsto no momento do lançamento do programa do “Portugal 2020”. Isto traduziu-se no facto de, este ano, termos a previsão de atingir o valor de 500 mil euros de exportação o que, a nível percentual, não vai ser possível porque o mercado português está a crescer para nós de uma forma muito significativa.”

3. *Que motivos levaram a empresa a optar por uma estratégia de internacionalização?*

“O motivo primordial é o de diversificação, por forma a não ficarmos dependentes de um só mercado.

O mercado do café é um mercado de consumo, sendo este caracterizado pelo facto de, quando há menos dinheiro e surge uma crise, isso ser sinónimo de menos dinheiro do lado do consumidor e isso sente-se significativamente. Uma das principais áreas que sofre com a emergência de uma crise financeira é a área de restauração e cafés, em que o produto principal é o próprio café, o que significa que, de cada vez que houver uma crise, a *Caffier* vai também atravessar uma crise.

Com a aposta na diversificação de mercados, quando um dos países atravessar um período de crise, podemos apostar mais intensivamente noutro e fazer um *forcing* de vendas para equilibrar e ter um sustento mais equilibrado na empresa.”

4. *Qual foi o primeiro mercado escolhido pela empresa para se internacionalizar e porquê essa escolha?*

“A França foi o primeiro país para onde a empresa se internacionalizou, muito devido ao contacto que tinha no país, aliado à existência de um forte mercado da saudade. É por todos conhecido como um país que tem muitos portugueses, apesar de atualmente a aposta da empresa não ser o mercado da saudade. Apesar de acharmos que o mercado da saudade é interessante para o imediato, nós queremos uma empresa que dure 50 anos e o mercado da saudade não dá esta opção, uma vez este tipo de mercado vai desaparecer ao longo dos anos, fruto das novas gerações que estão habituadas aos produtos locais, ou seja, os produtos que o mercado onde se inserem oferece.”

5. *Em que países/mercados estão atualmente presentes?*

“Temos vários países, estamos espalhados pela Europa, apesar de não termos a dimensão que esperamos, temos o marco em muitos países, como Alemanha, Espanha, França, Polónia, Letónia, Suíça e Inglaterra. Na Ásia, estamos em Macau e, no Norte de África, estamos em Marrocos, na Líbia e na Tunísia. Apesar do momento mau que a Líbia atravessa, guerra civil, o desenvolvimento e ativação da marca vai ser mais demorado, mas esperamos ter resultados.

Marrocos é um mercado novo, que surgiu da nossa aposta nas feiras internacionais para exportação, tendo sido um contacto angariado fruto deste investimento.”

6. *As feiras que fazem são maioritariamente nacionais ou também as fazem nos mercados onde se encontram a trabalhar?*

“Também fazemos feiras nos mercados onde queremos entrar. Exemplo disso foi a feira que fizemos em Riga (Letónia), onde ganhamos inclusivamente o prémio de melhor sabor.

Fizemos duas feiras na Polónia, que é um mercado que queremos abrir já e estamos neste momento em contacto com potenciais parceiros, estando atualmente em negociação a celebração de um contrato de exclusividade, isto porque queremos uma venda de maior dimensão e a aposta é também no longo prazo.”

7. *Há algum mercado estrangeiro que seja especialmente importante para os negócios da empresa? Porquê?*

“Neste momento a França é o maior mercado que temos. Mas no futuro não é esse o objetivo da empresa. Atualmente o mercado representa 7% da faturação global da empresa.

No entanto, a aposta tem sido grande nos mercados árabes, devido à proximidade a Portugal e pelo facto de serem 22 países que partilham a mesma língua. É um mercado de confiança e, nos negócios, os árabes são muito corretos e partilham a informação entre eles no que diz respeito à presença das empresas nos mercados.

Os mercados de leste estão em transição, são mercados com alto consumo de chá, mas que estão a alterar os hábitos para o consumo de café. Também os mercados nórdicos procuram cafés arábicos com menos cafeína, mas mais sabor, isto porque o consumo de café é feito para as pessoas se aquecerem. Logo, quem conseguir entrar nestes mercados vai permanecer no longo prazo, que é esse o principal objetivo.”

8. *Qual a percentagem das exportações realizadas em cada mercado onde atuam e como tem evoluído esse percentual?*

“França com 7%, seguida da Líbia com 3%. Apesar da situação atual, a expectativa seria que a Líbia conseguisse atingir a França no presente ano e esse vai ser um desafio. Apesar de ser um país com enorme potencial de crescimento e com condições muito vantajosas devido ao petróleo, que é o motor da economia, temos também uma dinâmica para entrada noutros países para colmatar este cenário.

Na Alemanha, estamos perante um mercado maduro e é sempre muito mais difícil a entrada porque temos de “roubar” espaço e quota de mercado, que é muito difícil neste mercado, devido à existência de todas as segmentações, nomeadamente marca de primeiro preço, marca de preço intermédio e o topo, bem como a existência de um marketing muito grande das grandes marcas presentes no mercado, e nós, nos próximos anos, não vamos conseguir atingir essa potencialidade, ou seja, não vamos ter a capacidade necessária para apostar na vertente do marketing que o país exigia.

A estratégia nos mercados maduros passa, assim, por ir atrás dos clientes insatisfeitos com alguma marca e aproveitar essa oportunidade do mercado e entrar com um produto substituto ou apostar nas marcas brancas, como estamos a fazer.”

9. *De que recursos a empresa dispõe para desenvolver a sua atividade internacional?*

“Neste momento temos duas pessoas ligadas à exportação e estamos no processo de contratação de uma terceira. Connosco trabalha também uma engenheira química que é responsável pelo processo e gestão de qualidade.

Temos a correr um “Portugal 2020” que nos dá alguma qualidade em termos de investimento. O nosso projeto do “Portugal 2020” é de 130 mil euros e está neste momento concluído a 85%, estando já numa fase final.

O processo de internacionalização é bastante moroso e os esforços e trabalho de agora vamos colhê-los mais tarde. Há clientes que conseguimos abordar e com quem fazemos um processo, mas que só dois ou três anos depois é que começamos a vender.”

10. *Que métodos utiliza a empresa para aceder aos vários mercados? Alguma vez equacionaram outros métodos?*

“Trabalhamos as feiras internacionais. É uma das formas de arranjarmos contactos. Recorremos também a comissionistas para cada país, que são pessoas locais e que já fazem da sua atividade a venda de produtos e vão tentar introduzir o nosso.

Recorremos também a câmaras de comércio, que são uma boa ajuda porque, para além das equipas, têm também locais que lhes dão apoio porque conhecem o mercado, recorremos também a empresas de consultoria e ao *AICEP*.”

11. *Ao entrarem num novo mercado, recorrem a parceiros?*

“Recorremos às câmaras de comércio, comissionistas e distribuidores estratégicos. Normalmente tentamos arranjar um distribuidor local. O objetivo é ter alguém que nos represente localmente. Procuramos um parceiro que tenha estrutura montada e que desenvolva a nossa marca, sendo que, para alguns países, tentamos trabalhar com exclusividade. Exemplo disso é a Líbia, em que temos exclusividade do parceiro local. Para a França vamos ter uma exclusividade parcial para o mercado francês. Desta forma, conseguimos ter conforto e maior confiança tanto para os parceiros como para nós. Tentamos também, nestes casos, ajustar preços para que trabalhem só connosco e o parceiro passa a ter outra dinâmica de trabalho.”

12. *Tendo em conta que estão com uma estratégia de dispersão, gostava de lhe perguntar se antecipa que isso seja uma fase para a empresa, ou é para continuar a aposta na dispersão?*

“Nas feiras internacionais conseguimos recolher contactos de muitos países e estamos a trabalhar para abrir novos mercados, como o Chile, o Brasil, o Canadá, a Ucrânia, o Azerbaijão, a Bielorrússia e a Roménia e vamos tentar abrir todos os mercados que conseguirmos. Para entrar nunca vamos recorrer a um parceiro que seja supergigante, porque não queremos ficar dependentes de um só parceiro, então os parceiros que procuramos localmente são de pequena/média dimensão. Temos consciência de que um produto de

consumo nunca vai entrar de forma rápida, mesmo que a aposta seja só num mercado. Deste modo, quantos mais pontos tivermos abertos, mesmo que em menor dimensão, estes vão dar-nos estabilidade. Daí a aposta constante na diversificação, sendo que pretendemos que nenhum mercado valha mais de 10%.

Tendo um distribuidor exclusivo, passamos a ter um parceiro e não um cliente, e esse parceiro vai-nos desenvolver o mercado localmente, não nos vai obrigar a uma visita mensal, mas sim a duas visitas por ano a esse mercado. Vamos desenvolvendo a confiança e estabelecendo uma relação duradora. Desta forma, a seleção do parceiro é muito estratégica para nós porque a qualidade do parceiro vai-nos dar conforto e desenvolvimento local, daí que a dispersão e a aposta em vários mercados não nos assusta.”

13. Que vantagens competitivas têm permitido à empresa ter sucesso nos mercados onde está inserida?

“A nossa principal vantagem é a rapidez no processo, fruto da grande capacidade de adaptação aos mercados. Tanto quanto à questão da *blend* e quanto aos nossos sacos, tanto no *design* como na questão da língua, sendo que cada saco tem 7 línguas diferentes, o que vamos fazer é ter duas embalagens iguais, mas que abrangem línguas diferentes para podermos continuar a expandir para diferentes mercados.

Agora que abrimos os mercados árabes trabalhamos para que os nossos sacos já tenham o árabe, e isso vai fazer com que nos aproximemos das pessoas e do mercado.

Outro fator chave tem a ver com o facto de trabalharmos com café sempre fresco, não trabalharmos com *stock*, ou seja, o *stock* que temos serve-nos para uma semana, nunca estando limitados a ter café que teria de ir para um determinado lugar que depois acabava por não ir. O facto de termos várias línguas na embalagem acaba por nos ajudar nestas situações. O grande investimento que fazemos é este, que nos ajuda na captação do cliente.

Sabemos que temos um produto diferente e que não vai agradar a todos. A nossa torra e *blend* é muito característica do nosso país e há países que têm uma afinidade grande por nós e vão sempre procurando.”

14. Quais as principais dificuldades que enfrentam nos mercados onde atuam?

“Uma das dificuldades passa pelo marketing das grandes marcas que não vamos conseguir combater a curto prazo. Há uma série de marcas que são detidas por fundos de investimento e estes gostam de gerar e gerir a especulação e conseguem com isso fazer vendas que nós não conseguimos fazer.

A concorrência de preço é uma outra dificuldade, uma vez que este fator é muito forte no setor do café, nomeadamente o de primeiro preço e nós não estamos muito focados neste mercado de primeiro preço.”

15. *Qual é o vosso posicionamento?*

“Nós tentamos posicionar-nos no mercado preço-qualidade com a marca *Caffier*. E os custos de acesso não têm tido grande influência no preço que praticamos. O custo mais significativo acaba por ser o de transporte, mas com as margens que conseguimos obter no produto no mercado estrangeiro acaba por não ser uma dificuldade.”

16. *A cultura dos países onde se encontram é algo que procuraram compreender quando começam a atividade de expansão?*

“Sim, tentamos sempre aproximar-nos através da língua, porque o que realmente queremos levar é o produto português, neste caso a *blend* e a torra portuguesa e nunca podemos desvirtuar muito isso, ou seja, a nossa marca vai sempre trabalhar muito com esta vertente. Já no caso da marca branca, a aproximação é total, desde o design da marca à *blend*. No caso da Líbia, enviamos os expositores e neles não podemos pôr a imagem da senhora a tomar café por uma questão de aproximação cultural.”

17. *A internacionalização influenciou a cultura da empresa? Em que aspetos?*

“Principalmente na aposta na qualidade, não querendo isto dizer que não tínhamos qualidade, que tínhamos, mas este objetivo obriga a apostar mais nesta vertente, que se traduz na necessidade de obtenção de certificações disponíveis e bem efetuadas.

O mercado português não é muito exigente na solicitação de certificações, apesar de, em 90% dos requisitos, cumprirmos, mas não ter o símbolo é, neste momento, uma desvantagem.

Um dos casos foi o facto de, num concurso, termos ganhado um cliente para a Letónia, mas pelo facto de não termos o timbre da certificação, o cliente optou pelo outro parceiro que até tinha gostado menos.”

18. *Que preparação considera que a empresa deve ter, antes de entrar num novo mercado?*

“O que mais sentimos necessidade de preparação é a língua. Quanto ao produto não fazemos grande adaptação, porque estamos a levar a torra e *blend* portuguesa, a não ser na marca branca.

O facto de o mercado ser maduro ou não é também importante, assim como uma estratégia de longo prazo porque, nos mercados emergentes, quem conseguir posicionar-se agora vai ficar reconhecido para o futuro. As marcas nestes mercados ainda não estão consolidadas, ao passo que, no mercado maduro, as marcas já estão consolidadas e é mais difícil entrar aí a apostar no parceiro local.”

19. *Atualmente a empresa está a iniciar negócios (exportação) na Alemanha. Porquê o mercado alemão? Qual/ais o(s) principal(ais) motivo(s) que levaram a empresa a querer entrar no mercado alemão?*

“O mercado alemão, para além de ser um mercado da saúde, é também um mercado maduro, e sendo um mercado maduro é um mercado que está mais próximo de nós (Portugal) que os nórdicos. Para além disso, é também um mercado bom para testar o produto e para se dizer que se está lá.

Só em Hamburgo estão 500 torrefações e, em Portugal, no país todo, estão 60, o que quer dizer que a entrada na Alemanha é um desafio para conseguir posicionar a marca no mercado alemão.

A presença na Alemanha está, assim, associada a uma notoriedade e reconhecimento. Além disso, o facto de se estar no mercado alemão pode abrir portas para outros países. O mercado alemão apresenta um bom consumo e é financeiramente interessante, o que se traduz no facto de se o produto entrar lá com um preço ligeiramente acima do nosso, eles vão ter essa capacidade de compra.”

20. *Não sentem que o mercado é demasiado competitivo?*

“O mercado do café é sempre muito competitivo nos diversos mercados e, no caso do mercado alemão, sabemos que o nosso produto vai demorar mais tempo a entrar, e por isso é que temos a diversificação no mercado entre a marca própria e a marca branca.

Numa marca branca, fizemos o desenvolvimento da imagem e desenvolvimento da *blend* conforme o que o cliente nos indicou.”

21. *Os recursos humanos e financeiros disponibilizados são suficientes para o esforço de entrada e permanência neste mercado?*

“Nós vamo-nos adaptando, uma empresa pequena nunca tem os recursos humanos suficientes para tudo, vamos tentando compensar aqui e ali.

Quanto aos recursos financeiros, gostávamos muito de ter mais, mas partimos de uma base de equilíbrio e tiramos um bocadinho do investimento que fazíamos em Portugal para colocar lá fora, de forma a que as vendas de Portugal suportem a parte da exportação, que é o que estamos a fazer agora.”

22. *Considera que tem capacidade produtiva suficiente para a entrada e presença em tantos mercados?*

“Ao longo dos anos e com os avanços na atividade, temos vindo a alargar o nosso espaço, começamos com um bloco e neste momento temos dois.

Fizemos também um investimento em máquinas que nos oferecem maior capacidade de torrefação e que estão preparadas para vários turnos de produção. Hoje em dia fazemos apenas um turno de produção, mas gostaríamos e estamos a trabalhar para que sintamos a necessidade de aumentar o número de turnos, seria um bom sinal.”

23. *Que dificuldades e que oportunidades a empresa está a enfrentar no mercado alemão?*

“Há no mercado alemão um imposto ao consumo de café torrado, ou seja, na chegada à alfândega todo o café torrado, tem de pagar um imposto associado ao seu consumo (Anexo 3). Como na Alemanha há o imposto e havendo capacidade financeira, o que fazemos é tentar entrar com um preço mais elevado para tentar compensar. Da nossa parte, fazemos um esforço de entrada no mercado para ter uma margem menor para que o nosso cliente possa ter um preço equilibrado e ter a margem dele expectável. Tentamos também adaptar-nos à potencialidade; nós temos uma tabela de preços que funciona com quantidades com determinado desconto e estamos a tentar equilibrar isso e, em determinados mercados, fazer um esforço para podermos ser competitivos no final.

As torrefações locais são um grande desafio, porque criam uma diversidade de produto muito grande, o que faz com que o cliente final não fique fidelizado a nenhuma marca ou produto. Tudo isso aliado ao facto de o mercado alemão de café estar a crescer cerca de 7% a 8% ao ano.”

24. *Como caracteriza a concorrência que enfrentam neste mercado? (em número e tamanho dos competidores, grau de especialização, nacionalidade e grau de diferenciação dos produtos)*

“O número de concorrentes é muito significativo e a capacidade financeira do marketing e do *budget* de entrada das grandes marcas é muito significativo, logo a capacidade de investimento destas marcas em produto e no desenvolvimento de novas tendências, associado às torrefações pequenas, que criam uma oferta muito diversificada em termos de sabor (chocolate, *whiskey*), acaba por desnivelar a fidelização do cliente. Porque é comum acontecer que o cliente hoje tome café num supermercado e hoje numa torrefação e leva café de lá o próprio produto. Isto porque na Alemanha a maioria das torrefações tem porta aberta, ou seja, tem uma sala de café nas instalações, o que faz com que haja grandes alterações no mercado e desvirtua a fidelização.”

25. *Que tipo de certificação têm nos vossos produtos? Têm-se deparado com exigências de certificação no mercado Alemão?*

“A certificação que temos é o *HACCP*, que é certificação obrigatória, mas estamos atualmente a trabalhar nesta vertente e contamos, até ao final do ano, pelo menos obter parte das certificações solicitadas, sendo que procuramos obter a certificação *UTZ* e *Rainforest*, certificações que se juntaram e são geridas pela mesma entidade. O mercado alemão valoriza muito a *UTZ*.

Procuramos também obter a *ISO 9001* (gestão de qualidade) e *22.000* (segurança alimentar), que são duas certificações também valorizadas internacionalmente e são mais de apresentação ao cliente, porque transmitem segurança. Tendo estas, poderemos avançar para o biológico, que é uma tendência do mercado”

26. *Quais considera serem os fatores críticos para que a empresa consiga ser competitiva no mercado alemão?*

“As certificações são uma questão importante, um produto com qualidade é muito importante. Todos os mercados maduros têm a questão de qualidade sempre muito presente, aliado a um preço ajustado, e é importante apostar num parceiro local de qualidade, porque o parceiro tem a capacidade de falar a mesma língua, vai estar sempre presente, vai dar a cara e conhece os consumidores finais, o que acaba por ajudar na relação com clientes.

Neste momento, o parceiro que temos na Alemanha está espalhado pela região de Hamburgo, não tendo ainda expressão nacional. Foi para nós um grande desafio para ajustar o produto ao requerido pelo parceiro. Tivemos dois dias o parceiro em Portugal para ajustar a *blend* à sua marca branca, assim como, desenvolvemos o design da sua embalagem. Porém apesar de estarmos a desenvolver a marca branca deles, estes também fazem a venda do nosso produto com o nosso nome, *Caffier*.

Nós acreditamos que o negócio continua a ser de pessoas, daí a grande importância que damos à parceria local.”

Anexo 3 – Acordo Internacional do Café

CONVERSION FACTORS FOR ROASTED, DECAFFEINATED, LIQUID AND SOLUBLE COFFEE AS DEFINED IN THE INTERNATIONAL COFFEE AGREEMENT 2001

Roasted coffee

To find the equivalent of roasted coffee to green coffee, multiply the net weight of roasted coffee by 1.19.

Decaffeinated coffee

To find the equivalent of decaffeinated coffee to green coffee, multiply the net weight of the decaffeinated coffee in green, roasted or soluble form by 1.00, 1.19 or 2.6 respectively.

Liquid coffee

To find the equivalent of liquid coffee to green coffee, multiply the net weight of the dried coffee solids contained in the liquid coffee by 2.6.

Soluble coffee

To find the equivalent of soluble coffee to green coffee, multiply the net weight of the soluble coffee by 2.6.

