

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Internacionalização de Empresas: Caso da Delta Cafés - Polónia

Eva Calhandro Alves

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientadora:

Professora Doutora Maria João Beirão Lopes de Sousa Machado
Landeiro Tomás, Professora Associada Convidada,
Departamento de Economia no Iscte Business School

Setembro, 2024

iscte

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Economia

Internacionalização de Empresas: Caso da Delta Cafés - Polónia

Eva Calhandro Alves

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientadora:

Professora Doutora Maria João Beirão Lopes de Sousa Machado
Landeiro Tomás, Professora Associada Convidada,
Departamento de Economia no Iscte Business School

Setembro, 2024

Agradecimentos

A apresentação desta dissertação de Mestrado representa um marco fundamental no meu percurso académico. Ao concluir esta etapa, considero crucial expressar a minha gratidão ao conjunto de pessoas que me ajudaram a alcançar este objetivo.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer profundamente à minha orientadora, Professora Associada do Departamento de Economia, Doutora Maria João Tomás, por todo o acompanhamento e orientação ao longo deste projeto.

Em seguida, um sincero agradecimento ao Dr. Luís Martins, Strategic Account Manager - Delta Cafés, e ao Dr. Pedro Castro, Diretor Geral Regional das Operações Francófonas e Polónia - Delta Cafés, pela disponibilidade e colaboração nas entrevistas que proporcionaram uma visão mais profunda sobre o tema em estudo.

Um agradecimento profundamente sentido à Direção da Biedronka pela sua disponibilidade para colaborar neste estudo, cujo papel foi determinante para o sucesso deste estudo. A sua colaboração, através da entrevista concedida, permitiu uma visão clara e detalhada sobre o mercado polaco e os desafios enfrentados.

Agradeço também aos colegas com quem partilhei este percurso, ao ISCTE Business School, bem como aos docentes e não docentes que foram sempre muito prestáveis.

Por fim, mas de uma incalculável importância, dedico um especial agradecimento à minha família, pelo apoio incondicional ao longo de todo este caminho.

Em especial, dedico com muito carinho a presente dissertação ao meu falecido pai, Luís Alves.

A todos,
O meu mais profundo agradecimento.

Resumo

No atual contexto, a internacionalização é um elemento fundamental para as empresas enfrentarem a tendência de crescimento da concorrência nos mercados e a volatilidade económica global. A presente dissertação centra a sua investigação na expansão da Delta Cafés para a Polónia, uma estratégia que visa a diversificação dos mercados e a redução da dependência sobre o mercado nacional. O atual contexto de globalização exige que as empresas compreendam e acompanhem as tendências de consumo, de modo a que as mesmas se consigam adaptar às necessidades dos consumidores e às diferentes culturas, tornando-se fulcral o estabelecimento de estratégias de internacionalização eficazes.

A Delta Cafés tem enfrentado desafios culturais e económicos significativos na Polónia, especialmente no que diz respeito à adaptação das preferências locais de consumo de café. Para aprofundar esta análise, foram realizadas duas entrevistas com colaboradores, de grande importância, da Delta Cafés e uma última entrevista concretizada com a Direção da Biedronka, parceiro essencial nesta internacionalização.

A presente dissertação aborda os seguintes temas: as motivações da Delta Cafés para expandir para a Polónia, o modo de entrada no mercado, e os desafios culturais enfrentados, como a adaptação aos hábitos de consumo locais, especialmente a preferência polaca por café com leite. Também foram analisados os riscos económicos, cambiais e regulatórios enfrentados pela empresa, e as estratégias adotadas para mitigar esses obstáculos.

Desta forma, entende-se que esta dissertação poderá apresentar-se como um recurso valioso para académicos e profissionais que procuram entender e aplicar estratégias de internacionalização no mercado do café.

Palavras-Chave: Internacionalização, Empresas, Delta Cafés, Polónia

Classificação JEL: M16; F21

Abstract

In the current context, internationalization is a fundamental element for companies to face the growing trend of competition in markets and global economic volatility. This dissertation focuses its research on the expansion of Delta Cafés into Poland, a strategy aimed at diversifying markets and reducing dependence on the domestic market. The current globalized context requires companies to understand and follow consumption trends, so they can adapt to consumer needs and different cultures, making it crucial to establish effective internationalization strategies.

Delta Cafés has faced significant cultural and economic challenges in Poland, particularly in adapting to local coffee consumption preferences. To deepen this analysis, the dissertation includes two interviews with key employees at Delta Cafés and a final interview with the management of Biedronka, an essential partner in this internationalization.

This dissertation addresses topics such as Delta Cafés's motivations for expanding into Poland, the market entry mode, and the cultural challenges encountered, including adapting to local consumption habits, particularly the Polish preference for coffee with milk. Economic, exchange rate, and regulatory risks faced by the company were also analyzed, along with the strategies adopted to mitigate these obstacles.

Thus, it is concluded that this dissertation will serve as a valuable resource for students and professionals seeking to understand and apply internationalization strategies in the coffee market.

Key-Words: Internationalization, Companies, Delta Cafés, Poland

JEL Classification: M16; F21

Índice

1.	Introdução.....	1
2.	Revisão de literatura	2
2.1.	Internacionalização de Empresas	2
2.2.	Motivações para Internacionalizar	3
2.3.	Estratégias de Internacionalização	5
2.4.	Teorias de Internacionalização	7
2.4.1.	Modelo de Uppsala	7
2.4.2.	Teoria de Redes ou Networks	8
2.4.3.	Paradigma Eclético (OLI)	9
2.4.4.	Teoria dos Custos de Transação (TCT)	9
2.4.5.	Modelo da Vantagem Competitiva	10
2.4.6.	Teoria do Ciclo de Vida do Produto	10
2.5.	Desafios e Riscos Presentes numa Internacionalização	11
2.5.1.	Fatores de Risco Numa Internacionalização	11
2.5.2.	Riscos no Processo de Internacionalização	12
2.6.	Ferramentas de Análise ao Risco	13
2.6.1.	SWOT - Análise Interna/Externa	14
2.6.2.	PESTAL – Análise Externa	14
2.6.3.	Modelo das 5 Forças de Porter – Análise Externa	16
3.	Metodologia	18
3.1.	Recolha de Informação	19
4.	Caso de Estudo: Internacionalização da Delta Cafés para a Polónia	21
4.1.	Contextualização	21
4.2.	Delta Cafés ao Longo dos Anos	21
4.3.	Internacionalização Delta Cafés	24
5.	Resultados: Internacionalização da Delta Cafés para a Polónia	26

5.1.	Parceria com o Grupo Jerónimo Martins	26
5.2.	Desafios e Riscos Enfrentados no Mercado Polaco	29
5.3.	Análises Efetuadas	36
5.3.1.	Análise SWOT	36
5.3.2.	Análise PESTAL	38
5.3.3.	Modelo das Cinco Forças de Porter	39
5.4.	Sucesso da Delta Cafés na Polónia	41
5.4.1.	A perspectivas de novos mercados com a Jerónimo Martins – Eslováquia.....	43
6.	Conclusão	45
7.	Referências Bibliográficas	47
8.	Webgrafia	50
9.	Anexos	52

Índice de Figuras

Figura 1: 5 Forças de Porter	16
Figura 2: Planeamento da Investigação.....	19
Figura 3: Valores Delta Cafés	24
Figura 4: Mini MilkQool.....	30
Figura 5: Cápsulas de Café	31
Figura 6: Campanha promocional: Dia da Mãe – maio 2024	33

Índice de Tabelas

Tabela 1: Motivações das empresas	4
Tabela 2: Modos de entrada por país	25

1. Introdução

Nos últimos anos o contexto internacional tem impulsionado as empresas a procurarem novas oportunidades além das fronteiras nacionais, por outras palavras, a apostarem na internacionalização dos seus negócios, desafiando-as a explorar novos mercados, culturas e economias distintas das que habitualmente contactam.

Nesse sentido, a internacionalização tornou-se numa estratégia crucial para o crescimento e inovação das organizações. A presente dissertação, centra-se na análise da internacionalização da Delta Cafés para a Polónia, uma decisão estratégica que envolve uma complexidade única de fatores económicos, culturais e operacionais.

A Delta Cafés, sendo uma referência no setor do café, tem uma presença consolidada em Portugal e em vários mercados internacionais. No entanto, a entrada na Polónia representa um desafio estratégico significativo, dada a diversidade cultural e as particularidades do mercado polaco. Esta pesquisa visa compreender os motivos que levaram a Delta Cafés a selecionar a Polónia como parte integrante da sua estratégia de internacionalização, examinando os fatores que influenciaram essa decisão.

Ambiciona-se fornecer informações valiosas para a própria empresa; e contribuir para um campo mais amplo, o dos estudos sobre internacionalizações para outras empresas que desejam expandir suas operações para mercados estrangeiros, bem como para investigadores interessados em estratégias de internacionalização. Através de uma investigação aprofundada deste caso específico, procura-se identificar motivações que levaram a empresa a expandir para a Polónia, as estratégias adotadas para penetrar neste novo mercado, e as principais dificuldades enfrentadas durante o processo. Além disso, é realizada uma análise detalhada dos fatores culturais, económicos e regulatórios que impactaram a entrada e a consolidação da Delta Cafés na Polónia.

O desenvolvimento desta pesquisa baseia-se numa investigação que inclui entrevistas com dois colaboradores da Delta Cafés responsáveis pela parte da internacionalização e uma terceira com a Direção da Biedronka, análise documental, uma revisão da literatura relevante e uma avaliação crítica da estratégia da Delta Cafés na Polónia.

Dessa forma, esta dissertação visa não apenas enriquecer a compreensão do processo de internacionalização da Delta Cafés, mas também contribuir para o avanço do conhecimento no campo da gestão internacional de empresas, destacando os desafios e oportunidades inerentes a mercados emergentes como o polaco.

2. Revisão de literatura

2.1. Internacionalização de Empresas

De um modo geral, no contexto de internacionalização de empresas, é fulcral realçar que, no contexto atual o progresso e o crescimento de uma empresa no seu mercado doméstico, irá implicar uma posterior expansão para mercados internacionais, de forma a manter a competitividade e o crescimento da empresa. Por outras palavras, o seu crescimento irá ter como resposta a internacionalização da empresa (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Para Aulakh et al. (2000), a globalização empresarial leva, imperativamente, à procura de novas oportunidades de negócios noutros mercados externos, com o propósito de adquirir novas vantagens competitivas face aos concorrentes.

Johanson e Vahlne (1977) elucidam-nos sobre a definição de internacionalização e definem-na como sendo um processo onde a empresa cresce de forma gradual internacionalmente. Por outro lado, de uma forma mais simplificada, para Anderson (1997) a internacionalização refere-se à escolha, por parte da empresa, do modo de entrada e dos consequentes mercados internacionais onde poderão atuar.

Ao conceito de internacionalização não estão apenas inerentes as diferenças ao nível da linguagem, cultura, práticas negociais, educacionais e desenvolvimento industrial. Associado a este, também está a distância física que se estabelece entre a empresa “mãe” (empresa de raiz) e o país para onde a empresa internacionaliza. Posto isto, o processo de internacionalização segue um modelo caracterizado por ter duas variáveis: a compreensão do mercado externo e o comprometimento dos recursos para mercados externos, estando as mesmas interligadas, uma vez que, quanto mais aprofundado for o conhecimento sobre o país, mais adequada será a estratégia a implementar (Johanson & Vahlne, 1977).

Tal como já foi abordado anteriormente, a internacionalização e todo o processo inerente à mesma, envolve a expansão das operações de uma empresa para um país estrangeiro. Desta forma, a internacionalização representa a oportunidade de aperfeiçoar a competitividade de uma empresa a longo prazo, através da exploração dos novos mercados, do crescimento das economias de escala e da realização de economias de localização (Serra et. al 2010).

2.2. Motivações para Internacionalizar

A decisão de expandir as operações de uma empresa para um outro mercado desconhecido a nível internacional, é considerada como sendo um dos passos mais importantes para o desenvolvimento de uma empresa.

De acordo com Hansson et al. (2007), a saturação do mercado interno, a existência de uma oportunidade de acessos a recursos estratégicos, bem como a existência de efeitos de *clusters* numa determinada região são razões pelas quais as empresas optam pela internacionalização das suas operações.

Dunning (1993) expôs alguns dos principais motivos para a internacionalização das empresas. Dentro dos quais inclui-se a procura de mercados com o objetivo de alargar o leque de possíveis potenciais clientes e a obtenção de uma maior eficiência na gestão da empresa tanto ao nível da produção, bem como nos processos associados ao ciclo da empresa. Para além destes, a procura por mais recursos e de melhor qualidade, na tentativa de garantir a entrega de um produto cada vez melhor, seria uma possível razão para que as empresas optem pela internacionalização. Por último, este autor atesta, também, que a procura de abordagens inovadoras e a aquisição de conhecimento por meio da interação com diferentes comunidades emergem como uma razão adicional para as empresas se internacionalizarem.

Para Viana e Hortinha (2005), existem algumas razões que explicam o facto de empresas com pouca experiência no mercado doméstico, estarem já a apostar na internacionalização. Estas razões incluem os aumentos de faturação, obtenção de economias de escala através das sinergias criadas nas estruturas de custos, redução de riscos de negócio através da diversificação geográfica, colaborações com entidades governamentais (instituições públicas), procura pelo domínio dos mercados (vantajoso em termos da imagem que é transmitida, mesmo que não o seja em termos financeiros) e aproveitamentos de vantagens absolutas (especialmente sobre o controle de recursos).

Czinkota et al. (1999) indicam como principais motivações para a internacionalização um conjunto de onze fatores, que organizam as motivações em proativas/reativas, como se pode ver na tabela seguinte:

Pró-Ativas	Reativas
- Vantagens relacionadas com obtenção de lucros -Produtos únicos -Vantagem tecnológica -Informação exclusiva -Compromisso da gestão -Benefícios fiscais -Economias de Escala	-Pressões da Concorrência -Excesso de capacidade produtiva -Saturação do mercado doméstico -Proximidade dos clientes e dos pontos de desembarque

Tabela 1: Motivações das empresas

Fonte: Adaptado Czinkota et al. (1999)

Por outro lado, com uma perspetiva diferente, Simões (1997) sintetiza as seguintes razões, para uma empresa se internacionalizar:

1) Endógenas:

- i) Necessidade de crescimento da empresa
- ii) Aproveitamento da capacidade produtiva disponível
- iii) Obtenção de economias de escala
- iv) Exploração de competências, tecnologias
- v) Diversificação de riscos

2) Características dos mercados:

- i) Limitações do mercado doméstico
- ii) Perceção de dinamismo dos mercados externos

3) Relacionais:

- i) Resposta a concorrentes
- ii) Acompanhamento de clientes
- iii) Abordagens por empresas estrangeiras

4) Acesso a recursos no exterior:

- i) Custos de produção mais baixos no exterior
- ii) Acesso a conhecimentos tecnológicos

5) Incentivos governamentais:

- i) Apoios do governo (país de origem ou acolhimento)

Tendo em consideração todas as ideias apresentadas pelos autores supramencionados, torna-se evidente que as motivações para a internacionalização são influenciadas, tanto por elementos internos, como por elementos externos à organização. Além disso, os motivos podem variar consoante a fase específica do processo de expansão internacional em que a empresa se encontra.

2.3. Estratégias de Internacionalização

A decisão de internacionalização acarreta a escolha do método de entrada no mercado. Esta estratégia deve ser alinhada, não só com a estratégia a longo prazo da empresa nesse país, mas também com a disponibilidade de recursos que a organização dispõe (Ferreira et al., 2010).

Para Johnson et al. (2011) os modos de entrada variam significativamente em termos do nível de comprometimento de recursos associado a um determinado mercado e na medida em que a organização está envolvida a nível de operações nesse país. Segundo esta perspetiva, os tipos de modos de entrada, são classificados por ordem crescente a nível do compromisso de recursos da seguinte forma: exportação, modos contratuais através de franchising e licenciamento, joint-ventures e IDE.

Exportação:

Esta abordagem apresenta-se como sendo a estratégia mais simples e rápida para entrar num mercado diferente. A mesma requer um baixo nível de investimento e compromisso, sendo, portanto, uma estratégia de risco reduzido para a empresa (Bettencourt, 2009).

A exportação pode ser de três tipos:

- 1) Exportação própria: esta abordagem envolve a venda dos produtos diretamente aos consumidores finais no país escolhido. Desta forma, como a presença de intermediários é nula, a empresa exportadora fica encarregue de concretizar a comercialização e distribuição dos bens para o país de destino (Simões et al., 2013).
- 2) Exportação direta: acontece quando a organização vende os seus produtos a um importador no mercado externo. Esta abordagem permite à empresa adquirir mais conhecimentos sobre o país de destino, maior proteção da marca e maior controlo sobre os canais de distribuição e plano estratégico de marketing. Em contrapartida esta abordagem apresenta algumas desvantagens, tais como a existência de um maior risco e mais dificuldades na fase inicial (Simões et al., 2013).

- 3) Exportação indireta: Nesta estratégia, a empresa utiliza intermediários no mercado doméstico, o que resulta, conseqüentemente, num baixo controle e conhecimento do mercado externo. No entanto, existe uma maior facilidade de penetração inicial, com menos riscos e menores custos de estrutura associados (Simões et al., 2013).

Franchising:

Segundo Simões et al. (2013) o *franchising* caracteriza-se por ser um acordo entre uma empresa (franqueador), com um formato de negócio estabelecido e com um *know-how* próprio e reconhecido, em que a mesma cede a outra (franqueado) o direito de explorar a sua marca (produtos serviços e modelo de gestão), a troco de uma contrapartida financeira.

Licenciamento:

Este método concerne num acordo em que uma empresa cede a outras o direito de utilizarem a sua tecnologia (*know-how*, patentes ou direitos de autor) em troca de um benefício específico. Em contrapartida, este direito só é cedido mediante um pagamento. Estes tipos de contratos acarretam a prestação de assistência técnica, de serviços de engenharia ou de formação pessoal (Simões et al., 2013).

Joint Ventures:

Para alguns autores esta é uma forma de Investimento Direto Estrangeiro (IDE). Este tipo de cooperação ocorre quando duas ou mais empresas participam no capital de outra legalmente independente, pelo que os lucros, património e riscos são partilhados (Simões et al., 2013). Este método de colaboração é muito benéfico para as empresas envolvidas na medida em que, existe uma redução de custos associados devido a eventuais economias de escala e sinergias, requerendo menores custos de necessidades financeiras.

IDE – Investimento direto estrangeiro:

Este modo de entrada caracteriza-se pelo elevado nível de comprometimento que exige, pelo elevado investimento que é necessário e pelo risco a que está associado. Segundo esta perspectiva o investimento pode ser realizado, habitualmente, de duas formas: através da aquisição de uma empresa ou implementando uma empresa de raiz.

Associado à aquisição de empresas está a eliminação de potenciais barreiras e burocracias à entrada que possam existir no país de destino. Além disso, esta abordagem tem como

vantagem a existência de uma rede de clientes que estavam já ligados à empresa adquirida, agilizando assim a integração no mercado.

Por outro lado, o investimento de raiz, envolve a construção de uma filial da empresa no novo mercado, muito embora exija um maior envolvimento e comprometimento com o novo mercado, esta abordagem oferece um controle maior e a possibilidade de obter lucros acima da média.

É possível afirmar que as estratégias de entrada em novos mercados são muito vastas e envolvem todas diferentes níveis de comprometimento e de risco. O sucesso de qualquer estratégia de expansão internacional depende da prudente seleção dos mercados potenciais, da rapidez de implementação, descentralização de decisões e da adaptação às características do mercado de destino (Carvalho, 1997).

2.4. Teorias de Internacionalização

2.4.1. Modelo de Uppsala

O “U-Model” mais conhecido como Modelo Uppsala foi desenvolvido na Universidade de Uppsala, situada na Suécia. Em relação à problemática da internacionalização empresarial, este destaca-se por ser um dos modelos mais significativos, visto que oferece uma explicação abrangente das variáveis consideradas como essenciais para o processo de internacionalização de uma empresa. Este modelo tem por base três pressupostos: A falta de conhecimento, que representa o maior obstáculo à internacionalização, o conhecimento adquirido através da experiência, que é o mais importante para o processo de internacionalização e, por último, a internacionalização através de investimentos em recursos de forma gradual (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

De acordo com os mesmos autores, este modelo sustenta a ideia de que a internacionalização é um processo contínuo e gradual, conferindo-se desta forma a aquisição progressiva de conhecimentos sobre os mercados externos. Ao longo deste processo as empresas passam por várias fases evolutivas de internacionalização, e, a esse conjunto de fases é chamado “cadeia de estabelecimento”.

De acordo com os autores Johanson e Vahlne (1977), o processo de integração da empresa em mercados desconhecidos (internacionais) é composto por quatro fases, sendo elas:

- 1- Exportações realizadas de forma esporádica possibilitando apenas um contacto inicial com o novo mercado;

- 2- Exportação feita através de um intermediário ou agente, o que proporciona um maior conhecimento;
- 3- Estabelecimento de uma subsidiária de venda internacional, garantindo à empresa um maior controlo;
- 4- Eventual estabelecimento de pelo menos uma filial produtiva no estrangeiro.

Com o avançar do comprometimento dos recursos e com o aumento do conhecimento sobre os mercados externos, as empresas tendem a intensificar gradualmente os seus esforços nos mercados para os quais pretendem expandir as suas operações. Conforme esta teoria, a falta de conhecimento é identificada como uma das principais barreiras para a internacionalização. Adicionalmente, o modelo introduz o conceito de “distância psíquica”, que consiste nas diferenças de linguagem, educação, práticas negociais, cultura e desenvolvimento industrial. Desta forma, pressupõe-se, segundo esta teoria, que a expansão da empresa terá um maior sucesso em locais que sejam mais similares aos das operações existentes, isto resulta da ideia de que a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta à medida que a distância psíquica entre os mercados cresce (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

2.4.2. Teoria de Redes ou Networks

A evolução natural da Teoria Uppsala introduziu o conceito de *networks*, à medida que a internacionalização deixou de ser somente uma questão de transferência de produção para o exterior e passou a ser considerada também como a exploração de potenciais relacionamentos além-fronteiras.

Este modelo defende que o sucesso ou o fracasso do processo de internacionalização está relacionado, não só com o conhecimento que se detém sobre o mercado externo para o qual as empresas se pretendem expandir, como também com as redes em que a empresa está inserida. Neste sentido, atribui-se uma maior importância às conexões empresariais do que ao conhecimento adquirido pelas mesmas sobre os mercados ou países com destino à internacionalização. A participação nestas redes (*insidership*) é, assim, considerada como um fator crítico para a obtenção de um processo de internacionalização bem-sucedido, na medida em que fomentam tanto o conhecimento e confiança como também o desenvolvimento de oportunidades (Johanson & Vahlne, 2009).

2.4.3. Paradigma Eclético (OLI)

O Modelo Eclético ou Paradigma de OLI, elaborado por Dunning, pretende explicar a forma, a extensão e o padrão de internacionalização através de três vantagens, que têm por nome OLI. Para o autor, estas vantagens devem ser significativas o suficiente para justificar os custos associados à instalação de um investimento direto, em comparação com aqueles enfrentados pelos produtores ou empresas locais. Desta forma, a empresa irá ter vantagens competitivas sobre os seus concorrentes no mercado externo em que vai operar (Dunning, 1980 e 1988).

Segundo o autor Dunning (1980 e 1988) as vantagens OLI caracterizam-se por ser:

- › Vantagens de propriedade (*Ownership – O*): Vantagens específicas de propriedade que a empresa detém de si, tais como a marca, tecnologia, *know-how*, mão de obra, capital e acesso a diferentes mercados;
- › Vantagens de localização (*Location – L*): Vantagens que a região de destino oferece tais como: mão de obra especializada ou com baixo custo, matérias-primas de custos reduzidos, regulação e infraestruturas);
- › Vantagens de internacionalização (*Internalization – I*): Estes tipos de vantagens manifestam-se com a realização de transações dentro da própria empresa. Isto significa que a empresa obtém benefícios ao realizar operações através da sua organização, ou, em certas situações, com empresas do mesmo grupo, não tendo a necessidade de recorrer a agentes externos.

2.4.4. Teoria dos Custos de Transação (TCT)

Os autores Anderson e Gatignon (1986) focaram-se nos processos de internacionalização através dos modos de entrada em mercados externos. Além disto, os mesmos consideraram ainda a existência de duas variáveis importantes sendo elas: o nível de controlo e os custos que a empresa estará disposta a incorrer para a realização deste processo.

Tal como muitos outros autores, Anderson e Gatignon (1986), consideram a escolha do modo de entrada para o país de destino, como sendo um passo fulcral para o sucesso de uma internacionalização. No entanto, e, acima de tudo, esta teoria tem por base a seguinte questão: Será que o mercado de destino oferece condições para que os ganhos da operação cubram os custos de um controlo mais rigoroso? Para o caso deste potencial não ser confirmado devem ser adotadas medidas de controlo menos rigorosas, de modo que o sucesso da operação não seja colocado em causa. Desta forma, até ser confirmado que de facto existem condições favoráveis para tal, devem ser adotadas medidas de baixo controlo e um perfil mais defensivo.

2.4.5. Modelo da Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva de uma empresa, refere-se ao conjunto de elementos diferenciadores que a mesma possui e que lhe permitem estabelecer uma posição de duradoura e de destaque no mercado de uma forma sustentável para que se consiga gerar retorno sobre todo o capital investido (Porter, 1998).

Barney (1991), salienta que só existe vantagem competitiva se for implementada uma estratégia de criação de valor que não possa ser simultaneamente recriada por qualquer outro concorrente ou potencial concorrente, caso a mesma possa ser recriada pelos seus concorrentes deixa de ser considerada uma vantagem competitiva para a empresa em questão.

Segundo esta teoria, as ações que visam o estabelecimento de uma posição sustentável no mercado, têm por base as seguintes estratégias:

- › Liderança de custos: estratégia em que o objetivo é a produção ou a venda de um produto/serviço a baixo do preço praticado pelos seus concorrentes (Serra et. al. 2010);
- › Diferenciação: com esta estratégia as empresas procuram oferecer um produto/serviço que seja considerado único pelos seus clientes, não em termos de preço, mas sim pela qualidade oferecida, desta forma os clientes encontram características únicas que só esta empresa pode oferecer (Teixeira, 2011).
- › Foco: esta estratégia concerne na escolha e focalização de uma empresa num determinado nicho de mercado, produto, canais de distribuição ou até mesmo da área geográfica (Porter, 1998)

2.4.6. Teoria do Ciclo de Vida do Produto

A Teoria do ciclo de vida do produto, elaborada por Raymond Vernon (1966), caracteriza-se por ser uma teoria que pretende elucidar-nos sobre as razões que levam uma empresa a alargar as suas operações para o exterior, relacionando-as com o ciclo de vida de um produto. Para este autor existem três estágios de vida, pelo qual os produtos comercializados passam ao longo de todo o seu ciclo, sendo elas as seguintes: introdução, crescimento e maturidade.

Na primeira fase, *introdução*, o produto caracteriza-se por ser muito recente e inovador, pelo que a sua produção é feita geralmente, apenas no país de origem (sede da empresa). A empresa, nesta fase, costuma focar-se na exportação do produto, até adquirir conhecimentos suficientes para que se sinta confortável com os mercados externos de modo a alargar a produção para países que não o de origem (Almor et al., 2006). Segundo o mesmo autor, com o aumento das atividades de exportação, o produto passa então para a fase seguinte – fase

crescimento. É nesta fase, que a procura pelo produto aumenta em países estrangeiros, e as organizações, sentindo-se mais confiantes, expandem as suas atividades de exportação para que estejam mais próximas dos seus consumidores externos.

Na fase *maturidade*, os mercados ficam saturados acabando por haver uma padronização dos produtos, e é neste momento que as empresas se preocupam mais com os custos de produção do que propriamente com a diferenciação do produto (características), desta forma é possível que nesta fase, a procura por países menos desenvolvidos, que proporcionem a produção com custos mais baixos, seja levada em conta (Almor et al., 2006).

Segundo esta teoria, a decisão de internacionalização está inteiramente relacionada com as fases de vida de um produto, pois cada uma delas, tendo as suas características específicas, fazem com que diversos mercados sejam mais benéficos, dependendo da fase em que o produto se encontre.

2.5. Desafios e Riscos Presentes numa Internacionalização

2.5.1. Fatores de Risco Numa Internacionalização

A internacionalização das empresas é um processo repleto de oportunidades que podem trazer vantagens competitivas para as organizações, no entanto, este é um ato ambicioso que, para funcionar terá de ser bem analisado devido aos desafios que dele provêm.

Segundo Lourenço (2020), existem alguns desafios que podem condicionar o processo de internacionalização. É de salientar que para o autor, estas dificuldades estão interligadas com três fatores:

- › **Fatores Internos:** Estes estão relacionados com as próprias características internas da organização, desta forma segue-se então alguns exemplos: falta de capital, escassez de recursos, limitações de conhecimento referentes tanto ao mercado doméstico como ao mercado externo, experiência internacional reduzida levando a falhas de gestão, dificuldades na escolha do parceiro local ideal, resistência por parte dos funcionários à mudança, e, por último, dimensão da empresa pouco substancial;
- › **Fatores Relacionados com Parceiros:** As características dos parceiros são fulcrais para a determinação de uma boa ou má relação entre as organizações. Alguns exemplos: diferenças a nível organizacionais, posicionamento competitivo reduzido, dependência de tecnologias desatualizadas, lacunas no conhecimento sobre o mercado local, canais de distribuição pouco apropriados para a internacionalização, possibilidade da

existência de um comportamento oportunista e falta de alinhamento estratégico entre os parceiros;

- › **Fatores Ligados ao Ambiente Externo:** Este tipo de fatores caracteriza-se por estar fora do controlo direto da organização, mas têm um grande impacto no funcionamento da mesma. Deste modo, mudanças drásticas no ambiente externo podem trazer tanto benefícios para a mesma como problemas sérios para o seu bem-estar empresarial. Seguem-se alguns exemplos: afastamento geográfico, barreiras à entrada relativamente às regulamentações governamentais, instabilidade política, limitações financeiras, apoio reduzido às exportações, diferenças culturais e cambiais.

2.5.2. Riscos no Processo de Internacionalização

De forma sucinta, estes são os principais riscos que se podem enfrentar no comércio internacional:

Risco Cultural:

O risco cultural está relacionado com os obstáculos, derivados das diferenças culturais, enfrentados nas atividades comerciais em mercados internacionais. De uma forma geral, o risco cultural corresponde às diferenças culturais entre o país de origem e o país de destino numa internacionalização.

Desta forma, é possível mencionar algumas das diferenças mais sentidas nos processos de internacionalização, tais como: o idioma, o sistema político, os valores sociais, a educação, a ética no trabalho, a estrutura social e as ideologias (Terpstra & Yu, 1998). No entanto há outros tipos de variáveis que são consideradas relevantes para este tipo de risco, nomeadamente: o sexo, a religião, os protocolos, a questão da oferta de presentes, a linguagem corporal, o status, etc.

Risco País:

Caracteriza-se pelo risco existente no país estrangeiro em que se realizam as operações de negócio, a este está associado toda a instabilidade governamental local, a natureza das leis e políticas fiscais do país. Por isso, as alterações promovidas pelos governos locais podem ter um impacto no valor da empresa, afetando os seus ativos, distribuição de dividendos ou, até mesmo, o seu desempenho financeiro (Rodrigues, 2016).

Nenhuma região ou país está livre deste risco, desta forma, contrariamente ao que se pensa, o risco país não está limitado apenas aos países em desenvolvimento, que sofrem de

democracias frágeis ou regimes políticos totalitários. Segundo Rodrigues (2016), este risco está dividido em três outros tipos de risco, a saber: Risco económico (está relacionado com os fatores económicos do país, inflação, crescimento económico, etc); Risco financeiro (avalia pontos fulcrais como capacidade de resposta de um país sobre os compromissos financeiros) e Risco político (relacionado com a instabilidade política, segurança interna, conflitos, regulamentação, etc.).

Risco Cambial:

O risco cambial ou o risco da taxa de câmbio é provocado pela volatilidade das taxas de câmbio. Por outras palavras, consiste na incerteza que existe sobre os valores que uma empresa detém em diferentes moedas, por conta das variações das taxas de câmbio. Segundo os autores Alves, Teixeira e Rita (2007), este risco está diretamente relacionado com outros tipos de riscos, como é o exemplo do risco país, devido ao impacto que as evoluções das economias têm nas taxas de juro e de inflação.

Além disto, segundo Matos (1992), este risco poderá ser dividido em três diferentes tipos de risco, nomeadamente: Risco de conversão (corresponde à variação nos valores que são registados no balanço e nas demonstrações de resultados, decorrente da conversão dos montantes da moeda estrangeira para a moeda utilizada no país de origem); Risco de transação (este risco surge das discrepâncias nos valores de vendas/compras devido às flutuações das taxas de câmbio entre a data da transação e a data da liquidação efetiva das operações) e, por último, Risco económico (refere-se à incerteza associada às condições económicas, tais como alterações na procura, alterações nos custos de produção, condições gerais que afetam a rentabilidade dos negócios, etc.).

2.6. Ferramentas de Análise ao Risco

O risco está presente em qualquer atividade, pelo que, tanto num processo de internacionalização, como em qualquer outro processo, torna-se fulcral analisá-lo e controlá-lo, por forma a tomar as medidas necessárias ao bom funcionamento e crescimento seguro do negócio.

Por forma a mitigar os impactos que possam advir do risco, devem ser realizadas análises ao mercado (externo e interno), previsões de mercado, definições de possíveis estratégias de cobertura, uma monitorização contínua e posterior divulgação das informações obtidas (Alves et. al., 2007). Desta forma, existem ferramentas de análise que ajudam as empresas a concretizar

este processo de análise prévio e contínuo tais como: análise SWOT, PESTAL e as 5 Forças de Porter.

2.6.1. SWOT - Análise Interna/Externa:

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), segundo os autores Serra, Torres e Torres (2004), tem como principal função ajudar as empresas a traçar uma estratégia que vá ao encontro dos objetivos por elas definidos, a partir de uma avaliação crítica dos ambientes externos e internos.

Através desta estratégia, a nível interno é possível identificar-se os pontos fortes (reconhecimento da marca, rede de distribuição eficiente, competências únicas como a qualidade do produto) e pontos fracos (limitações internas que prejudiquem o bom funcionamento da organização como as limitações financeiras). Por outro lado, a nível externo, a SWOT permite que sejam analisadas ameaças (variação dos preços das matérias primas, leis e regulamentações, cenários de recessões económicas) e oportunidades (tendências de mercado, parcerias estratégicas, crescimento do setor em que a empresa se insere).

Desta forma, obtém-se uma visão abrangente do cenário organizacional o que permite à empresa formular estratégias para otimizar as suas forças, ultrapassar as fraquezas, explorar as oportunidades e lidar com as ameaças da melhor forma (Appio et. al., 2009).

2.6.2. PESTAL – Análise Externa:

É crucial que uma empresa, com o objetivo de obter resultados de sucesso, se preocupe com a análise ao ambiente externo, pois através desta provêm tanto oportunidades como ameaças ao bom funcionamento da organização que devem ser levadas em consideração.

A partir da elaboração desta análise, é possível compreender o posicionamento da empresa face à sua concorrência, fornecendo informações e dados relevantes para a aquisição de novas vantagens competitivas. Além disto, é possível prever-se novas tendências emergentes nos mercados antecipando a resposta da empresa face a uma possível mudança nas preferências dos consumidores.

Para Johnson, Scholes e Whittington (2007), uma boa forma de analisar fatores externos às empresas é através da elaboração da análise PESTAL. Considerados fulcrais para a análise do ambiente externo, a PESTAL pretende vincular a sua atenção sobre os seguintes fatores:

- › **P:** Políticos – Os fatores políticos referem-se às políticas governamentais e à estabilidade política que podem influenciar os negócios. Isto inclui a política fiscal, as

regulamentações comerciais, os impostos, as leis laborais, as restrições de importação/exportação e as regulamentações ambientais.

- › **E:** Económicos – Os fatores económicos incluem aspetos como taxas de câmbio, taxas de juros, inflação, crescimento económico, níveis de desemprego e o ciclo económico (expansão, recessão). Estes fatores afetam o poder de compra dos consumidores e a capacidade de investimento das empresas.
- › **S:** Sociais – Conjunto de fatores que envolvem as mudanças demográficas, comportamentos culturais, normas sociais, nível de educação, saúde, tendências populacionais e estilos de vida.
- › **T:** Tecnológicos – Fatores relacionados com os avanços tecnológicos que podem afetar a eficiência da empresa.
- › **A:** Ambientais – Os fatores ambientais referem-se às condições ecológicas e ambientais, como as mudanças climáticas, regulamentações ambientais, desastres naturais, e a pressão existente relacionada com práticas sustentáveis.
- › **L:** Legais – Os fatores legais incluem leis e regulamentações que regem o ambiente de negócios, como as leis do trabalho, regulamentações de segurança, leis de proteção ao consumidor, regulamentações de concorrência e direitos de propriedade intelectual. O cumprimento dessas leis é crucial para evitar sanções legais e litígios.

2.6.3. Modelo das 5 Forças de Porter – Análise Externa:

Este modelo foi desenvolvido por Michael E. Porter, consistindo na identificação das ameaças mais comumente enfrentadas pelas empresas nos seus ambientes competitivos, assim como as situações que fomentam a presença dessas ameaças. Porter (1986) relaciona cinco forças competitivas que interferem no posicionamento e podem fazer a diferença na disputa pelo mercado de clientes, identificadas na Figura 1:

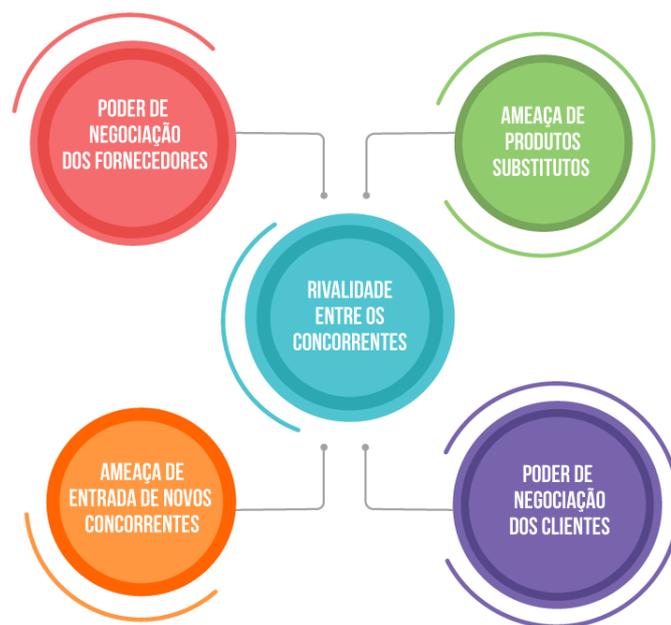


Figura 1: 5 Forças de Porter
Fonte: Adaptado Porter (1986)

- › **Poder de Negociação dos Clientes:** Refere-se à capacidade dos clientes de pressionar as empresas a oferecer melhores condições, como preços mais baixos ou maior qualidade. Este poder é maior quando os clientes têm muitas alternativas ou quando compram em grandes quantidades.
- › **Poder de Negociação dos Fornecedores:** Está associado à capacidade dos fornecedores de aumentar os preços dos produtos ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Desta forma, quanto menor for o número de fornecedores, maior será o poder que os mesmos têm sobre a empresa em questão.

- › **Ameaça de Produtos Substitutos:** Esta ameaça está interligada ao risco de os consumidores optarem por produtos ou serviços alternativos que satisfaçam as suas necessidades. Assim, é fulcral que haja uma inovação constante por parte das empresas.
- › **Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes:** Refere-se ao risco de novas empresas entrarem no mercado e competirem com as já existentes. Esta ameaça é tanto mais alta quanto menor forem as barreiras à entrada, os requisitos de capital, a diferenciação entre os produtos e as regulamentações do mercado. Havendo uma maior competição pela qualidade de produto, existe uma menor facilidade de entrada no mercado.
- › **Rivalidade Entre os Concorrentes:** Esta força está relacionada com o grau de competição entre as empresas já estabelecidas no mercado. A rivalidade é intensa em mercados com muitos concorrentes, crescimento lento e produtos pouco diferenciados.

3. Metodologia

Esta investigação tem como tema central a internacionalização de empresas, no entanto para a realização de um estudo detalhado, foi analisado o caso específico de internacionalização da empresa Delta Cafés na Polónia. Desta forma, pode constatar-se que a metodologia utilizada foi o caso de estudo.

Salienta-se ainda que esta dissertação tem como finalidade, primordial, conseguir obter respostas para as seguintes questões de investigação:

- › Quais foram os principais fatores que influenciaram a Delta Cafés a escolher a Polónia como mercado-alvo para a concretização da internacionalização?
- › Como é que a Delta Cafés adaptou a sua estratégia de produto e marketing, por forma a atender às necessidades dos consumidores no mercado polaco?
- › Se existiram, quais foram os desafios/riscos culturais, regulatórios e/ou económicos enfrentados durante todo o processo de internacionalização, e como é que a empresa lidou com essas situações?

De acordo com determinados autores, um caso de estudo consiste numa metodologia com uma abordagem qualitativa, permitindo a compreensão de um tema ou de um caso específico, através de diversos tipos de perspectivas todas relacionadas com a mesma investigação (Yazan, 2015; Yin, 2009). Para além do mencionado, este método é considerado uma ferramenta de pesquisa flexível, uma vez que se podem combinar tanto evidências a nível quantitativo como qualitativo. Podendo estas evidências ser obtidas através de entrevistas, inquéritos por questionários, arquivos ou até mesmo observações (Taylor & Thomas-Gregory, 2015; Yin, 2009).

Para o autor Yin (2004), os casos de estudo são um método de pesquisa onde se aplica uma inquirição empírica. Assim, permite-se a pesquisa de fenómenos contemporâneos que estejam interligados com o contexto da vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são óbvias e onde diversas fontes de evidência são utilizadas.

Para estudantes ou outro tipo de investigadores com pouca experiência, os casos de estudo surgem como uma escolha mais óbvia, quando os mesmos pretendem elaborar uma pesquisa a uma escala mais limitada, tendo por base o seu local de trabalho, ou até mesmo sobre um outro tipo de empresas (Rowley, 2002). Além disto, o autor também defende que as elaborações de casos de estudo são valiosas quando se pretende compreender como é que algo está a acontecer baseado em factos contemporâneos, factos esses que o investigador não tem qualquer controlo sobre.

A metodologia escolhida para esta investigação foi o caso de estudo pois, tal como Rowley (2002) afirma, o estudo baseia-se numa investigação modesta devido ao número de empresas envolvidas, à pouca experiência do investigador e ao pouco, ou até mesmo nenhum, controlo do mesmo sobre eventuais mudanças contemporâneas.

De acordo com o autor Yin (2004), o tema escolhido enquadra-se nos pressupostos do caso de estudo, visto que o problema (internacionalização de empresas - caso da Delta Cafés na Polónia) trata-se de uma questão contemporânea do mundo atual em que vivemos.

3.1. Recolha de Informação

O caso de estudo é considerado um método completo que engloba processos complexos que dependem de diversas fontes de evidência. Neste sentido, torna-se imprescindível a realização de proposições por forma a guiar a recolha dos dados e, posteriormente a sua análise.

De forma sucinta, o planeamento da presente investigação, apresenta-se como tendo a seguinte estrutura:



Figura 2: Planeamento da Investigação
Fonte: Elaboração Própria

Para procurar responder às questões de investigação anteriormente identificadas, numa fase inicial foram analisados materiais já existentes sobre este tema, tal como literatura referente à internacionalização de empresas e, posteriormente, sobre a Delta Cafés e o seu processo de internacionalização.

Concluindo esta primeira fase, foi elaborada uma análise de pesquisa sobre estudos empíricos já realizados sobre o tema, de modo a perceber qual poderia ser o melhor método de recolha e tratamento de dados.

Na fase seguinte (principal técnica de recolha de dados para a investigação), foram recolhidos dados qualitativos a partir de três entrevistas. A primeira, que se pode encontrar no **Anexo A**, foi realizada a Luís Martins, um dos responsáveis pela parte da internacionalização na Delta Cafés e Strategy Account Manager, que proporcionou uma compreensão mais pormenorizada dos desafios enfrentados pela empresa durante o seu percurso de expansão na Polónia. A segunda entrevista foi realizada à direção da Biedronka, empresa parceira da Delta Cafés na Polónia, podendo ser consultada no **Anexo C**. Para além destas, foi também utilizada a entrevista realizada a Pedro Castro, Diretor Geral Regional das operações Francófonas e Polónia da Delta Cafés, no âmbito da unidade curricular *Economia Global e Internacionalização de Empresas* lecionada no ano de 2022/2023, cujo conteúdo se pode encontrar no **Anexo B**.

É de salientar que as entrevistas foram realizadas via plataforma online *Zoom* e abordaram diversos tópicos, tais como: as motivações para a escolha deste mercado-alvo, estratégias utilizadas, desafios e soluções criadas para reverter situações que pudessem prejudicar a empresa, (entre outras).

Recorreu-se às entrevistas por se considerar um método de recolha de informação bastante útil e eficaz, tendo em conta a natureza da investigação e os seus objetivos, e por se tratar de um caso de estudo. A partir das questões colocadas o entrevistador tem a oportunidade de colocar todas as suas dúvidas, de forma clara e minuciosa, aprofundar conhecimentos sobre o tema que investiga, assim como obter informações que lhe permitam uma maior compreensão sobre o mesmo.

Adicionalmente, salienta-se também que, através deste método, podem ser obtidas informações valiosas, que de outra forma dificilmente se obtinha, permitindo enriquecer, assim, a investigação com dados cruciais.

4. Caso de Estudo: Internacionalização da Delta Cafés para a Polónia

4.1. Contextualização

A internacionalização, surgiu como um aspeto crucial para a competitividade das empresas no atual contexto empresarial que exige uma constante inovação e adaptabilidade.

Nesse sentido, a Delta Cafés reconhecida pela sua excelência e capacidade de inovação no mercado do café, por forma a manter a competitividade e a forte presença neste mercado, foi evoluindo e crescendo ao longo dos anos, adaptando-se às mudanças do mercado e crescendo para novos territórios. Deste modo, a internacionalização tornou-se parte integrante da estratégia de crescimento da Delta Cafés, possibilitando uma expansão para novos mercados e uma consolidação da sua forte posição.

A presente investigação visa analisar o processo de internacionalização desta empresa para o mercado polaco. Desta forma, serão analisadas as motivações que impulsionaram esta expansão, o modo de entrada aplicado, a sua parceria estratégica estabelecida com a Biedronka e os principais obstáculos enfrentados ao longo deste processo.

Esta análise irá proporcionar uma visão aprofundada de como uma empresa, como a Delta Cafés, lida com as adversidades e se adapta ao mundo atual, que exige uma capacidade de adaptação constante.

4.2. Delta Cafés ao Longo dos Anos

A Delta Cafés é uma sociedade portuguesa pertencente ao Grupo Nabeiro, especializada na torrefação e comercialização de café. Surgiu em 1961 do espírito empreendedor e inovador de Manuel Rui Azinhais Nabeiro. Conhecedor do mercado de cafés devido a esta ser uma área de negócios ligada diretamente a alguns familiares, Rui Nabeiro agarrou nessa experiência e nesse *know-how* a oportunidade para fundar a Delta Cafés. A empresa surge, assim, na vila alentejana de Campo Maior, residência do fundador, num pequeno armazém com 50 metros quadrados e sem grandes recursos, iniciando-se, assim, a atividade com a torra de 30 kg de café por dia. Nesta fase inicial, a fidelização de clientes que possibilitou o crescimento sustentável do negócio deveu-se sobre tudo à *word-of-mouth*, proveniente da rede de amigos do fundador. Esta estratégia possibilitou e fomentou um dos grandes pilares da Delta Cafés, referente à relação personalizada e individualizada da marca com o cliente (Garcia, 2024b).

No ano de 1970, a Delta Cafés reformulou os seus lotes de café, com o intuito de desenvolver e melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços, por forma a responder à exigência dos mercados. Em 1984, devido a toda a revolução tecnológica que acontecia no mundo, a empresa repartiu a sua atividade comercial, que passou a ser assegurada pela empresa Manuel Rui Azinhais Nabeiro Lda., da atividade industrial que ficou a cargo da NovaDelta S.A. No ano de 1986 a empresa dá os primeiros passos no mercado em Espanha, com a criação do primeiro departamento em Badajoz (Grupo Nabeiro, 2020).

Em 1994 aconteceram alguns factos importantes para a empresa, nomeadamente: a conquista da liderança do mercado nacional, a inauguração do Museu do Café, situado em Campo Maior, e, por fim, a NovaDelta S.A. recebeu o Certificado de Qualidade, tornando-se assim na primeira empresa do setor certificada pelo sistema de normas NP EN 29002/ISSO 9002 (Grupo Nabeiro, 2020).

No ano de 1998, o Grupo Nabeiro sofreu uma profunda reestruturação de toda a sua atividade empresarial, dando origem a 22 empresas. Ainda nesse ano, a empresa foi a marca oficial da Expo'98, e, dois anos depois, em 2000, a marca recebeu as primeiras certificações de qualidade relativamente aos lotes de café (Grupo Nabeiro, 2020).

Já em 2007 para fazer face às alterações dos padrões de consumo e exigências do mercado foi criado o conceito Delta Q (café em cápsulas), sendo neste momento líder de mercado. Em 2012 a empresa uniformizou o nome dos produtos, de forma a expandir para novos mercados, bem como aumentar o seu grau de internacionalização e ainda alteraram o logótipo da marca, inicialmente associado a cores referentes à bandeira portuguesa, tornando-se, pela primeira vez, numa marca global.

A Delta Cafés possui 22 departamentos em Portugal, 18 na Espanha e 6 na França. Tendo ainda operações no Luxemburgo, Suíça, Brasil, China, Angola e Polónia. É de notar que, nas últimas três décadas a marca evoluiu bastante sendo a marca líder em Portugal e reconhecida a nível mundial como uma referência neste setor (Delta Cafés, 2023).

A excelência e a inovação são metas que a Delta Cafés procura constantemente atingir, desta forma, procura garantir qualidade global nos vários estágios de produção dos seus produtos, acompanhando todo o processo de comercialização e produção do café, incluindo deste modo, as matérias-primas utilizadas e a assistência pós-venda (Siqueira, 2016).

Como referido anteriormente a Delta Cafés tem sido caracterizada pelo seu ativo carácter inovador, exigindo um esforço e envolvimento de todo o grupo. A busca pela inovação eleva a qualidade e produtividade da empresa, focada essencialmente na qualidade de recursos, no design e nos investimentos de novos métodos produtivos (Siqueira, 2016).

Este processo de inovação assenta em três pressupostos, *learning-by-doing*, aprendizagem adquirida ao longo do processo, *learning-by-using*, através da utilização dos produtos e *learning-by interacting*, adquirido através da interação da empresa com os clientes. Para além de que, a Delta Cafés está constantemente a apostar em Investigação & Desenvolvimento com o objetivo de desenvolver as suas competências tecnológicas (Siqueira, 2016).

Atualmente, a Delta Cafés com o objetivo de alcançar o top 10 de marcas de café do Mundo, continua a apostar em novas categorias de produtos, reforçando a sua estratégia de negócio. Tal, estratégia foi comprovada em 2022, com o lançamento da máquina Delta Q Rise, revolucionando o conceito de máquinas de café ao criar um inovador sistema de extração de café invertido. Além disto, por forma a afirmar a sua estratégia de negócio, alinhada com o objetivo de chegar ao top 10 de marcas mundiais estão previstos lançamentos para este ano de novos produtos que vão além do café (Semanário a defesa, 2024).

4.2.1. Missão, Visão e Valores

Missão

“Corresponder às expectativas dos nossos consumidores assegurando a total satisfação dos nossos clientes, através de um modelo de negócio assente na criação e partilha de valor sustentável. Uma gestão de rosto humano é um compromisso fundamental, de forma a cumpri-lo encaramos o futuro com responsabilidade e respeito pelas próximas gerações.”

(Grupo Nabeiro, 2022).

A partir da missão conseguimos identificar o fundamental objetivo da Delta Cafés: garantir a satisfação dos seus clientes através do compromisso com o mercado, proporcionando o máximo de valor possível aos seus *stakeholders*.

A Delta Cafés tem por base princípios sólidos que promovem uma marca de "Rosto Humano", priorizando uma relação próxima e personalizada com cada cliente. O seu modelo de negócios é sustentado pelo diálogo e pela cooperação entre todas as partes envolvidas. Além disso, destaca-se o lema da empresa: “Um cliente, um amigo”, reforçando o compromisso de criar laços autênticos e fazer com que todos se sintam parte integrante deste propósito maior, que é a construção de uma marca focada em proximidade e confiança.

Visão

“Acreditamos que uma visão, a longo prazo, centrada na valorização das pessoas, orientada pela sustentabilidade e inovação no nosso negócio, reforçará a nossa liderança no mundo.”

(Grupo Nabeiro, 2022)

Verifica-se, assim, que a Delta Cafés foca a sua atenção no fortalecimento da sua presença global, priorizando a satisfação dos clientes, a sustentabilidade ambiental e a constante inovação do seu negócio.

Valores

A Delta Cafés utiliza os seguintes valores como base, tanto para a sua comunicação interna (com os funcionários), como para a sua relação com os seus parceiros e clientes:

> Integridade	> Qualidade	> Humildade
> Transparência	> Solidariedade	> Inovação
> Verdade	> Sustentabilidade	> Lealdade

Figura 3: Valores Delta Cafés
Fonte: Adaptado Grupo Nabeiro, 2022

4.3. Internacionalização Delta Cafés

Para o fundador da Delta Cafés, Portugal cedo se revelou curto para a sua ambição. Rapidamente aperceberam-se que o mercado português estava saturado, e, por forma a manter-se competitiva, a empresa, iniciou então o primeiro processo de internacionalização. O seu alvo prioritário, devido a toda a proximidade geográfica e às semelhanças relativamente ao conceito de café com o mercado português teve como consequência a criação da NovaDelta Espanha, em 1986. Este primeiro passo teve uma localização estratégica ao estabelecer a sua sede em Badajoz, apenas a 20 km de Campo Maior, sede da empresa mãe em Portugal (Garcia, 2024a).

Doze anos mais tarde, em 1998, a Delta Cafés entrou no mercado angolano com a criação da empresa AngoNabeiro que surgiu, como forma de reabilitar a cafeicultura angolana através da recuperação de infraestruturas, de investimento em capital humano e na oferta de meios técnicos. A criação desta empresa, tem contribuído ativamente para a recuperação do hábito do consumo de café neste país, que se tinha vindo a deteriorar devido ao contexto político-económico do mesmo, através das suas três marcas: Delta Cafés (presente nos canais de retalho e horeca), Ginga (marca nacional de café angolano) e Delta Q (café em cápsulas) (Digest, 2019).

A Delta Cafés continuou, assim, o processo da sua expansão, sempre com operações diretas, focada em países onde existiam, com uma forte expressão, comunidades portuguesas emigradas. Desta forma, foi em 2008 que houve lugar para a criação da NovaDelta França, com sede em Paris, ao comprar o seu distribuidor local. Este modo de entrada foi adotado três anos

mais tarde, em 2011, no Luxemburgo, com criação da NovaDelta Luxemburgo. Uma vez já conquistadas as comunidades portuguesas na Europa, em 2012, a empresa rumou a São Paulo, no Brasil, com a constituição da Delta Foods Brasil. Mais tarde, estabeleceu-se também na China através da Delta Food Xangai (Garcia, 2024a). E, ainda constituiu, em 2016, a NovaDelta Suisse através do mesmo modelo de entrada (compra da carteira de clientes do seu distribuidor no país) (Negócios, 2016).

Concluindo, atualmente, o Grupo Nabeiro - Delta Cafés, tem operações diretas em Espanha, Angola, França, Luxemburgo, Brasil, China e Suíça. No entanto está presente em pelo menos mais 35 países através de parceiros, distribuidores e agentes. Desta forma, salienta-se, ainda, a importância e o peso que as exportações têm para a empresa Delta Cafés, uma vez que já representam mais de 30% da sua faturação (Garcia, 2024a).

Modo de Entrada	País
Investimento Direto Estrangeiro	Espanha e Angola
1º - Exportação Direta + 2º - Investimento Direto Estrangeiro	França, Luxemburgo, Brasil, China e Suíça
Exportação Direta	EUA, Canadá, Moçambique, Cabo Verde, Alemanha, Holanda, Bélgica, Reino Unido, Polónia, Macau, Dubai etc.

Tabela 2: Modos de entrada por país

Fonte: Elaboração Própria

5. Resultados: Internacionalização da Delta Cafés para a Polónia

5.1. Parceria com o Grupo Jerónimo Martins

A rede de supermercados do grupo Jerónimo Martins na Polónia, a Biedronka, tem desempenhado um papel importante na introdução de marcas portuguesas no mercado polaco. De acordo com os dados fornecidos pela Biedronka através da entrevista realizada “Temos muitos fornecedores Portugueses que trabalham com Biedronka, já são mais de 40”. Algumas das marcas e adegas de vinhos portugueses que conseguiram espaço nas prateleiras da Biedronka incluem as seguintes marcas: Compal, Renova, Sicasal, Mimosa, Adega Cooperativa de Borba, Casa Santos Lima, Adega de Pegões, Sogrape (Casa Ferreirinha), Delta Cafés, entre muitas outras. A Direção da Biedronka destacou ainda, na sua entrevista, que do sortido de produtos portugueses permanentes na Biedronka destacam-se então três produtos: o vinho, o café e o azeite. Desta forma, irá ser analisada a parceria entre a Delta Cafés e a Jerónimo Martins na Polónia (Biedronka).

Em primeiro lugar, é importante reconhecer que a internacionalização é um dos pilares estratégicos da Delta Cafés, tal como já foi referido anteriormente. Devido ao limite geográfico de Portugal, ao seu número de consumidores e ao número de lares existentes no território, a Delta Cafés, pela posição que apresenta já no mercado português (com quotas de mercado muito elevadas) tem dificuldade em crescer, pelo que a internacionalização surge imediatamente como resposta a este entrave, sendo fulcral para que a empresa possa continuar a crescer. Por forma a atestar o mencionado, o entrevistado Luís Martins, afirmou o seguinte: “Nós somos líderes em Portugal, mas Portugal é um mercado de 10 milhões de habitantes, onde a empresa já tem uma posição muito forte, bastante madura.”

Tal como indica o entrevistado Pedro Castro “A Polónia surge fundamentalmente porque a Biedronka está integrada no Grupo Jerónimo Martins, e o Grupo Jerónimo Martins é um dos maiores clientes que temos em Portugal. A Biedronka é líder de mercado na Polónia e já inclui o Top 30 de retalhistas a nível Mundial. Então porque não desenvolver um modelo de parceria entre a Delta que tem o *expertise* de café, e muito especialmente o café em cápsulas, solução própria e um sistema fechado.” Além disto o entrevistado Luís Martins, afirma ainda que “Cerca de 70% do negócio do grupo é feito na Polónia, se cá terão perto de 400 lojas, lá já passaram as 3500 e são de longe o líder de mercado. Por isso, este é claramente o parceiro para nós estarmos em contacto.” Havendo, portanto, uma ligação tão forte com a Jerónimo Martins, e sendo eles

considerados os parceiros ideais para esta internacionalização, uma vez que são líderes de mercado na Polónia, a Delta Cafés, ao abordar a Biedronka, sugeriu então que se estabelecesse uma parceria de exclusividade onde só se venderia máquinas e cápsulas Delta na Biedronka, tal parceria foi estabelecida em 2019. O entrevistado Pedro Castro adianta ainda que “Quando abordámos a Biedronka, de alguma forma, levámos este *expertise*, 60 anos de conhecimento do mercado do café, o facto de eles conhecerem a marca em Portugal há muitos anos e os mais de 10 anos no segmento de cápsulas. E, portanto, a ideia foi: Porque não desenvolver uma parceria em que nós dávamos exclusividade à Biedronka. Dando exclusividade à Delta no segmento de cápsulas, nas lojas da Biedronka não existiria mais nenhuma oferta para além da Delta Q, ou seja, Modelo de Parceria Ideal.”

A Delta Cafés ao estabelecer esta parceria privou-se de ter contacto com outros retalhistas, no entanto, importa relembrar a dimensão da Biedronka onde, já em 2019, detinha uma rede com mais de 3000 lojas. O entrevistado Pedro Castro referiu ainda o seguinte, relativamente ao que o contrato de exclusividade lhes permitiu, “Acesso a 3200 lojas a nível de distribuição no mercado que tem 12 milhões de lares, cerca de 40 milhões de pessoas, era, portanto, um mercado muito interessante. Estaríamos a abdicar do resto do mercado porque demos-lhes total exclusividade, sim, mas existe uma penetração de mercado tão grande que acaba por não ser um problema. A Biedronka tem uma penetração de 90 % dos lares na Polónia. Em 2021 pelo menos 1 vez 90% dos lares compraram na Biedronka. Conseguem-se perceber a dimensão da presença e da cobertura no mercado polaco.” Além disto, em concordância com o que Pedro Castro diz, o entrevistado Luís Martins acrescenta ainda algumas informações sobre a parceria, “Estabelecemos um contrato de exclusividade mútua, ou seja, na Polónia só é possível comprar cápsulas de café e máquinas da Delta Q na cadeia Biedronka e também, as únicas máquinas de café e cápsulas que existem na Biedronka são as da Delta. Para nós isto é muito bom, estamos com uma relação muito forte criada com um parceiro de referência que acredita no teu produto e na tua capacidade de fazer crescer este segmento e, por isso, coloca-te em 3500 lojas naquele território.”

Além disto, é fulcral analisar a visão da Biedronka, e perceber o porquê da escolha da marca Delta Cafés para as suas lojas, dentro de um leque tão grande de marcas. Desta forma, o entrevistado Pedro Castro afirma o seguinte relativamente à escolha da Biedronka pela Jerónimo Martins: “Já conhecem a marca e isso transmite-lhes uma maior confiança, a qualidade do café e o *expertise* da Delta são notórios tanto para eles como para os seus consumidores em Portugal. Para além disto, o grande benefício é eles poderem oferecer algo único aos seus consumidores e conseguirem alcançar o fator chave no comércio e retalho que é

a fidelização dos clientes...Para a Biedronka era importante terem algo de único de maneira que eles pudessem aumentar a fidelização. Quantas mais máquinas tiverem colocadas nos lares na Polónia mais clientes fidelizados eles têm, porque para comprarem as cápsulas eles tinham mesmo de ir à Biedronka.” Verifica-se, portanto, que esta parceria traria vantagens para as duas empresas, e foi através disto que a Delta Cafés, conseguiu o estabelecimento da mesma, iniciando assim o seu percurso na Polónia em mais de 3200 lojas.

Outro fator que foi tido em consideração, tendo sido alvo de investigação nesta dissertação foi a preferência pelas máquinas Delta Cafés no mercado polaco, sobre a própria máquina de café do Pingo Doce. Visto que a Jerónimo Martins detinha já uma máquina própria, é fulcral perceber a escolha destes pela Delta Cafés num mercado onde são líderes. Com base nisto, o entrevistado Luís Martins afirma que “Gostamos de pensar que o sabor único do nosso café, que só é possível através de uma cápsula Delta Q, é uma vantagem competitiva face à nossa concorrência. Por outro lado, o negócio de um retalhista é comprar e vender produtos e ficar "owner" de uma máquina é bastante complexo, porque precisam de garantir a assistência técnica. Significa que têm de ter uma operação de recolha e reparação de máquinas e isso sai fora do "scope" de um retalhista normal que já é bastante intenso”. Para além disto Pedro Castro acrescenta o seguinte, “Portanto o que aconteceu foi, o Pingo doce quis trabalhar um segmento em que é preciso ter algum *know-how*, nomeadamente na parte técnica da máquina, na gestão das reclamações, na assistência técnica e depois é também necessário trabalhar a categoria.” Verifica-se, portanto, que a Jerónimo Martins ao optar pela escolha da máquina de café da Delta Cafés e pelas suas cápsulas, estaria a tentar simplificar todo o processo, confiando numa empresa especializada neste setor.

Desta forma, confiando numa marca externa à Biedronka, todos os custos associados ao desenvolvimento desta categoria, nomeadamente, os custos de transporte, recolha e reparação das máquinas e toda a assistência técnica, ficavam responsáveis pela Delta Cafés. Tal como indica o entrevistado Luís Martins “Essa "simplicidade" foi seguramente um dos fatores, por outro lado, é um acordo de desenvolvimento da categoria, ou seja, estão a confiar na nossa experiência para fazer crescer o segmento de cápsulas e é um acordo entre duas empresas portuguesas, que já são parceiras em Portugal.” Para além disto, deve-se ter em conta os hábitos de consumo polacos, neste mercado consome-se bastante café com leite, por isso a escolha da Jerónimo Martins pela Delta Cafés, também está relacionada com os tipos de máquinas que a empresa dispunha já na altura. Uma máquina com recurso a um depósito de leite - Delta Q Milk Qool Evolution. A Biedronka, assim via os gostos e as preferências dos seus consumidores a serem alcançados, estabelecendo-se assim, uma relação *win-win* entre as duas empresas.

5.2. Desafios e Riscos Enfrentados no Mercado Polaco

Desafios e Risco Cultural:

Tal como destacado na revisão de literatura, os principais desafios numa internacionalização relacionam-se com o risco cultural. O grande desafio que a Delta Cafés enfrentou ao entrar no mercado polaco foi a adaptação às preferências de consumo locais. Diferente do mercado português, onde o café expresso puro é muito popular, os consumidores polacos têm uma paixão por café com leite, como por exemplo os seus famosos cappuccinos. Para atender a essa preferência cultural, a Delta Cafés precisou de estruturar uma oferta de produtos para esse mercado.

Neste contexto, o entrevistado Luís Martins, afirmou o seguinte: “Antes do tema da notoriedade, que nós não temos, e, por isso, temos de a construir, há um tema de consumo. Nós achávamos que íamos vender café expresso, mas os primeiros estudos de mercado que saíram revelaram que este tipo de consumidor não consome café expresso. Eles gostam de galões, cappuccinos, e, por isso, a máquina que temos como principal lá, praticamente não tem expressão em Portugal, é a Mini Milk, que permite fazer cappuccino na máquina com recurso a um depósito de leite. Esta para eles esta é que é a grande proposta da marca.”

> Mercado dos sabores:

O risco cultural está intimamente relacionado com o mercado dos sabores, pois as preferências gustativas variam amplamente entre as diferentes culturas e regiões. Quando uma empresa como a Delta Cafés inicia um processo de internacionalização para um novo mercado, necessita de entender as preferências de sabores nessa região para garantir a aceitação dos seus produtos.

De acordo com os dados fornecidos pela direção da Biedronka, “O consumidor polaco não tem o hábito de beber apenas café e muito menos apenas expresso. Preferem beber café com leite. O café de cápsulas nasceu com o consumo de expresso (bica). Por isso tivemos que adaptar a oferta e oferecer máquinas de café Delta Q com um depósito de leite (Milk Qool Evolution) que além de serem mais caras (maior barreira à entrada - mais 60% de investimento) ... são mais volumosas e desafiantes em termos logísticos e de utilização.”

O maior risco envolvido neste processo era a possível rejeição dos produtos da Delta Cafés, caso os mesmos não conseguissem atender às preferências locais. A falta de produtos adequados ao gosto polaco poderia resultar em baixas vendas e dificuldades na consolidação da marca no mercado. Tal como foi indicado anteriormente, para mitigar esse risco, a Delta Cafés desenvolveu estratégias específicas para o mercado polaco, incluindo a introdução de máquinas

de café com depósitos de leite integrados, permitindo a fácil preparação de bebidas como cappuccinos e galões, altamente apreciadas pelos consumidores polacos.

A introdução dessas máquinas foi um movimento estratégico crucial. Ao fornecer equipamentos que facilitavam a preparação de café com leite, a Delta Cafés não só respondeu às preferências culturais locais, mas também reforçou a imagem da marca como inovadora e atenta às necessidades dos consumidores. É de notar que esta adaptação obrigou a um aumento do investimento tanto por parte da Delta Cafés, como também da Biedronka, no entanto, essa adaptação foi fundamental para o sucesso da empresa no novo mercado, ajudando a Delta Cafés a diferenciar-se de seus concorrentes e a conquistar a lealdade dos clientes polacos.



Figura 4: Mini MilkQool

Fonte: Biedronka, 2024

Assim, a capacidade da Delta Cafés de adaptar seus produtos e serviços às culturas locais exemplifica a importância de compreender e responder às exigências do mercado numa internacionalização. Essa flexibilidade e inovação são essenciais para superar desafios culturais e garantir uma presença sólida e competitiva em novos territórios.

A escolha dos tipos de cápsulas a comercializar no mercado polaco foi feita através de estudos já existentes por forma a educar o consumidor a consumir o café expresso, tal como referiu o entrevistado Pedro Castro sobre o método de escolha das cápsulas escolhidas “Normalmente seria através de um estudo de mercado, no entanto o que acontece é que tipicamente os estudos de mercado têm dois impactos imediatos: o custo para ter um estudo de mercado com uma amostra que seja relevante, nomeadamente um país tão grande como a Polónia. O segundo é o tempo. No entanto, acontecem situações em que nos dizem “isto é para amanhã, é para avançar, por isso escolham”. Desta forma, as escolhas são baseadas em

experiências e estudos já elaborados nos mercados onde nós já estamos presentes. Existe uma lógica de consumir café em cápsulas, a forma como nós queremos educar o consumidor polaco a consumir café tipo expresso nós sabemos fazer. Neste aspeto é relativamente simples decidir quais as escolhas: Mercado Polaco: Qonvictus (05), Qtivus (08), Qharacter (09), Qalidus (10) (10 intensidade best seller em todos os mercados) e Timor.”



Figura 5: Cápsulas de Café

Fonte: Própria

No entanto, o mercado de cápsulas de café na Polónia ainda apresenta um vasto potencial a ser explorado, tal como afirma o entrevistado Luís Martins “No caso, do consumo per-capita, sim, os polacos são consumidores de café, sobretudo em grão e moído, mas não consomem ainda cápsulas como existe aqui. Ou seja, cerca de 80% dos lares em Portugal têm uma máquina de café em cápsulas, lá estamos a falar de 8%. Portanto, há um caminho muito grande a percorrer nesse ganho de penetração.”

Desafios e Risco País:

Através das entrevistas foi possível detetar alguns dos desafios enfrentados, pela empresa em questão, relacionados com o Risco país. De modo geral, sabe-se que as regulamentações locais podem variar significativamente de um país para outro, e a Polónia não é exceção. Para além disto, o tipo de consumidor que se vai encontrar no país de destino também é um tema fulcral a ser analisado, e, dependendo do poder económico do mesmo, pode ser constituído um desafio para a empresa. Associado ao risco país, identificou-se também uma particularidade neste mercado, a questão das preferências locais e do patriotismo económico.

› **Entraves Regulatórios:**

Não foram muitos os desafios a nível regulatório pelos quais a Delta Cafés tivesse de passar. No entanto, a empresa, para cumprir com as exigências locais, precisou de ajustar os rótulos dos seus produtos, o que envolveu traduções e adequações técnicas. O entrevistado Luís Martins acrescentou o seguinte: “Regulatórios não, só o cuidado habitual, que se tem de ter nestas questões, alterar as embalagens para polaco. Há uma fase inicial em que não se muda logo a embalagem. Primeiro, faz-se um teste com umas etiquetas, mas neste caso são 3500 lojas, era obrigatório termos as embalagens em polaco. Criámos um site e redes sociais para acompanhar este mercado em específico, no idioma de lá.”

› **Desafios económicos associados ao tipo de consumidor:**

O tipo de consumidor e a sua respetiva sensibilidade ao preço, tem uma grande influência no estabelecimento dos preços a ser praticados pela empresa. Por exemplo, o consumidor polaco, é muito mais sensível ao preço do que os consumidores em Portugal, devido ao seu poder de compra e das condições económicas locais. Isso, por sua vez, influencia a quantidade de consumidores que estão dispostos a pagar para ter uma máquina de café em casa e afeta também o preço pelo qual os consumidores estão dispostos a dar para a obtenção dessas mesmas máquinas e por sua vez, pelas cápsulas.

Destá forma, se os produtos oferecidos pela Delta Cafés não forem competitivos e percebidos como justos pelo consumidor, podem enfrentar uma grande resistência. O entrevistado Luís Martins acrescentou o seguinte, “Estamos perante um consumidor que é da Europa de Leste, não nos podemos esquecer disto. Portanto a nível de rendimento per-capita, ele não está ao nível de uma Europa Ocidental e isso faz com que ele seja muito sensível a preços em todas as compras que faz. Por isso, o peso das vendas promocionais, acaba por ter uma relevância muito grande. Vendemos maioritariamente em promoção, mas o desafio é vender fora, que é quando a venda é mais rentável, do ponto de vista da empresa. Tudo o que sejam conceitos mais dispendiosos por ato de compra, por exemplo, um *pack* com maior volume com mais cápsulas, mesmo que seja mais barato por cápsula, pode não ser tão atraente para um consumidor polaco, porque ele tem de despende aquele dinheiro numa compra que ele não ia fazer em tanta quantidade. Nós portugueses já olhamos menos a isso, vamos mais à caça de promoções.”

As promoções são fulcrais para a captação de clientes no mercado polaco, pelo que as empresas Biedronka e Delta Cafés elaboram planos promocionais para garantirem o aumento da fidelização de clientes neste mercado e para aumentar a notoriedade das empresas,

especialmente da Delta Cafés, tal como afirma o entrevistado Luís Martins “O consumidor polaco é muito sensível a preços, as cápsulas são um segmento ainda premium naquele mercado, temos de fazer planos promocionais conjuntos, investir bastante na notoriedade da marca, porque não somos conhecidos lá como cá, só conseguimos vender máquinas em alturas de promoção (vamos ter agora o dia da mãe, mas um outro exemplo é a *Black Friday*). Temos de estar sempre muito atentos e perceber que aquelas pessoas são diferentes dos portugueses, não têm a mesma relação com a marca, bebem menos café em cápsulas e bebem café com leite.”

23.05-25.05 OD CZWARTKU DO SOBOTY
BIEDRONKOWE OSZCZĘDNOŚCI
Dzień Matki
 Podaruj prezent, który zachwyci aromatem
DELTA Q MINI MILKGOOL
 CENA REGULARNA: 299 ZŁ/SZT.
ZWROT 100% NA VOUCHERY*
 z karty lub aplikację
VOUCHERY O ŁĄCZNEJ WARTOŚCI do 299 zł
 KUP DOWOLNY EKSPRES DO KAWY DELTA Q I ODBIERZ VOUCHERY RÓWNE JEGO WARTOŚCI
 LIMIT NA CAŁY OKRES PROMOCJI – 1 EKSPRES DELTA Q NA KARTĘ MOJA BIEDRONKA.
 *Przy zakupie dowolnego ekspresu Delta Q z karty Moja Biedronka lub aplikacji Biedronka otrzymasz wouchery o łącznej wartości równej cenie ekspresu. Przy zakupie ekspresu do 250 zł otrzymasz 2 wouchery (z 100 zł i z 99 zł). Wouchery można wykorzystać jednorazowo podczas zakupów w sklepach Biedronka od 1.06 do 31.05.2024 r. *Ważność pakietu wouchery (na zakupie powyższych) koniec wykorzystania wouchery podczas zakupów. W ramach akcji promocyjnej nie można dokonać płatności za zakup ekspresu Delta Q za pomocą bonusu Solido. Wouchery nie można sprzedawać, transferować wartości akcji promocyjnych dostępną na kartę wyczerpać w sklepie oraz na www.biedronka.pl

Biedronka Codziennie niskie ceny
CODZIENNIE NISKIE CENY
 OD CZWARTKU
Pamiętaj! 26 maja Dzień Matki
 WSZYSTKIE BUKIETY TULIPANÓW
2+1 gratis
 OFERTA OD 23.05 DO 25.05
ZWROT 100% NA VOUCHERY
 OFERTA OD 23.05 DO 25.05
DRUGI TANIEJ 80% PRZY ZAKUPIE 2
8,99
 OFERTA OD 23.05 DO 25.05
VOUCHERY do 299 zł
 OFERTA OD 23.05 DO 25.05
MOJA BIEDRONKA
DRUGI TANIEJ 86% PRZY ZAKUPIE 2
8,45
1+1 GRATIS
1,50
1+1 gratis
16,90
Świeży filet z pierzi kurczaka
próżniowo Kraina Mięsa
Limit 2 opakowania (maks. 1 gratis) na transakcję
Oferta dostępna w sklepach bez lady miodowej
*****Szczegóły oferty na str. 25.**

Figura 6: Campanha promocional: Dia da Mãe – maio 2024
 Fonte: Biedronka, 2024

› **Preferências Locais e Patriotismo Económico:**

No contexto polaco, existe uma forte preferência por produtos locais, impulsionada por um sentimento de patriotismo económico. Os consumidores polacos demonstraram alguma resistência a produtos estrangeiros, especialmente em setores tradicionais como o café, onde as marcas locais já possuem uma presença consolidada. Para superar esse desafio, a Delta Cafés teve que investir significativamente em campanhas de marketing que destacassem a qualidade superior e as particularidades dos seus produtos, ao mesmo tempo que respeitavam as sensibilidades culturais locais.

Os desafios nacionalistas no processo de internacionalização são complexos e multifacetados, exigindo abordagens adaptativas e uma compreensão profunda do mercado local. Para a Delta Cafés, a combinação da adaptação de produtos, a parceria estratégica com a Biedronka e as campanhas de marketing culturalmente adaptadas, foram cruciais para mitigar os impactos do nacionalismo e garantir um posicionamento forte no mercado polaco. A empresa teve de demonstrar a qualidade e os benefícios dos seus produtos de café para conquistar a confiança e a lealdade dos consumidores polacos. Em concordância com o que foi anteriormente referido, o entrevistado Pedro Castro, afirmou o seguinte: “O que foi assumido desde logo é que nós iríamos trabalhar a marca Delta Q, no mercado polaco trabalhando a parte notoriedade, ou seja, torná-la conhecida e reconhecida, e o posicionamento da marca, sendo isto a forma como ela é vista pelos consumidores. Tivemos de investir muito em comunicação no caso da Polónia. A televisão é um meio com grande peso e relevância neste mercado, desta forma desenvolvemos campanhas televisivas.” Desta forma, a empresa focou-se em desenvolver mensagens publicitárias, slogans e campanhas de marketing focadas nas máquinas de café com depósitos de leite integrados, por forma a responder às expectativas culturais locais.

Desafios e Risco Cambial:

De acordo com os autores Teixeira e Rita (2007), como referido anteriormente na revisão de literatura, este risco está intimamente relacionado com outros riscos, nomeadamente, o risco país, visto que as evoluções das economias têm influência nas taxas de juro e de inflação.

O entrevistado Pedro Castro referiu o seguinte “Sempre que estamos expostos a uma moeda estrangeira existe maior risco, mas as comercializações ocorrem em euros. No entanto, apesar de comercializarmos em euros, houve uma desvalorização há um ano e meio do Zloty vs o Euro, o que fez com que a Biedronka, que compra em euros e vende em Zlotys, começasse a perder margem, porque os Zlotys valiam menos que antes. E começaram a pressionar-nos. A Delta está exposta aos aumentos brutais dos custos de transporte. Os custos de transporte das máquinas durante o período COVID foram astronómicos. Trazer máquinas da China para Polónia/Europa ficou cada vez mais caro.”

Desta forma, através da entrevista, entende-se que, apesar das comercializações ocorrerem em euros, uma desvalorização do Zloty (PLN) em relação ao Euro (EUR) apresenta-se como sendo um risco considerável, uma vez que quando a moeda local perde valor em relação ao euro, as receitas da Biedronka em Zlotys valem menos quando são convertidas para euros. Tal como é de esperar, essa desvalorização tem um impacto negativo para a Biedronka, uma vez que existe uma redução da margem de lucro da mesma. Por forma a mitigar este impacto, a

Biedronka pressiona a Delta Cafés para ajustar os seus preços ou possíveis condições comerciais. Assim, se entende como o risco cambial pode interferir com os parceiros comerciais, causando momentos de tensão.

Ainda na entrevista a Pedro Castro, foi possível entender o peso do impacto da Pandemia COVID-19 nesta internacionalização. Durante este período os custos de transporte aumentaram significativamente, afetando especificamente, os custos de transporte das máquinas, uma vez que as mesmas são fabricadas na China e, posteriormente, têm de ser transportadas tanto para a Polónia como para os restantes países onde a Delta Café está presente.

O grande desafio nestas situações, como aumentos de preços devido a diferenças cambiais, o impacto de pandemias, catástrofes e desastres naturais, é a absorção dos custos adicionais sem que seja necessário repassar parte deles para os consumidores, uma vez que estas situações têm como consequência o aumento geral nos custos operacionais, desta forma o risco implícito tem por base a afetação da competitividade da empresa.

No entanto, tal como refere o entrevistado Pedro Castro “De grosso modo não existiram assim tantos riscos porque de alguma maneira nós conhecemos e sabemos construir este segmento de mercado. Sabemos e fizemos isto de uma forma pensada, em termos lógicos também tentámos perceber quais os momentos de crescimento de negócio. Portanto eu diria que os riscos foram devidamente controlados.”

De acordo com o que Pedro Castro referiu, a Delta Cafés aproveitou o seu amplo conhecimento no mercado do café e das preferências dos consumidores para se internacionalizar da melhor forma possível no mercado polaco. Além disto, este conhecimento já adquirido pela empresa, permitiu que a mesma adaptasse as suas ofertas de produtos e sabores de acordo com o mercado em que se estava a inserir, dando preferência às máquinas com depósitos de leite.

Desta forma, a empresa identificou estrategicamente os momentos ideais para o crescimento do seu negócio e as medidas a adaptar, garantindo que a sua estratégia estivesse alinhada com o mercado polaco. Esta abordagem minimizou a exposição da empresa a eventuais riscos maximizando as oportunidades de mercado.

5.3. Análises Efetuadas

5.3.1. Análise SWOT

Segundo os autores Serra, Torres e Torres (2004), abordados na revisão de literatura, é fulcral a elaboração de uma análise SWOT na fomentação de uma estratégia alinhada com os objetivos da empresa, permitindo uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos.

✚ Forças (*Strengths*):

- › **F1:** Reconhecimento e imagem da marca – O facto de a Delta Cafés possuir uma forte presença no mercado europeu, facilita a entrada desta em novos mercados.
- › **F2:** Parceria estratégica com a Biedronka – A Biedronka é líder de mercado na Polónia e já inclui o Top 30 de retalhistas a nível mundial, o que facilita a distribuição e o acesso ao mercado local.
- › **F3:** Experiência de internacionalização – A existência de internacionalizações bem-sucedidas em outros mercados, fornece experiência e *know-how* para a realização de estratégias mais eficazes em mercados peculiares.
- › **F4:** Qualidade e Inovação – A empresa é reconhecida pela qualidade dos seus produtos e pela inovação constante, garantindo um maior poder de adaptação aos mercados e preferências locais.
- › **F5:** Relação de confiança – Capacidade, por parte da empresa, de estabelecer relações de confiança com os clientes;
- › **F6:** Capacidade de investimento e produção por parte da empresa.

✚ Fraquezas (*Weaknesses*):

- › **FR1:** Desconhecimento do mercado e do consumidor polaco no momento em que este estabeleceu a internacionalização.
- › **FR2:** Cápsulas não biodegradáveis – Uma vez que as cápsulas não são biodegradáveis, se considerarmos a crescente preocupação com a sustentabilidade e, conseqüentemente, as emergentes regulamentações, pode existir uma diminuição da competitividade da Delta Cafés.

✚ **Oportunidades (*Opportunities*):**

- › **O1:** Crescimento do mercado do café na Polónia – O mercado do café está em crescimento, cada vez existe mais procura polaca por produtos de café de alta qualidade.
- › **O2:** Aumento do Consumo de Cápsulas de Café – A tendência crescente de consumo de café em cápsulas pode ser explorada pela Delta Cafés de modo a capturar mais clientes.
- › **O3:** Promoção da marca e alavancagem das vendas.

✚ **Ameaças (*Threats*):**

- › **A1:** Concorrência Intensa – O mercado do café é bastante competitivo. A Polónia detinha já várias marcas nacionais e internacionais estabelecidas, o que dificultou a consolidação da Delta Cafés.
- › **A2:** Flutuações Cambiais – Apesar de comercializarem tudo em Euros, as possíveis variações cambiais, ao afetarem diretamente os lucros da Biedronka vão, conseqüentemente, interferir com a Delta Cafés.
- › **A3:** Exposição apenas a um cliente – A dependência de um só cliente pode ter impactos negativos. Se a Biedronka enfrentar um momento de dificuldade, a Delta Cafés vai sentir muito nos seus lucros.
- › **A4:** Possibilidade de a Delta Cafés perder a exclusividade com a Biedronka – Havendo outras marcas neste mercado, e se as mesmas apresentarem bons resultados, a Biedronka pode deixar de querer manter a relação de parceria/exclusividade com a Delta Cafés.
- › **A5:** Mau ano de colheita – Sendo o café um produto agrícola, a existência de pragas, doenças ou maus anos de colheitas pode fazer com que o preço do produto aumente muito.

5.3.2. Análise PESTAL

Por forma a analisar o ambiente externo da empresa, tal como abordado na revisão de literatura, e, de acordo com os autores Johnson, Scholes e Whittington (2007), uma boa forma de o analisar é procedendo à elaboração de uma análise PESTAL.

- › **Política** – A Polónia, sendo um país membro da União Europeia (UE) desde 2004, oferece políticas favoráveis para empresas que desejem iniciar processos de internacionalização. Para além disso, apresenta-se com um ambiente político estável.
- › **Económico** – O poder de compra na Polónia é bastante inferior ao de Portugal. Embora se apresente como um país em constante crescimento, com um aumento de PIB constante, ainda se verifica com um poder de compra bastante inferior ao de muitos países da UE. Desta forma, é necessário que a Delta Cafés adapte as suas estratégias de preços, por forma a tornar os seus produtos acessíveis no mercado polaco, com o objetivo final de os conseguir fidelizar na sua base de clientes. Para além disto, importa salientar que, a volatilidade do Zloty em relação ao Euro, será sempre um risco a ter em consideração por parte da empresa, podendo vir a interferir com as suas margens de lucro.
- › **Social** – A Delta Cafés, ao entrar para o mercado polaco teve de ter em consideração os gostos tão vincados já existentes neste país. Nomeadamente, a sua preferência por café com leite que tão bem distingue os dois mercados – Portugal e Polónia. No entanto, testemunha-se, atualmente, a procura por um café de maior qualidade, proporcionando à Delta Cafés uma significativa oportunidade de mercado.
- › **Tecnológica** – A capacidade de inovação é um dos diferenciais competitivos para a Delta Cafés. A empresa aposta num contínuo investimento em I&D, com o intuito de procurar novos gostos e tendências de mercado, desta forma, é possível verificar o seu esforço e empenho na procura pela resposta das necessidades dos seus consumidores.
- › **Ambiental** – Entre os consumidores polacos, tem se verificado uma crescente consciência ambiental, o que exige à Delta Cafés a adoção de práticas sustentáveis nos seus processos. A escolha de matérias-primas, a produção e a embalagem são exemplos

de processos onde a empresa deve ter mais atenção, demonstrando um crescente compromisso com a sustentabilidade, atendendo às expectativas dos consumidores e cumprindo com os regulamentos ambientais.

- › **Legal** – Tendo em conta a participação da Polónia na EU, a conformidade com as regulamentações de segurança alimentar, rotulagem e normas ambientais é obrigatória. Desta forma, a Delta Cafés deve garantir que todos os seus produtos atendam aos padrões rigorosos para evitar penalidades e manter a confiança do consumidor. A conformidade contínua com as regulamentações de comércio internacional é crucial para garantir a confiança dos consumidores.

5.3.3. Modelo das Cinco Forças de Porter

Tal como abordado na revisão de literatura, o autor Porter (1986), refere a importância da elaboração do Modelo das Cinco Forças de Porter, com o intuito de analisar as cinco forças que mais influenciam uma empresa. Desta forma, procedeu-se à elaboração do mesmo:

- › **Poder Negocial dos Fornecedores – Moderado Alto:**

Tal como seria de esperar, neste setor, os fornecedores são considerados um fator determinante para o estabelecimento de uma internacionalização de sucesso. Salienta-se a existência de uma dependência muito grande por parte de algumas empresas, tal como a Delta Cafés, em relação aos seus fornecedores, o que se pode tornar num risco devido à volatilidade dos preços, e qualidade do café tendo em conta fatores externos (clima, políticas, etc.);

- › **Poder de Negócio dos Clientes – Alto:**

No mercado polaco, a Delta Cafés possui uma parceria de exclusividade significativa com a Biedronka, o que lhe confere um poder de negociação considerável. Esta dependência pode permitir com que a Biedronka exerça pressão sobre a Delta Cafés, exigindo condições de pagamento mais favoráveis ou preços mais baixos, afetando as margens do seu lucro.

Além disto, no setor do café, o consumidor desempenha um papel crucial. O conjunto de todos os consumidores detém um grande poder negocial, pois têm a capacidade de influenciar diretamente as vendas e o sucesso de uma marca. Um dos principais riscos que a Delta enfrenta é a fidelidade volátil dos consumidores. Com o acesso a uma vasta

gama de concorrentes, os consumidores podem facilmente mudar de marca caso encontrem melhores ofertas ou produtos que atendam mais às suas necessidades, desta forma a falta de fidelidade dos clientes para com a marca constitui um risco.

› **Ameaça de produtos substitutos – Moderado:**

A existência de produtos substitutos tem de ser considerada. Produtos como o chá, chocolate quente e outro tipo de bebidas instantâneas podem fazer com que o consumidor altere os seus hábitos de consumo. No entanto, existirão sempre custos de mudança para o consumidor devido às diferentes perceções, sentimentos e finalidades no consumo dos produtos. A empresa deve estar especialmente atenta à evolução dos produtos rivais (produtos substitutos) e também às preferências do consumidor, de modo a obter produtos com uma relação qualidade/preço elevada face à concorrência.

› **Ameaça de novos Concorrentes – Baixa:**

A indústria do café é extremamente competitiva, e a Delta Cafés enfrenta concorrentes com elevada penetração de mercado e uma forte notoriedade. No entanto, a entrada de novos concorrentes é dificultada devido às barreiras de entrada significativas que teriam de enfrentar. Torna-se difícil, uma vez que, para um novo concorrente conseguir ganhar prestígio e competir efetivamente, seria necessário inovar substancialmente no fabrico e na torrefação do café, o que exige um investimento de capital considerável. Assim, a Delta Cafés deve continuamente apostar na inovação e na qualidade dos seus produtos, por forma a reforçar a sua posição no mercado, os elevados custos e os desafios de inovação necessários para novos concorrentes.

› **Rivalidade dentro do mercado – Alto:**

A rivalidade neste mercado é intensa, pois na Polónia existiam já muitas marcas estabelecidas. No entanto, a Delta Cafés destacou-se através de fatores diferenciadores como a alta qualidade do seu café e das suas máquinas, preços acessíveis e uma ampla variedade de cafés de diferentes origens. Esses elementos ajudaram a empresa a oferecer mais valor aos seus clientes, mitigando a pressão da concorrência e mantendo uma posição forte no mercado, permitindo-lhes assim, oferecer mais valor aos clientes.

5.4. Sucesso da Delta Cafés na Polónia

A marca portuguesa Delta Cafés, como referido anteriormente, expandiu-se para a Polónia através de um acordo de distribuição com a Biedronka, principal cadeia de retalho do grupo Jerónimo Martins na Polónia, por isso, e tal como referido pela Direção da Biedronka na entrevista efetuada “O sucesso da Delta Cafés está intimamente ligado com o crescimento e a notoriedade da Biedronka e a sua adaptação ao mercado polaco”. Para além do referido, a empresa não tendo estabelecido uma empresa local, consegue não incorrer a alguns tipos de custos, tais como: escritórios, armazéns, gerência de funcionários, entre outros. Adicionalmente, a Direção da Biedronka referiu ainda que “Tendo vendido mais de 300 mil máquinas de café e atingido posição importante no mercado de cápsulas de café, a Delta tem beneficiado da expansão geográfica da Biedronka que tem aumentado significativamente o parque das lojas desde o início a parceria em 2019. Atualmente são vendidas mais de 1 milhão de embalagens de cápsulas por ano.”

Seguidamente, o entrevistado Luís Martins referiu que “Neste momento estamos presentes em 3.500 lojas na Polónia, temos colocadas cerca de 300.000 máquinas nos lares polacos e faremos este ano o melhor ano de sempre”, reforçando a importância da parceria para o sucesso da Delta Cafés na Polónia.

Neste contexto, a expansão da Delta Cafés para a Polónia representou um sucesso notável para a marca de café, derivado de diversas estratégias de internacionalização e flexibilidade da marca, contribuindo para consolidar a empresa como marca global e promovendo um crescimento sustentável. As estratégias de internacionalização incluíram:

- › **Adaptação ao Mercado Local:** por forma a atender às necessidades locais a Delta cafés lançou duas máquinas no mercado polaco: a Qool Evolution e a Milk Qool Evolution. A primeira destinada ao uso diário, intuitiva e fácil de usar e a segunda tem adicionalmente um depósito extra para leite, por forma a preparar galões e cappuccinos. No entanto, tal como referiu o entrevistado Pedro Castro “Decidiram descontinuar a Delta Q Qool Evolution, por decisão do CEO da empresa, e manter a Delta Q Milk Qool Evolution, porque a Milk faz o mesmo papel da Qool acrescentado o condicionador do leite.” Além disso introduziram também 5 variedades de cápsulas: Qalidus, Qharacter, Qtivus, Qonvictus e uma *blend* especial com origem em Timor-Leste.
- › **Qualidade Consistente:** O processo para garantir o sucesso da marca, começa logo na seleção dos grãos a utilizar, e inclui técnicas avançadas de torrefação, onde cada etapa

do processo é tida em consideração com o objetivo de criar uma marca distinta e com produtos de elevada qualidade.

- › **Práticas Sustentáveis e Responsabilidade Social:** A adesão à *International Coffee Partners* (ICP), reforça o compromisso da marca, uma vez que a Delta Cafés trabalha para pequenos produtores de café e promove práticas agrícolas sustentáveis em regiões como a Indonésia, o Brasil e as Honduras (Comunicaffe Internacional, 2022).
- › **Presença Global:** O alcance internacional da marca é suportado por diversas estratégias de marketing que contribuem para aumentar a visibilidade da marca o que facilita a aceitação em novos mercados.

Rui Miguel Nabeiro afirmou que as cápsulas atualmente valem mais de 15% do negócio da Delta Cafés. Para além disto, salientou ainda que o mercado que mais tem impulsionado este crescimento é a Polónia, nomeadamente devido à sua relação com a Jerónimo Martins. A Delta Cafés, atualmente, apresenta-se com uma quota de mercado de 25% na Polónia, e tendo em conta que apenas está presente através da Biedronka este crescimento torna-se ainda mais expressivo. Além disto, o CEO, referiu ainda que estão a prever um crescimento tão forte do mercado das cápsulas que já estão a instalar mais uma máquina de produção em Campo Maior (Forbes Portugal, 2024).

O sucesso da Delta Cafés na Polónia é validado pela decisão do Lidl de comercializar cápsulas compatíveis com as suas máquinas, o que demonstra a forte aceitação da marca no mercado local. O entrevistado Luís Martins, ao ser questionado sobre o aparecimento das cápsulas de café compatíveis com as máquinas Delta Cafés referiu que “É um bom indicador de sucesso, porque significa que o nosso café está a conquistar os consumidores polacos. No entanto, o Lidl não pode ter a marca Delta Q na Polónia, devido ao acordo de exclusividade Delta-Biedronka, então está a utilizar as cápsulas compatíveis, que são fornecidas por outra empresa. A qualidade do sabor do café não é a mesma e, por isso, não deverá crescer muito nos próximos anos, tal como acontece em Portugal, onde o segmento de compatíveis Delta Q tem uma quota de mercado reduzida.”

Além disso, a venda dessas cápsulas pelo Lidl pode expandir a visibilidade da marca, potencialmente atraindo novos consumidores. Contudo, a Delta deve continuar a diferenciar-se através da qualidade e inovação para enfrentar os novos desafios no mercado.

5.4.1. A perspetivas de novos mercados com a Jerónimo Martins - Eslováquia

A Delta Cafés vai expandir a sua presença para a Eslováquia através de uma parceria com a Jerónimo Martins. Luís Martins, durante a sua entrevista, confirmou a previsão de expansão para a Eslováquia e o interesse em continuar a replicar esta estratégia de internacionalização, através do grupo Jerónimo Martins.

A expansão da Delta Cafés para a Eslováquia através da parceria com a Jerónimo Martins representa um passo estratégico significativo, reafirmando a eficácia do modelo de internacionalização previamente utilizado na Polónia. Esta abordagem permite à Delta Cafés usufruir da grande rede de distribuição e da experiência do grupo Jerónimo Martins, garantindo uma entrada mais suave e eficiente no mercado eslovaco. A utilização das infraestruturas e conhecimentos estabelecidos pela Jerónimo Martins na região, não só facilita a logística e a distribuição dos produtos Delta Cafés, como também promove uma visibilidade e uma aceitação mais rápida dos mesmos entre os consumidores locais. Deste modo, este acontecimento representa um sinal de sucesso relativamente à estratégia adotada para a Polónia, uma vez que o grupo pretende seguir a mesma estratégia para a Eslováquia. Tal como aconteceu com a expansão da Polónia, a Delta Cafés planeia lançar produtos no mercado eslovaco adaptados às necessidades e preferências locais, incluindo as suas máquinas de café populares e várias variedades de cápsulas de café.

Atualmente as cápsulas Delta Q representam 15% do negócio da empresa, pelo que a entrada na Eslováquia é vista como uma oportunidade para replicar o sucesso atingido na Polónia e expandir ainda mais a empresa de forma internacional (Forbes Portugal, 2024).

Em suma, esta internacionalização, não é apenas uma expansão geográfica, mas um movimento estratégico bem pensado que visa fortalecer a marca e aumentar a participação no mercado global. A combinação do *know-how* da Jerónimo Martins com a capacidade da Delta Cafés de adaptar as suas ofertas locais, cria uma sinergia poderosa, essencial para conquistar novos mercados e consolidar o sucesso da empresa fora de Portugal. Esta estratégia de internacionalização cuidadosamente planeada promete não só crescimento de mercado, mas também uma robusta presença global.

Deste modo, a colaboração com o grupo Jerónimo Martins na Eslováquia proporciona diversas vantagens estratégicas para a Delta Cafés, tais como:

- › **Infraestruturas e Ampla Distribuição:** como referido, a Delta Cafés tem a oportunidade de utilizar as infraestruturas do grupo Jerónimo Martins bem como a experiência e a logística já existente, facilitando a distribuição e visibilidade dos seus produtos.

- › **Reconhecimento de Marca:** o facto de a expansão ser através da Biedronka, uma marca já estabelecida, facilita a aceitação e o reconhecimento dos produtos Delta Q pelos consumidores locais.

6. Conclusão

A internacionalização da Delta Cafés para a Polónia representa um caso notável de adaptação estratégica e operacional para um mercado externo, uma vez que reflete a capacidade de adaptação estratégica da empresa bem como a sua gestão de riscos em negócios internacionais. Para além disso, é fulcral realçar que a capacidade da empresa de prever possíveis desafios e desenvolver estratégias fortes para abordá-los, garantiu uma entrada suave e uma forte presença no mercado polaco, alinhando-se com os objetivos de crescimento a longo prazo.

A escolha da Polónia como mercado-alvo foi influenciada por vários fatores, incluindo o potencial de crescimento do mercado, a estabilidade económica e política do país, a elevada densidade populacional, e, principalmente, devido à forte presença do grupo Jerónimo Martins através da Biedronka que, através da parceria estabelecida, ofereceu uma plataforma sólida para a entrada da Delta Cafés.

Para além disso, foi analisado que a Delta Cafés adaptou a sua estratégia de produto e marketing para atender às necessidades dos consumidores polacos, uma vez que os mesmos têm uma preferência acentuada por café com leite. Desta forma, para responder às preferências do consumidor, a empresa introduziu máquinas de café com depósitos de leite integrados, facilitando a preparação desse tipo de bebidas. Essa adaptação foi essencial para garantir a aceitação do produto no novo mercado e demonstrou a capacidade da Delta Cafés de inovar e ajustar os seus produtos às exigências locais.

Durante este processo de internacionalização, a Delta Cafés enfrentou vários desafios significativos. No plano cultural, houve a necessidade de entender e de se adaptar aos hábitos de consumo locais. Em termos regulatórios não foram sentidos grandes riscos, houve apenas a necessidade de adaptação das embalagens e dos sites para polaco. Associados ao risco país, a Delta Cafés enfrentou grandes desafios relacionados ao tipo de consumidor polaco, que é altamente sensível ao preço e possui uma preferência marcada por produtos locais. Além disso, associado ao risco cambial, a empresa teve que lidar com a volatilidade existente entre o Euro e o Zloty, uma vez que o mesmo pode afetar tanto as margens de lucro da Delta Cafés como as da Biedronka.

Esta internacionalização consolidou a presença da marca no mercado europeu, e irá servir de modelo para a internacionalização da Delta Cafés na Eslováquia. Através da parceria estratégica com o grupo Jerónimo Martins, a Delta Cafés vai aplicar as mesmas estratégias de entrada e adaptação no mercado eslovaco, que provaram ser bem-sucedidas na Polónia.

A experiência da Delta Cafés na Polónia serve como um modelo para outras empresas que desejam expandir internacionalmente, demonstrando que, com a estratégia certa, é possível superar desafios e alcançar os objetivos pretendidos.

Em conclusão, a presente dissertação conseguiu responder às questões de investigação propostas e demonstra como uma empresa de alto reconhecimento, como a Delta Cafés, conseguiu obter sucesso num mercado internacional. Desde a escolha do mercado-alvo até à adaptação da estratégia de produto, enfrentando e superando desafios culturais, regulatórios e económicos, o sucesso na Polónia serve de exemplo para futuras expansões, tendo sido evidenciada a eficácia de uma estratégia bem planeada e executada de internacionalização.

7. Referências Bibliográficas

- Almor, T., Hashai, N. & Hirsch, S. (2006). *The product cycle revisited: Knowledge intensity and firm internationalization*. Management International Review, 46, 507-528.
- Alves, M. T. V. D., Teixeira, N., & Rita, R. M. S. (2007). *A gestão do risco cambial, as fontes de risco e as técnicas de pagamento: um estudo de caso*. In Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos (p. 42). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Anderson, E. & Gatignon, H. (1986). *Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions*. Journal of International Business Studies, Vol. 17, No. 3, pp. 1-26.
- Andersen, O. (1997). *Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks*. Management International Review, 37, 27-42
- Appio, J., da Rosa Scharmach, A. L., da Silva, A. K. L., de Carvalho, L. C., & Sampaio, C. A. C. (2009). *Análise S Appio WOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil*. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, 3(3), 1-18.
- Aulakh, P.S., Kotabe, M., Teegen, H. (2000). *Export strategies and performance of firms from emerging economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico*. Academy of Management Journal, 43(3), 342-361
- Barney, J. B. (1991). *Firms resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99-120.
- Bettencourt, M. M. (2009). *A internacionalização do Compal Essencial para o mercado Polaco*. Dissertação de Mestrado, ISCTE – Business School, Lisboa.
- Carvalho, J. C. (1997). *Internacionalização da grande distribuição. A reprodução do processo*. Economia Global e Gestão. INDEG-ISCTE. Vol. 2 No. 2, 1997 p. 169-180.
- Czinkota, M., Ronkainen, I. & Moffett, M. (1999). *International Business* (5ª ed.). The Dryden Press, Fort Worth.
- Dunning, J. H. (1980). *Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests*. Journal of International Business Studies. v. 11, n. 1 p. 9-31, 1980.
- Dunning, J. H. (1988). *The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions*. Journal of International Business Studies, v.19, n. 1 p. 1-31.

- Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Ferreira, M.P.; Santos, J.C.; Reis, N. & Marques, T. (2010). *Gestão empresarial*. 3ª ed. LIDEL.
- Hansson, A., Hedin, K. (2007). *Motives for internationalization Small companies in Swedish incubators and science parks*. Uppsala University.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2007). *Explorando a estratégia corporativa: textos e casos*. 7.ª ed. Bookman.
- Johanson, J., & Vahlne, J.E. (1977). *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Journal of International Business Studies, 8(1): 23-32
- Johanson, J., Vahlne, J. E. (2009). *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*. Journal of International Business Studies 40, 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The internationalization of the firm - four swedish cases*. The Journal of Management Studies: 306-322.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K. (2011). *Exploring strategy: text and cases*. 9th Ed. Financial Times Prentice Hall.
- Lourenço, S. M. D. S. (2020). *Estágio na Nova Delta Espanha e o contexto empresarial português e espanhol* (Doctoral dissertation).
- Matos, J. (1992). *Finanças internacionais*. Editorial Presença.
- Porter, Michael E. (1986). *Estratégia competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Campus.
- Porter, M. (1998). *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. The free press.
- Rodrigues, G. P. J. (2016). *Internacionalização, Mercado Cambial e a Gestão de Risco: Estudo de Caso de uma Sociedade sujeita ao Risco Cambial* (Doctoral dissertation).
- Rowley, J. (2002). *Using case studies in research*. Management Research News, 25(1): 16-27.

- Serra, F., Torres, M. C. S., & Torres, A. P. (2004). *Administração estratégica*. Reichmann e Affonso Editores: p.28
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., Torres, A. P. (2010). *Gestão estratégica. Conceitos e práticas*. Lidel.
- Simões, V. C. (1997). *Internacionalização das empresas portuguesas*. Ministério da Economia, Vol. 1 No. 2, 1997 pp. 17-32.
- Simões, C., Esperança, J. P., Simões, V. C. (2013). *Horizonte internacionalizar – Guia para PME*. AICEP/Audax.
- Taylor, R., & Thomas-Gregory, A. (2015). *Case Study Research*. Nursing Standard, 29(41), 36-40.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão estratégica*. Escolar Editora.
- Terpstra, V.; Yu, C.M. (1988). *Determinants of foreign investment of U.S. advertising agencies*. Journal of International Business Review, vol. 19, nº 1, pp. 33-46.
- Vernon, R. (1966). *International investment, and international trade in the product cycle*. Quarterly Journal of Economics, 8(2), p.190-207.
- Viana C., Hortinha J. (2005). *Marketing Internacional*. Edições Sílabo.
- Yazan, B. (2015). *Three approaches to case study methods in education: Yin, merriam, and stake*. Qualitative Report, 20, 134–152.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research. Design and methods*. SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2004). *Case Study Methods - Revised draft*. Cosmos Corporation.

8. Webgrafia

- Biedronka (2024). *Biedronka*. Acedido em: <https://www.biedronka.pl/pl>. Data de acesso: 10 de junho de 2024.
- Comunicaffe International. (2022). *Delta Cafés joining International Coffee Partners strengthens the future of coffee*. *Comunicaffe International*. Acedido em: <https://www.comunicaffe.com/delta-cafes-joining-international-coffee-partners-strengthens-the-future-of-coffee/>. Data de acesso: 11 junho de 2024.
- Delta cafés. (2023). *Delta no Mundo*. Acedido em: <https://deltacafes.com/delta-no-mundo/>. Data de acesso: 7 de maio de 2024.
- Digest, E. (2019). *DELTA – Há espaço para crescer no mercado angolano*. *Executive Digest - a Leitura Indispensável Para Executivos*. Acedido em: <https://executivedigest.sapo.pt/cadernos-especiais/delta-ha-espaco-para-crescer-no-mercado-angolano/>. Data de acesso: 14 de maio de 2024.
- Forbes Portugal (2024). *Delta Cafés estreia-se na Eslováquia à boleia da expansão da Jerónimo Martins*. *Forbes Portugal*. Acedido em: <https://www.forbespt.com/delta-cafes-estrela-se-na-eslovaquia-a-boleia-da-expansao-da-jeronimo-martins/>. Data de acesso: 14 de junho de 2024.
- Garcia, M. A. (2024a). *Delta no mundo*. *D De Delta*. Acedido em: <https://dddelta.com/delta-no-mundo/>. Data de acesso: 7 de maio de 2024.
- Garcia, M. A. (2024b). *Uma vida em retrospectiva*. *D de Delta*. Acedido em: <https://dddelta.com/a-cronologia-de-uma-vida/>. Data de acesso: 7 de maio de 2024.
- Grupo Nabeiro. (2020). *História Grupo Nabeiro, Campo Maior, Grupo Nabeiro*. Acedido em: <https://gruponabeiro.com/historia-grupo-nabeiro>. Data de acesso: 7 de maio de 2024.
- Grupo Nabeiro. (2022). *Visão Grupo Nabeiro | Missão, Visão e Valores | Grupo Nabeiro*. Acedido em: <https://gruponabeiro.com/visao-grupo-nabeiro>. Data de acesso: 10 de maio de 2024.
- Grupo Nabeiro-Delta Cafés (2024). *Semanário a defesa. Economia: Grupo Nabeiro-Delta Cafés continua a inovar no café e aposta em novas categorias de produtos*. Acedido em: <https://adefesa.org/2024/05/09/economia-grupo-nabeiro-delta-cafes-continua-a-inovar-no-cafe-e-aposta-em-novas-categorias-de-produtos/>. Data de acesso: 7 de maio de 2024.
- Negócios. (2016). *Delta Cafés reforça presença na Suíça*. *Comércio - Jornal De Negócios*. Acedido em:

https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/comercio/detalhe/delta_cafes_compra_carteira_com_350_clientes_na_suica. Data de acesso: 15 de maio de 2024.

Siqueira, T. R. (2016). *A exteriorização da identidade socialmente responsável - Um estudo do papel das relações públicas através dos temas de comunicação digital na Delta Cafés*. Acedido em: <http://hdl.handle.net/10400.14/22046>. Data de acesso: 8 de maio de 2024.

9. Anexos

Anexo A: Entrevista a Luís Martins – Strategic Account Manager

Eu – Boa tarde Sr. Luís, vou-lhe fazer algumas perguntas sobre a Internacionalização da Delta Cafés na Polónia. Então, em primeiro lugar qual foi a motivação da Delta Cafés para expandir os seus negócios internacionalmente?

Dr. Luís Martins – Boa tarde Eva. Bom, então, a Delta tem uma aposta muito forte na internacionalização, o principal motivo é o crescimento das vendas. Nós somos líderes em Portugal, mas Portugal é um mercado de 10 milhões de habitantes, onde a empresa já tem uma posição muito forte, bastante madura. E temos a sorte de trabalhar um extraordinário produto, do ponto de vista de qualidade, entrega características de sabor textura e aroma que são muito fortes comparativamente a nossa concorrência. Dito isto, parece-nos e nós acreditamos que estão reunidas as condições para explorar esta marca internacionalmente. O objetivo será ter outros “Portugais” lá fora com esta posição dominante.

Eu – Como é que vocês elaboraram o método de escolha do país? Que determinantes são fulcrais que o país detenha?

Dr. Luís Martins – Então há aqui dois períodos, a Delta já exporta há bastante tempo. Há um período que é de 86 (data da abertura de Espanha) em que a Delta exportou para os mercados com os quais tinha alguma relação, nomeadamente, no caso de Espanha, que ainda é, ao dia de hoje, a nossa maior operação internacional, por uma questão óbvia de proximidade.

No caso da Delta, essa questão é ainda mais importante porque a fábrica está em campo maior a dois passos de Espanha, Badajoz, e, portanto, essa proximidade marcou sempre a empresa. O senhor Rio, o nosso fundador, até dizia com muita graça “Eu não estou no interior de Portugal, eu estou no centro da Península Ibérica”, para veres como isto é importante para nós.

Para além de Espanha, existe todo um outro conjunto de mercados bastante relevantes para nós, como França, Suíça, Luxemburgo, Angola e Brasil (países em que temos operação própria) que nasceram pela mão das comunidades portuguesas que estão fora. Ou seja, alguém que tivesse um estabelecimento HORECA em Portugal, emigrava (por exemplo para França ou Suíça) e queria ter os mesmos produtos lá que tinha aqui. Então, nós começámos a vender para essas comunidades, daqui para lá. Quando isto começou a ganhar alguma dimensão, abrimos

distribuidores (representantes da marca no país de destino) que se encarregam da comercialização. O passo seguinte, depois de nos apercebermos que o distribuidor já não vai conseguir crescer mais, ou por não estar a lidar com toda a procura, ou por já não querer continuar o trabalho, é a aquisição dessa carteira de clientes e fazer a nossa operação própria no local. Esse é um modelo que a Delta seguiu, neste primeiro momento que te falei, o critério seguido era procurar países com clientes portugueses (comunidades portuguesas). Recentemente, e eu percebo a razão da tua pergunta, olhámos para uma lista de potenciais mercados para internacionalização da empresa, e aí entram vários critérios, como a população crescimento económico, hábitos de consumo, consumo per-capita, atividade concorrencial. Portanto, é uma escolha multicritério. O caso da Polónia é um mercado que cumpre satisfatoriamente praticamente todos os requisitos. Tem uma população 4x maior que a nossa. Do ponto de vista da atividade concorrencial, existe concorrência, mas no caso das cápsulas, que foi o segmento que nós escolhemos para entrar, encontra-se ainda com uma menor intensidade que na europa ocidental, portanto existe menos concorrência nesse aspeto. No caso, do consumo per-capita, sim, os polacos são consumidores de café, sobretudo em grão e moído, mas não consomem ainda cápsulas como existe aqui. Ou seja, cerca de 80% dos lares em Portugal têm uma máquina de café em cápsulas, lá estamos a falar de 8%. Portanto, há um caminho muito grande a percorrer nesse ganho de penetração. E depois, obviamente, no caso da Polónia, temos uma aliança muito relevante com a Jerónimo Martins (Biedronka), que é líder no retalho moderno na Polónia. Neste caso, a Jerónimo Martins e a Delta fizeram uma parceria, no sentido de desenvolver o segmento de cápsulas naquele mercado. O que é que é esta parceria, Eva? A JM é nossa cliente em Portugal, já existe, por isso, uma relação de há muitos anos, mas na Polónia não. No entanto, a JM na Polónia tem uma dimensão muito relevante. Cerca de 70% do negócio do grupo é feito na Polónia, se cá terão perto de 400 lojas, lá já passaram as 3500 e são de longe o líder de mercado. Por isso, este é claramente o parceiro para nós estarmos em contacto. O que é que fizemos para esta parceria ver a luz do dia? Estabelecemos um contrato de exclusividade mútua, ou seja, na Polónia só é possível comprar cápsulas de café e máquinas da Delta Q na cadeia Biedronka e também, as únicas máquinas de café e cápsulas que existem na Biedronka são as da Delta. Para nós isto é muito bom, estamos com uma relação muito forte criada com um parceiro de referência que acredita no teu produto e na tua capacidade de fazer crescer este segmento e, por isso, coloca-te em 3500 lojas naquele território. Para eles isto também é extraordinário, quem compra as máquinas vai ter de voltar para comprar as cápsulas e, nessa viagem de regresso, obviamente vão comprar mais coisas. Esta é a história. Mas existem enormes desafios. O consumidor polaco é muito sensível a preços, as cápsulas são um

segmento ainda premium naquele mercado, temos de fazer planos promocionais conjuntos, investir bastante na notoriedade da marca, porque não somos conhecidos lá como cá, só conseguimos vender máquinas em alturas de promoção (vamos ter agora o dia da mãe, mas outro exemplo é a Black Friday). Temos de estar sempre muito atentos e perceber que aquelas pessoas são diferentes dos portugueses, não têm a mesma relação com a marca, bebem menos café em cápsulas e bebem café com leite. Acaba por ser tudo muito diferente, mas une-nos aqui uma parceria e uma visão de negócio de longo prazo para fazer crescer este segmento.

Eu – Quais os desafios enfrentados pela Delta (regulatórios, económicos e culturais)?

Dr. Luís Martins – Regulatórios não, só o cuidado habitual, que se tem de ter nestas questões, alterar as embalagens para polaco. Há uma fase inicial em que não se muda logo a embalagem. Primeiro, faz-se um teste com umas etiquetas, mas neste caso são 3500 lojas, era obrigatório termos as embalagens em polaco. Criámos um site e redes sociais para acompanhar este mercado em específico, no idioma de lá. Há uma empresa que nos presta assistência técnica das máquinas, isto é muito relevante. Enquanto que cá temos assistência própria, lá não, por isso temos de contratar uma empresa, não pode ficar o distribuidor com esse ónus em cima. A empresa contratada fica encarregue de ir às lojas reparar as máquinas e entregá-las, ou, se estiverem na garantia, substitui as mesmas. Portanto este é um custo que temos de suportar.

Eu – E desafios culturais?

Dr. Luís Martins – Imensos, a Polónia é um país completamente diferente do nosso. Antes do tema da notoriedade, que nós não temos, e, por isso, temos de a construir, há um tema de consumo. Nós achávamos que íamos vender café expresso, mas os primeiros estudos de mercado que saíram revelaram que este tipo de consumidor não consome café expresso. Eles gostam de galões, cappuccino, e, por isso, a máquina que temos como principal lá, praticamente não tem expressão em Portugal, é a Mini Milk, que permite fazer cappuccino na máquina com recurso a um depósito de leite. Esta para eles é que é a grande proposta da marca.

Eu – E a nível de desafios económicos?

Dr. Luís Martins – Sim. Estamos perante um consumidor que é da Europa de Leste, não nos podemos esquecer disto. Portanto a nível de rendimento per-capita, ele não está ao nível de uma

Europa Ocidental e isso faz com que ele seja muito sensível a preços em todas as compras que faz. Por isso, o peso das vendas promocionais, acaba por ter uma relevância muito grande. Vendemos maioritariamente em promoção, mas o desafio é vender fora, que é quando a venda é mais rentável, do ponto de vista da empresa. Tudo o que sejam conceitos mais dispendiosos por ato de compra, por exemplo, um pack com maior volume com mais cápsulas, mesmo que seja mais barato por cápsula, pode não ser tão atraente para um consumidor polaco, porque ele tem de despendar aquele dinheiro numa compra que ele não ia fazer em tanta quantidade. Nós portugueses já olhamos menos a isso, vamos mais à caça de promoções.

Eu – Como é que a empresa enfrentou questões relacionadas com a concorrência internacional? Sentiram muitos entraves?

Dr. Luís Martins – Entraves, não, porque temos a sorte de termos entrado neste modelo que falei que é muito especial (exclusividade com uma grande cadeia), mas a nossa concorrência são marcas gigantes, que investem muito mais que nós em marketing. Lá está, é um mercado muito apetecível, é muita gente, e, por isso, as grandes multinacionais do setor estão lá. A JDE está lá, Cheap, a Nestlé está em todo o lado, e, a Polónia não é exceção. Significa isto que, estas marcas têm mais notoriedade que nós. Quando alguém pensa numa máquina de café, a Delta ainda não está em primeiro lugar. E para ficar, vai ter que investir muito nos próximos anos, seja nas promoções em loja, seja em marketing, para ficar recordada pelo consumidor final. O desafio é este, teres um negócio que cresce, mas que ao mesmo tempo te permite ir investindo nesse próprio crescimento. Com isto quero dizer que, devido à notoriedade das marcas já existentes na Polónia sentimos algumas dificuldades, mas também devido ao estado de iniciação em que está o mercado das cápsulas. Há muitas pessoas que não têm e se calhar não pretendem mesmo ter máquina. Existe aqui uma dupla dificuldade, concorrência e mercado, ainda estamos a desenvolvê-lo.

Eu – Como é que a Delta Cafés adaptou a sua estratégia de produto e marketing por forma a tender as necessidades dos clientes polacos?

Dr. Luís Martins – Utilizamos uma máquina que já tínhamos, de um portfólio de máquinas que dispomos, e claro essa é a máquina estrela. Divulgamos mais essa máquina e estamos a vendê-la mais que em qualquer outro mercado. Do ponto de vista do produto, café, temos uma oferta mais reduzida. Quando vais para um mercado externos tens menos atenção dos

consumidores, e, por isso, tens menos sortido. Temos 5 referências de cápsulas nas tais 3500 lojas. Temos 5 tubos apenas, que nós já detínhamos. Foi testado pelos clientes, e agradou-lhes muito. Não se compara com uma experiência em Portugal em que vais ao supermercado e tens imensas referências Delta Cafés. Aqui, lá está, não faz sentido ter muito sortido porque a marca ainda não é conhecida, estás no segmento de cápsulas, e este ainda não está bem desenvolvido. Há medida que este segmento cresça e que a Biedronka também cresça, aí sim, alargamos a nossa oferta de produtos.

Eu – Onde é que feita a produção das vossas máquinas?

Dr. Luís Martins – As máquinas são produzidas na China, não só as da Polónia, como as dos outros mercados todos. É um país que garante uma relação qualidade-preço mais vantajosa. Neste caso, essa relação preço é muito relevante, temos praticamente a indústria toda, as grandes marcas a fazerem lá, porque nós queremos fazer crescer este setor via penetração de máquinas e a penetração de máquinas é tanto maior quanto menor for o custo para o consumidor final e isso só se consegue com um preço de custo muito competitivo, que neste momento, é a China que o garante. Portanto, como é que isto funciona? Vêm contentores da China para a Polónia, primeiro atracam em Roterdão, que é na Holanda, e depois faz-se transporte para a Polónia. Se for uma grande urgência, pode pedir-se stock de Portugal, nesse caso por via terrestre, tendo de passar por Espanha, França, e Alemanha até chegar à Polónia. E as cápsulas fazem isso, esse trajeto terrestre, de Portugal até lá.

Eu – Quais os pontos fortes e fracos da empresa e quais as ameaças e as oportunidades para a mesma na Polónia? Pontos fortes seria se calhar a vossa parceria com a JM e pontos fracos?

Dr. Luís Martins – Talvez a notoriedade e falta de presença local, enquanto que em Espanha, Suíça, Brasil e França, temos lá pessoas, na Polónia não. Por exemplo, em Espanha temos sedes locais, que são vários departamentos espalhados pelo território, há equipas que visitam os nossos clientes diariamente é um modelo mais de HORECA. São operações próprias, são filiais locais. Por exemplo armazéns que abastecem o mercado. A empresa daqui vende para a empresa de lá e a empresa de lá é que garante a distribuição pelo mercado. No caso da Polónia nós não temos essa estrutura. Sempre que há alguma necessidade de um acompanhamento adicional o cliente socorre-se da sede em Portugal, o que nem sempre é o ideal. Facilita muito ter presença

local. Pode ser esse um eventual próximo passo, há medida que o mercado for escalando e formos libertando recursos para criar uma empresa Delta-Polónia.

Eu – Porque é que o Pingo Doce não utiliza a máquina deles na Polónia? Através de um trabalho que realizei durante o meu mestrado sobre a Delta Cafés, soube que o Pingo Doce tem uma máquina de café, desta forma, qual o motivo para terem escolhido a máquina da Delta Cafés? As máquinas da Delta Cafés ofereciam algo único para os consumidores?

Dr. Luís Martins – Gostamos de pensar que o sabor único do nosso café, que só é possível através de uma cápsula Delta Q, é uma vantagem competitiva face à nossa concorrência. Por outro lado, o negócio de um retalhista é comprar e vender produtos e ficar "owner" de uma máquina é bastante complexo, porque precisam de garantir a assistência técnica. Significa que têm de ter uma operação de recolha e reparação de máquinas e isso sai fora do "scope" de um retalhista normal que já é bastante intenso (lembra-te que têm de lidar com centenas de fornecedores). A solução de exclusividade que lhes propusemos faz com que a Delta Q seja uma marca exclusiva do retalhista, tal como é a marca pingo doce, mas como a marca é nossa, somos nós que garantimos a AT. Essa "simplicidade" foi seguramente um dos fatores, por outro lado, é um acordo de desenvolvimento da categoria, ou seja, estão a confiar na nossa experiência para fazer crescer o segmento de cápsulas e é um acordo entre duas empresas portuguesas, que já são parceiras em Portugal.

Eu – Pode me falar um pouco do sucesso do Delta na Polónia?

Dr. Luís Martins – Neste momento estamos presentes em 3.500 lojas na Polónia, temos colocadas cerca de 300.000 máquinas nos lares polacos e faremos este ano o melhor ano de sempre, sendo que o plano é de crescimento conjunto e de longo prazo

Eu – Atualmente, na Polónia, o Lidl vende cápsulas compatíveis com as máquinas Delta, mas na altura não existia qualquer concorrência nesse aspeto, correto? É um bom indicador de sucesso.

Dr. Luís Martins – É um bom indicador de sucesso, porque significa que o nosso café está a conquistar os consumidores polacos. No entanto, o Lidl não pode ter a marca Delta Q na Polónia, devido ao acordo de exclusividade Delta-Biedronka, então está a utilizar as cápsulas

compatíveis, que são fornecidas por outra empresa. A qualidade do sabor do café não é a mesma e, por isso, não deverá crescer muito nos próximos anos, tal como acontece em Portugal, onde o segmento de compatíveis Delta Q tem uma quota de mercado reduzida.

Eu – Qual a perspetiva de novos mercados com a Jerónimo Martins? Neste momento ouve-se falar da Eslováquia.

Dr. Luís Martins – Sim, por agora está previsto o alargamento para a Eslováquia e teremos sempre interesse em replicar esta parceria em geografias com contextos favoráveis à implementação de uma parceria do mesmo tipo.

Eu – Última pergunta, quais foram as maiores aprendizagens adquiridas com esta internacionalização?

Dr. Luís Martins – Para já, a importância de um parceiro estratégico. Nesta lógica de internacionalização na Polónia, dificilmente conseguiríamos ter um melhor parceiro que a JM e isso é muito claro. Estamos ambos satisfeitos com o modelo que criámos. Obviamente temos sempre os nossos desafios, mas temos uma visão conjunta para eles, e reunimos sempre numa lógica colaborativa de superar esses desafios, seja de notoriedade da marca, seja promocional, seja de adaptação ao mercado, essa é a grande aprendizagem. Um parceiro de negócios deste tipo, ajuda-te porque ele conhece muito melhor o mercado do que tu e dá-te as pistas necessárias para enfrentar as adaptações que tivermos de fazer. Uma outra aprendizagem, é a necessidade de adaptação que tens que é vital para obteres sucesso no mercado. Não adianta queres fazer as coisas que fazes no mercado de origem, são coisas completamente diferentes. É importante teres uma empresa alinhada com isto. Um mercado com 3500 lojas nem sempre é fácil de responder, tens que ter as equipas todas alinhadas relativamente à importância que é isto. Só assim é que a parceria irá correr bem. Além disto, sabemos que temos as duas administrações a olhar muito atentamente para este projeto porque é estratégico para os dois. Reunimos, ainda em março, com os dois CEO's dos dois grupos lá, portanto, só para te mostrar como isto é vital, teres alinhamento transversal das duas organizações.

Eu – Muito obrigada!

Dr. Luís Martins – Se precisares de mais alguma coisa diz. Boa tarde.

Anexo B: Entrevista a Pedro Castro – Diretor Geral Regional das operações Francófonas e Polónia

Grupo – O porque da Delta ter ido para o mercado polaco?

Dr. Pedro Castro – A internacionalização é um dos pilares estratégicos do grupo Nabeiro, eu diria que seria um dos pilares fundamentais a nível de estratégia de crescimento nos próximos anos. A delta tem uma presença enorme e é muito representativa em Portugal. A questão é que Portugal tem um limite geográfico, um número de consumidores e um número de lares. Sendo que a Delta pela posição que tem no mercado (Quotas de mercado bastante altas), tem mais dificuldade em crescer. Pelo que a internacionalização aparece imediatamente como algo fundamental para que o grupo possa continuar a crescer e tecnicamente crescer mais rápido. Então surge o slogan levar o melhor café do mundo a todo o lado se possível.

Ter uma estratégia, saber o que fazer e o que não fazer. Identificar os mercados em que a nossa proposta de valor faça mais sentido num determinado momento.

Como surge a Polónia?

A Polónia surge fundamentalmente porque a Biedronka está integrada no Grupo Jerónimo Martins, e o Grupo Jerónimo Martins é um dos maiores clientes que temos em Portugal.

A Biedronka é líder de mercado na polónia e já inclui o Top 30 de retalhistas a nível Mundial. Então porque não desenvolver um modelo de parceria entre a Delta que tem o expertise de café, e muito especialmente o café em cápsulas, solução própria e um sistema fechado.

A Delta desenvolveu um sistema próprio, máquina própria. O melhor expresso do mundo só pode ser servido através do nosso sistema, através das nossas máquinas, significa que não existe compatibilidade com a cápsulas delta Q. A construção de máquinas implica um certo investimento.

Quando abordámos a Biedronka, de alguma forma, levámos este expertise, 60 anos de conhecimento do mercado do café, o facto de eles conhecerem a marca em Portugal há muitos anos e os mais de 10 anos no segmento de cápsulas. E, portanto, a ideia foi: “Porque não desenvolver uma parceria em que nós dávamos exclusividade à Biedronka”. Dando exclusividade à Delta no segmento de cápsulas, nas lojas da Biedronka não existiria mais nenhuma oferta para além da Delta Q, ou seja, Modelo de Parceria Ideal.

O que a Delta tem a ganhar?

Acesso a 3200 lojas a nível de distribuição no mercado que tem 12 milhões de lares, cerca de 40 milhões de pessoas, era, portanto, um mercado muito interessante. Estaríamos a abdicar do resto do mercado porque demos lhes demos total exclusividade, sim, mas existe uma penetração de mercado tão grande que acaba por não ser um problema. A Biedronka tem uma penetração de 90 % dos lares na Polónia. Em 2021 pelo menos 1 vez 90% dos lares compraram na Biedronka. Conseguem-se perceber a dimensão da presença e da cobertura no mercado polaco. Para terem uma ideia em Portugal, entre Hipermercados e supermercados há aproximadamente 1500 lojas.

Porque é que para Biedronka é interessante fazer uma parceria com Delta?

Já conhecem a marca e isso transmite-lhes uma maior confiança, a qualidade do café e o expertise da Delta são notórios tanto para eles como para os seus consumidores em Portugal. Para além disto, o grande benefício é eles poderem oferecer algo único aos seus consumidores e conseguirem alcançar o fator chave no comércio e retalho que é a fidelização dos clientes.

Notem: no comércio e retalho alimentar é muito difícil fidelizar os clientes. Por exemplo fazer compras apenas no Pingo Doce, Continente, Lidl e Mercadona é muito pouco comum e os portugueses acabam por ir a qualquer um supermercado. São muito poucos os casos em que os lares são fiéis a uma cadeia, ou seja, em Portugal vão atrás de promoções.

O grande objetivo é a fidelização dos clientes. Para a Biedronka era importante terem algo de único de maneira que eles pudessem aumentar a fidelização. Quantas mais máquinas tiverem colocadas nos lares na Polónia mais clientes fidelizados eles têm, porque para comprarem as cápsulas eles tinham mesmo de ir à Biedronka.

Grupo – Porque é que o Pingo Doce não utiliza a máquina deles na Polónia?

Dr. Pedro Castro – O Pingo Doce lançou há muito anos um sistema próprio, a ideia é ter um sistema único, de forma a criar uma fidelização com o cliente. O sistema era da caffitaly, o sistema não funcionava muito bem e as cápsulas não eram grande coisa.

Portanto o que aconteceu foi, o Pingo doce quis trabalhar um segmento em que é preciso ter algum know-how, nomeadamente na parte técnica da máquina, na gestão das reclamações, na assistência técnica e depois é também necessário trabalhar a categoria.

Grupo – O único canal onde estão presentes é no retalho?

Dr. Pedro Castro – Sim. Presentes através de venda. Loja física Biedronka e vamos estar presentes online na loja da Biedronka.

Grupo – Em relação às máquinas comercializadas?

Dr. Pedro Castro – Quando começámos eram duas:

- Delta Q Milk Qool Evolution;
- Delta Q Qool Evolution.

Decidiram descontinuar a Delta Q Qool Evolution, por decisão do CEO da empresa, e manter Delta Q Milk Qool Evolution, porque a Milk faz o mesmo papel da Qool acrescentado o condicionador do leite. O grande desafio é a falta de espaço que existe na Biedronka. Eles pretendem otimizar o máximo de espaço possível, colocam apenas a marca líder (marca própria) Como a Qool era redundante foi descontinuada.

Na Polónia existe um consumo muito forte de leite com café. Em Portugal café expresso. Espanha café com leite.

Existe lá um sortido de cápsulas relativamente curto, adaptado à loja. Ou seja, 4 referencias e 1 origem (Timor).

Grupo – Como é que vocês descobriram quais os blends a comercializar?

Dr. Pedro Castro – Normalmente seria através de um estudo de mercado, o que acontece é que tipicamente os estudos de mercado tem dois impactos imediatos: o custo para ter um estudo de mercado com uma amostra que seja relevante, nomeadamente um país tão grande como a Polónia. O segundo é o tempo. No entanto acontecem situações em que nos dizem “isto é para amanhã, é para avançar, por isso escolham”. Desta forma, as escolhas são baseadas em experiências e estudos já elaborados nos mercados onde nós já estamos presentes.

Existe uma lógica de consumir café em cápsulas, a forma como nós queremos educar o consumidor polaco a consumir café tipo expresso nós sabemos fazer. Neste aspeto é relativamente simples decidir quais as escolhas:

- Mercado Polaco: 5, 8, 9, 10 (10 intensidade best seller em todos os mercados) e Timor.

Grupo – Neste processo de internacionalização, quais os riscos que vocês pensam que podiam surgir para este mercado?

Dr. Pedro Castro – Não conhecíamos o mercado polaco. Não foi feito o estudo de Mercado. Sabiam apenas dados macroeconómicos, sociais e compreendiam mais/menos aquilo que é uma descrição genérica da sociedade polaca.

Hábitos de consumo, sabiam que os polacos bebiam café colocando leite.

Surge então uma Oportunidade - De que forma nós podemos transformar este consumo num consumo expresso, onde nós somos especialistas?

Riscos - O lançamento assumiu alguns investimentos importantes, quando nós entrámos no mercado polaco o que quisemos fazer foi: Garantir que construíamos base de consumidores (customers bases), Como? Colocar máquinas nas casas das pessoas, porque tendo as máquinas os consumidores vão comprar as nossas cápsulas.

De que forma nós vamos colocar as máquinas nas casas das pessoas? Por um lado, era também construir uma marca e não apenas vender produtos.

O que foi assumido desde logo é que nós iríamos trabalhar a marca Delta Q, no mercado polaco trabalhando a parte notoriedade, ou seja, torná-la conhecida e reconhecida, e o posicionamento da marca, sendo isto a forma como ela é vista pelos consumidores.

Tivemos de investir muito em comunicação no caso da Polónia. A televisão é um meio com grande peso e relevância neste mercado, desta forma desenvolvemos campanhas televisivas.

Riscos imediatos:

- › O consumidor não reconhece o valor da nossa proposta;
- › Não gostar do nosso café;
- › Stock de enchimento, o stock que vai servir para garantir que existe produto suficiente num linear e no ar para repor se o produto não rodar o stock fica parado, fica fora de validade.
- › Fatores externos macroeconómicos tipicamente

De grosso modo não existiram assim tantos riscos porque de alguma maneira nós conhecemos e sabemos construir este segmento de mercado. Sabemos e fizemos isto de uma forma pensada, em termos lógicos também tentámos perceber quais os momentos de crescimento de negócio. Portanto eu diria que os riscos foram devidamente controlados.

A base de clientes não acelerou tão rapidamente como nós esperávamos.

Quando entraram no mercado arrancaram logo com comunicação, mas não foi suficiente para colocar máquinas nas casas dos clientes. Tivemos de pôr ativação por de trás das máquinas, ou

seja, dar um incentivo extra para que as pessoas levassem as máquinas para casa. Porque a partir do momento que levam a máquina começam a consumir cápsulas.

Grupo – O facto de a moeda ser diferente, teve algum peso?

Dr. Pedro Castro – Sim. Sempre que estamos expostos a uma moeda estrangeira existe maior risco, mas as comercializações ocorrem em euros. No entanto, apesar de comercializarmos em euros, houve uma desvalorização há um ano e meio do Zloty vs o Euro, o que fez com que a Biedronka, que compra em euros e vende em Zlotys, começasse a perder margem, porque os Zlotys valiam menos que antes. E começaram a pressionar-nos. A Delta está exposta aos aumentos brutais dos custos de transporte. Os custos de transporte das máquinas durante o período COVID foram astronómicos. Trazer máquinas da China para Polónia/Europa ficou cada vez mais caro.

Grupo – Em relação à cadeia de valor que o grupo já tem, houve alterações?

Dr. Pedro Castro – Não houve. Pelo contrário houve adaptação.

Na cadeia de Valor Delta Q, o departamento de compras está responsável pelas compras aos fornecedores.

Fornecedor das máquinas é chinês e depois contratamos o transporte. O fornecedor é responsável por entregar o produto na china e depois trazemos as máquinas para Portugal. Onde armazenamos e fazemos a venda aos consumidores.

No caso da Polónia a Delta contrata o transporte e vai diretamente da China para a Polónia. Vai para Roterdão, onde a mercadoria faz a descarga e a partir daí vai para a Polónia/ Varsóvia via terrestre. Barco até Roterdão e depois via terrestre.

Grupo – Qual a maior ameaça que a Delta está exposta na Polónia?

Dr. Pedro Castro – A concorrência da Delta e a concorrência da Biedronka. Porque este modelo exige que a performance seja sempre boa.

Por exemplo: o maior concorrente da Biedronka na Polónia é o Lidl e no Lidl está a Dulce Gusto se a Dulce Gusto tiver uma boa performance, a Biedronka pode sentir-se tentada a deixar de ter esta relação de parceria/exclusividade e começar a alargar a sua oferta em termos de marca.

Risco:

- › Possibilidade de a Delta perder a exclusividade;
- › A Delta estar apenas exposto a 1 cliente.

Caso a Delta perca a exclusividade na Biedronka também se abrem portas para a Delta vender a outros retalhistas. Isto implica um risco que pode trazer uma oportunidade por trás.

Não por os ovos todos no mesmo cesto. Se a Delta fosse ao Lidl no início talvez não entrasse na Polónia, porque não era conhecida e também porque a Dulce Gusto/Nestlé é mais conhecida. Se a Biedronka tiver um mau momento a Delta também vai sentir um pouco isso. Não sente necessidade de Expandir para outros canais enquanto se mantiver esta relação de exclusividade. A Delta pretende continuar a aumentar o número de clientes, colocando mais máquinas e aumentando o consumo médio por máquina/ cliente.

A estratégia Global da Delta é a seguinte:

- › Diversificando mercados;
- › Expansão geográfica;
- › Países francófonos tem um grande peso (França, Suíça, Luxemburgo, Bélgica, ...);
- › Identificar clusters geográficos onde possamos afirmar a nossa marca, a Delta Q (nesses mercados, onde já temos um peso grande);
- › Amplitude de marca geográfica cada vez maior;
- › Estar presente em mais mercados, em mais canais de vendas e conseguir aumentar muito as ofertas que temo em casa (retalho e online).

Se nestes clientes conseguirmos aumentar o nosso negócio é uma forma muito simples de aumentar as nossas vendas.

Exemplo: Um restaurante que compra café, se vender vinho, açúcar, chá e outros produtos vou aumentar o valor deste cliente.

Aumentando o valor dos meus clientes vou:

Trend in- trazer mais clientes;

Trend up- conseguir aumentar o preço médio

Grupo – A Biedronka ou outros parceiros com que a Delta trabalha consideram que o facto de a Delta neste momento não ser só café, pode ser uma vantagem para eles?

Dr. Pedro Castro – Sim. Mais convicto em alguns mercados e um sim menos convicto noutros mercados.

Exemplo: Atrás do café podem vir produtos que satisfazem todos os outros produtos diversificação do sortido. Acrescente valor aos clientes.

Grupo – Na polónia as estratégias de marketing que foram adotadas foram diferentes das dos outros sítios?

Dr. Pedro Castro – Não foram. Na Polónia assumimos um maior risco. A Delta investe muito em comunicação, mas não televisiva, exceto na Polónia que são meios com muito peso, o consumidor polaco mais valoriza. Investe também em patrocínios, eventos, imprensa alguma coisa, digital começa também já investir.

A estratégia de comunicação é similar, aquilo que queremos enfatizar na comunicação é aquilo que o consumidor polaco mais valoriza. Não é necessariamente igual ao que o consumidor espanhol, francês ou português. E nós agora que já começámos a fazer estudos de mercado começámos a identificar os principais drivers de decisão.

Quando alguém compra uma máquina, como é que escolhe? Quando compra o café como é que escolhe. Nós aqui percebemos quais são as mensagens chave.

Por exemplo: Na vossa opinião qual é a principal razão ou principal benefício que as pessoas vêm no café?

Porque as pessoas pensão que dá energia e ficam mais atentas, para trabalhar, para dar energia. É muito importante comunicar isso e é uma característica obvia no Café. As pessoas bebem o café numa lógica funcional. Com o tempo bebemos o café por gosto, exceto o da manhã. O Café que se bebe ao pequeno-almoço tem uma logica mais funcional bebo o café para ficar desperto. Depois de almoço já não preciso de despertar eu bebo o café por gosto porque é o fim da nossa refeição. É uma pena um restaurante tão bom ter um café tão mau. O Café faz parte da nossa refeição.

Grupo – Muito obrigada Sr. Pedro

Dr. Pedro Castro – Muito obrigado eu pelo interesse em trabalhar a nossa marca.

Anexo C: Entrevista à Direção da Biedronka

Eu – Quais foram os principais desafios que a Biedronka enfrentou ao integrar a Delta Cafés no mercado polaco?

DB – A oferta de cafés para consumo em casa no mercado polaco é bastante desenvolvida e diversificada. Desde cafés solúveis, em grau, moído e em cápsulas. Existem diversos fornecedores Nestlé, Jacobs, Lavazza, Tchibo, Dallmayr e marcas de renome para além das marcas próprias de cada retalhista (Café D'or, cafés de origem no caso da Biedronka).

O consumidor polaco não tem o hábito de beber apenas café e muito menos apenas expresso. Preferem beber café com leite. O café de cápsulas nasceu com o consumo de expresso (bica). Por isso tivemos que adaptar a oferta e oferecer máquinas de café Delta Q com um depósito de leite (Milk Qool Evolution) que além de serem mais caras (maior barreira à entrada - mais 60% de investimento) que as máquinas (Qool Evolution), são mais volumosas e desafiantes em termos logísticos e de utilização. Isto obrigou a um maior investimento tanto por parte da Delta como por parte da Biedronka. Inicialmente foram introduzidas e comercializadas apenas 4 máquinas: 2 máquinas DELTA Q QOOL EVOLUTION em duas cores e 2 máquinas DELTA Q MILK QOOL EVOLUTION em duas cores. Este ano começaram a ser comercializadas máquinas Delta Q MINI com e sem leite.

Eu – Que outros produtos/marcas portuguesas foram levados para a Polónia através da Biedronka?

DB – Temos muitos fornecedores Portugueses que trabalham com Biedronka, já são mais de 40. Os produtos que comercializamos são diversos, nem todos no sortido permanente. Alguns fornecem para ações temáticas que realizamos, outros fornecem artigos que integram o sortido permanente.

Os produtos são diversos e variam desde Azeites ex. Azeite Galo, Vinhos Portugueses (Casa Ferreirinha, Adega de Pegões, Monte de Ravasqueira, Casal Garcia, Vinhos do Pingo Doce, Vinho do Porto), Uvas Vale-de-Rosa, Pera Rocha, papel higiénico e rolos de cozinha Renova, Iogurtes, bacalhau congelado, queijos portugueses, charcutaria portuguesa, batata palha, bolachas, conservas de peixe (sardinhas, atum, etc). No sortido permanente, o que destacaria são, além do café Delta, os Vinhos e o Azeite.

Eu – Como avalia o sucesso da Delta Cafés no mercado Polaco?

DB – O sucesso da Delta cafés na Polónia está intimamente ligado com o crescimento e a notoriedade da Biedronka e a adaptação da oferta ao mercado Polaco.

O mercado Polaco é 4 vezes maior que o mercado português, e através do líder de distribuição alimentar Biedronka a Delta tem uma oportunidade única de vender cápsulas de café em mais de 3600 lojas e 1500 cidades locais de venda por todo o país. Ao mesmo tempo a Delta cafés não tem empresa local na Polónia e não incorre custos de contexto como custos com escritórios, armazéns, equipas na Polónia, não precisa de gerir funcionários. Tendo vendido mais de 300 mil máquinas de café e atingido posição importante no mercado de cápsulas de café, a Delta tem beneficiado da expansão geográfica da Biedronka que tem aumentado significativamente o parque das lojas desde o início a parceria em 2019. Atualmente são vendidas mais de 1 milhão de embalagens de cápsulas por ano.

Eu – Quais são as expectativas futuras da Biedronka em relação à colaboração com a Delta Cafés?

DB – Os hábitos dos consumidores estão a evoluir e o mercado de cafés está a mudar para acompanhar esta evolução. A Nestlé foi pioneira e introduziu as máquinas da Nespresso que trouxe as primeiras cápsulas de café para consumo em casa. Entretanto esses já estão nos escritórios e vem em diversos formatos, sabores e combinações. Hoje existem cápsulas concorrentes, a venda nos supermercados, que podem ser usados nas máquinas da Nespresso. Inovação das marcas e um fator diferencial e importante para distinguir as marcas e assegurar a sustentabilidade e permanência. As expectativas da Biedronka são as expectativas dos consumidores para a oferta adequada, competitiva e inovadora e de qualidade.