

**O DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO INTERNACIONAL
DA DELTA CAFÉS**

Rafael João Domingues de Oliveira

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Jorge Francisco Bertinetti Lengler, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Abril 2014

Resumo

Num mundo cada vez mais global e competitivo, a importância da estratégia e do desenvolvimento empresarial emerge como aspeto fundamental para o dia-a-dia de uma organização.

O presente caso de estudo analisa a indústria do café e, de forma mais detalhada, a Delta Cafés. Líder de mercado em Portugal, a Delta Cafés procura atualmente expandir os seus negócios, aproveitando a sua presença internacional de modo a diversificar as suas receitas e procurando um equilíbrio entre as operações nacionais e internacionais. Assim, torna-se relevante para a empresa redefinir a sua estratégia, nomeadamente as suas operações nos mercados onde já se encontra presente como também na procura de novos mercados para crescer e ir de encontro às expectativas da organização.

Escolhendo o caso de estudo como metodologia do estudo, analisou-se toda a envolvente da empresa. Partindo da identificação de novos mercados e definindo estratégias a nível de negócio, corporativo e linha de produto, bem como modalidades de entrada nos mercados internacionais e respetivas estratégias e posterior implementação, procurou-se responder da melhor forma às questões com as quais a Delta Cafés se depara e que ditarão o futuro e o sucesso pretendido pela empresa.

As principais conclusões a retirar do caso é que a Delta Cafés terá que invariavelmente apostar em novos mercados, localizados em países emergentes e exportadores de café, onde o consumo de café cresce a ritmos mais fortes do que nos mercados onde a empresa está inserida, apostando nas aquisições ou então no investimento direto externo (IDE). A Delta Cafés também terá que apostar na diversificação dos seus produtos, visto que novos mercados possuem diferentes consumidores com diferentes exigências, tornando-se assim numa empresa global, mas adaptando os seus produtos ao mercado local.

Palavras-chave: Indústria do café, Internacionalização, Estratégia Empresarial, Expansão Internacional

Classificação no sistema de classificações JEL:

M10 – General Business Administration

M16 – International Business Administration

Abstract

In an ever more global and competitive world, the importance of strategy and the business development emerges nowadays as a fundamental part of an organization.

The present case study analyze the coffee industry and, in particularly, Delta Cafés. Market leader in Portugal, Delta Cafés is looking to expand their business by taking advantage of their international presence in order to diversify the revenues and achieve a balance between the national and international operations. Therefore, it's important to the company redefine their strategy, namely the operations in the markets that Delta Cafés it's already present but also in the demand of new targets that could allow the company grow and reach to the desired sucess of Delta Cafés.

Choosing the case study as methodology of the study it was taken an analysis of the surrounding of the company. Starting in the identification of new markets and defines strategies in competitive, corporate and product levels, as well international market entry modalities and respective strategies and posterior implementation, it was looking to the best response to the questions that Delta Cafés faces and would dictate the future and the success intended to the company.

The principal conclusions of the case is that Delta Cafés must entry in new markets locate in the emerging and exporting countries, where the consumption of coffee is increasing more strongly than the markets where Delta Cafés is located, betting in the acquisition or in foreign direct investment (FDI). The diversification of the products it's also a important point to Delta Cafés because new markets have new consumers that have new requirements and expectations, which forces the enterprise thinking local, but becoming global.

Keywords: Coffee Industry, Internationalization, Business Strategy, International Expansion

JEL Classification System:

M10 – General Business Administration

M16 – International Business Administration

Agradecimentos

Concluído este projeto é justo realçar um conjunto de pessoas que contribuiu de forma positiva e decisiva para este trabalho.

Em primeiro lugar um agradecimento especial ao Prof. Jorge Lengler por todo o apoio dispensado e pelo aconselhamento e conhecimentos prestados, que permitiu um enriquecimento do trabalho e constituiu um apoio decisivo para o projeto.

A todos os meus amigos um especial obrigado, pelo apoio prestado durante toda a fase de construção do trabalho e que se revelou decisivo, permitindo manter a motivação em níveis elevados.

E claro está, um agradecimento especial a toda a minha família, que foi um autêntico pilar de estabilidade e de apoio durante toda esta fase da minha vida.

Índice

1. Caso de Estudo	1
1.1 Apresentação do problema	1
1.2 Indústria e mercado do café	2
1.2.1 Origem do café	2
1.2.2 Variedades de café e efeitos na saúde	4
1.2.3. Tendências e oportunidades.....	6
1.2.4. Dados do sector	8
1.2.5. Concorrentes	14
1.3. Delta Cafés	16
1.3.1. Introdução	16
1.3.2. História	17
1.3.3. Missão.....	18
1.3.4. Valores.....	18
1.3.5. Princípios orientadores de negócio.....	20
1.3.6. Produção	22
1.3.7. <i>Marketing</i>	26
1.3.7.1. Marca	26
1.3.7.2. Produto	27
1.3.7.3. Preço	27
1.3.7.4. Distribuição	28
1.3.7.5. Comunicação	28
1.3.8. Clientes	29
1.3.9. Inovação	30
1.3.10. Recursos Humanos	31
1.3.11. Internacionalização.....	32
1.3.12. Indicadores Económicos.....	33
1.4. Futuro e recapitulação do problema	34
2. Nota Pedagógica.....	36

2.1. Público-alvo.....	36
2.2. Objetivos pedagógicos.....	36
2.3. Revisão de literatura	37
2.3.1. Estratégia	37
2.3.2. Escolas do Pensamento Estratégico.....	42
2.3.3. Gestão Estratégica	46
2.3.3.1. Análise Ambiental	48
2.3.3.2. Formulação	51
2.3.3.3. Implementação.....	58
2.3.3.4. Avaliação e controlo.....	60
2.3.4. Internacionalização.....	61
2.4. Metodologia do estudo	70
2.5. Ferramentas de análise.....	71
2.6. Plano de animação	72
2.7. Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos.....	75
2.8. Resolução do Caso	76
2.8.1. Questão 1.....	76
2.8.1.1. Análise Externa.....	76
2.8.1.1.1. PESTEL.....	76
2.8.1.1.2. 5 Forças de Porter.....	77
2.8.1.2. Análise interna.....	78
2.8.1.2.1. 7 P's de Booms e Bitner	78
2.8.1.2.2. 7 S's da McKinsey.....	79
2.8.1.3. Análise interna/externa.....	80
2.8.1.3.1. SWOT Dinâmica	80
2.8.1.3.2. Matriz de produtos x mercados de Ansoff.....	82
2.8.1.3.3. Matriz A.D. Little	83
2.8.2. Questão 2.	84
2.8.2.1. Novos mercados	84

2.8.3. Questão 3	87
2.8.3.1. Fatores críticos de sucesso.....	87
2.8.3.2. Opções estratégicas	88
2.8.4. Questão 4.....	89
2.8.4.1. Modo de entrada nos mercados internacionais.....	89
2.8.4.2. Estratégias internacionais	91
2.8.5. Questão 5.....	93
2.8.5.1. Implementação nos mercados internacionais	93
2.9. Slides de resolução do caso	94
2.10. Ilacões a retirar do presente caso para a Gestão	99
3. Bibliografia.....	103
4. Anexos.....	110
4.1. Anexo 1	110
4.1.1. 5 Forças de Porter	110

Índice de Tabelas

Tabela 1: Café arábica vs café robusta	5
Tabela 2: Benefícios e malefícios do consumo do café.....	5
Tabela 3: Descrição dos concorrentes da Delta Cafés.....	14
Tabela 4: Dados dos principais concorrentes – FY 2012 – da Delta Cafés.....	14
Tabela 5: Linhas de produção e os seus processos.....	25
Tabela 6: Evolução do volume de negócios do grupo Delta Cafés	34
Tabela 7: A estratégia no meio empresarial vs meio militar	38
Tabela 8: Influências das diferentes áreas de conhecimento na estratégia.....	41
Tabela 9: Escolas do Pensamento Estratégico: Proposta de Mintzberg	42
Tabela 10: Escolas do Pensamento Estratégico: Proposta de Carvalho e Filipe (2010)	43
Tabela 11: Os quatro atributos do processo de gestão estratégica	46
Tabela 12: Estratégias genéricas de Porter	55
Tabela 13: Foco e movimentos consoante a posição de mercado	56
Tabela 14: As estratégias direcionais da empresa	57
Tabela 15: Motivações da internacionalização das empresas	62
Tabela 16: Vantagens e desvantagens do caso de estudo.....	70
Tabela 17: Plano de animação	74

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Produção mundial de café por ano-safra	9
Gráfico 2: Produção mundial de café por continentes.....	10
Gráfico 3: Produção mundial de café por variedade	10
Gráfico 4: Produção de arábica (esquerda) e robusta (direita) por região.....	11
Gráfico 5: Consumo mundial de café por ano	12
Gráfico 6: Consumo mundial de café por tipo de mercados	12

Índice de Figuras

Figura 1: Evolução do consumo de café por tipo de mercados	7
Figura 2: Organograma do grupo Delta Cafés e respectivos objetos sociais	17
Figura 3: Diagrama do processo produtivo	23
Figura 4: Logótipo da Delta Cafés	26
Figura 5: O processo de gestão estratégica.....	47
Figura 6: Estratégias genéricas de Porter	54
Figura 7: Ferramentas de análise	72
Figura 8: Cálculo das 5 Forças de Porter.....	110

1. Caso de Estudo

1.1 Apresentação do problema

Numa altura em que as empresas portuguesas enfrentam problemas no acesso a crédito bancário, quebras no consumo provocadas pelas medidas de austeridade e um “sufoco” em termos de carga fiscal, com um aumento dos impostos e uma redução significativa dos benefícios fiscais, o grupo Delta Cafés garantiu nos últimos anos que, ao contrário das empresas que deslocalizaram a produção para garantir melhores custos laborais ou alteraram a sede da empresa para domicílios fiscais com uma carga fiscal mais reduzida, irá continuar com a sua sede e a sua fábrica em Portugal, mantendo o número e as regalias dos trabalhadores. Este forte compromisso com a comunidade local e com o país, por parte da empresa, reforçou a imagem da Delta Cafés enquanto empresa de confiança e socialmente responsável.

Marca de confiança de forma consecutiva há 12 anos e líder de mercado em Portugal desde 1994 a Delta Cafés procura expandir o negócio para os mercados internacionais, transportando os seus valores e pontos fortes de forma a alcançar o sucesso além-fronteiras. Num mercado bastante competitivo e em crescimento como o do café a Delta Cafés desde cedo se apercebeu que a forma mais sustentável da empresa crescer é diversificar as suas vendas, procurando um equilíbrio estável entre as vendas no mercado interno (Portugal) e as vendas internacionais, até porque o mercado português não apresenta um crescimento de acordo com aquele que a empresa deseja nas suas operações.

O presente caso de estudo, que aborda a Delta Cafés, pretende conhecer as razões para o sucesso desta empresa portuguesa criada em Campo Maior que, com menos recursos, conseguiu não só ombrear como derrotar em termos de quota de mercado grandes multinacionais da sua área. Com o crescimento do consumo de café e novas tendências e mercados que revelam ter um grande potencial é necessário as empresas que operam nesta área detetarem e rentabilizarem as melhores oportunidades para o seu negócio. Assim, o problema do caso de estudo irá centrar-se na forma como a Delta Cafés deverá reorientar a sua estratégia, não só no modo como terá que rentabilizar as suas operações nos mercados internacionais, como também na deteção de novos alvos e posterior modo de entrada a adotar nesses novos mercados.

Os próximos capítulos focar-se-ão na análise da indústria e mercado do café sendo também detalhados todos os aspetos da Delta Cafés, com recurso a dados disponíveis até ao final do ano de 2013.

1.2 Indústria e mercado do café

1.2.1 Origem do café

O café é uma bebida produzida a partir dos grãos torrados do fruto do cafeeiro e que pode ser servido tanto quente como frio. O cafeeiro no seu estado natural pode atingir os 8 a 10 metros, mas que em cultivo, para haver um fácil manuseamento e colheita, são podadas para ficar com uma altura entre os 2,5 a 3 metros.

A planta do café é originária do chifre de África, mais concretamente da província de Kaffa, na Etiópia (International Coffee Organization, 2013). Reza a lenda que um pastor de nome Kaldi descobriu as propriedades do café ao observar o comportamento dos animais à sua guarda ao comerem o fruto vermelho de uma determinada planta. Depois de reportar a sua descoberta a um mosteiro cristão o prior decidiu fazer uma bebida a partir dos frutos da planta e deu-a a provar a outros monges que, graças a esta bebida, ficavam mais despertos para cumprirem os seus ofícios noturnos (Delta Cafés, 2013).

Os árabes foram os primeiros, não só a cultivar os cafeeiros com o intuito de produzir a bebida, como também a começar o seu comércio. No século XV os cafeeiros eram cultivados no Iémen e o café já era conhecido na Pérsia, no Egito, na Síria e na Turquia, sendo consumido, não só nas casas, como também em locais públicos (as casas de café, chamadas pelos árabes de “*kaveh kanes*”). As casas de café árabes rapidamente se tornaram populares e tornaram-se num local de convívio social para as pessoas onde, além de beber café e conversar, podiam também ouvir música, ver atuações de dança, jogar xadrez e saber as notícias do dia (International Coffee Organization, 2013).

Devido aos milhares de peregrinos que faziam anualmente a sua peregrinação a Meca e, mais tarde, aos viajantes e mercadores europeus, o café aumentou ainda mais o seu reconhecimento a nível mundial. Em 1615 o café chega pela primeira vez à Europa, mais concretamente a Veneza e é imediatamente condenado pelos clérigos locais, que chamam à bebida uma “invenção de Satanás”. Chamado a intervir o Papa Clemente VIII decide provar a bebida e, achando-a deliciosa, dá a sua aprovação como bebida

aceitável a todos os cristãos (Delta Cafés, 2013). Tal como aconteceu com os árabes o café tornou-se rapidamente popular entre os europeus e começaram a ser criadas as primeiras casas do café no velho continente, nomeadamente na Inglaterra, França, Itália, Alemanha, Áustria e Holanda (National Coffee Association of USA, 2013).

Com o consumo e, conseqüentemente, a procura do café a aumentar surgiram as primeiras tensões entre os árabes e os europeus. Para manter o monopólio da produção de café os árabes exportavam apenas os grãos inférteis, impedindo assim os outros países de poderem semear algum cafeeiro (International Coffee Organization, 2013).

A Holanda conseguiu, por fim, furar o bloqueio árabe e obter algumas sementes que foram plantadas na Índia e, posteriormente, na Batávia, na ilha de Java. O sucesso da plantação de café nessa colónia holandesa (atualmente Indonésia) foi tal que em poucos anos se tornou no maior produtor mundial e os holandeses nos principais fornecedores de café da Europa (International Coffee Organization, 2013). A partir deste ponto o cultivo do café começou a espalhar-se por todo o mundo por influência das antigas potências colonizadoras europeias, sobretudo no Suriname (Holanda), Martinica e Guiana Francesa (França), Jamaica (Reino Unido) e Brasil (Portugal).

Nos séculos seguintes (XVIII e XIX) a produção de café conhece um grande período de expansão, graças às explorações cafeiteiras que recorriam a mão-de-obra escrava para o trabalho de desbravamento de terrenos, apanha e tiragem, descasque e secagem do café. Este aumento de produção transforma o café numa das principais *commodities* a nível mundial (Newcoffee, 2013).

Em 1822 é criada, em França, o primeiro protótipo da máquina de café expresso, aparecendo um modelo mais avançado numa exposição 33 anos depois. É, no entanto, em Itália que máquina é aperfeiçoada e, em 1905, a primeira máquina de café expresso é comercializada sendo, mais tarde, apresentada a primeira máquina onde a água passava pelo café depois de pressionada por uma bomba de pistão (1945) (Newcoffee, 2013).

O café é atualmente um dos produtos mais valiosos a nível mundial. De acordo com os dados disponíveis pela International Coffee Organization (2013) o café é produzido em mais de 60 países, proporcionando sustento a mais de 125 milhões de pessoas em todo o

mundo e é particularmente importante para os pequenos cafeicultores, que produzem a maior parte do café mundial. Entre os consumidores o café é uma bebida universal e popular: mais de 600 mil milhões de chávenas são consumidas todos os anos (International Coffee Organization, 2013). É a segunda bebida mais consumida a nível mundial, sendo apenas ultrapassado pela água (Associação Industrial e Comercial do Café, 2013). Para muitos países produtores, as exportações de café chegam a corresponder a metade das receitas em divisas, sendo que em alguns casos estes valores chegam aos 80% (International Coffee Organization, 2013). O café é também negociado nas principais bolsas de futuros a nível mundial (Londres e Nova Iorque) sendo a segunda mercadoria em bolsa com maior volume de negócios, atrás do petróleo (Associação Industrial e Comercial do Café, 2013).

1.2.2 Variedades de café e efeitos na saúde

O café pertence à família botânica da *Rubiaceae* e género *Coffea* e é uma planta tropical que cresce entre as latitudes 25° N e 25° S, onde as condições para o desenvolvimento do café são as ideais (temperaturas amenas, solo rico, altitude entre os 400 e os 2.000 metros e cerca de 1.500 a 3.000 mm. de chuva por ano) (International Coffee Organization, 2013). Esta área (compreendida entre os trópicos de Câncer e Capricórnio) é designada de “Cinturão do Grão” e contém os maiores produtores mundiais de café, como o Brasil, a Colômbia, o Vietname, a Indonésia, entre outros.

Existem diversas variedades de café, mas as mais importantes, no aspeto económico, são duas: o *Coffea Arabica* (café arábica) e o *Coffea Canephora* (café robusta). Estas duas espécies de café são as mais produzidas e mais comercializadas a nível mundial.

O café arábica é o mais produzido a nível mundial e é caracterizado pelo seu sabor suave e o seu aroma agradável. Esta espécie cresce melhor a grandes altitudes e é bastante sensível a doenças. É maioritariamente produzido na América do Sul e Central, África Central e Oriental e na Índia (International Coffee Organization, 2013).

Por sua vez o café robusta é caracterizado por um sabor mais amargo, devido ao facto de ter mais cafeína. Mais resistente a doenças, em relação ao café arábica, o café robusta é produzido na África Ocidental e Central e em todo o Sudeste Asiático (International Coffee Organization, 2013).

Segue-se um quadro que detalha as diferenças entre as duas espécies de café mais importantes a nível mundial.

Tabela 1: Café arábica vs café robusta

	Arábica	Robusta
Forma do grão	Alongado	Arredondado
Cor do grão	Esverdeado	Amarelado
Acidez	Alta	Baixa
Cafeína	0,8 a 1,7%	2,0 a 3,5%
Corpo	Pouco denso, suave	Denso, forte
Aroma	Ligeiro e perfumado	Forte e pouco aromático
Amargor	Leve	Forte
Creme	Fino, cor de avelã	Espesso, acastanhado
Altitude	900 a 2.000 metros	A partir dos 400 metros
Produção	0,4 a 2,0 kg/ano	0,6 a 2,2 kg/ano
Doenças	Delicado	Resistente a parasitas
Clima	Muito sensível	Menos exigente

Fonte: Adaptado de <http://www.aicc.pt/classificacao.html>

Devido ao aumento do consumo do café a nível mundial registou-se um crescimento do estudo sobre os impactos do seu consumo na saúde das pessoas. Segue-se uma breve síntese dos benefícios e malefícios do consumo de café em doses moderadas.

Tabela 2: Benefícios e malefícios do consumo do café

Benefícios	Malefícios
Aumenta o estado de alerta e concentração;	Beber café à noite pode afetar o sono, sobretudo em pessoas sensíveis à cafeína;
O café é rico em compostos antioxidantes, que oferecem proteção contra várias doenças, como alguns tipos de cancro e doenças cardiovasculares;	A cafeína provoca dependência em algumas pessoas, podendo estas ser afetadas por dores de cabeça em caso de remoção total de cafeína na sua dieta. Estudos recomendam uma remoção gradual da ingestão de cafeína nestes casos;
O consumo de café (4 ou mais chávenas por dia) pode diminuir o risco de Diabetes tipo 2;	O consumo exagerado de café pode afetar a produção de ácido clorídrico no estômago,

	podendo causar úlceras, refluxo ácido e síndrome de intestino irritável;
O consumo de café está associado a uma menor incidência das doenças de Alzheimer e Parkinson;	
Ingestão crónica de café pode reduzir o risco de demência;	
O café protege o fígado, diminuindo o risco de cirrose e cancro e ajuda ao bom funcionamento da vesícula;	

Fonte: Autor

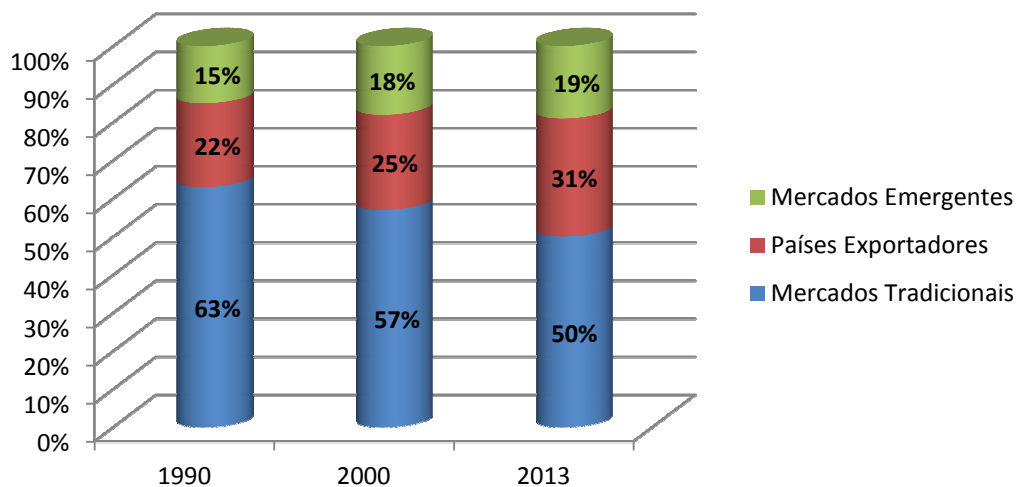
Atualmente 3 a 4 chávenas de café por dia é aceite como o consumo médio adequado por pessoa, exceto pessoas sensíveis à cafeína, grávidas e grupos específicos de doentes coronários (Associação Industrial e Comercial do Café, 2013).

1.2.3. Tendências e oportunidades

Nos últimos anos a indústria do café deparou-se com novas tendências e oportunidades que irão marcar definitivamente a procura do café no futuro, não só a nível do consumidor como também nos diferentes mercados.

Uma das tendências é a mudança dos mercados que tipicamente consomem mais café, com os mercados tradicionais (países pertencentes à União Europeia, EUA, Canadá e Japão) a perderem cada vez mais peso no consumo de café para os países exportadores (Brasil, Etiópia, Indonésia, Vietname, México, entre outros) e países emergentes (Rússia, Austrália, China, Coreia do Sul, entre outros). Esta mudança de consumo deve-se essencialmente a três fatores: um aumento do rendimento disponível e o surgimento de uma classe média com um poder de compra reforçado, uma cultura de café cada vez mais emergente em países com grande crescimento económico e um foco das marcas de café em colocar os seus produtos a um nível *premium*, ou seja, acrescentar valor aos produtos não só através da diferenciação e da qualidade, mas também em outros aspetos ligados à cadeia de valor do café, como a origem e o comércio justo e ser 100% orgânico (R. Colbert, 2013).

Figura 1: Evolução do consumo de café por tipo de mercados



Fonte: Adaptado de <http://dev.ico.org/documents/cy2013-14/presentations/icc-hop-market-march2014.pdf>

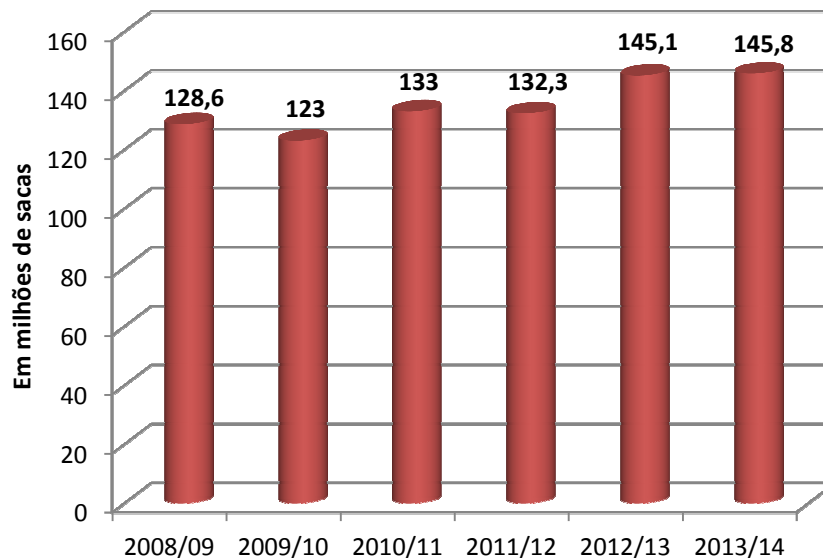
De salientar que o crescimento do consumo de café não passará só pelos mercados emergentes e países exportadores, mas também pelos mercados tradicionais. Apesar de registarem crescimentos de consumo muito ténues existe procura por cafés amigos do ambiente, ou seja, cafés com um impacto no ambiente bastante reduzido a nível de poluição e de consumo de água. Além disso, e ao contrário dos outros dois grandes mercados, nos mercados tradicionais a ideia de que do consumo de café advêm benefícios positivos para a saúde está bastante enraizada, tornando-o num mercado forte (International Coffee Organization, 2013). A nível do consumidor, a exigência destes em relação ao café e ao modo de consumo também mudou, conduzindo a novas tendências de mercado. A exigência de variedade, conveniência e de qualidade leva as empresas da indústria do café a redobram esforços na busca de novas origens, novos sabores e novas *blends* para satisfazer as necessidades dos consumidores. Nos últimos anos o modo de consumo também se alterou, com o aumento do consumo doméstico em detrimento do consumo fora de casa (International Coffee Organization, 2013), levando a um esforço por parte das empresas em desenvolver os seus departamentos de investigação e desenvolvimento, de modo a aplicar melhorias nas suas máquinas de café e ir de encontro às exigências dos consumidores em manter a qualidade da sua bebida independentemente do local de consumo.

Nos mercados emergentes o aumento do consumo de café desenvolve-se em torno de três fatores, que manterão a sua tendência de crescimento: o aumento da força do café solúvel, as lojas de café e o aumento do consumo em cápsulas e do café 3 em 1 (café, leite ou natas e açúcar) (Brando, 2013). O café solúvel é a tendência de consumo de café nos países emergentes e exportadores, visto que é uma solução prática, rápida e conveniente e constitui uma alternativa a um preço competitivo em relação a outras bebidas, como por exemplo o chá, permitindo abrir caminho para o consumo de café regular. As lojas de café permitem ser a porta de entrada das marcas de café nos mercados emergentes, dando notoriedade à marca.

1.2.4. Dados do sector

A produção de café mundial por norma caracteriza-se por anos alternados de colheitas, o que provoca alguma instabilidade. Num ano regista-se uma colheita e produção elevada e no ano a seguir esse número reduz-se, devido ao facto das árvores precisarem de tempo para recuperar após uma colheita elevada. No entanto, devido às melhorias na agricultura (melhor irrigação e métodos mais avançados na colheita) e a uma melhor formação dos agricultores, as diferenças de produção entre os anos têm-se reduzido, levando a um recorde 145,1 milhões de sacas no ano-safra de 2012/13. Para este ano a ICO (International Coffee Organization) prevê uma produção de 145,8 milhões de sacas.

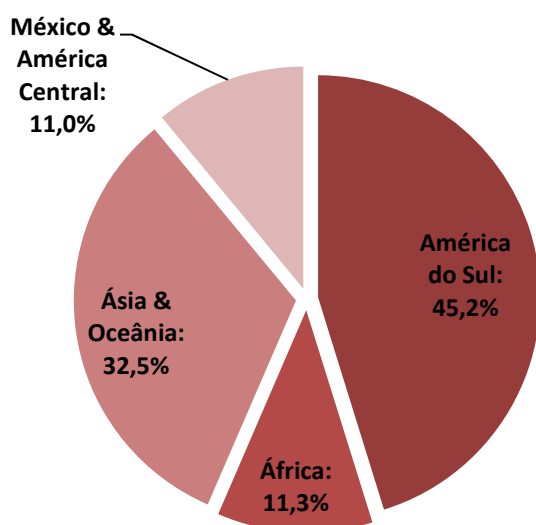
Gráfico 1: Produção mundial de café por ano-safra



Fonte: Adaptado de <http://dev.ico.org/documents/cy2013-14/presentations/icc-hop-market-march2014.pdf>

Já em relação à produção mundial por regiões prevista para o ano de 2013/2014 verifica-se que a América do Sul irá ser responsável pela produção de quase metade do total mundial, mantendo a tendência de ser o continente com maior produção, apesar de estar prevista uma queda de produção em relação ao ano anterior de 2,4%. Já a Ásia & Oceânia continua a crescer em termos de produção de café, registando um aumento de 11,7% em relação ao ano anterior.

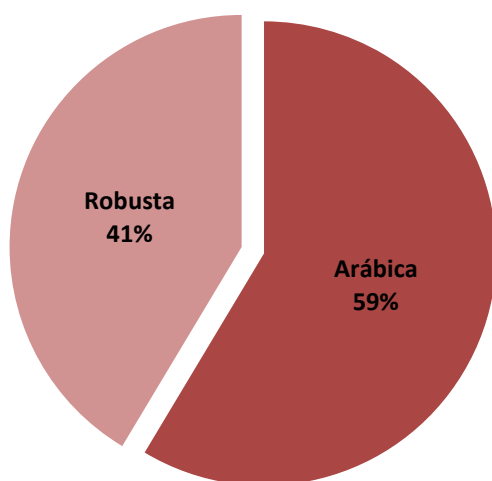
Gráfico 2: Produção mundial de café por continentes



Fonte: Adaptado de <http://dev.ico.org/documents/cy2013-14/cmr-0114-e.pdf>

A maior parte do café produzido a nível mundial será o arábica (85,44 milhões de sacas), apesar de ser expectável uma queda de produção em relação ao ano anterior de 3,8%, sendo esta explicada pelos anos alternados de produção. Esta queda no entanto será compensada com o aumento da produção do café robusta em 7,2 pontos percentuais em relação ao ano anterior (60,335 milhões de sacas).

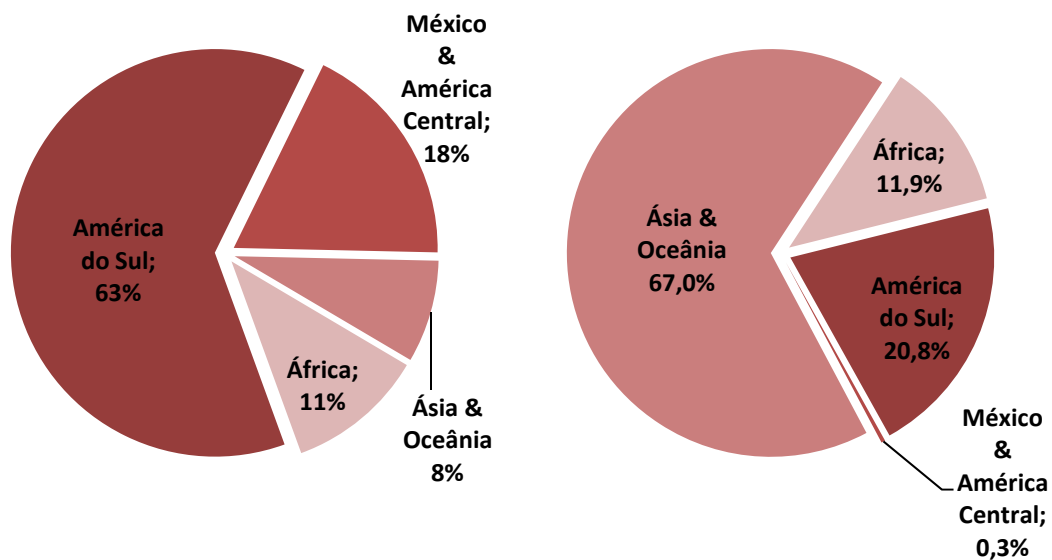
Gráfico 3: Produção mundial de café por variedade



Fonte: Adaptado de <http://dev.ico.org/documents/cy2013-14/cmr-0114-e.pdf>

Segue-se um gráfico com a discriminação da produção nos diferentes continentes por variedade de café.

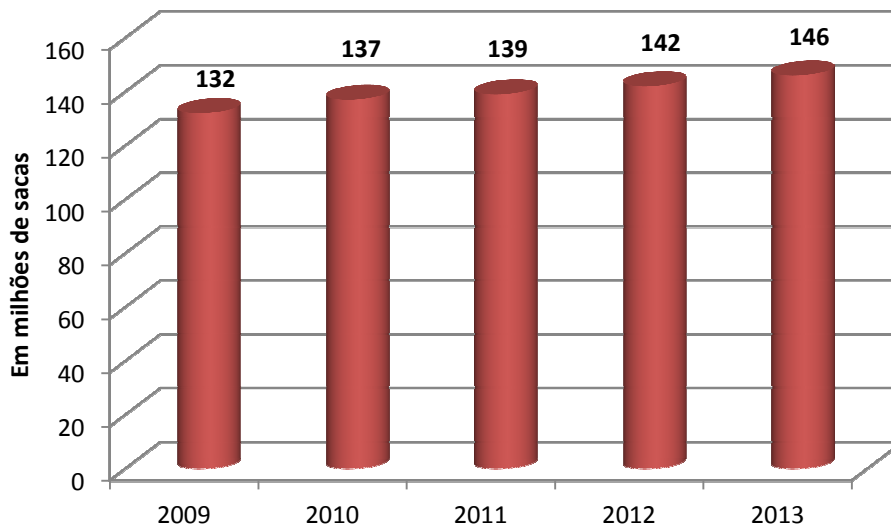
Gráfico 4: Produção de arábica (esquerda) e robusta (direita) por região



Fonte: Adaptado de <http://dev.ico.org/documents/cy2013-14/cmr-0114-e.pdf>

Sendo a América do Sul o maior produtor de café arábica e a região Ásia & Oceânia o maior produtor de café robusta verifica-se que o aumento de produção desta variedade de café acompanha o aumento de produção de café na Ásia & Oceânia e a diminuição prevista na produção de café arábica tem como consequência a diminuição da quota total de produção de café na América do Sul.

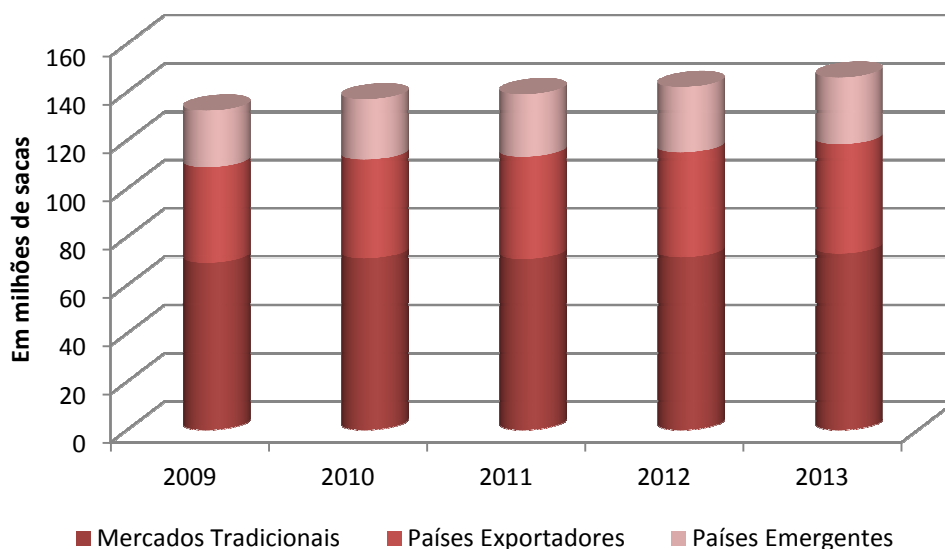
Gráfico 5: Consumo mundial de café por ano



Fonte: Adaptado de <http://dev.ico.org/documents/cy2013-14/presentations/icc-hop-market-march2014.pdf>

O consumo mundial de café tem crescido nos últimos anos, com as estimativas da ICO a apontar um consumo mundial de 146 milhões de sacas no ano de 2013, impulsionado não só pelo reconhecimento dos benefícios do café como também, e principalmente, pelo aumento do consumo nos países emergentes e países exportadores, como demonstra o gráfico seguinte.

Gráfico 6: Consumo mundial de café por tipo de mercados



	Mercados Tradicionais	Países Exportadores	Países Emergentes
2009	69,204	39,616	23,419
2010	71,004	40,910	25,059
2011	70,717	42,397	25,936
2012	71,404	43,467	27,129
2013	73,000	45,260	27,740

(em milhões de sacas)

Nota: Países Exportadores: Brasil, Etiópia, Indonésia, México, Filipinas, Índia, Venezuela, Vietname, entre outros pertencentes a este grupo do ICO.

Mercados Tradicionais: EU, EUA, Japão, Canadá e outros.

Mercados Emergentes: Rússia, Coreia do Sul, Austrália, Ucrânia, Argélia, Polónia, entre outros.

Fonte: Adaptado de <http://dev.ico.org/documents/cy2013-14/presentations/icc-hop-market-march2014.pdf> & <http://dev.ico.org/documents/cy2013-14/cmr-0114-e.pdf>

Destaca-se o facto de o consumo de café ter conhecido um grande aumento nos países produtores de quase 6 milhões de sacas. Um exemplo deste aumento de consumo foi o Brasil, maior produtor mundial, que atualmente é o segundo maior consumidor mundial de café. Em média todos os mercados cresceram ano após ano com a exceção dos mercados tradicionais, que registaram uma quebra de consumo em 2010 face a 2009. É neste mercado aliás onde se registam as taxas de crescimento de consumo de café mais baixas visto que, por exemplo, no período 1990-2012 apenas 3 dos 10 maiores consumidores deste grupo tiveram uma taxa de crescimento no consumo de café superior a 1% - Canadá (2,6%), Japão (1,6%), Espanha (1,1%) e Reino Unido (1%).

O mercado europeu apresenta crescimentos fracos, na linha dos mercados onde está inserido, ou seja, nos mercados tradicionais. Apesar de na União Europeia estarem concentrados alguns dos maiores consumidores mundiais de café, tal como a Alemanha, a Itália e a França, e também alguns dos maiores consumidores mundiais *per capita*, como a Finlândia e Holanda, o crescimento do consumo de café no ano de 2012 foi apenas de 0,6% na União Europeia.

Já em relação ao mercado português este é considerado como estável, tendo poucas hipóteses de um crescimento forte nos próximos anos. No ano de 2012, em média cada

português consumiu 2,5 chávenas de café por dia, face aos 2,2 de 2011. Este valor representa apenas 35% da média europeia. É de realçar também que, contrariamente ao que se verifica na maioria dos países europeus, os portugueses preferem beber fora de casa o seu café (73%) do que dentro da sua habitação (27%), isto apesar do consumo do café dentro de casa em Portugal ter aumentado nos últimos anos, face à crise e ao sucesso das máquinas de café domésticas.

1.2.5. Concorrentes

Os principais concorrentes da Delta Cafés são as empresas que se dedicam à torrefação e comercialização de café nos diferentes segmentos, como o institucional, horeca e *take home*. Como concorrentes indiretos encontram-se empresas que se dedicam à comercialização de produtos substitutos do café, como por exemplo o chá e o cacau.

Tabela 3: Descrição dos concorrentes da Delta Cafés

Concorrente	País de Origem	Principal produto
Lavazza	Itália	Café
Nestlé	Suíça	Café, chá e cacau
Tetley	Reino Unido	Chá
Costa Coffee	Reino Unido	Café
Starbucks	EUA	Café

Fonte: Autor

Tabela 4: Dados dos principais concorrentes – FY 2012 – da Delta Cafés

Concorrentes	Nº de empregados	Nº de países presente	Vendas (em milhões)
Lavazza	+ 3.800	+ 90	1.330,7 €
Nestlé	+ 100.000	+100	16.592 €
Tetley	2.218	40	314 €
Costa Coffee	13.000	+35	828,74 €
Starbucks	+ 200.000	62	11.278,98 €

Fonte: Autor

A Nestlé é claramente a grande dominadora do mercado em termos de bebidas, não só tendo o maior volume de vendas como também uma maior oferta, não só em café mas também noutras bebidas, como o cacau e o chá. Já a Lavazza, que também conta com uma forte presença nos mercados internacionais, supera a barreira dos mil milhões em vendas com uma distribuição de quase 50/50 nas suas vendas, ou seja, metade das vendas no seu país (Itália) e metade nos mercados internacionais. Por sua vez a Tetley apresenta números menores.

Em termos de oferta todas as empresas procuram deter na sua gama uma grande variedade de café para ir de encontro aos diferentes gostos dos consumidores, aperfeiçoando novas *blends* e garantindo o café das melhores origens, com as empresas a terem, muitas vezes, acordos de cooperação e de formação com as comunidades locais para melhorar a qualidade do café. Além disso, com a crescente preocupação dos consumidores sobre o meio ambiente, as empresas procuram garantir novos meios de produção e transporte de café com o menor impacto ambiental possível, e também a nível de produção, tentando a obter o selo da *Rainforest Alliance*, uma entidade não-governamental que apenas atribui o seu selo a explorações agrícolas ou florestais que obedeçam a critérios bastante rigorosos a nível social, ambiental e económico. A Costa Coffee atualmente já garante um café 100% certificado pela *Rainforest Alliance* e a Tetley pretende ter todas as suas plantações fornecedoras de chá e café com este selo até 2016.

No mercado português existem cerca de 36 empresas do sector do café. A Delta Cafés é líder de mercado, seguida pelo grupo Nestlé, Nutricafés, grupo Newcoffee (com a Lavazza e outras marcas), Tomé e Segafredo. Juntas estas 6 empresas reúnem 90% do mercado nacional do café. Os remanescentes 10% são detidos pelas restantes empresas do sector.

Já a Starbucks e a Costa Coffee entraram recentemente em Portugal, através de dois licenciados. A Starbucks detém 8 lojas em Portugal, sendo 5 em centros comerciais e as restantes 3 lojas próprias, estando todas estas concentradas na região metropolitana de Lisboa. Apesar das decisões da entidade que gere os negócios em Portugal estarem dependentes do grupo ibérico que gere os direitos da Starbucks na Península Ibérica esta

tem a expectativa de lançar no ano de 2014 as primeiras máquinas de café Starbucks em Portugal, concorrendo assim neste mercado com a Nestlé e a Delta.

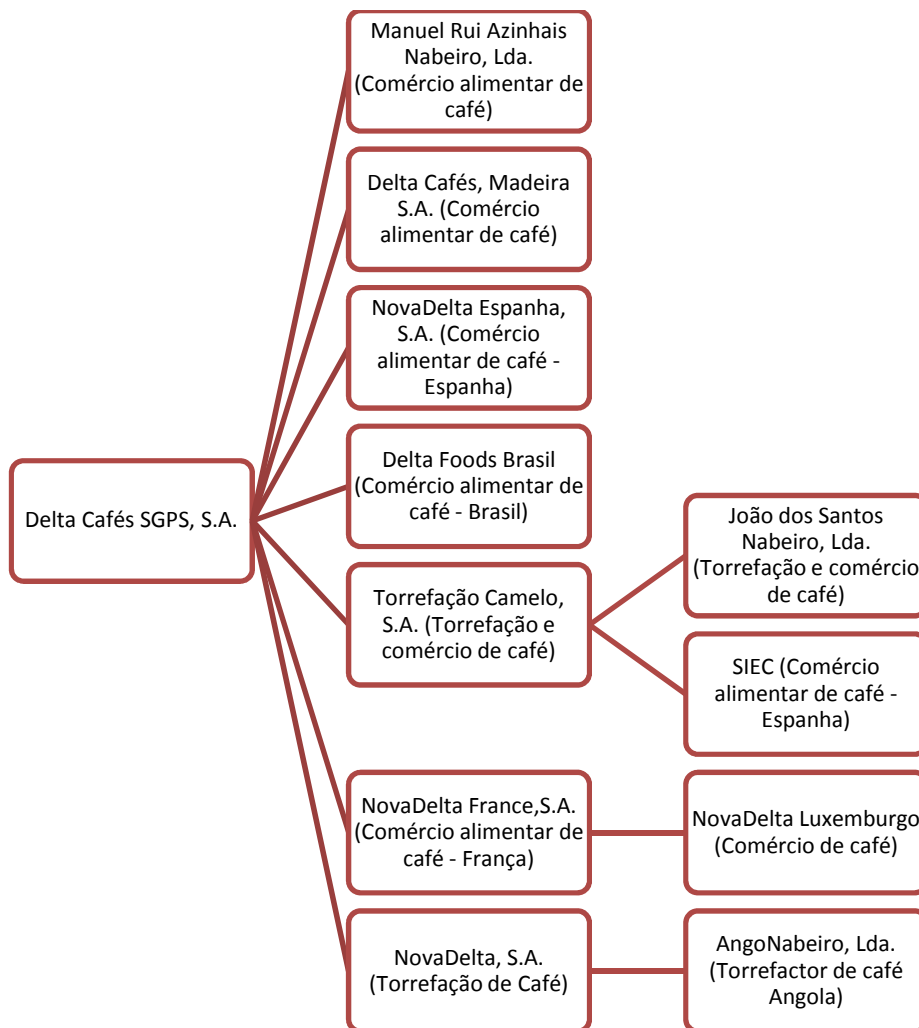
Já a Costa Coffee está presente maioritariamente no Porto e no Algarve, privilegiando os centros das cidades e outras zonas turísticas, detendo também algumas lojas nos aeroportos de Faro e Porto. O grupo que gere a marca tem a expectativa de deter mais de 30 lojas da Costa Coffee em Portugal até 2015.

1.3. Delta Cafés

1.3.1. Introdução

O grupo Delta Cafés é uma sociedade portuguesa especializada na torra e comercialização de café. Fundada em 1961 e com sede em Campo Maior a Delta está presente em cerca de 40 países (35 através de distribuidores e 5 de forma direta).

Figura 2: Organograma do grupo Delta Cafés e respetivos objetos sociais



Fonte: Delta Cafés, 2014

1.3.2. História

A Delta Cafés é uma empresa que remonta a 1961, altura em que Rui Nabeiro decidiu criar a sua própria marca de cafés. Profundo conhecedor do mercado de café, a atividade desta nova empresa começa num armazém de apenas 50 m² e com duas bolas de torra com 30 kg de capacidade, na pequena vila alentejana de Campo Maior.

Na primeira metade da década de 70, de modo a ir de encontro às exigências do mercado (serviço de qualidade global e novos produtos), a Delta Cafés consolida-se de forma decisiva, ao separar a atividade comercial (que fica a cargo da Manuel Rui Azinhais Nabeiro Lda.) da atividade industrial, desenvolvida pela Novadelta S.A. É no entanto em 1994 que acontecem factos marcantes para a empresa: a Delta Cafés

conquista a liderança de mercado e ocorre a inauguração do Museu do Café, situado em Campo Maior. Em 1998 a Delta é o café oficial da Expo 98, sendo que os anos seguintes são marcados por mudanças a nível de *marketing*: criação de um cartão de cliente e mudança de logótipo (1999) e o lançamento da revista Delta Magazine (2000). No ano seguinte, a Delta Cafés comemora 40 anos da melhor forma, ao ser eleita marca de confiança pelas seleções do *Reader Digest* (distinção que ainda hoje mantém). Em 2007 a empresa lança o conceito Delta Q (café em cápsulas) e ocorre a 1ª edição do festival Delta Tejo. Em 2011 (ano da comemoração dos 50 anos) a Delta Q é premiada pela revista *Marketeer* na categoria grande consumo. Nesse mesmo ano a Delta Cafés é considerada como *Superbrand* em Portugal, Angola e Espanha, com as marcas Delta Q e Ginga a merecerem também a distinção de *Superbrand* em Portugal e Angola, respetivamente. Em 2012 a Delta Cafés, reconhecendo a importância dos mercados externos para o crescimento da empresa, decide uniformizar a marca e os nomes dos produtos adaptando-os aos mercados internacionais.

1.3.3. Missão

“A missão da Delta Cafés, ao longo dos tempos, tem sido corresponder às exigências reais dos clientes/mercados com vista à satisfação total e fidelização dos consumidores através de um modelo de negócio responsável assente na criação e partilha de valor com as partes interessadas.” (Relatório de Sustentabilidade, 2011)

1.3.4. Valores

A Delta Cafés pauta toda a sua atuação por um conjunto de valores: o mundo de valores do Grupo Nabeiro. Esse mundo é assumido por todos os trabalhadores e comanda todo o comportamento da Delta Cafés. Esses valores são:

- ❖ **Integridade e transparência:** “Partilhamos os princípios explícitos no Pacto Global das Nações Unidas e pautamos o desenvolvimento da nossa atividade por práticas transparentes, íntegras e solidárias com todas as partes interessadas, esperando a mesma atitude dos nossos parceiros. A publicação anual do Relatório & Contas assegura a divulgação a todas as partes interessadas de todas as informações relevantes relativas à nossa empresa, nomeadamente no que respeita à situação financeira, performance económica e investimentos. A

informação financeira disponibilizada é alvo de auditorias externas, por auditores independentes, de modo a oferecer garantias externas e objetivas a todas as partes interessadas de que as demonstrações financeiras refletem corretamente a posição da empresa.” (Manual Corporativo da Delta Cafés);

- ❖ **Lealdade:** “A lealdade da Delta Cafés aos valores e à missão com que foi fundada manifesta-se na responsabilidade de criar produtos e serviços com valor acrescentado para as partes interessadas, minimizando os impactos ambientais e sociais nefastos.” (Manual Corporativo da Delta Cafés);
- ❖ **Qualidade total:** “A Delta aposta em melhorar continuamente e de forma progressiva os seus produtos, serviços e desempenho, através de um Sistema de Gestão Integrado. Garantimos a segurança alimentar em toda a cadeia de fornecimento para os produtos e serviços comercializados, assegurando a rastreabilidade, o controlo dos pontos críticos e o controlo dos pré-requisitos operacionais detetados na análise de perigos. Para o efeito, existe uma equipa multidisciplinar de Segurança Alimentar transversal a todas as áreas/sectores da empresa.” (Manual Corporativo da Delta Cafés);
- ❖ **Sustentabilidade:** “Nós não somos partidários de benefícios imediatos que comprometam o desenvolvimento sustentável da empresa. Reconhecemos a necessidade de assegurar um retorno financeiro sustentável, a longo prazo, através de um processo de inovação e investimento responsável, de forma a manter a liderança do mercado nacional e progredir no processo de internacionalização da marca.” (Manual Corporativo da Delta Cafés);
- ❖ **Solidariedade:** “O desempenho da Delta pauta-se pela participação em diversas causas de cariz social, visando suprimir as necessidades das partes interessadas e contribuir para o desenvolvimento sustentável.” (Manual Corporativo da Delta Cafés);
- ❖ **Inovação responsável:** “Temos como prioridade a implementação de uma cultura de inovação e conhecimento partilhado, assente nos princípios de eco design e eficiência energética, que potencie a competitividade e assegure a liderança de mercado. O nosso modelo de gestão valoriza a capacidade empreendedora e o espírito de melhoria contínua. Trabalhamos frequentemente em rede com fornecedores, parceiros, universidades e organizações não-governamentais, desenvolvendo tecnologias e procedimentos com o objetivo de

umentar a competitividade da cadeia e orientando a organização para a inovação responsável.” (Manual Corporativo da Delta Cafés);

- ❖ **Humildade:** “A humildade é inerente à forma de estar e reflecte-se na informalidade do ambiente de trabalho e do relacionamento entre os colaboradores no dia-a-dia.” (Manual Corporativo da Delta Cafés);
- ❖ **Verdade:** “Defendemos a divulgação de informação verosímil, que corresponde à realidade dos factos.” (Manual Corporativo da Delta Cafés).

1.3.5. Princípios orientadores de negócio

A Delta Cafés criou os princípios orientadores de negócio de forma a constituir uma ferramenta de gestão e de desenvolvimento de uma relação sólida, autêntica e duradoira com as partes interessadas. Segue-se a descrição dos princípios orientadores de negócio da Delta Cafés.

Desenvolvimento Sustentável: “A Delta Cafés não é partidária de benefícios imediatos que comprometam o desenvolvimento sustentável da empresa e da comunidade. No entanto, reconhece a necessidade de assegurar um retorno sustentável, a longo prazo, para garantir o cumprimento dos objetivos das expectativas das partes interessadas, através de um processo de inovação e investimento responsável. Assegura uma contribuição pró-ativa para a criação e sustentabilidade de “comunidades competitivas”, através da dinamização de parcerias e redes de desenvolvimento.” (Relatório de Sustentabilidade, 2011);

Integridade normativa e transparência: “Partilha os princípios explícitos no Pacto Global das Nações Unidas que pauta o desenvolvimento da sua atividade por práticas transparentes, íntegras e solidárias com todas as partes interessadas e espera a mesma atitude dos seus parceiros. Apoia plenamente os princípios contidos no Pacto Global, em matéria de Direitos Humanos. Deste modo, a Delta Cafés promove o respeito pelos Direitos Humanos como um critério formal no processo de criação de valor e na tomada de decisão de investimento e/ou aquisições, assegurando que os seus parceiros comerciais não são cúmplices em violações de Direitos Humanos.

A publicação do Relatório & Contas da Delta Cafés assegura a divulgação da informação financeira, desempenho e investimentos. Anualmente procede-se a

auditorias externas por auditores independentes, de modo a oferecer garantias externas e objetivas a todas as partes interessadas de que as demonstrações financeiras refletem corretamente a posição financeira e o desempenho da empresa. A Delta Cafés espera que os colaboradores e parceiros comerciais, respeitem os interesses da organização, no que diz respeito a práticas de suborno, corrupção e favorecimento a entidades públicas.” (Relatório de Sustentabilidade, 2011);

“Um cliente, um amigo”: “É uma empresa centrada nos seus clientes/consumidores, procurando contribuir de forma ativa para a criação de valor no negócio dos clientes. Para tal, aposta na investigação e no desenvolvimento de produtos e serviços com maior valor acrescentado, procurando o equilíbrio económico, social e ambiental.” (Relatório de Sustentabilidade, 2011);

Comunicação: “Promove uma política de comunicação informativa, respeitando os princípios da transparência, da qualidade de informação relacionada com os produtos, serviços, rotulagem e conteúdos promocionais, promovendo a emergência do “Consumo Responsável”.” (Relatório de Sustentabilidade, 2011);

Inovação responsável, excelência e liderança: “O modelo de gestão de Rosto Humano valoriza a capacidade empreendedora e o “espírito de melhoria contínua” das partes interessadas. Neste sentido, colabora com os fornecedores, parceiros comerciais, universidades e organizações não-governamentais, com vista ao aperfeiçoamento contínuo dos produtos e serviços, desenvolvendo tecnologias e procedimentos com o objetivo de aumentar a competitividade da cadeia e orientando a organização para a inovação responsável.” (Relatório de Sustentabilidade, 2011);

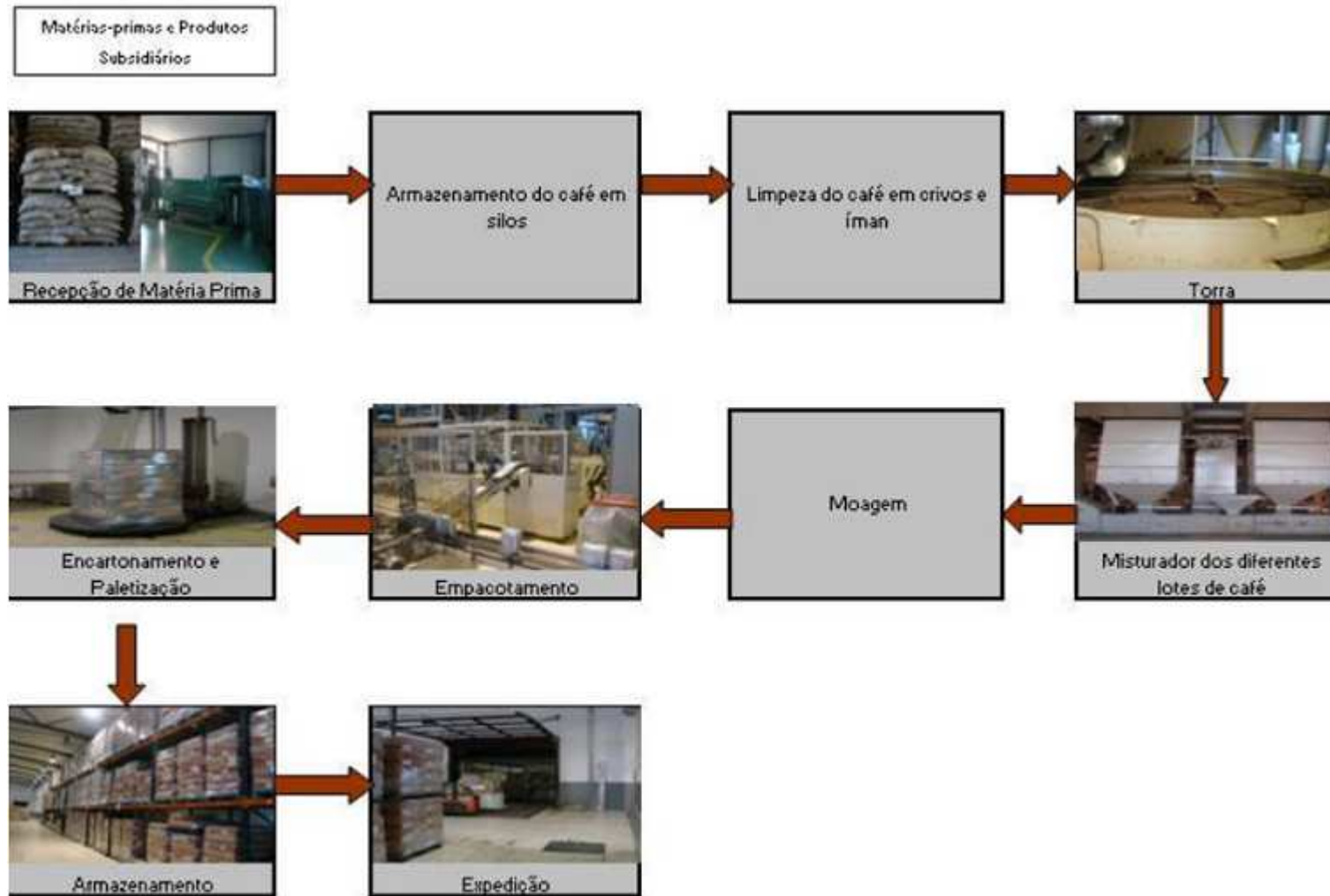
Qualidade, saúde e segurança: “Os seus colaboradores são o ativo mais valioso da empresa, assim sendo, aposta nas condições laborais, nomeadamente na Higiene e Segurança no desenvolvimento profissional dos colaboradores, implementando programas integrados de formação contínua, promovendo a capacitação e a promoção de talentos; potencializando uma melhor conciliação entre a atividade profissional e a vida familiar; e incentivando o envolvimento de todos os colaboradores no desenvolvimento sustentável do grupo e da comunidade.” (Relatório de Sustentabilidade, 2011);

Sustentabilidade nas origens: “Conscientes que o comércio sustentável é um meio fundamental para integrar as economias e combater as assimetrias entre as diferentes regiões do mundo e permitir uma distribuição mais justa e equitativa da riqueza, a Delta Cafés defende a celebração de protocolos com as ONG’s para o estabelecimento de parcerias e de redes de Comércio Sustentável, as quais garantam o pagamento de um preço justo ao produtor, apoiem projetos de capacitação dos produtores e fomentem a sustentabilidade ambiental, promovendo práticas amigas do ambiente e de proteção do território.” (Relatório de Sustentabilidade, 2011);

Responsabilidade ambiental: “O seu compromisso com o ambiente traduz-se na estimulação de um Crescimento Económico Sustentável, apostando na Eco inovação para minimizar os impactes ambientais, de forma a não comprometer os interesses das gerações futuras.” (Relatório de Sustentabilidade, 2011).

1.3.6. Produção

Figura 3: Diagrama do processo produtivo



Fonte: Declaração Ambiental Novadelta 2012

O sistema produtivo da Novadelta é organizado de forma a garantir a satisfação plena de todas as partes interessadas e o cumprimento e respeito pelas normas de qualidade e segurança alimentar, saúde e segurança de trabalho e responsabilidade social, assim como aspetos de natureza ambiental.

Os princípios orientadores de negócio da Delta Cafés são aplicados no processo produtivo, desde a origem do café até à expedição dos produtos. De forma a promover a biodiversidade a empresa adquire mais de 60 origens distintas de café, tendo ainda alguns projetos com produtores (maioritariamente em Angola, onde a empresa está presente de forma direta), nomeadamente ações para promover as capacidades dos produtores e desenvolvimento de cafeeiros mais resistentes às condições climáticas.

O café, depois de adquirido, chega dos mais diversos pontos do globo por via marítima ao porto de Lisboa. Até 2005 a Delta utilizava vários camiões para o transporte diário do café de Lisboa até Campo Maior, localidade onde está instalada a fábrica, com graves impactos no meio ambiente devido à emissão de gases com efeito de estufa. Devido a este facto a Delta Cafés, em conjunto com uma rede de parceiros, viabilizou a construção de uma plataforma de contentores na estação ferroviária de Elvas. Assim, a partir dessa data, o transporte do café através de camião ficou confinado ao trajeto Elvas-Campo Maior, com o comboio a ser a opção escolhida para o percurso Lisboa-Elvas, permitindo uma redução da emissão de gases poluentes e dos custos de transporte.

Ao chegar à fábrica as sacas de café são descarregadas, empilhadas e arrumadas tendo em conta o tipo de café e o seu país de origem. De seguida o café é armazenado em silos numa atmosfera controlada, onde cada silo corresponde a um lote de café verde. O café sofre também uma limpeza, para separar e retirar corpos estranhos.

Segue-se o processo da torra, que pode ser decomposto em três fases: a primeira (fase com maior duração onde, por aquecimento, ocorre a evaporação da água presente no grão de café), a segunda (fase onde decorre o maior gasto de energia, tendo como objetivo secar o café, ocorrendo a libertação de aromas) e a terceira e última fase (onde são acentuadas as transformações físicas e são iniciadas as transformações químicas mais importantes). Depois de decorridas estas três fases o grão de café é rapidamente arrefecido, sendo transportado por tapetes rolantes ou noras de forma a garantir a

integridade do grão, pois trata-se de um produto delicado visto que, como perde humidade e aumenta o volume na torra, fica mais leve e frágil, podendo partir-se. Depois de arrefecido o café é novamente limpo, para retirar quaisquer pedras ou impurezas que ainda possa conter.

Na fase seguinte ocorre a formação dos lotes, onde são conjugadas várias características próprias de cada café como por exemplo a acidez, o corpo, o aroma, entre outras. Concluída essa fase o café segue depois para a moagem, onde pode ser alvo de uma moagem mais fina ou mais grossa. As moagens mais finas proporcionam aos cafés sabores diferentes dos obtidos com moagens mais grossas. Os cafés de moagens mais finas perdem as substâncias solúveis mais rapidamente, originando bebidas mais fortes que os pós mais grossos, porém os cafés mais finos envelhecem mais rapidamente.

Depois da fase da moagem o café é transportado para as máquinas empacotadoras, onde pode ser empacotado sob vácuo ou com injeção de um gás inerte (atmosfera modificada) em película, latas ou em vidro. Depois é feito o encartonamento e a paletização, seguindo para o armazém de produtos acabados de onde é expedido.

Segue-se uma breve descrição das diferentes linhas de produção e os seus processos.

Tabela 5: Linhas de produção e os seus processos

Linhas	Processos
Linha do café torrado	O processo consiste na torra de café verde em fornos que funcionam a gás natural (torradores). Depois de torrado o café é empacotado, podendo ser previamente moído (dado que o café pode ser comercializado em grão ou moído). O empacotamento é feito automaticamente em máquinas e após este processo o pacote é encartonado. A paletização surge depois do encartonamento.
Linha do café torrado e torrefacto	Os torradores de café torrefacto são diferentes dos restantes, sendo constituídos por duas câmaras de torra que funcionam em série. Na primeira câmara de torra ocorre uma torra normal e na segunda ocorre adição de açúcar e extrato de fruto. O produto segue depois as fases já mencionadas para a linha do café torrado.
Linha de cevadas e misturas	Todo o processo de torrefação da cevada é muito similar ao processo de torra de café. No final, a cevada é armazenada numa célula do silo de cafés para misturas e sucedâneos torrados e segue as fases já mencionadas nos processos anteriores.
Linha dos solúveis (cafés e cacaus), açúcar, canela e Vending	Nestas linhas a matéria-prima recebida não sofre qualquer processo de transformação, sendo apenas efetuado o respetivo empacotamento, encartonamento e paletização. (café solúvel e descafeinado, cacau, açúcar, canela, leite em pó, chá).

Produtos acabados	Efetua-se a receção do produto, a respetiva verificação e armazenagem, antes de expedição (adoçante, infusões, <i>capuccino</i> , chocolate, bolachas, xarope granizado e café concentrado).
-------------------	--

Fonte: Declaração Ambiental Novadelta 2012

1.3.7. Marketing

1.3.7.1. Marca

Idealizado e criado pelo Sr. Rui Nabeiro, o logótipo da Delta Cafés é composto por um triângulo, que surge do nome da marca (Delta é a quarta letra do alfabeto grego e é representada por um triângulo), e o nome da empresa (Delta Cafés). As cores associadas à marca são o vermelho, o amarelo e o verde, ou seja, as cores da bandeira portuguesa, associando a marca e os seus valores a Portugal.

Em Outubro de 2012 a Delta Cafés, numa tentativa de fazer crescer o negócio em termos internacionais, decidiu uniformizar a imagem da marca para ter, pela primeira vez, uma marca e produtos globais. O triângulo (uma imagem da marca) foi reforçado e as letras em maiúsculas da palavra Delta recuperadas do primeiro logótipo da empresa, em 1961.

Figura 4: Logótipo da Delta Cafés



Fonte: Delta Cafés, 2014

Também a assinatura da Delta se tornou universal: “O Café da Sua Vida”. Esta assinatura reforça a ligação da Delta Cafés ao consumidor e a preocupação da empresa em proporcionar aos clientes um café único, garantindo um produto e serviço de qualidade.

1.3.7.2. Produto

A política de qualidade da Delta Cafés presente em todo o processo de produção (desde as origens do café, passando pelo transporte até à torra e moagem) permite assegurar que o café é tratado e conservado da melhor forma, preservando todas as suas características naturais.

O processo de escolha das origens de café por parte da Delta é bastante criterioso, garantido escolher a melhor hipótese possível de modo a obter apenas *blends* de excelência. Nos processos de torrefação e moagem técnicos especializados garantem o controlo do melhor ponto de torra e moagem. A Delta Cafés, ao garantir um controlo de qualidade em todas as fases do processo, garante também a manutenção da escolha dos consumidores.

A diversidade de *blends* da Delta Cafés permite atualmente à empresa atingir todos os gostos e preferências dos consumidores e, em caso de necessidade, o produto pode ser adaptado a diferentes mercados geográficos, nomeadamente ao nível de origem de café verde, no processo de torra ou até na apresentação e empacotamento do produto. Realça-se também o facto de a Delta Cafés também ter uniformizado os nomes dos produtos, além do logótipo e da assinatura, adaptando-os aos mercados internacionais (por exemplo: a gama Diamante mudou o nome para Diamond, Platina para Platinum).

A Delta Cafés, correspondendo às novas tendências do mercado (aumento do consumo do café em casa) lançou em 2007 a marca Delta Q, que permite aos consumidores da marca disfrutarem do seu café expresso na comodidade do seu lar.

1.3.7.3. Preço

Os preços da Delta Cafés são adaptados a cada mercado de forma a garantir uma competitividade elevada aos produtos da marca. Por norma a Delta opta por colocar o preço num nível superior, de forma a evitar as guerras de preço e a diminuição das margens operacionais.

Apesar de estarem definidos os preços são negociados consoante a natureza do cliente, distribuidor, retalho e consumidor final. Isto garante margens negociais para todos os intervenientes e evita distorções no mercado. A Delta Cafés também reconhece que

cada cliente é diferente e, portanto, as condições de pagamento também são negociadas pontualmente.

1.3.7.4. Distribuição

O mercado de café pode ser dividido em três grandes segmentos: consumo imediato (representado pelos cafés, restaurantes, pastelarias, *snacks* e hotéis (canal horeca)), *take home* e institucional.

Para garantir a fidelização dos clientes nos diferentes segmentos a Delta Cafés implementou uma rede de distribuição específica a cada canal, com a preocupação de garantir uma presença constante no consumidor final e com o menor impacto ambiental possível.

Para o canal horeca e institucional a Delta Cafés possui uma rede de 41 plataformas comerciais, localizadas ao longo de toda a Península Ibérica, que garante uma aproximação ao cliente. Com uma frota composta por veículos ligeiros e pesados a Delta Cafés assegura rotas de abastecimento entre os centros de produção e as plataformas comerciais, que depois distribuem os produtos para os clientes, através da auto venda. Já os grandes distribuidores e centrais de compra são abastecidos diretamente pelo centro de produção.

Para o segmento de *take home* a Delta torna possível comprar tanto as máquinas como as cápsulas de café no site da Delta Q (www.mydeltaq.com), onde os consumidores, ao registarem-se e adquirirem produtos de forma cómoda e sem sair de casa, também usufruem de outras vantagens, como a possibilidade de registo da máquina e consequente habilitação a prémios e promoções. Além do site, os produtos *take home* também estão disponíveis em outros espaços físicos, como as grandes superfícies comerciais ou as lojas da marca Delta Q.

1.3.7.5. Comunicação

A Delta Cafés promove uma política de comunicação informativa, respeitando os princípios de transparência e de qualidade de informação na rotulagem e nas ações promocionais. As comunicações da Delta Cafés são apropriadas ao país de destino, não contendo mensagens e/ou atitudes discriminatórias para nenhum grupo político,

religioso, étnico cultural ou social. A Delta também se assegura de que as suas comunicações não contêm violência, maus-tratos ou linguagem inapropriada.

No canal *horeca* a comunicação é feita essencialmente através de catálogos e folhetos que expõem os produtos e *merchandising* de serviço (bandejas, açucareiros, esplanadas, toldos, luminosos, etc.).

No canal *take home* a comunicação, por sua vez, baseia-se na organização de ações no ponto de venda, com a utilização de cartazes, *flyers* e ações com promotoras. Frequentemente esta comunicação é utilizada recorrendo ao apoio de promoções.

A Delta, além do seu site (www.delta-cafes.pt), está também presente na rede social Facebook e tem um canal no Youtube. A Delta Cafés também participa em outras iniciativas para divulgar a marca e os seus produtos, tais como: feiras nacionais e internacionais, bem como todas as ações de relações públicas que envolvam o apoio a congressos.

1.3.8. Clientes

A Delta Cafés aposta numa relação personalizada e no contato direto com cada cliente numa gestão única e individualizada que se reflete no portefólio de produtos e serviços oferecidos e na forma de distribuição. Com esta relação “*one-to-one*” a Delta consegue conhecer de perto as preferências e as necessidades de cada cliente e fortalecer as suas relações comerciais, traduzindo-se na máxima que está presente nos seus princípios orientadores de negócio: “Um cliente, um amigo.”

Para o canal *horeca* em Portugal a Delta Cafés conta com um cartão de cliente (cartão Delta) que se destina a operações de *factoring*. Este cartão permite aos clientes pagarem as suas compras de uma forma mais cómoda e com recurso a duas modalidades (o pagamento no ato da compra ou a 15 dias), além de lhes permitir o acesso a várias promoções e descontos através da acumulação de pontos. Para a Delta Cafés a introdução deste cartão tem uma grande vantagem: permite segmentar os clientes por tipologias de consumo e de comportamento de forma a desenvolver relações personalizadas e conseguir a prestação de um serviço global.

A Delta Cafés, de forma a responder às exigências do mercado e aumentar a rentabilidade do negócio dos seus clientes, também proporciona assistência técnica aos seus clientes. Para essa tarefa conta com um serviço de reparação com técnicos especializados, através da Tecnidelta, que presta serviços de assistência técnica quer *on-site* (na casa do cliente) quer *off-site* (nas instalações próprias), com a garantia de substituição do equipamento avariado. A Tecnidelta está presente não só em Portugal como também em França e em Angola.

Através da Escola Grão Maior a Delta Cafés também proporciona formação aos seus clientes, para lhes fornecer ferramentas que permitam uma gestão de negócio original e inovadora, de modo a desenvolver um serviço diferenciador e, assim, aumentar a rentabilidade do negócio.

Além da linha telefónica para a assistência técnica (designada de Linha Verde) a Delta Cafés também possui uma linha telefónica para esclarecimento de dúvidas, difusão da mensagem de consumo responsável e envio de sugestões e reclamações (Linha Azul).

1.3.9. Inovação

A Delta Cafés reconhece a importância da inovação no seu negócio e tem adotado, nos últimos anos, uma estratégia de inovação incremental e ativa e com um envolvimento transversal em todo o grupo, tendo nos últimos anos aumentado o investimento no I&D. Para dar seguimento a esta estratégia a Delta Cafés apostou na capacidade de *design*, na qualidade dos seus recursos e no investimento contínuo em novos métodos de produção para garantir melhorias substanciais nos seus produtos, serviços e processos, de forma a melhorar a sua competitividade.

De entre o processo das inovações geradas dentro da empresa fazem, por exemplo, o *learning by doing* (fruto da assimilação de conhecimentos resultantes da aprendizagem ao longo do processo produtivo), o *learning by using* (utilização de produtos) e o *learning by interacting* (interação entre a empresa e os consumidores).

O NI&C (Núcleo de investigação e conceção) da Delta Cafés é constituído por uma equipa permanente cuja única tarefa é o desenvolvimento de competências tecnológicas no interior da empresa que conduzem à criação de novos produtos, processos e/ou sistemas ou a melhorias nos já existentes.

Nos projetos de investigação destaca-se o alargamento da gama de produtos e a entrada em novos mercados, a redução dos custos de trabalho e do consumo de energia por cada unidade produzida e a criação do conceito das máquinas Delta Q.

Já em relação à conceção alguns projetos foram a personalização de saquetas de açúcar e de chávenas e outros produtos complementares, com o objetivo de valorizar o serviço aos clientes, e alteração no formato e no *design* das embalagens.

1.3.10. Recursos Humanos

A área de recursos humanos assume uma importância fundamental na Delta Cafés, pois visa selecionar, potenciar e capacitar os melhores talentos. A gestão de pessoas por parte da Delta baseia-se numa relação de proximidade e que procura, de forma ativa, colmatar as necessidades dos colaboradores, aumentar as suas competências e criar condições para o desenvolvimento pessoal e profissional, de modo a corresponder às motivações dos funcionários.

A Delta Cafés conta com 3.110 colaboradores espalhados pelos países de atuação da empresa (Portugal, Espanha, França, Luxemburgo, Angola e Brasil). A maior parte dos trabalhadores estão localizados em Portugal, país onde a Delta nasceu e tem a maior parte das suas operações.

A política de formação da Delta Cafés tem como principal objetivo adaptar os colaboradores às modificações das condições de trabalho devido a evoluções tecnológicas ou de contexto económico. A Delta Cafés, através do Centro Internacional de Pós Graduação Comendador Rui Nabeiro, administra várias horas de formação aos colaboradores sobre os mais diversos temas, desde comércio e enquadramento na organização/empresa a informática na ótica do utilizador e contabilidade e finanças. Para alargar mais as opções de formação e rede de conhecimento a Delta Cafés também possui acordos com outras entidades, nomeadamente universidades (Beira Interior, Évora e Católica Portuguesa), politécnicos (Portalegre e Leiria), AGN (Agência Nacional de Qualificação) e IEFP (Instituto de Emprego e Formação Profissional).

A Delta Cafés tem acordos com outras entidades para descontos na aquisição de produtos e serviços a um preço mais baixo por parte dos seus funcionários, atribuindo

também aos seus colaboradores um serviço de saúde. Na unidade fabril em Campo Maior existe um serviço de transporte e um refeitório gratuito para os funcionários.

1.3.11. Internacionalização

O processo de internacionalização da Delta Cafés iniciou-se na década de 80 com o mercado espanhol a ser o alvo prioritário nesse processo. A proximidade geográfica, o facto do conceito de café ser similar ao mercado português e a estratégia de crescimento de negócio foram os principais impulsionadores para a criação da NovaDelta Espanha, com sede em Badajoz (a 20 km de Campo Maior, sede da empresa em Portugal), no ano de 1986 e, dois anos mais tarde, a criação da primeira *boutique* de café em território espanhol, situada na mesma cidade.

Em 1998 a Delta Cafés entrou em Angola, ao criar a empresa AngoNabeiro e comercializar a marca Ginga, cuja atividade está orientada para o canal horeca e o de retalho alimentar. De destacar que a atividade da empresa não só se centra na comercialização de produtos, mas também no desenvolvimento e exportação de café angolano para Portugal, visto que a Angola é um importante exportador desta matéria-prima.

Em 2008 a Delta Cafés cria a NovaDelta France, entrando assim no mercado francês de forma direta, ao comprar o distribuidor local. Três anos depois, em 2011, a Delta anuncia a criação da NovaDelta Luxemburgo e a compra da carteira de clientes do distribuidor Bexeb, com o intuito de fortalecer a presença da marca neste país e melhorar o serviço ao cliente.

Por fim, no ano de 2012, a Delta Cafés começou a sua atividade no Brasil de forma direta ao criar a Delta Foods Brasil e, simultaneamente, adquirir a empresa Q-Brasil, que detinha a única loja Delta Q neste país.

Em suma, nos países onde está presente diretamente, o crescimento tem sido efetuado não só através de acordos com distribuidores e empresas de retalho, para a comercialização de produtos da marca Delta, mas também através da compra de distribuidores ou pequenas empresas que permitam melhorar o serviço ao cliente da Delta Cafés nesses países e a criação de lojas ou *boutiques* de café, que permitem divulgar e dar a conhecer a marca aos consumidores dos mercados internacionais.

Atualmente a Delta Cafés está no “*top ten*” de marcas comercializadas em Espanha e em Espírito Santo, no estado brasileiro de Vitória, é líder de mercado nas cápsulas.

Nos restantes mercados internacionais, onde a Delta Cafés não está presente de forma direta, a internacionalização passa pela colaboração da Delta com os distribuidores, que possuem um conhecimento amplo do mercado específico desses países.

Esta rede de distribuidores da Delta Cafés encontra-se predominantemente localizada na Europa, continente onde a maioria dos países são enquadrados nos mercados tradicionais de café. No “velho continente” a Delta Cafés possui, de acordo com os dados disponíveis no seu site, 16 distribuidores, presentes em países como o Reino Unido, Áustria, Suíça, Bélgica e Holanda. Na Europa Oriental, onde se encontram alguns países onde, apesar do consumo de chá ser o mais tradicional, a cultura e consumo do café, especialmente o solúvel, está a ganhar força devido a um aumento do rendimento disponível, a Delta Cafés está representada na Estónia, Ucrânia, Moldávia e Roménia.

Na América do Norte a Delta Cafés está representada por 3 distribuidores nos EUA, Canadá e México. Deste conjunto de países apenas o México é um país exportador, de acordo com a classificação da ICO, sendo os outros dois mercados tradicionais de café.

Em África, além de estar presente de forma direta em Angola, a Delta Cafés está representada por distribuidores em mais 6 países: Cabo Verde, Guiné-Bissau, São Tomé e Príncipe, Moçambique, África do Sul e Senegal. Na Oceânia a empresa está na Austrália e no continente asiático, sector onde se concentram países produtores e países emergentes onde o consumo de café tem tido uma forte tendência de subida nos últimos anos (China e Coreia do Sul, por exemplo) e onde as grandes empresas do sector começam a focar as suas atividades devido ao potencial de crescimento destes mercados, está representada em Macau, na China.

1.3.12. Indicadores Económicos

Nos últimos anos os resultados da Delta Cafés têm sido amplamente positivos, fruto da aposta nos mercados internacionais e da rentabilização do negócio em território português.

Tabela 6: Evolução do volume de negócios do grupo Delta Cafés

	2010	2011	2012
Volume de negócios	287.000.000 €	305.000.000 €	308.000.000 €

Fonte: Autor

Em termos de operações no exterior as percentagens de contribuição para o volume de negócios são relativamente baixas, mas têm vindo a crescer nos últimos anos. Em 2011 o peso dos mercados internacionais nas vendas do grupo era de 20%, subindo em 5 pontos percentuais no ano seguinte.

Apesar das contas ainda não terem sido oficialmente fechadas para o ano de 2013, a Delta Cafés afirmou ter sido um excelente ano em termos de negócio, com os mercados externos a registarem um volume de negócios de 70 milhões de euros e as operações no Brasil a terem um forte crescimento. De destacar o facto de ter sido o primeiro ano de operações após a uniformização de imagem e de nomes dos produtos.

1.4. Futuro e recapitulação do problema

Criada em 1961 em Campo Maior e instalada no início da sua atividade num armazém de apenas 50 m², a Delta Cafés conheceu um notável crescimento, sendo a empresa líder de mercado em Portugal, estando presente de forma direta em 5 países e exportando para outros 35. No entanto, com o aparecimento de novas tendências e a mudança do consumo de café a nível mundial a empresa procura diversificar as suas receitas, de forma a não ficar tão dependente de um mercado com um fraco potencial de crescimento como o português.

O problema do caso de estudo foca-se, assim, na urgência da Delta Cafés repensar a sua forma de atuação nos mercados internacionais, rentabilizando a sua presença nos países onde já se encontra atualmente e procurando novos mercados de entrada com grande potencial de crescimento. Para responder a este problema da empresa serão analisadas as seguintes questões:

1. Análise ambiental (externa, interna e interna/externa)

Selecionar um conjunto de ferramentas de análise que permitam inferir a situação do mercado e de agentes externos à empresa (análise externa), da Delta Cafés (interna) e simultaneamente da interação entre os dois conjuntos (interna/externa) de modo a determinar um ponto de partida para a formulação estratégica.

2. Formulação estratégica

Definição dos fatores críticos de sucesso, tanto da empresa como da indústria, assim como a estratégia corporativa e de negócio da Delta Cafés de modo a construir um caminho para a organização.

3. Estratégia internacional

Definição do crescimento internacional do negócio da Delta Cafés, nomeadamente na escolha da estratégia e do modo de entrada nos mercados internacionais.

4. Implementação internacional

Escolha do modo de implementação da estratégia internacional para a Delta Cafés de modo a atuar nos mercados internacionais.

2. Nota Pedagógica

2.1. Público-alvo

O caso de estudo tem como foco o posicionamento estratégico da Delta Cafés nos mercados internacionais, de forma a aumentar o seu volume de negócios no exterior para ficar menos exposta e dependente do mercado português, que apresenta um crescimento fraco, e para que possa continuar o seu crescimento enquanto empresa. Sendo, portanto, um caso de estudo centrado nas temáticas do desenvolvimento e estratégia empresarial, os alunos das ciências de gestão são o público-alvo do presente caso.

O caso de estudo tem como público-alvo principal os estudantes do ensino superior (licenciaturas e mestrados) dos cursos de gestão, sobretudo em unidades curriculares focadas na Estratégia, Desenvolvimento Empresarial, *Marketing* e Gestão Empresarial. O caso de estudo pretende colocar os alunos perante situações e problemas reais, permitindo desenvolver as competências e conhecimentos adquiridos na sala de aula e transportá-las para contextos do mundo empresarial, além de permitir uma maior interação entre professor e aluno e entre alunos na sala de aula, permitindo um aumento da visão e do espírito de crítica por parte dos discentes.

No entanto, outro do público-alvo do presente caso de estudo são, também, pessoas com experiência profissional e a frequentar mestrados executivos. O caso de estudo aplicado, sobretudo em temas que abordem a Estratégia, a Gestão Internacional e o *Marketing*, a este público-alvo, que por norma ocupa cargos superiores em empresas nacionais e internacionais, permite a estes utilizadores um “alargar” de metodologias e conhecimentos para posteriormente aplicar em contextos empresariais com que se depararam no seu dia-a-dia. De realçar o facto de os conhecimentos e as ilações a retirar do caso não se restringirem apenas à empresa alvo do caso de estudo (Delta Cafés) nem à indústria do café, pois as ferramentas utilizadas na resolução do caso são universais, podendo ser utilizadas noutros contextos empresariais.

2.2. Objetivos pedagógicos

O caso apresentado tem como objeto de estudo a Delta Cafés, empresa portuguesa líder de mercado nacional e que procura aumentar e rentabilizar as suas operações nos

mercados internacionais de modo a reduzir a sua dependência do mercado português, que atualmente se encontra com fracas tendências de crescimento. Assim, partindo da análise da indústria e do mercado do café e conhecendo a Delta Cafés, o caso de estudo terá como objetivo delinear uma estratégia para a empresa de modo a que esta possa rentabilizar e aumentar as suas operações no estrangeiro, tornando-se assim numa empresa global.

Depois de resolvido o caso de estudo o público-alvo terá adquirido competências para:

- ❖ Analisar a indústria do café e perceber quais são as tendências e os mercados decisivos para o seu crescimento no futuro;
- ❖ Identificar as razões que levaram a Delta Cafés a assumir-se como líder de mercado e como grande empresa no sector nacional, conseguindo ombrear com multinacionais;
- ❖ Selecionar a melhor estratégia a adotar pela Delta Cafés para expandir o negócio para os mercados internacionais, reduzindo assim a sua dependência do mercado interno;
- ❖ Identificar métodos e modos de implementar a estratégia escolhida e compreender os impactos (quer positivos, quer negativos) na estrutura da empresa e nas suas operações, assim como as mudanças que irão ocorrer no mercado;
- ❖ Entender a importância do planeamento estratégico para as empresas de forma a evitar surpresas do seu meio ambiente, ou seja, mudanças no seu ambiente externo, assim como um meio vital para o crescimento e desenvolvimento de uma empresa.

2.3. Revisão de literatura

2.3.1. Estratégia

A palavra estratégia deriva da palavra grega *strategos*, que combina *stratos* (exército) e *ag* (liderar) e é utilizada, na sua génese, para designar um comandante militar na Antiga Grécia. A estratégia nasceu, assim, no meio militar e, com o passar dos anos, foi adaptada ao mundo empresarial.

Tabela 7: A estratégia no meio empresarial vs meio militar

	Meio Empresarial	Meio Militar
Objetivo	Conquista e controlo de mercados	Conquista e controlo de territórios
Análises	Estudo do mercado Estrutura da Indústria Pontos fortes e fracos Organização e liderança	Condições climatéricas Condições do terreno Distribuição das forças Estrutura de comando
Resultados	Estratégia empresarial Plano estratégico	Estratégia militar Plano de campanha

Fonte: Adaptado de Freire (1997)

Segundo Hambrick (1983), citado por Nicolau (2001), “A Estratégia é um conceito multidimensional e situacional”. Para o conceito de estratégia não há uma definição consensual devido ao facto de vários autores de referência na área verem a estratégia de forma diferente consoante a sua experiência. Segue-se uma breve definição de estratégia de acordo com alguns autores.

Chandler (1962) refere que “*Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.*”

De acordo com Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965), citados por Nicolau (2001), a estratégia é “o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.” Estes autores defendem que a estratégia emerge da liderança formal da empresa.

Ansoff (1965) afirma que “*We speak of “strategic” decisions, where “strategic” means “relating to firm’s match to its environment”, and of “strategy” where the word means “rules for decision under partial ignorance”*”.

Já Katz (1970), citado por Nicolau (2001), refere que “Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir

esses objetivos).” Katz realça que o processo de tomada de decisão estratégica cabe à Administração.

Quinn (1980), citado por Serra *et al.* (2010:7), define estratégia como “o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização num todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a gizar e afetar os recursos da organização numa postura única e viável baseada nas suas competências e limitações internas, alterações antecipadas no ambiente e movimentações de oponentes inteligentes.”

Para Ohmae (1982), citado por Serra *et al.* (2010:6), “A estratégia corporativa é..., em duas palavras, a vantagem competitiva. O objetivo do planeamento estratégico é permitir à empresa ganhar, da forma mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre os seus competidores. A estratégia corporativa significa uma tentativa de alterar a força de uma empresa relativamente à dos seus concorrentes, da maneira mais eficaz.”

Segundo Martiner (1984), citado por Nicolau (2001), a estratégia “designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa.” O mesmo autor refere que a tomada de decisão estratégica fica a cargo do núcleo estratégico ligado ao poder pela responsabilidade da gestão ou pela propriedade.

Para Hiroyuki Itami (1987), citado por Carvalho e Filipe (2010:79), “*Strategy is what determines the framework of a firm’s business activities and provides guidelines for coordinating activities so that the firm can cope with and influence the changing environment. Strategy articulates the firm’s preferred environment and the type of organization it is striving to become.*”

Mintzberg (1987), citado por Nicolau (2001), refere que a estratégia é “uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.” Mintzberg (1987) salienta ainda que “a estratégia não precisa de ser deliberada, pode também emergir” e que “as estratégias podem ser formadas assim como formuladas”. Há assim, para este autor, dois tipos de estratégia: a estratégia deliberada e a estratégia emergente. Estratégia deliberada é, segundo Mintzberg e Waters (1985), “a estratégia realizada tal

como foi intencionada”, enquanto a estratégia emergente é “os padrões ou consistências realizados contrariando (ou na ausência de) intenções.”

Porter (1996) define estratégia como “a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo as diferentes atividades da empresa”. O autor considera ainda que “a essência do posicionamento estratégico é a escolha das atividades que são diferentes das dos rivais”.

De acordo com Finlay (2000:16) “*Strategy is the long-term direction and scope of an organisation. It is the combination of strategic goals (where the organization wishes to go and when it wishes to get there) and strategic pathways (a pattern of actions (the means) used to attain a strategic goal (an end)).*”

Para Johnson, Scholes e Whittington (2005:9) “*Strategy is the direction and scope of an organisation over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations.*”

Wheelen e Hunger (2012:67) afirmam que “*A strategy of a corporation forms a comprehensive master plan that states how the corporation will achieve its mission and objectives. It maximizes competitive advantage and minimizes competitive disadvantage.*” Salienta-se também em relação a estes autores a divisão da estratégia em três níveis dentro de uma organização: a estratégia corporativa, a de negócio e a funcional. A estratégia corporativa descreve a direção geral da companhia em termos de gestão dos diferentes negócios e linhas de produto e a sua atitude perante a perspectiva de crescimento. A estratégia de negócio ocorre, usualmente, a nível de produto e de linhas de negócio e procura melhorar a posição competitiva dos produtos ou serviços da empresa num determinado segmento de mercado ou indústria servido por uma determinada linha de negócio. Por fim, a estratégia funcional é uma aproximação feita pela área funcional para alcançar os objetivos e estratégias das linhas de negócio e da companhia através da maximização dos recursos produtivos.

A estratégia surgiu no meio militar, mas segundo Carvalho e Filipe (2010), existem outras áreas que contribuíram de forma relevante para a formação do conceito de estratégia.

Tabela 8: Influências das diferentes áreas de conhecimento na estratégia

Influência	Contributos Principais	Ideias-Chave
Militar	Sun Tzu, Clausewitz	Focar os ataques aos pontos fracos dos concorrentes e evitar os pontos fortes. Criar alianças e pontos de controlo estratégico de forma a evitar a turbulência da concorrência. Tentar capturar um mercado ou valor sem que seja necessário um jogo de destruição, focando-se na inteligência e <i>soft skills</i> em vez da força e <i>hard skills</i> .
Biologia	Darwin, Hannan & Freeman, Henderson	Assim como as espécies animais e vegetais, as empresas são influenciadas pelo exterior sendo passíveis de se auto ajustar e aperfeiçoar a sua <i>performance</i> para obterem resultados que lhes permitam viver e sobreviver, encarando o futuro de forma mais sustentada.
Teoria dos Sistemas	Bertalanffy, Boulding, Forrester, Morin, LeMoigne, Checkland, Sterman	Nenhuma empresa isolada, organização de qualquer tipo, com natureza pública, privada ou cooperativa, entre outras, pode ter sucesso sozinha. Assim, as redes tornam-se regra e forma de governo para todas as organizações. Neste contexto, as aproximações sistémicas têm assumido papel decisivo, talvez mesmo facilitador, na passagem do isolacionismo empresarial para estratégias que envolvam a colaboração: as <i>value nets</i> .
Teoria Económica	Williamson, Arrow, Coase, Penrose	Existência de organizações empresariais a funcionar em economias de mercado. Quando o sistema de preços apresenta desequilíbrios a empresa é o meio coletivo de ação que permite tirar melhor partido dos mercados.
Sociologia e Filosofia	Weber, Habermas, Crozier, Peters & Waterman (pela negativa)	A eficácia e os resultados de uma organização passam pela análise da racionalidade coletiva, <i>i.e.</i> , uma estratégia estará sempre compreendida, e emergirá, do jogo estratégico dos atores.
Matemática	Shubik, Nash, von Neuman, Morgenstern	Face à teoria dos jogos, as empresas procuram minimizar os seus danos, adotando assim uma postura oportunista e de grande desconfiança em relação ao seu parceiro empresarial. No entanto, a colaboração e confiança entre empresas leva a que tenham ambas sucesso.
Linguística	Mainguenu, Foucault	A linguística assume um papel central através do discurso e sua análise, pois a interpretação e a racionalização das decisões, feita à posteriori, legitima a ação da empresa e procura fazer aderir os seus <i>stakeholders</i> .
Cadeia de Abastecimento	Christopher, Stock, Lambert	Logística, ligada umbilicalmente à estratégia, e influenciando-a, está muito mais próxima da gestão das fronteiras ou dos interfaces internos e externos empresariais: lógica de recursos intangíveis, competências e capacidades.
Criatividade	Morin, Stacey	Atividade construtora que perspetiva uma sustentação do indivíduo a longo prazo e, por conseguinte, desse mesmo indivíduo num grupo empresarial.

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2010)

2.3.2. Escolas do Pensamento Estratégico

De acordo com Carvalho e Filipe (2010:39) “Sendo vários os autores, diferentes os envolvimento, as perspetivas e as propostas é natural que o conhecimento estratégico se possa agrupar em *clusters* mais ou menos homogéneos consoante os contributos de cada qual para o estabelecimento de um determinado conhecimento sobre a estratégia. Esses grupos têm vindo a designar-se por Escolas do Pensamento Estratégico.”

Mintzberg (1998) apresenta uma proposta em termos de escolas do pensamento estratégico.

Tabela 9: Escolas do Pensamento Estratégico: Proposta de Mintzberg

Nome da Escola	Processo de formação da estratégia
Escola do <i>Design</i>	Conceção
Escola do Planeamento	Formal
Escola do Posicionamento	Analítico
Escola do Empreendedorismo	Visionário
Escola Cognitiva	Mental
Escola Aprendizagem	Emergente
Escola do Poder	Negociação
Escola Cultural	Coletivo
Escola Ambiental	Reativo
Escola da Configuração	Transformação

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1998)

Já Carvalho e Filipe (2010) apresentam uma proposta de 8 escolas do pensamento estratégico, baseada em estudos de Mintzberg (1998), McKiernan (1996) e Rosa e Teixeira (2002).

Tabela 10: Escolas do Pensamento Estratégico: Proposta de Carvalho e Filipe (2010)

Escola do Pensamento	Fontes de Inspiração para a Escola	Conteúdo da Escola	Contexto da Escola	Aspetos Gerais
Escola do Design	H. W. Newman, P. Selznick, A. Chandler, E. P. Learned, C. R. Christensen, K. R. Andrews, W.D. Guth (Modelo LCAG) (Estratégia como adaptação entre forças e fraquezas internas e oportunidades e ameaças externas; o topo hierárquico formula a estratégia, de forma simples para que todos possam implementá-la, como um híbrido entre o resultado da análise e da intuição). « <i>Look before you leap</i> »; Analise e trabalhe o exterior e interior antes de começar a pensar a estratégia.	A estratégia que surge por ajustamento entre envolvente e organização tem carácter único; a formulação, por mais simples que seja, resulta de um processo de planeamento. Liderança dominante; Crítica para o sucesso.	Ideias da Escola propícias a serem aplicadas num contexto estável e num meio envolvente trabalhável em capítulos segmentados, i.e., económico, político, social, entre outros. Organização mecanicista; Organização tipicamente formal e centralizada	Esta escola preconiza uma aproximação ao conhecimento das oportunidades e ameaças da envolvente e dos pontos fortes e fracos internos para poder «fazer» estratégia. A conciliação entre o exterior e o interior empresarial é fundamental. A estratégia é tipicamente <i>top-down</i> , ou seja, existe uma hierarquia estratégica.
Escola do Planeamento	I. Ansoff, G. A. Steiner, P. Lorange (Estratégia tal como pensada na Escola do <i>Design</i> , mas contrariando o processo cerebral, intuitivo, enfatizando antes as componentes formais, decomponíveis em passos e acompanhadas por <i>checklists</i> , orçamentos, programas e planos operacionais; Isto significa que os membros de <i>staff</i> dedicados ao planeamento substituem os <i>senior managers</i> , tornando-se os <i>players</i> principais de todo o processo). « <i>A stitch in time saves nine</i> »; Todo o trabalho que se faça ex-ante, de planeamento, serve para evitar contratempos e decisões de última hora e sem estudo.	A estratégia é decomponível em sub-planos, sub-estratégias e programas, tipicamente funcionais, para que cada área da empresa saiba o que fazer e que resultados procurar; Liderança atenta aos procedimentos/ ao planeado.	Envolvente simples e estável; Idealmente controlável e previsível, sendo este o melhor contexto e envolvente para se poder aplicar as ideias desta escola. Organização centralizada, formalizada, de grandes dimensões.	O processo através do qual se «faz» estratégia é, tal como no caso da Escola de <i>Design</i> , deliberado. A deliberação deve ser suficientemente racionalizada para que o resultado seja estável e amadurecido. No planeamento é necessário objetivar a missão e metas a atingir. A formulação estratégica passa por auditar o interior e o exterior, pelas metodologias que devem ser seguidas na formulação, pelo planeamento propriamente dito e pelas escolhas estratégicas. O <i>gap</i> estratégico torna-se nesta escola um elemento principal, i.e., o diferencial entre o «Onde Estamos?» e o «Onde queremos estar?» acaba por ser uma medida de caminho a percorrer.
Escola do Posicionamento	D. E. Schendel, K. J. Hatten, Sun Tzu, K. V. Clausewitz, B. Henderson, M. Porter (Escola prescritiva, normalmente designada por escola do posicionamento, típica dos anos 80 e conjugando quer as aproximações principais da empresa de consultoria <i>Boston Consulting Group</i> quer da Universidade de <i>Harvard</i> , precedida essencialmente por autores militares; Esta Escola inclui conceitos/instrumentos como os de grupos estratégicos, cadeia de valor, teoria dos jogos, análises de <i>portfolio</i> , entre outros). « <i>Nothin' but the facts, ma'am</i> »; «Contra factos não há argumentos.»	Posições genéricas planeadas (económicas e competitivas); Manobras. Liderança atenta e sensível às análises.	Envolvente estável, simples e madura (estruturada e qualificável). Empresa baseada em <i>commodities</i> ou em produção em massa (centralizada e formalizada) possivelmente divisional e global.	A escola centra-se, essencialmente, na escolha de estratégias específicas, ou em estratégias competitivas, fazendo apelo e recurso a análises de <i>portfolio</i> (BGC I e II; McKinsey/GE; A. D. Little, Shell, entre outras).

<p>Escola Empreendedora</p>	<p>J. A. Schumpeter, A. H. Cole, P. Drucker (O processo estratégico está centrado na liderança, à semelhança da Escola de <i>Design</i>, mas diverge dela quando aceita a intuição conducente a um “<i>design</i>” não preciso, não planeado e baseado em visões prospetivas mais ou menos utópicas. De facto a estratégia da escola empreendedora é caracterizada, antes, por perspetivas abertas e metafóricas. Centra-se em processos específicos, tipo <i>start-up</i>, nicho, propriedade privada (sem cotação bolsista) ou <i>turnaround</i> pela liderança. A liderança torna-se, neste contexto, central para esta escola). «<i>Take us to your leader</i>»; «Um homem com ideias é um homem forte; Um homem com ideais é um homem invencível».</p>	<p>Estratégia muito particular, pessoal, com prespetivas únicas dependentes da liderança. Liderança intuitiva e dominante.</p>	<p>Contexto e envolvente dinâmica, mas simples (compreensível para o líder); Organização empreendedora e simples; Centralizada, mas mutável consoante as necessidades e oportunidades.</p>	<p>A escola advoga uma presença e uma criticidade centrais ao líder, por quem passa a condução da empresa. A imagem do líder reflete-se na empresa e a estratégia baseia-se num conjunto mutável de metáforas trabalhadas pela liderança. Se o líder for imaginoso e visionário mas pragmático, pode conseguir grande sustentabilidade e uma identificação da empresa como o seu próprio sucesso.</p>
<p>Escola do Conhecimento</p>	<p>H. A. Simon, J. G. March, C. Eden, F. Ackermann, P. Senge, J. Davenport, D. Braybrooke e C. E. Lindblom, R. M. Cyert, K. E. Weick, J. B. Quinn (O processo estratégico pode surgir a partir das raízes cognitivas da mente humana; Os estrategas estão por toda a organização e a estratégia torna-se emergente, construtivista e/ou interpretativa, criativa, entre outras características; Os autores que contribuem para a Escola do Conhecimento provêm tanto daquilo a que se pode designar por Escola Cognitiva como do que se pode designar por Escola da Aprendizagem). «Pela ignorância nos enganamos e pelos enganamentos aprendemos».</p>	<p>Perspetiva cognitiva; Padrões; Unicidade estratégica. Liderança criativa, capaz de responder e acomodar aprendizagem.</p>	<p>Contexto e envolvente complexa, dinâmica e incompreensível como a melhor para se aplicar as ideias desta escola. Organização tipicamente descentralizada; <i>Ad-hoc</i>.</p>	<p>A estratégia emerge de um processo cognitivo como uma perspetiva, transportando conceitos, mapas, esquemas e enquadramentos. Surge, porventura, mais para resolver problemas do que para explorar oportunidades. A aprendizagem, alimentando o processo cognitivo, estratégico, pode torná-lo tanto mais planeado e formal como mais emergente e tendente a mostrar consistência e padrão ao longo do tempo. A gestão estratégica pode significar mesmo desenvolver e manter um padrão comportamental por entre as decisões que vão sendo tomadas em cada subsistema organizacional.</p>
<p>Escola do Poder</p>	<p>G. T. Allison; J. Pfeffer; G. R. Salancik; W. G. Astley; M. Crozier; N. Maquiavel; K. Marx (Estratégia com sentido político, micro-organizacional, envolvendo negociação, persuasão e confrontação, estratégia no sentido macro-organizacional, tirando partido do poder externo face a alianças, <i>joint-ventures</i> e outras relações de rede, e por forma a preparar aproximações mais ou menos coletivas). «<i>Look out for number one</i>»; «quem pode, pode».</p>	<p>Padrões políticos e cooperativos e posições e manobras, tanto explícitas como encobertas. Liderança fraca (micro); não específica (macro).</p>	<p>Contexto e envolvente divisível; malévola (micro); controlável; cooperativa (macro). Organizações com estrutura burocráticas e organizações <i>ad-hoc</i>.</p>	<p>A formação da estratégia é dominada pelo poder e pela política, seja como processo interno à organização seja pela organização face à sua envolvente. As estratégias que resultam de um processo deste tipo tendem a ser emergentes e tomam mais a forma de posições e manobras que a forma de prespetivas. O micro-poder encara a estratégia como persuasão, negociação e, por vezes, confrontação na forma de jogos políticos por entre os interesses paroquiais e mudanças de alianças sendo que não há domínio durante largos períodos de tempo. O macro-poder olha a organização como capaz de promover o seu próprio bem-estar, controlando ou cooperando com outras organizações através de manobras estratégicas por entre redes e alianças.</p>

<p>Escola dos Recursos</p>	<p>A. Chandler; D. Miller; E. Rhenman; R. Normann; G. Hamel, C. K. Prahalad; H. Mintzberg; R. E. Miles; G. C. Snow; E. Penrose; P. Drucker (Estratégia como um processo social centrado na cultura organizacional, aqui vista como recurso fundação, bem como nos restantes recursos – financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, de reputação – e dependendo das várias configurações empresariais, para as quais também contribui; Os recursos da empresa permitem-lhe deter algumas capacidades – rotinas organizacionais – que geram tanto competências básicas, conjuntamente com os recursos básicos, como competências nucleares – <i>core competencies</i> –, conjuntamente com os recursos únicos. As competências da empresa permitem, como resultado, construir a vantagem competitiva). «Há um tempo para tudo».</p>	<p>Perspetiva coletiva; Unicidade na mensagem; Contextualização da estratégia; Recurso, competências e capacidades como bases para a estratégia. Liderança simbólica e categórica.</p>	<p>Aplicável em qualquer contexto/envolvente.</p>	<p>Escola muito centrada sobre o que a empresa é capaz de fazer com os recursos, competências e capacidades que tem, levando em linha de conta a sua própria cultura. Os recursos são essencialmente tangíveis (ativos físicos: dinheiro) ou intangíveis (recursos humanos, tecnologias e <i>corporate reputation</i>). As competências podem ser mais ou menos distintivas, mas acabam por ser as atividades e processos – obviamente que em consequência dos recursos que a empresa detém – para irem ao encontro das necessidades dos clientes, procurando superá-las. A combinação dos recursos com as competências – ou atividades – gera as capacidades da empresa, <i>i.e.</i>, as condições globais de que dispõe. Essas condições – capacidades – são as determinantes principais da vantagem competitiva e, de certa forma, podem ser vistas como “rotinas organizacionais”. A estratégia surge, assim, como consequência dos meios (recursos e competências), procurando gerar capacidades para cumprir objetivos.</p>
<p>Escola Ambiental</p>	<p>M. T. Hannan; J. Freeman; D. S. Pugh; C. Darwin (Não será propriamente, e apenas, gestão estratégica mas antes o uso dos graus de liberdade de que a empresa dispõe para criar essa mesma estratégia. Inclui-se, nesta escola, toda a teoria contingencial, <i>i.e.</i>, que considera quais as respostas que são expectáveis por parte das organizações quando enfrentam condições particulares oriundas da envolvente, bem como a “ecologia populacional” e a evolução das empresas – “espécies” – e sua substituição pelas mais fortes, que sobrevivem). «<i>It all depends</i>». «Eu sou eu e a minha circunstância».</p>	<p>Posições específicas (nichos); Estratégia genérica. Liderança dominante e intuitiva.</p>	<p>Contexto dinâmico mas simples como o melhor para se aplicar as ideias desta escola; Compreensível pela liderança. Organização obediente e mecânica.</p>	<p>A envolvente, constituída por um conjunto de forças, é central no “fazer” da estratégia. A organização deve saber responder a estas forças ou, em contrapartida, preparar-se para sair de cena. A liderança é passiva e apenas tem importância para ler a envolvente e assegurar a adaptação mais interessante da organização. As organizações reúnem-se em grupos em diferentes nichos ecológicos, <i>i.e.</i>, posições onde permanecem até que os recursos se tornem fracos ou as condições se tornem hostis.</p>

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2010)

2.3.3. Gestão Estratégica

Serra *et al.* (2010:42) define o processo de gestão estratégica como “o conjunto de compromissos, decisões e ações requeridos para a empresa atingir competitividade estratégica e ganhar lucros “anormais” – acima da média do mercado (*above-average returns*). De acordo com os mesmos autores essa situação (lucros “anormais”) ocorre quando “a empresa desenvolve uma estratégia que os competidores não estão a implementar e através desta consegue proporcionar benefícios aos seus clientes que os concorrentes atuais e potenciais são incapazes de reproduzir.”

Teixeira (2011:15) salienta que “o processo de gestão estratégica traduz a forma como os gestores de uma empresa tomam as decisões necessárias à formação e desenvolvimento de uma estratégia.” O mesmo autor salienta que o processo de gestão estratégica possui quatro atributos, a saber:

Tabela 11: Os quatro atributos do processo de gestão estratégica

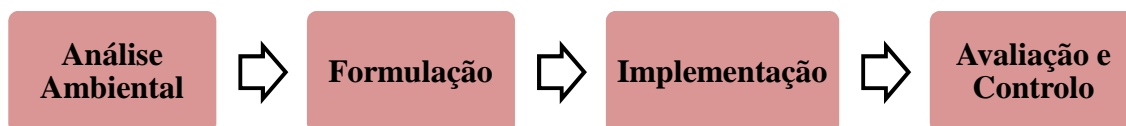
Atributo	Explicação
Engloba toda a organização	Os objetivos que se propõem atingir são os objetivos gerais da empresa e não apenas os que respeitam a uma área funcional ou divisionária específica.
Pluralidade de stakeholders que condicionam as decisões de carácter estratégico	O gestor estratega tem que compreender as posições relativas dos diversos grupos de pessoas e entidades que exercem influência sobre o rumo da empresa, exigindo-se assim uma elevada capacidade de diálogo e de gestão de conflitos.
Incorporação da perspectiva de longo prazo com a de curto prazo	Gestores nos diversos níveis devem procurar conjugar uma visão de longo prazo com uma significativa incidência da preocupação nas tarefas de curto prazo.
Reconhecimento do equilíbrio que deve existir entre eficácia e eficiência	Eficácia traduz o grau de concretização dos objetivos propostos. Uma empresa é mais eficaz quanto mais se aproxima dos objetivos a que se propõe atingir. Eficiência é uma medida sobre o grau de utilização dos fatores de produção, isto é, a empresa é mais eficiente quanto maior for o volume de <i>outputs</i> (saídas, resultados) comparado com os <i>inputs</i> (entradas, custos dos fatores de produção).

Fonte: Adaptado de Teixeira (2011)

Para Wheelen e Hunger (2012:53) “*Strategic management is that set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation.*”

A gestão estratégica, quando bem aplicada, traz alguns benefícios às empresas. David (2005) divide os benefícios da gestão estratégica em duas categorias: os financeiros (a nível de vendas, rentabilidade e produtividade, assim como no desempenho financeiro a longo-prazo) e não financeiros (maior identificação, priorização e exploração de oportunidades, uma visão direta sobre os problemas a nível de gestão, minimização dos efeitos causados por condições e mudanças adversas, etc.). Teixeira (2011), por sua vez, enuncia os três principais benefícios oferecidos pela gestão estratégica: consistência da ação (quando existe uma ideia comum e partilhada sobre a trajetória da empresa), gestão mais proactiva (consiste em fazer com que aconteça o que se quer que aconteça e não o que aconteceria no caso de não haver qualquer atuação da gestão) e o maior envolvimento dos gestores e do pessoal (a discussão subjacente à seleção e implementação da estratégia de uma empresa gera nas pessoas um sentimento de «pertença» em relação à empresa que redundando em maiores níveis de motivação e empenhamentos nas tarefas que lhe são atribuídas). Segundo Wheelen e Hunger (2012), baseados num estudo que inquiriu 50 empresas de vários países e indústrias, os três benefícios mais importantes da gestão estratégica são: uma noção clara da visão estratégica necessária para a empresa, um foco mais preciso e nítido sobre o que é estrategicamente importante e uma melhor compreensão do meio envolvente em constante mudança.

Figura 5: O processo de gestão estratégica



Fonte: Adaptado de Wheelen e Hunger (2012)

O modelo de Wheelen e Hunger (2012) sobre o processo de gestão estratégica é semelhante ao de outros autores, como Carvalho e Filipe (2010), Serra *et al.* (2010) e Teixeira (2011), diferindo apenas no número de fases, visto que dá um maior enfoque à

fase da implementação. Nas próximas páginas descreve-se de forma exaustiva cada fase deste modelo e a sua importância para a gestão estratégica.

2.3.3.1. Análise Ambiental

Segundo Wheelen e Hunger (2012), a análise ambiental consiste na monitorização, avaliação e disseminação de informação sobre os ambientes externo e interno para as pessoas chave dentro da organização. Esta fase do processo de gestão estratégica é, para os mesmos autores, uma ferramenta que ajuda a empresa a evitar surpresas a nível estratégico e a assegurar a sua existência a longo prazo.

Para Teixeira (2011:55) “Tendo presente a missão da empresa há que analisar o ambiente que a rodeia, isto é, o conjunto das forças que externa e internamente condicionam a sua atuação nomeadamente em termos de estratégia.” Já Carvalho e Filipe (2010) identificam nesta fase uma etapa para responder à questão “Onde estamos?”, através de uma análise, tão completa quanto possível, não só à envolvente externa como interna. A análise ambiental está dividida em três componentes: a externa, a interna e a interna/externa.

Análise Externa

De acordo com Serra *et al.* (2010) as empresas não atuam num mundo isolado; Antes mantêm relações com diferentes agentes que influenciam e por quem são influenciadas. Para Teixeira (2011) o ambiente externo é composto pelo conjunto de variáveis externas que condicionam a atuação da empresa em termos gerais e a sua estratégia em particular. Apresenta-se de seguida algumas ferramentas que permitem uma melhor análise à envolvente externa da empresa:

- ❖ Análise PEST – Uma análise às variáveis que constituem o ambiente geral das empresas (Teixeira, 2011). PEST é um acrónimo para Política, Económica, Social e Tecnológica sendo que, com o passar dos anos, surgiram algumas variantes desta análise, acrescentando mais variáveis ao acrónimo original. Um exemplo disso é a análise PESTEL (Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental (*Environmental*) e Legal;
- ❖ Modelo das 5 forças de Porter – Análise que se destina a compreender e definir a estrutura e a natureza da interação competitiva dentro de uma indústria (Porter,

2008). Este modelo baseia-se na rivalidade e competição existente entre a empresa e os fornecedores, clientes, produtos substitutos, potenciais entrantes na indústria e os já existentes;

- ❖ Grupos estratégicos – Um grupo estratégico é um grupo de empresas de uma indústria que seguem uma estratégia semelhante em função das diferentes dimensões estratégicas da indústria da qual faz parte (Porter, 1980). A análise dos grupos estratégicos de uma indústria é importante para se conhecer quais são os seus concorrentes mais diretos, estabelecer as diferentes bases de rivalidade competitiva dentro de e entre os diferentes grupos, avaliar a possibilidade da empresa de se deslocar de um grupo estratégico onde está inserida para outro diferente e melhor identificar as oportunidades e ameaças criadas pelas alterações do ambiente macroeconómico (Teixeira, 2011);
- ❖ Análise da concorrência – Analisar os concorrentes não só através dos seus aspetos mais visíveis (*hard factors*) como a sua dimensão, os seus recursos financeiros e capacidades de produção, mas também os aspetos menos visíveis (*soft factors*) como a sua cultura e estilo de gestão, as prioridades em relação aos diversos mercados, os objetivos, etc. (Teixeira, 2011). Segundo o mesmo autor para a análise ser eficaz é preciso dar a resposta às questões «Quem são os nossos concorrentes? Qual o seu perfil?», «Quais são os seus pontos fortes e fracos?», «Quais são os seus objetivos?», «Que estratégias prosseguem e com que grau de sucesso?» e «Como se comportam e, sobretudo, como reagem a movimentos ofensivos?».

Análise Interna

A análise interna de uma empresa destina-se a dar a conhecer quais são os pontos fortes e os pontos fracos que essa empresa possui (Teixeira, 2011). Apresentam-se de seguida algumas ferramentas de análise interna:

- ❖ Cadeia de valor – Segundo Porter (1985), a cadeia de valor mostra o valor total e consiste na margem e nas atividades responsáveis pela criação de valor. As atividades responsáveis pela criação de valor são as que se podem verificar como distintas em termos físicos e tecnológicos e que são as responsáveis pela criação, por parte da empresa, de um produto de valor para os seus clientes,

enquanto a margem é a diferença entre o valor total criado e o custo total das atividades responsáveis pela criação de valor (Porter, 1985). As atividades responsáveis na criação de valor estão divididas em dois tipos: as primárias (participam diretamente na execução física do produto ou na disponibilização do serviço) e as de suporte (sustentam as primárias e apoiam-se entre si, proporcionando a compra de materiais, a tecnologia e os recursos humanos) (Carvalho e Filipe, 2010);

- ❖ O modelo dos 7 P's – Aos 4 P's tradicionais do marketing (*Price, Product, Place e Promotion*) Booms e Bitner (1981) acrescentaram mais três: *People, Processes e Physical Evidence*;
- ❖ O modelo dos 7'S da McKinsey – Criado por Peters e Waterman (1980), na altura em que trabalhavam para a consultora McKinsey, esta ferramenta é decomposta em duas partes: os *Hard S's (Structure, Strategy e Systems)* e os *Soft S's (Skills, Staff, Style e Shared Values)*.

Análise Interna/Externa

A análise interna/externa consiste em analisar simultaneamente o ambiente interno e externo da empresa. Algumas ferramentas que permitem esta análise são:

- ❖ Análise SWOT – Desenvolvida nos anos 60 por Kenneth Andrews e Roland Christensen (Serra *et al.*, 2010), esta análise permite fazer uma conjugação das oportunidades e ameaças do ambiente externo com os pontos fortes e fracos da empresa (ambiente interno). Fazendo algumas interligações na análise SWOT surge a análise SWOT dinâmica, que conjuga pontos fortes e oportunidades (desafios/apostas), pontos fortes e ameaças (avisos), ameaças e pontos fracos (riscos) e oportunidades e pontos fracos (restrições);
- ❖ Matriz de produtos x Mercados de Ansoff – Introduzida por Ansoff (1957), esta análise baseia-se na conjugação entre os produtos e serviços da empresa (novos ou existentes) e os mercados disponíveis, quer sejam novos ou existentes (Carvalho e Filipe, 2011). O cruzamento destas variáveis resultará em apostas de «penetração no mercado», «desenvolvimento do produto» «desenvolvimento do mercado» e «diversificação»;

- ❖ Matriz BCG (I e II) – Desenvolvida por Henderson (1973) do *Boston Consulting Group* (BCG), esta matriz (BCG I) cruza a taxa de crescimento de mercado com a quota de mercado relativa da empresa definindo as posições de *Star* (Estrela), *Cash Cow* (Vaca Leiteira), *Question Mark* (Ponto de Interrogação) ou *Dog* (Cão Raivoso) (Carvalho e Filipe, 2010). Realça-se também a matriz BCG II, que relaciona a taxa de crescimento das SBU's (*Strategic Business Units*) com a taxa de crescimento do mercado;
- ❖ Matriz McKinsey/GE – Matriz que conjuga a atratividade da indústria com as forças inerentes do negócio. Os eixos são eixos lineares com posições entre 0 e 9 e os vários quadrantes são encontrados por atribuição, para cada uma das variáveis em análise, de fraco, médio e forte a cada terço do total da variável (Carvalho e Filipe, 2010). A partir dos resultados desta análise resultarão orientações estratégicas como «investir para crescer» «investir seletivamente» ou «desinvestir (colher)» (Teixeira, 2011);
- ❖ Matriz A.D. Little – Matriz que relaciona o estado de maturidade da indústria (embrionário, crescimento, maturidade e declínio) com a posição competitiva da empresa (fraca, ténue, favorável, forte e dominante), tendo sido desenvolvida pela consultora ADL. Em função do posicionamento poderão ser tomadas diversas opções, como «desenvolvimento natural», «desenvolvimento seletivo» ou «retirada» (Teixeira, 2011).

2.3.3.2. Formulação

De acordo com Wheelen e Hunger (2012:224) “*Strategy formulation, often referred to as strategic planning or long-range planning, is concerned with developing a corporation’s mission, objectives and policies. It begins with situation analysis: the process of finding a strategic fit between external opportunities and internal strengths while working around external threats and internal weakness.*” Para Carvalho e Filipe (2010:148) esta etapa do processo de gestão estratégica corresponde à pergunta “Para onde queremos ir?” e salientam “ A resposta ao «para onde se quer ir» adquire materialização, ..., quando se tem e pode escrever a Visão e quando se utilizam os elementos objetivos das análises, internas e externas, para conjuntamente com a Visão se poder ter e escrever uma Missão, um conjunto de Objetivos e um conjunto de

Valores que guiem a empresa.” Descrevem-se de seguida os aspetos que importa definir nesta fase do processo:

- ❖ Visão – “Estado futuro desejado e alinhado com as aspirações da organização” (Carvalho e Filipe, 2010:149). “A visão define como a administração vê a empresa no futuro, o que ela quer ser, quanto à dimensão, *mix* de atividades, produtos, mercados, escala e características da empresa.” (Ferreira *et al.*, 2010:45);
- ❖ Missão – “Propósito e atividades em linha com os valores e expectativas dos *stakeholders*.” (Carvalho e Filipe, 2010:149). “É uma declaração do propósito fundamental de uma organização e da gama das suas operações em termos de produtos e mercado.” (Teixeira, 2011:41). “O objetivo da missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado à sua visão, de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar os objetivos” (Serra *et al.*, 2010:77);
- ❖ Valores – “São o conjunto de sentimentos (*feelings*) que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização.” (Carvalho e Filipe, 2010:152). “São qualidades ou características que criam a identidade e representam as prioridades da empresa.” (Serra *et al.*, 2010:80);
- ❖ Objetivo global (*goal*) – “*Statement* global ou propósito ambicionado” (Carvalho e Filipe, 2010:149). “São o resultado desejado numa qualquer atividade.” (Teixeira, 2011:43). “Os objetivos, portanto, representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da organização.” (Serra *et al.*, 2010:84);
- ❖ Objetivos SMART – SMART é um acrónimo para *Specific, Measurable, Achievable, Rewarding* ou *Results-oriented* e *Time-constrained* ou *Time-bound*. São objetivos que contêm características de pragmatismo e mensurabilidade, segundo Carvalho e Filipe (2010). Já para Serra *et al.* (2010) são níveis ou etapas de desempenho a que se aspira e que tem origem nos objetivos, mas que são quantificados e tem prazos definidos;
- ❖ Fatores críticos de sucesso – “São recursos, capacidades e atributos que, numa indústria concreta, as empresas devem possuir para nessa atividade conseguirem obter sucesso.” (Teixeira, 2011:75). “Os fatores críticos de sucesso não são

específicos à empresa, antes são específicos a todas as empresas com a mesma atividade. Os fatores críticos de sucesso podem ser definidos como as variáveis ou atividades de uma empresa que são decisivas para o sucesso competitivo num determinado segmento de negócios.” (Serra *et al.*, 2010:133);

- ❖ Políticas – “Linhas de orientação para a tomada de decisão.” (Wheelen e Hunger, 2012). Segundo os mesmos autores as políticas são os princípios em que a empresa se rege no seu dia-a-dia e que fornecem a orientação para o processo de decisão e as ações dentro da organização.

Depois de delinear todos estes componentes e definir-se a resposta à pergunta “Para onde queremos ir?” entra-se na parte da direção e formulação estratégica. Aqui, a empresa terá que avaliar qual o melhor caminho e escolher a melhor estratégia de entre as várias hipóteses que tem disponíveis para conseguir alcançar os objetivos a que se propôs. Teixeira (2011:111) refere que “A formulação de uma estratégia consiste pois, na avaliação das diversas hipóteses e seleção da que for considerada mais apropriada, fazendo a sua explicitação, permitindo que seja conhecida pelos diversos *stakeholders*, em especial por aqueles que, obrigatória ou desejavelmente, devem contribuir para o seu desenvolvimento com sucesso.”

Estratégia do negócio

Para Wheelen e Hunger (2012) o foco da estratégia de negócio é melhorar a posição competitiva da empresa ou dos produtos e serviços de uma determinada linha de negócio numa indústria específica ou segmento de mercado que a empresa ou a unidade de negócio serve. Os autores fazem ainda uma distinção entre estratégias de negócio competitivas (luta contra todos os concorrentes para ganhar vantagem) ou cooperativas (trabalhar com uma ou mais empresas para ganhar vantagem em relação a outros concorrentes). Já Teixeira (2011) refere que a estratégia do negócio é “a forma como a empresa decide concorrer num determinado negócio.”

Um dos modelos que se centra nas possíveis estratégias de negócio a adotar por uma empresa é o das estratégias genéricas de Porter.

Figura 6: Estratégias genéricas de Porter

Alvo estreito	Custo	Diferenciação
	Focalização	

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2010)

Tabela 12: Estratégias genéricas de Porter

	Definição	Vantagens	Desvantagens
Custo	Estratégia seguida por uma empresa que se propõe produzir ou fornecer, ao menor custo relativamente à concorrência, bens ou serviços com atributos considerados aceitáveis pelos clientes. Para conseguir adotar este tipo de estratégia é fulcral a empresa ter uma clara vantagem competitiva em relação à concorrência, que passará por ser mais eficiente em termos operacionais e estruturais (fazendo revisões da sua cadeia de valor, com o objetivo de minimizar custos nas suas atividades) ou inovar e reinventar a forma como as atividades são desempenhadas.	Obtenção de proveitos mais elevados por praticar preços iguais, ou mesmo mais reduzidos do que os concorrentes, tendo os custos mais baixos; Possibilidade de aumentar as vendas e quota de mercado pela redução dos preços abaixo da concorrência; Criação de uma barreira adicional à entrada na indústria.	Possibilidade erosão da vantagem de custo; Focalização excessiva em uma ou poucas das atividades da cadeia de valor; Facilidade de imitação; Partilha de matéria-prima ou outro fator de produção com todos os concorrentes; Falta de paridade na diferenciação.
Diferenciação	Assenta na persuasão dos clientes de que o produto ou serviço é superior ao que é oferecido pelos concorrentes, isto é, os produtos (ou serviços) objetos dessa estratégia satisfazem melhor as necessidades dos clientes, de acordo com a sua perceção. As empresas que seguem este tipo de estratégia utilizam a sua vantagem competitiva para praticar um preço superior pelos seus produtos, apesar de os custos de produção não explicarem a diferença de preços entre o produto da empresa e o dos seus concorrentes. Alguns aspetos de diferenciação, dados como exemplo por este autor, são o serviço ou qualidade superior, assim como o prestígio ou a confiança.	Retornos acima da média; Acréscimo de poder negocial junto dos clientes e aumento do poder negocial sobre os fornecedores; Menor hipóteses de ameaças de substitutos.	Diferença não representar grande valor (sendo necessário que o cliente valorize essa diferença); Demasiada diferenciação; Diferenciação de fácil imitação; Diluição da marca; Diferenças de perceção da diferenciação.
Focalização	Estratégia seguida por uma empresa que decide vir ao encontro das necessidades específicas dos clientes, que constituem um segmento de mercado em vez de procurar satisfazer as necessidades mais gerais da totalidade dos clientes que constituem a indústria ou mercado alargado. Estes nichos são grupos restritos e relativamente pequenos de consumidores, mas são atrativos – quer pela dimensão ou pelos preços que os clientes estão dispostos a pagar pelos produtos – e podem ser servidos pela empresa através de um menor custo ou através da diferenciação.	Menor necessidade de recursos em comparação com uma estratégia de mercado alargado; Especialização e possibilidade de aquisição de um melhor conhecimento do mercado definido para a estratégia; Possibilidade de entrada num novo mercado de forma mais simples e com menos custos.	Volumes mais pequenos com custos mais elevados; As preferências dos consumidores podem alinhar-se com os produtos padrão dos concorrentes; Possibilidade de entrada de concorrentes com maior capacidade se o nicho for muito atrativo.

Fonte: Adaptado de Serra *et al.* (2010) e Teixeira (2011)

É de salientar ainda o aparecimento de uma quarta estratégia genérica, a estratégia híbrida. Neste tipo de estratégia as empresas aliam o baixo custo à diferenciação, mas fazem-no para um mercado mais alargado. Segundo Teixeira (2011), um dos maiores benefícios na estratégia híbrida é a maior dificuldade de imitação por parte dos concorrentes. De facto, e de acordo com o mesmo autor, ao transferir um produto ou serviço por um menor preço, mas com atributos de diferenciação em relação à concorrência, a empresa cria um valor único para o seu cliente.

Há também movimentos e estratégias próprias para negócios consoante a sua posição no mercado.

Tabela 13: Foco e movimentos consoante a posição de mercado

	Foco	Movimentos
Líder	Expansão de mercado, proteção e aumento da quota de mercado.	Movimentos de defesa: posição, móvel, flanco, contração pró-ativa e contra ofensiva.
Challenger	Ataque (ao líder de mercado, a empresas de igual dimensão e empresas regionais e mais pequenas).	Ataque flanqueado, de cerco, <i>bypass</i> e de guerrilha.
Seguidor	Segmentação cuidada dos mercados, uso eficiente dos recursos de I&D, geração de rendibilidade em vez de grandeza e criação de descontinuidades de pensamento.	Seguir (de perto, à distância ou seletivamente).
Nicho	Procura de dimensão mínima/ajustada para ser rentável, potenciar a dimensão e assegurar a relevância do nicho para os clientes, preservar as <i>skills</i> e recursos para servir eficiente e efetivamente a concorrência e procurar defesas da concorrência no <i>goodwill</i> atribuído pelos clientes.	Especialização (geográfica, por tipo de cliente final, por produto e linha de produto, no espectro qualidade/preço, por serviço, por tamanho dos clientes e por benefícios do produto).

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe (2010)

Tal como se tinha dito no início deste ponto, Wheelen e Hunger (2012) fazem a distinção das estratégias de negócio entre estratégias competitivas (luta contra todos os concorrentes para ganhar vantagem) ou cooperativas (trabalhar com uma ou mais empresas para ganhar vantagem em relação a outros concorrentes). Depois de se abordar as estratégias de negócio competitivas, explicam-se agora algumas estratégias de negócio cooperativas.

Segundo Wheelen e Hunger (2012) há dois tipos de estratégias cooperativas: a colusão (ou conluio) e as alianças estratégicas. A primeira consiste na cooperação ativa entre empresas do mesmo sector para reduzir os *outputs* e aumentar os preços, com o intuito de contornar a lei da procura e oferta. A colusão pode ser explícita (onde as empresas comunicam e negociam diretamente) ou implícita (onde as empresas cooperam de forma indireta, através de sinais dados uma pela outra, não havendo comunicação direta). Já as alianças estratégicas consistem num acordo de cooperação a longo-prazo entre duas ou mais empresas ou unidades de negócio independentes que conjugam atividades para conseguirem ganhos económicos mútuos. Podendo ter várias vantagens (obtenção e aprendizagem de novas capacidades, acesso a mercados ou redução de risco) as alianças estratégicas podem passar de um simples consórcio (juntar recursos para ganhar algo que seria muito caro se fosse feito sozinho) a uma parceria em termos de cadeia de valor, em que a empresa se alia a um fornecedor ou distribuidor chave para o seu negócio.

Estratégias corporativas

Para Wheelen e Hunger (2012:254) *“Corporate strategy is primarily about the choice of direction for a firm as a whole and the management of its business or product portfolio.”*

Já Teixeira (2011) diz que a estratégia global da organização se processa ao nível da organização como um todo, estando assim num «patamar» superior ao da estratégia de negócio.

De acordo com Wheelen e Hunger (2012) a estratégia direcional de uma empresa (a orientação geral de uma organização) é composta por três grandes estratégias: as de crescimento, as de estabilidade e as defensivas.

Tabela 14: As estratégias direcionais da empresa

Estratégias de Crescimento (expandem as atividades da	Concentração (Integração vertical ou Integração horizontal)	Tomar uma função previamente fornecida por um fornecedor ou distribuidor (integração vertical) ou aumentar o leque de produtos e/ou serviços nos mercados atuais (integração horizontal);
--	---	---

empresa)	Diversificação (Concêntrica ou Conglomerado)	Diversificação para uma indústria relacionada com o <i>core business</i> da empresa (concêntrica) ou não relacionada (fora do <i>core business</i> da empresa) (conglomerado);
Estratégias de Estabilidade (não alteram as atividades atuais da empresa)	Pausa/Avançar com precaução	<i>Timeout</i> – uma oportunidade para descansar antes de continuar uma estratégia de crescimento ou defensiva;
	Não mudar	Continuar as operações e políticas já existentes;
	Resultados	Agir como se os problemas da empresa fossem temporários numa situação grave, ao invés de fazer algo novo;
Estratégias Defensivas (reduzem os níveis de atividade da empresa)	<i>Turnaround</i>	Melhorar a eficiência operacional quando os problemas da empresa são persistentes;
	Empresa cativa	Desistir da independência por troca da segurança (tornar-se dependente um cliente)
	Vender/Desinvestimento	Quando a empresa possui uma fraca posição competitiva e não consegue subir ou encontrar um cliente que a cative;
	Falência/Liquidação	Quando a empresa está fraca e tem uma pobre posição competitiva.

Fonte: Adaptado de Wheelen e Hunger (2012)

2.3.3.3. Implementação

De acordo com Wheelen e Hunger (2012) a implementação estratégica é a soma do total das atividades e escolhas estratégicas requeridas para a execução de um plano estratégico. Para os mesmos autores esta fase é o processo no qual objetivos, estratégias e políticas são colocadas em ação através do desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos.

Esta é uma fase bastante importante do processo de gestão estratégica, pois uma má/fraca implementação leva quase sempre a um fracasso em termos de estratégia. Segundo Wheelen e Hunger (2012), os maiores problemas para as empresas quando estas tentam implementar uma mudança em termos estratégicos são, entre outros: o tempo superior de implementação em relação ao que estava inicialmente planeado, as tarefas e atividades chave, em termos de implementação, foram mal definidas e a

redefinição de prioridades devido a crises e atividades competitivas, que desviam a atenção da empresa do processo de implementação. Os mesmos autores realçam também a importância de se definirem três aspetos nesta fase: os programas, os orçamentos e os procedimentos.

Os programas são uma declaração de atividades necessárias para cumprir um plano, tornando assim a estratégia mais orientada para a ação. Os orçamentos são também uma declaração a nível dos programas da empresa, mas em termos de valor monetário, contendo os custos detalhados dos mesmos. Isto permite à empresa avaliar os custos em que incorre ao adotar os programas e ver se estes irão trazer valor à companhia. Já os procedimentos são um sistema de etapas ou técnicas sequenciais que descrevem em detalhe como uma tarefa ou trabalho deve ser feita, de modo a completar os programas da empresa.

Teixeira (2011) e Serra *et al.* (2010) destacam o papel da liderança e da cultura da organização na fase da implementação estratégica. A cultura da organização, segundo Teixeira (2011:273), refere-se “a normas de comportamento e valores partilhados por um grupo de pessoas.” De acordo com o mesmo autor cada empresa possui uma cultura própria, tendo assim um conjunto único de características que permitem fazer uma distinção entre diferentes organizações. Existem dez características fundamentais que permitem estabelecer as diferenças entre organizações, segundo Teixeira (2011): identificação, ênfase no grupo, focalização nas pessoas, integração departamental, controlo, tolerância do risco, critérios de recompensas, tolerância de conflitos, orientação meios/fins e conceção de sistema aberto.

Já Serra *et al.* (2010) destaca o papel da liderança na implementação da estratégia, referindo que esta é essencial e envolve, não só a necessidade de antecipar e perspetivar, mas também de conceder às pessoas a hipótese de efetuar as mudanças que a implementação de uma nova estratégia exige. Segundo os mesmos autores, uma liderança eficaz pressupõe: um estabelecimento da visão e direção estratégica, a alavancagem das competências, o desenvolvimento dos recursos humanos, a manutenção de uma boa cultura organizacional, o respeito pelas práticas éticas e o estabelecimento de controlos equilibrados.

2.3.3.4. Avaliação e controlo

Segundo Wheelen e Hunger (2012), a etapa da avaliação e controlo é “o processo em que as atividades da empresa e os resultados são monitorizados para que a *performance* atual possa ser comparada com a *performance* desejada.” Através dessas informações, de acordo com os mesmos autores, os gestores tomam as ações corretivas e resolvem os problemas. Já Teixeira (2011) salienta que qualquer processo de controlo pode ser desdobrado em três fases ou etapas: estabelecimento dos padrões de desempenho, avaliação do desempenho conseguido (medição do atual desempenho e comparação com os padrões estabelecidos) e decisão das ações corretivas se os desvios forem significativos.

O controlo nesta fase do processo de gestão estratégica pode desdobrar-se em dois tipos de controlo: o controlo comportamental e o controlo informacional. O controlo comportamental, segundo Teixeira (2011), centra as suas preocupações na implementação (fazer corretamente as coisas que devem ser feitas - *doing things right*), sobressaindo três aspetos fundamentais: a cultura, as recompensas e as fronteiras. Já o controlo informacional, de acordo com o mesmo autor, procura dar resposta a questões relacionadas com o alinhamento da estratégia, com as variáveis do ambiente externo e interno e tenta averiguar se estão a ser feitas as coisas que devem ser feitas (*doing the right things*).

Existem algumas ferramentas associadas a diferentes sistemas de controlo: os orçamentos (controlo orçamental), o *tableaux de bord* (controlo operacional) e o *balanced scorecard* (controlo estratégico).

O orçamento é, segundo Jordan *et al.* (2005:77), “um instrumento de gestão de apoio ao gestor no processo de alcançar os objetivos definidos para a empresa, ou seja, um instrumento de decisão e de ação.” Os orçamentos podem ter diferentes prazos, desde plurianuais ou até diários, ou englobar toda a organização (orçamento global) ou uma área ou departamento da empresa (orçamento geral). De acordo com Jordan *et al.* (2005) o orçamento na gestão pode servir como instrumento de descentralização (o controlador deve motivar os responsáveis hierárquicos na elaboração dos seus planos de atividade, fornecendo as informações necessárias), de planeamento (permitir o estabelecimento da ligação entre o curto e longo prazo), de motivação (um orçamento é

um compromisso para o estabelecimento de objetivos, que devem ser difíceis, mas alcançáveis), de coordenação (exigência de coordenação tanto na vertical (linha hierárquica) como horizontal (diferentes sectores da empresa)) e de avaliação (instrumento de acompanhamento de resultados, sendo assim a base para a avaliação dos resultados).

O *tableaux de bord* é, para Jordan *et al.* (2005:230), “um instrumento de gestão com vista à ação e, de certo modo, uma parte importante do sistema de comunicação do controlo de gestão”, sendo assim, segundo os mesmos autores, “um instrumento de informação rápida para atuar no curto prazo.” Jordan *et al.* (2005) também apontam uma série de características do *tableaux de bord*, entre as quais: a rapidez quanto à disponibilidade, a frequência e o facto de ser sintético, mas com possibilidade de desagregação.

O *balanced scorecard* é um instrumento de gestão que fornece aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional sob quatro perspetivas (financeira, mercado, processos e aprendizagem interna) (Jordan *et al.*, 2005). Os mesmos autores salientam que para cada uma destas quatro perspetivas devem ser estabelecidos, de acordo com a visão e estratégia da organização, os objetivos, os fatores críticos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas.

2.3.4. Internacionalização

Johanson e Vahlne (1977) definem internacionalização como o processo onde a empresa aumenta, de forma gradual, o seu envolvimento internacional.

Para Andersen (1997) a internacionalização é um processo onde a empresa escolhe o modo de entrada no mercado e quais os mercados internacionais onde irá atuar.

Segundo Aulakh *et al.* (2000) a internacionalização surge do facto de, com a globalização do ambiente de negócios, ser imperativo para as empresas procurarem oportunidades em mercados externos com o intuito de ganhar e sustentar a sua vantagem competitiva.

No entanto, o processo de internacionalização difere consoante as empresas. De acordo com Knight e Cavusgil (2004) as empresas *born globals* (empresas que, desde a sua

fundação ou muito perto desta, procuram uma superior *performance* internacional, desde a aplicação de conhecimentos e recursos à venda de produtos nos mercados internacionais) começam a sua internacionalização desde a sua fundação, enquanto as pequenas e médias empresas tendem a internacionalizar-se como um ato de inovação (Knight e Kim, 2009).

Há vários motivos que levam as empresas a começar o seu processo de internacionalização, a saber:

Tabela 15: Motivações da internacionalização das empresas

Motivações gerais	Motivações específicas
Aspetos internos da empresa (necessidade de crescimento da empresa, aproveitamento da capacidade produtiva disponível, obtenção de economias de escala, exploração de competências e tecnologias e diversificação de riscos).	Otimização da cadeia de valor pela localização das atividades: Desenvolvendo as diversas atividades em diferentes localizações geográficas, uma empresa pode conseguir um melhor desempenho de cada atividade, com reflexo no desempenho global e contribuir para a redução do custo de cada atividade.
Características dos mercados (limitações do mercado doméstico e perceção de dinamismo nos mercados externos).	Dimensão do mercado: O crescimento das vendas no mercado interno pode revelar-se difícil para algumas empresas atendendo à sua dimensão, por isso, crescer além-fronteiras pode ser vantajoso, designadamente por se traduzir numa fonte de economias de escala e, assim, contribuir para um aumento dos lucros, mesmo quando se é obrigado a baixar os preços.
Relacionais (resposta a concorrentes, acompanhamento (de movimentos de internacionalização) dos clientes e abordagens (mais solicitadas) por empresas estrangeiras).	Manutenção ou reforço da rede de relações: Quando, por exemplo, as empresas fornecedoras, no mercado nacional, de um cliente que atua internacionalmente o acompanham na sua expansão internacional.
Acesso a recursos no exterior (custos de produção mais baixos no exterior (ex: deslocalização) e acesso a conhecimentos tecnológicos).	Redução de custos/acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança: A internacionalização é feita com o objetivo de tirar partido de salários mais baixos noutras regiões ou para obter matérias-primas mais baratas ou de maior confiança.
Incentivos governamentais (apoios dos governos (país de origem ou de acolhimento)).	Fuga à tributação ou contingentação de importação: Alguns países impõem esquemas de tributação para proteger indústrias nacionais. O investimento direto é a

	forma mais segura para rodear essa barreira, pois as empresas que daí resultam obtêm um tratamento idêntico ou até mais favorável.
--	--

Fonte: Adaptado de Teixeira (2011)

No entanto o processo de internacionalização também apresenta alguns riscos às empresas. Segundo Hollensen (2008) existem algumas barreiras no início do processo, a saber: capacidade financeira e conhecimento insuficientes, assim como falta de interesse da gestão em internacionalizar (maior interesse no desenvolvimento do mercado doméstico). Outras barreiras no início da internacionalização estão ligadas aos mercados externos, tal como a falta de contatos, de capital financeiro, de capacidade produtiva e de canais de distribuição nos mercados externos por parte da empresa.

De acordo com o mesmo autor, com o avançar do processo, surgem riscos decorrentes da atividade internacional da empresa, divididos em três grupos: riscos gerais, comerciais e políticos.

Nos riscos gerais estão incluídos a distância entre mercados, a competição de outras empresas nos mercados externos, diferenças linguísticas e culturais, diferenças no uso e especificações dos produtos em diferentes mercados e dificuldade em encontrar o distribuidor certo no estrangeiro.

Já os riscos comerciais englobam as variações cambiais quando os contratos são elaborados em divisas estrangeiras, dificuldades na obtenção de financiamento para exportar e atrasos e/ou danos no processo de expedição e distribuição de produtos para os mercados externos.

Os riscos políticos resultam da intervenção dos governos, quer o doméstico (onde a empresa tem a sua sede) quer os estrangeiros (onde a empresa atua). Alguns exemplos destes riscos são: políticas do país de origem em termos de exportação (incentivos em termos fiscais, assistência às empresas para superar as barreiras à exportação), restrições dos governos dos mercados externos à importação (tarifas demasiado elevadas, regulamentos e procedimentos demasiado confusos) e documentação demasiado complexa.

Para contornar estes riscos, segundo Hollensen (2008), as empresas poderão adotar algumas estratégias de prevenção, tais como: evitar exportar para mercados de risco, diversificar os seus mercados externos e assim evitar ter uma dependência excessiva de um mercado e montar uma estrutura de exportação de modo a transferir os riscos para o comprador.

A decisão de internacionalização, segundo Ferreira *et al.* (2010), comporta a seleção do modo de entrada no mercado, que deve ser ajustada não só à estratégia a longo prazo da empresa para esse mercado como aos recursos que a empresa efetivamente dispõe. De acordo com os mesmos autores, há alguns fatores que influenciam a escolha do modo de entrada, designadamente, os fatores estratégicos, ambientais e transacionais. Os fatores estratégicos referem-se ao grau de controlo que cada modo de entrada permite, sendo este a capacidade de a empresa influenciar as decisões e métodos de trabalho no mercado externo. Já os ambientais referem-se ao compromisso de recursos (tangíveis e intangíveis) que é necessário para as operações no estrangeiro. Por fim, os transacionais referem-se fundamentalmente ao risco envolvido (Ferreira *et al.*, 2010).

Apresentam-se de seguida as estratégias genéricas internacionais, que envolvem dois fatores essenciais: a pressão sobre os custos e a necessidade de adaptação local.

Na estratégia internacional, onde a pressão sobre os custos e a necessidade de adaptação local é baixa, as empresas procuram criar valor transferindo capacidades e produtos para os mercados externos que os competidores, já presentes nesse mercado, não têm (Hill, 2001). De acordo com o mesmo autor as funções do desenvolvimento do produto tendem a ser desenvolvidas em casa, enquanto as funções de *marketing* e de produção nos países externos. Os produtos são homogéneos, com alguns a serem adaptados consoante o mercado externo, com os custos a serem importantes nesta estratégia e com a formação de economias de escala na produção (Ferreira *et al.*, 2011).

As empresas que se focam na estratégia multinacional procuram orientar-se de forma a conseguir maximizar a sua resposta local (Hill, 2001). Esta estratégia faz sentido quando há alta pressão em termos de resposta local e pouca pressão em termos de custos (os produtos são adaptados localmente, assim como outras funções (*marketing*, produção e investigação e desenvolvimento)) (Ferreira *et al.*, 2011).

A estratégia global foca-se no aumento da rentabilidade através do aproveitamento das reduções de custo, que são originadas quer a partir da redução dos custos de produção dos produtos ao longo do seu ciclo de vida quer das economias de localização (encontrar a melhor localização para manter os custos mais baixos tanto quanto possível) (Hill, 2001). Os produtos são por norma homogéneos, sendo vendidos da mesma forma e em todos os mercados externos para aproveitar ao máximo as economias de escala, com a produção, investigação e desenvolvimento e *marketing* concentradas em localizações favoráveis, onde os custos são menores (Ferreira *et al.*, 2011). Esta estratégia foca uma alta pressão nos custos e uma baixa pressão sobre a necessidade de adaptação local.

Já a estratégia transnacional faz sentido quando as empresas são pressionadas de forma intensa, quer nos custos quer na necessidade de adaptação local. Nesta estratégia o conhecimento não só parte da empresa mãe para a subsidiária no mercado externo, mas também no sentido contrário, assim como de subsidiária para subsidiária, no que é chamado de *global learning* (Hill, 2001). Os produtos são adaptados (com baixo custo) às necessidades locais, com contributos diferenciados das unidades nacionais para operações globalmente integradas (Ferreira *et al.*, 2011).

Existem diversas opções em relação aos modos de entrada nos mercados externos, que variam consoante o grau de risco, controlo, investimento e intensidade exportadora da empresa (Bradley, 2005; Ferreira *et al.*, 2011). Enquanto as exportações representam uma atividade exportadora elevada mas um risco, controlo e investimento baixo, o IDE (investimento direto externo) é o contrário, ou seja, representa um controlo, investimento e risco elevado, mas uma atividade exportadora mais baixa. Apresenta-se nos próximos parágrafos uma descrição dos diferentes modos de entrada no mercado externo, assim como as suas vantagens e desvantagens.

Exportação

A exportação é a mais simples e a mais rápida maneira de entrar nos mercados externos, pois requer investimentos reduzidos de recursos financeiros e administrativos e, conseqüentemente, um baixo nível de compromisso em termos corporativos e de risco (Bradley, 2005). Pode assumir duas formas: a indireta e a direta.

Na exportação indireta a empresa utiliza empresas independentes de exportação localizadas no seu próprio país para colocar os seus produtos noutra país, ou seja, a venda é doméstica (da empresa para outra empresa exportadora) e só depois é internacional (da empresa exportadora para o mercado externo) (Hollensen, 2008). Há vários métodos de exportação indireta, a saber: *export buying agent* (um representante de compradores externos localizado no país da empresa exportadora, que procura serviços/produtos nesse mercado a pedido das entidades compradoras que representa, identificando depois os vendedores e negociando os preços), *broker* (entidade que procura reunir comprador e vendedor numa ótica contratual e não de tratamento dos produtos vendidos ou comprados), empresas de exportação (companhias especializadas em atuar como “departamento de exportação”, ou seja, conduzem o negócio representando a empresa doméstica na negociação dos contratos, contatos com os compradores externos e quantidades negociadas), *trading company* (desempenham um papel fundamental em áreas como expedição e armazenamento de mercadorias, transferência de tecnologia e sobretudo a nível financeiro, com garantia de empréstimos (e até empréstimos diretos às empresas) e financiamento de compras e vendas) e *piggyback* (abreviatura de “*pick a back*”, ou seja, escolher a melhor organização de distribuição internacional para “conduzir”) (Hollensen, 2008).

Já a exportação direta ocorre quando a empresa vende diretamente os seus produtos/serviços para um agente (empresa independente que vende os produtos ao preço que comprou, sendo o seu lucro uma comissão previamente negociada com a empresa vendedora) ou distribuidor (empresa independente que armazena os produtos importados e revende-os por um preço superior ao de compra, obtendo assim um lucro) localizado num outro país (Hollensen, 2008).

Em termos de vantagens a exportação permite: uma entrada gradual e aquisição de conhecimento nos mercados externos, uma redução da dependência do mercado interno e evita a restrição ao investimento direto estrangeiro. Por outro lado existem algumas desvantagens, a saber: vulnerabilidade a tarifas e quotas, custos de transporte e outros custos (logísticos, por exemplo) e potenciais conflitos com os distribuidores. (Serra *et al.*, 2010).

Licenciamento

O licenciamento é uma outra maneira, juntamente com a exportação, de uma firma poder estabelecer uma produção local num mercado externo sem precisar de investir. Consiste em dar a um licenciado, a troco de um pagamento (normalmente um *royalty*), o direito de deter uma tecnologia ou a produção de determinados produtos (Hollensen, 2008). O licenciamento apresenta algumas vantagens, tais como: possibilidade de acesso a mercados difíceis, baixo compromisso de recursos e de capital, informação acerca da *performance* do produto e das atividades dos competidores a baixo custo e melhoria de entregas e de níveis de serviço nos mercados locais. Como desvantagens têm-se: a criação de possíveis competidores, a falta de controlo sobre as operações do licenciado, a interação passiva com o mercado externo e a possível exclusão de mercados de exportação. (Bradley, 2005).

Joint Ventures

Joint ventures são uma parceria entre duas ou mais empresas com a finalidade de criar uma nova entidade em conjunto e que terá a responsabilidade de explorar as oportunidades nesse novo mercado (Bradley, 2005). Este modo de entrada num mercado externo apresenta algumas vantagens, tais como: a partilha de riscos, o acesso a recursos e a mercados (nomeadamente tecnológicos e produtos), redução do risco político (países que restringem o investimento estrangeiro direto), aumento da posição competitiva e a combinação de pontos fortes em termos tecnológicos e de gestão das empresas parceiras que pode conduzir a novas oportunidades e sectores já existentes (Bradley, 2005; Hollensen, 2008). Por outro lado, algumas desvantagens das *joint ventures* são: possível perda de controlo, insucesso em termos de coordenação entre as empresas parceiras, partilha de lucros, perda de flexibilidade e de confidencialidade (Terpstra & Sarathy, 1994; Bradley, 2005; Hollensen, 2008).

Alianças estratégicas

Alianças estratégicas são acordos entre empresas caracterizados pela reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências entre as empresas participantes, podendo envolver, mas não necessariamente, participações de capital (Teixeira, 2011). Terpstra & Sarathy (1994), por sua vez, referem que as alianças estratégicas incluem também

uma variedade de relações contratuais, frequentemente entre competidores do mesmo ou de diferentes países. Entre as vantagens das alianças estratégicas incluem-se: entrada facilitada nos mercados externos, partilha de risco, de conhecimento e de *expertise* e sinergias e vantagem competitiva. Já nas desvantagens incluem-se: possível incompatibilidade entre parceiros, acesso a informação privilegiada, distribuição de lucros e perda de autonomia (Ferreira *et al.*, 2010; Serra *et al.*, 2010).

Aquisições

As aquisições ocorrem quando uma firma adquire outra que se encontra sediada no estrangeiro e que detém informação, ativos, marcas, canais de distribuição e competências a nível de gestão que podem ser usadas para aumentar a *performance* da empresa compradora (Bradley, 2005). Segundo o mesmo autor as aquisições apresentam um conjunto de vantagens, tais como: providencia à empresa compradora uma entrada segura num mercado externo, com um apoio institucional e uma rede de fornecedores, intermediários e clientes já estabelecida, aquisição de conhecimentos seguros e inatos da economia, estruturas sociais, legais, culturais e políticas públicas que estão na posse da empresa local e fornece uma forma mais rápida de investimento se o mercado local for atrativo. Em termos de desvantagens: preço inflacionado e expectativas (demasiado) elevadas acerca de eventuais e futuras sinergias, diferenças de língua e cultura podem dificultar a integração de duas equipas de gestão (a da empresa local e a compradora), expectativas erradas acerca do mercado local podem conduzir a erros de *marketing* e os empregados tendem a estar mais assustados e desconfiados com uma equipa de gestão estrangeira (Bradley, 2005).

IDE (Investimento Direto Externo)

Por fim, o investimento direto externo (IDE) ocorre quando a empresa cria de raiz uma nova entidade num mercado externo, tendo o controlo total sobre a empresa através de uma equipa de gestão nomeada por si. (Bradley, 2005). De acordo com o mesmo autor algumas determinantes para as empresas realizarem um IDE são: o tamanho do mercado externo e a sua proximidade ao país da empresa, o tamanho da firma, a experiência anterior da empresa num IDE e a perceção necessária para imitar os movimentos dos concorrentes. Alguns motivos para as empresas realizarem um IDE ao invés de escolher um outro método de entrada num mercado externo estão relacionados com a redução do

risco, um aumento da eficiência operacional, o desenvolvimento do mercado local e a política do governo local, nomeadamente a nível de tarifas e quotas. Segundo Ferreira *et al.* (2010) algumas vantagens da realização de um IDE são: potencial de lucros elevado, controlo total sobre as operações, aquisição de conhecimento sobre o mercado local e evasão a tarifas, quotas e outras restrições. De acordo com os mesmos autores as desvantagens deste modo de entrada num mercado externo são: elevado investimento em recursos financeiros, humanos e de gestão, elevada exposição a riscos políticos, vulnerabilidade às restrições ao IDE, embora estas sejam cada vez menos frequentes, e maior complexidade de gestão e coordenação.

2.4. Metodologia do estudo

Como o presente trabalho segue o formato de um caso de estudo torna-se imperioso e pertinente fazer uma análise e enquadramento desta metodologia e da sua importância para as ciências de gestão, verificando também a sua importância para esta investigação.

Yin (1994), citado por Zainal (2007), refere que os casos de estudo são “uma inquirição empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto na vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claras e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.”

Rowley (2002) salienta que os casos de estudo “são uma estratégia de pesquisa que emerge como uma opção óbvia para estudantes ou outros investigadores com pouca experiência que procuram empreender um projeto de investigação numa escala modesta baseada no seu local de trabalho ou num número limitado de organizações.” O mesmo autor, citando Yin (1994), advoga que os casos de estudo são úteis quando uma “questão como ou porquê está a ser feita acerca de um conjunto de eventos contemporâneos sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo.”

De acordo com Zainal (2007) “Os casos de estudo, na sua verdadeira essência, exploram e investigam fenómenos contemporâneos e do dia-a-dia através de uma análise contextual detalhada de um número limitado de eventos ou condições, e das suas relações.”

Segundo o mesmo o autor, o caso de estudo apresenta um conjunto de vantagens e desvantagens.

Tabela 16: Vantagens e desvantagens do caso de estudo

Vantagens	Desvantagens
A análise dos dados é feita na maioria das vezes dentro do contexto do seu uso, ou seja, dentro da situação onde a atividade decorre.	Pode haver falta de rigor, ou seja, o investigador ser desleixado e permitir que evidências ambíguas ou visões parciais influenciem a direção dos resultados e/ou conclusões do estudo.
Caso de estudo permite uma análise de dados, quer qualitativa quer quantitativa.	Providenciam pouca base para uma generalização científica, pois o caso de estudo envolve um número reduzido de indivíduos.

<p>Resultados produzidos no caso de estudo não só permitem a exploração ou descrição de dados no seu ambiente, como também podem ajudar a explicar complexidades da vida real que podem não ser explicadas em estudos experimentais.</p>	
--	--

Fonte: Adaptado de Zainal (2007)

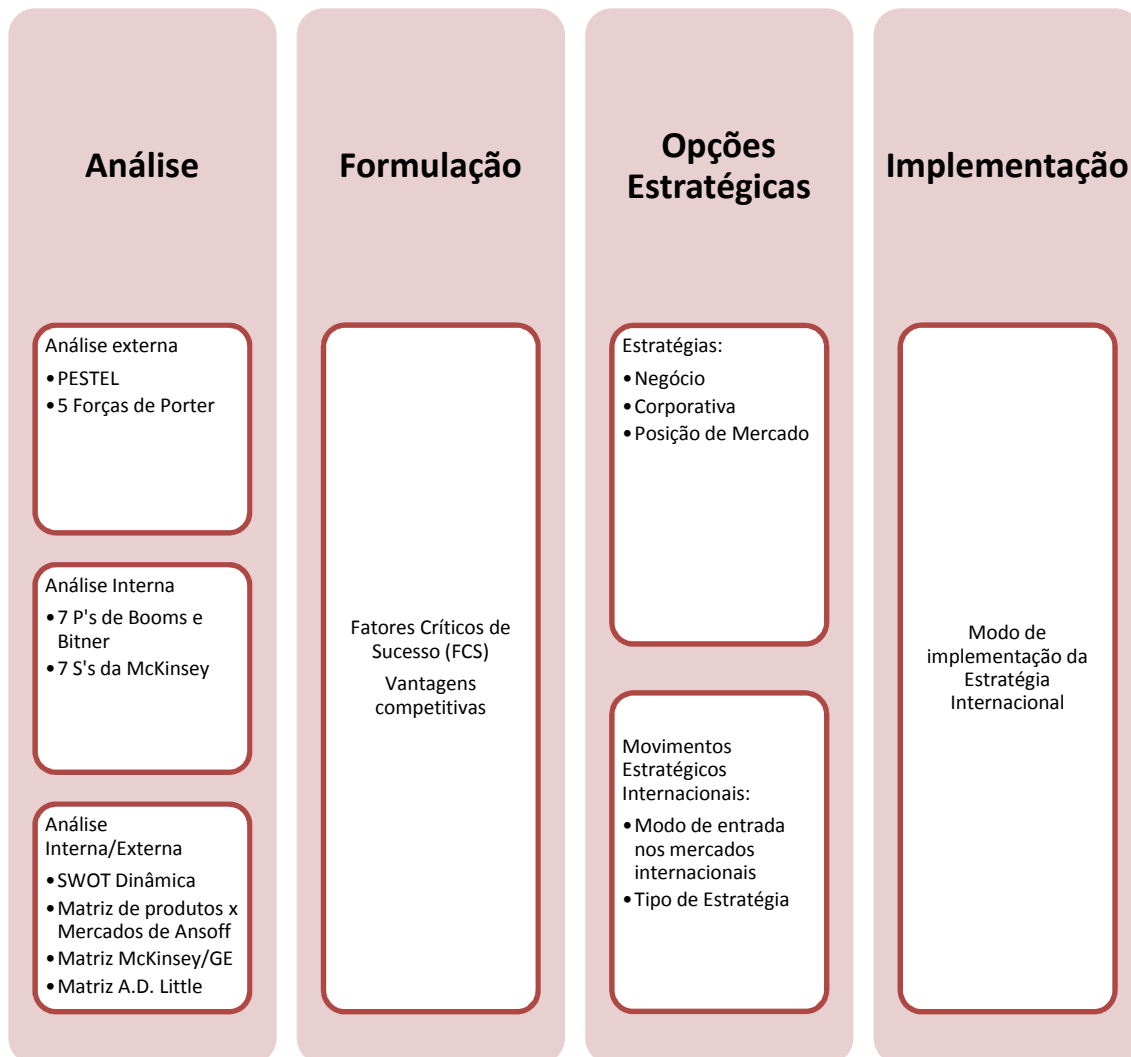
A metodologia do caso de estudo foi escolhida para este trabalho pois, como advoga Rowley (2002), o estudo baseia-se numa investigação modesta no que toca ao número de empresas envolvidas (apenas uma), o investigador tem pouca experiência e pouco (ou mesmo nenhum) controlo nos eventos contemporâneos.

A temática escolhida também se enquadra nos pressupostos do caso de estudo, pois o problema (rentabilização das atividades externas da Delta Cafés) centra-se numa questão contemporânea e do dia-a-dia da empresa, de acordo com Zainal (2007).

2.5. Ferramentas de análise

Com o intuito de realizar o desenvolvimento estratégico internacional da Delta Cafés as seguintes ferramentas de análise irão ser utilizadas para a resolução do caso de estudo:

Figura 7: Ferramentas de análise



Fonte: Autor

2.6. Plano de animação

Para um maior aproveitamento das potencialidades e benefícios da metodologia do caso de estudo tanto os docentes como os discentes terão que seguir algumas normas, regras e procedimentos na sua resolução.

Para a resolução do caso os alunos terão que formar grupos de 4 a 5 pessoas. A cada grupo, para uma melhor resolução e contextualização das temáticas e dos problemas abordados no caso de estudo, será recomendada a realização de um *brainstorming* em grupo e fora da sala de aula para ter um melhor conhecimento sobre o caso. Para isso ocorrer o professor terá, com alguma antecedência, que fornecer o caso de estudo aos

alunos. No decorrer da aula e depois de conhecerem as perguntas os alunos terão que reler, mais uma vez, o caso antes de iniciarem a sua resolução. Nesta fase, devido ao facto de o tempo disponível da aula não ser muito grande, é aconselhável que os alunos optem por repartir as tarefas entre si, de modo a maximizar o tempo. Depois de resolvido o caso cada grupo apresentará a sua resolução e as suas principais conclusões aos outros grupos na sala de aula, recorrendo para esse efeito a um porta-voz.

O docente, como parte da unidade curricular e das atividades na sala de aula, também terá um papel importante nas atividades. Cabe ao professor, antes da aula, adequar o caso de estudo às matérias lecionadas antes da sua apresentação aos alunos, retirando ou adicionando questões que julgue pertinentes para a evolução dos alunos na sua unidade curricular. Depois de verificar se o caso de estudo é adequado e vai de encontro às temáticas que se encontram a ser abordadas até ao momento o professor deverá enviar com alguma antecedência o caso aos seus alunos, para que estes possam preparar-se convenientemente. Na aula, após dar um contexto preliminar ao caso e as perguntas, o professor deve optar por uma postura dinâmica e interventiva na sala de aula, acompanhando os grupos nas suas resoluções, verificando se as respostas dos alunos e as aplicações das diferentes ferramentas se encontram corretas, esclarecendo dúvidas e fomentando o debate e diferentes pontos de vista aos elementos dos grupos, dando assim condições para diferentes resoluções e diferentes abordagens ao problema, acabando, conseqüentemente, por enriquecer os alunos.

Tabela 17: Plano de animação

Etapa/Tempo/ Local	Ferramentas	Dinâmica	Competências alcançadas
Etapa 1 90 Minutos Pré-aula	<i>Brainstorming.</i>	Leitura individual do caso e posterior troca de ideias sobre as principais conclusões.	Realização de um <i>brainstorming</i> . Aquisição de conhecimentos sobre a empresa e o seu meio envolvente, assim como inteiração sobre o problema.
Etapa 2 30 Minutos Aula, Questão 1	Ferramentas de análise externa, interna e interna/externa.	Interação entre os elementos sobre quais as melhores ferramentas a utilizar e, posteriormente, que dados a incluir nas análises.	Conhecimento mais aprofundado das ferramentas de análise, através da sua aplicação. Verificação da sua utilidade e benefícios em contextos reais.
Etapa 3 30 Minutos Aula, Questão 2	Pesquisa sobre novos mercados e eventuais dificuldades em operar nesses mercados.	Interação entre os elementos dos grupos para definir a novos mercados de atuação para a firma.	Conhecimento mais aprofundado sobre novos mercados e tendências que marcam o crescimento do café nesses países. Aumento da visão crítica dos alunos, que deverão procurar os melhores locais para o estabelecimento da empresa.
Etapa 4 20 Minutos Aula, Questão 3	Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e Vantagens Competitivas. Estratégias a nível de negócio, corporativa e de posição de mercado.	O grupo deve escolher o melhor caminho a tomar, com base nos FCS e Vantagens Competitivas.	Identificação dos FCS e Vantagens Competitivas em contexto real. Conhecimento mais aprofundado das diferentes estratégias nos diferentes níveis. Verificação da sua utilidade e da importância de uma escolha acertada a nível real.
Etapa 5 20 Minutos Aula, Questão 4	Modalidades de entrada nos mercados internacionais. Estratégias genéricas e tipos de gestão.	Interação entre os elementos do grupo para a escolha da melhor modalidade de entrada, estratégia e tipo de gestão a adotar.	Perceção dos diferentes métodos de entrada nos mercados internacionais, assim como das estratégias e tipos de gestão e as suas vantagens e desvantagens.
Etapa 6 20 Minutos Aula, Questão 5	Métodos de implementação estratégica.	Escolha, após debate interno no grupo, da melhor ferramenta de implementação estratégica.	Conhecimento mais aprofundado das ferramentas de implementação estratégica. Verificação da sua importância para a construção de uma estratégia vencedora.

Fonte: Autor

2.7. Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos

Questão 1.

Recorrendo às ferramentas de análise que entenda ser mais convenientes e úteis ao caso de estudo faça uma análise à envolvente externa e interna da Delta Cafés, assim como uma análise que relacione estas duas dimensões.

Questão 2.

Identifique novos mercados consumidores de café que poderão ser uma oportunidade para a política de internacionalização da Delta Cafés e referencie eventuais dificuldades em termos de operações para a empresa.

Questão 3.

Identifique os fatores críticos de sucesso da indústria e eventuais vantagens competitivas da Delta Cafés para, a partir daí, definir a estratégia a adotar pela empresa a nível corporativo, de negócio e de linha de produto, escolhendo assim o caminho e a direção a seguir nos mercados internacionais.

Questão 4.

Indique os modos de entrada e o tipo de estratégia a adotar pela Delta Cafés de forma a reduzir a sua dependência do mercado português.

Questão 5.

Tendo em conta que uma má/deficiente implementação leva quase sempre a um fracasso em termos de estratégia escolha um método de implementação estratégica e aplique à Delta Cafés, de modo a aplicar e implementar as estratégias escolhidas na questão anterior, tornando-as assim eficazes.

2.8. Resolução do Caso

2.8.1. Questão 1.

2.8.1.1. Análise Externa

2.8.1.1.1. PESTEL

Política	<ul style="list-style-type: none">• Envolve externa na Europa bastante difícil, com alguns países a serem alvo de ajuda externa e outros a implantar medidas de austeridade, que trazem consequências às empresas de duas formas: aumento da carga fiscal e diminuição do consumo;• Falta de políticas concertadas na Europa, com cada país a defender os seus interesses e impedindo assim a UE de tomar decisões universais e unânimes;• Deslocação de empresas e unidades fabris para localizações com políticas mais favoráveis a nível laboral e fiscal;
Económica	<ul style="list-style-type: none">• Instabilidade nos mercados cambiais afeta a estabilidade financeira e das operações das empresas multinacionais e das que se querem estabelecer nos mercados internacionais;• Crescimento económico de 3% em 2013, de acordo com o FMI, com a expectativa de no ano de 2014 a taxa ser mais alta (3,6%). Para este crescimento contribui a recuperação económica nos EUA e um crescimento moderado nas economias emergentes, que contribuirão para mais de 2/3 do crescimento global;• Restrição ao crédito bancário, com os bancos a limitar os empréstimos a clientes de confiança ou a grandes empresas .
Social	<ul style="list-style-type: none">• Maior preocupação com o bem-estar e com os hábitos alimentares, com os consumidores à procura de alimentos com benefícios para a saúde;• Criação de uma classe média e com poder de compra nos países em desenvolvimento, que procuram adquirir produtos e hábitos ligados aos países ocidentais;• Pessoas dispostas a pagar mais por soluções mais rápidas, convenientes e práticas para as suas necessidades.
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none">• Aposta contínua na I&D para ir ao encontro das novas tendências de mercado;• Necessidade de registo de patentes a nível de produtos e cápsulas para máquinas de café destinadas ao consumo doméstico, que resultam da I&D;• Indústria bastante tecnológica, com as empresas do sector a necessitarem de acompanhar e renovar os seus equipamentos produtivos, de forma a tornar o processo de produção mais eficiente e aumentar a capacidade instalada na fábrica.
Ecológica	<ul style="list-style-type: none">• Unidades fabris utilizam bastantes recursos (água e eletricidade) e são geradoras de bastantes resíduos (papel/cartão, plástico, película, madeira, etc.);• Necessidade de garantir medidas rigorosas de avaliação ambiental nas fábricas, que devem partir não só das entidades reguladoras como também das próprias empresas;• Busca de novas formas de diminuir o impacto das borras de café e das cápsulas para as máquinas de café no meio ambiente, com as empresas do sector a implantarem os seus próprios pontos de recolha e reciclagem.
Legal	<ul style="list-style-type: none">• Indústria fortemente regulamentada, desde certificações e avaliações a nível de qualidade, gestão ambiental, higiene e segurança e responsabilidade social;• <i>Rainforest Alliance</i>: empresas procuram obedecer ao máximo às diretivas que exigem critérios rigorosos a nível social, ambiental e económico nas explorações agrícolas;• Preocupação das empresas em seguir as diretrizes do comércio justo, visto que o café é maioritariamente produzido em países em vias de desenvolvimento.

2.8.1.1.2. 5 Forças de Porter

A análise das 5 forças de Porter destina-se a compreender a interação na indústria entre os diferentes atores que a compõem. Com base em quadros (ver anexo 1) com um conjunto de variáveis pré-definidas pode concluir-se acerca do valor global da força, isto é, se esta é muito baixa ou muito alta.

Ameaça de entrada de novos competidores

Valor Global da Força: Baixa

- Elevada necessidade de capital, não só para investimentos em tecnologia como também para a área de I&D;
- Número elevado de empresas já presentes na indústria;
- Empresas especializadas na torrefação e comercialização do café durante várias gerações, criando assim uma experiência no negócio e uma "arte" de fazer café difícil de replicar.

Rivalidade entre as empresas da indústria

Valor Global da Força: Alta

- Existência de várias empresas na indústria;
- Ativos altamente especializados e com custos fixos elevados para as empresas da indústria;
- Custos de posse altos levam a que as empresas da indústria otimizem os seus métodos de produção e transporte de forma a adotar uma filosofia JIT (*Just in time*).

Ameaça de produtos substitutos

Valor Global da Força: Médio

- Alta disponibilidade de produtos substitutos;
- Diferentes perceções, sentimentos e finalidade no consumo de produtos substitutos, pois o consumo de chá (por exemplo) é diferente do consumo de café, havendo assim alguns custos de mudança para o consumidor.

Poder dos fornecedores

Valor Global da Força: Baixo

- Elevada importância da indústria do café enquanto cliente e hipóteses muito baixas de os fornecedores poderem entrar como competidor nesta indústria;
- Apesar da exigência de qualidade do produto, por parte das empresas, aos fornecedores as quantidades compradas são elevadas, fazendo com que surja uma dependência dos fornecedores face a uma empresa, com estas a terem frequentemente fornecedores exclusivos.

Poder dos clientes

Valor Global da Força: Médio

- Exigência de produtos de qualidade por parte dos clientes;
- Disponibilidade de substitutos leva a indústria a diferenciar os seus produtos, de forma a captar e fidelizar os clientes, criando novas *blends* e novas misturas com o café.

2.8.1.2. Análise interna

2.8.1.2.1. 7 P's de Booms e Bitner

Preço	<ul style="list-style-type: none"> Os preços são colocados num nível superior, para evitar guerras de preço e diminuição das margens operacionais, e adaptados a cada mercado, de forma a garantir a competitividade da marca. Apesar de definidos podem ser negociados com outros agentes do mercado, de forma a garantir margens operacionais para todos os intervenientes e evitar distorções do mercado.
Produto	<ul style="list-style-type: none"> O controlo durante todo o processo produtivo e as boas práticas durante a cadeia de valor garantem um produto de qualidade. Em caso de necessidade o produto pode ser adaptado a diferentes mercados (desde a origem do café ao processo de torra, passando pela apresentação e empacotamento do produto). Os nomes encontram-se uniformizados, estando assim adaptados para os mercados internacionais.
Lugar	<ul style="list-style-type: none"> Redes de distribuição específicas para cada canal do mercado: horeca, institucional e <i>take home</i>. Para os dois primeiros a Delta possui plataformas comerciais, que asseguram uma relação próxima com o cliente, recebendo os produtos do centro de produção e distribuindo posteriormente para os clientes. Para o canal <i>take home</i> a distribuição é feita através do <i>site</i>, lojas físicas da marca e grandes superfícies comerciais.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> Divulgação da marca através de feiras nacionais e internacionais, assim como ações de relações públicas que envolvam o apoio a congressos. Para cada canal de distribuição a comunicação é adaptada: catálogos e folhetos (horeca) e ações no ponto de venda (<i>take home</i>). Comunicação adaptada a cada mercado geográfico e a cada país de destino.
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> Os clientes dividem-se em três ramos: institucional, horeca e <i>take home</i>. Assim sendo, os clientes são não só os consumidores de café como também as grandes superfícies comerciais, os distribuidores e outras superfícies (cafés, hotéis, restaurantes, etc.) que posteriormente vendem os produtos Delta ao cliente final. Gestão de proximidade com os colaboradores por parte da Delta com intuito de corresponder às suas motivações, através do aumento de competências (formações em diversas áreas) e criação de condições para o desenvolvimento pessoal e profissional. Oferta de outras regalias, tais como: seguro de saúde e pacote de descontos na aquisição de produtos. Na unidade fabril existe um serviço de transporte e cantina gratuita para os trabalhadores.
Processos	<ul style="list-style-type: none"> O café chega a Lisboa via marítima e é transportado até à fábrica por comboio e camião. Depois de armazenado e limpo é torrado, num processo decomposto em três fases. De seguida ocorre a formação dos lotes de café, consoante as suas características, sendo posteriormente moído. O café é de seguida enviado para as secções de empacotamento e encartonamento e paletização, sendo posteriormente armazenado e expedido.
Evidência Física	<ul style="list-style-type: none"> "Mais que um cliente, um amigo". Relação personalizada com os clientes (<i>one-to-one</i>) de modo a conhecer as necessidades e preferências de cada cliente e assim reforçar as relações comerciais. Formações e serviço de assistência técnica de modo a aumentar a rentabilidade do negócio dos clientes, assim como a existência de duas linhas telefónicas para apoio técnico e envio de reclamações e sugestões.

2.8.1.2.2. 7 S's da McKinsey

Estratégia	<ul style="list-style-type: none">•Estratégia assente na eficiência operacional (cumprimento das normas ambientais e maximização dos recursos, diminuindo assim os resíduos/desperdícios), inovação (como fonte de diferenciação em relação à concorrência e de criação de valor) e na internacionalização (como diversificação de receitas, de forma a não ficar dependente do mercado português, que apresenta taxas de crescimento baixas).
Estrutura	<ul style="list-style-type: none">•Estrutura mecanicista, com as diferentes direções da empresa a reportarem as suas atividades ao conselho de administração, que é responsável pela gestão estratégica e operacional da empresa.
Sistema	<ul style="list-style-type: none">•Os processos na linha de produção estão organizados de modo a respeitar todas as normas ambientais e de segurança. Os diferentes lotes são constituídos consoante as características do café, sendo que depois o café pode seguir para a secção de moagem ou diretamente para a de empacotamento (ser moído ou comercializado em grão).
Skills	<ul style="list-style-type: none">•Face às mudanças, não só a nível da envolvente externa como também tecnológica, são administradas várias formações aos colaboradores (não só a nível interno por parte da empresa, mas também em regime externo com colaboração de outras entidades) para fazer com que estes pensem de forma criativa e inovadora na resolução dos problemas e em novas soluções para a empresa, dotando-os assim de novas competências profissionais e pessoais.
Staff	<ul style="list-style-type: none">•A empresa conta com 3.110 colaboradores nos seus quadros, com a idade a variar entre os 18 e os 65 anos. Todos os trabalhadores são recrutados com base em critérios objetivos, com as qualificações apresentadas pelo candidato a terem um peso maior, tornando-o assim mais apto à função que irá desempenhar.
Estilo	<ul style="list-style-type: none">•Estilo de gestão baseado na pluralidade de interesses das diferentes partes interessadas, desde trabalhadores, comunidade, clientes e investidores, com estas a poderem apresentar sugestões/recomendações sobre a empresa, com o conselho de administração a ser responsável pela última palavra e conseqüente decisão.
Valores Partilhados	<ul style="list-style-type: none">•Todos os trabalhadores partilham um conjunto de valores inerentes à empresa (o mundo de valores do Grupo Nabeiro): integridade e transparência, lealdade, qualidade total, sustentabilidade, solidariedade, inovação responsável, humildade e verdade.

2.8.1.3. Análise interna/externa

2.8.1.3.1. SWOT Dinâmica

Pontos Fortes

- 1F: Líder do mercado de café em Portugal;
- 2F: Aposta contínua na inovação como fonte de sucesso para a empresa, com a criação de novos produtos, conceitos e utilizações de resíduos;
- 3F: Aposta na formação dos colaboradores com o objetivo de servir como fonte de inovação e criatividade dentro da empresa e de preparação para as mudanças da envolvente externa da empresa;
- 4F: Política de proximidade com os clientes (*one-to-one*) que fortalece a marca e cria laços entre a Delta Cafés e os clientes que tornam difícil uma eventual separação;
- 5F: Processo produtivo controlado de forma rigorosa com o objetivo de garantir um produto de qualidade e a redução de desperdícios, de forma a maximizar e tornar eficiente a produção;
- 6F: Nomes dos produtos uniformizados de forma a garantir a adaptação aos mercados internacionais;
- 7F: Empresa "amiga do ambiente", com várias certificações a nível ambiental, projetos para reutilização de borras de café e cápsulas e controlo interno de recursos utilizados na fábrica (água, eletricidade) e de resíduos gerados (papel, cartão, plástico, madeira, etc.).

Pontos Fracos

- 1FR: Fraca diversificação das vendas, maioritariamente feitas em Portugal, o que expõe em demasia a empresa ao mercado nacional;
- 2FR: Apenas tem uma unidade fabril, em Portugal, onde os custos laborais e energéticos são altos;
- 3FR: Menos recursos financeiros em relação aos concorrentes;
- 4FR: Pouca notoriedade da marca em relação às concorrentes, o que pode afetar o crédito bancário e a procura de parceiros nos mercados internacionais.

Oportunidades

- 1O: Consumo de café em crescimento, sobretudo nos países emergentes e países exportadores de café;
- 2O: Consumidores cada vez mais conscientes dos benefícios do café quando consumido em doses moderadas;
- 3O: Apesar dos mercados tradicionais terem conhecido um aumento tímido nos últimos anos, regista-se um crescimento dos cafés "amigos do ambiente" nesses mercados;
- 4O: Aumento do consumo do café solúvel, em cápsulas e do "3 em 1" nos mercados emergentes e exportadores de café;
- 5O: Lojas de café a crescer nos mercados emergentes e servindo como porta de entrada para as marcas.

Ameaças

- 1A: Mercado português (onde a Delta Cafés tem a maioria das suas vendas) encontra-se estável, mas com fracas hipóteses de crescimento;
- 2A: O aumento do consumo de café nos países emergentes e exportadores está associado ao crescimento económico, devido ao aumento da classe média nesses países. Uma diminuição ou retração da economia pode causar uma diminuição do consumo;
- 3A: Volatilidade dos mercados cambiais, o que pode causar um "refrear" ou desistência de uma aposta num mercado onde o consumo de café cresce;
- 4A: Número elevado de concorrentes, assim como a sua dimensão internacional, mais forte que a Delta Cafés;
- 5A: Sendo o café um produto agrícola, um mau ano de colheitas ou de propagação de doenças pode fazer "disparar" o preço do produto.

Desafios / Apostas

- 6F+1O: Ataque da empresa aos mercados internacionais, aproveitando que os nomes dos seus produtos já estão uniformizados e adaptados a esses mercados;
- 4F+2O: Apostar numa política de proximidade com os clientes nos mercados internacionais (tal como é feito em Portugal) de forma a fidelizar estes consumidores em mercados com grande potencial de crescimento.

Avisos

- 1F+1A: Importante diversificar as fontes de receita da empresa, de modo a evitar ficar demasiado dependente de um mercado sem grandes expectativas de crescimento como o português;
- 5F+5A: Continuar a apostar na eficiência das operações fabris para combater eventuais aumentos do preço da matéria-prima, assim como uma eventual redução da qualidade do café em caso de redução da produção.




Riscos

- 1FR+1A: Excessiva dependência do mercado português pode, se não for travada, colocar a empresa em risco de não conseguir competir com outras empresas;
- 4FR+4A: Reduzida notoriedade da marca nos mercados internacionais precisa de ser alterada, através de uma comunicação eficiente para os consumidores de café.

Restrições

- 4FR+4O: Ao contrário de outras empresas a entrada num novo mercado por parte da Delta precisará de ser trabalhada de forma intensa de modo a dar conhecimento da marca junto dos consumidores;
- 3FR+1O: Com recursos financeiros menores que os concorrentes todas as decisões de entrada nos mercados externos precisam de ser bastante ponderadas e bem elaboradas, de forma a reduzir os riscos financeiros e eventuais perdas.

2.8.1.3.2. Matriz de produtos x mercados de Ansoff

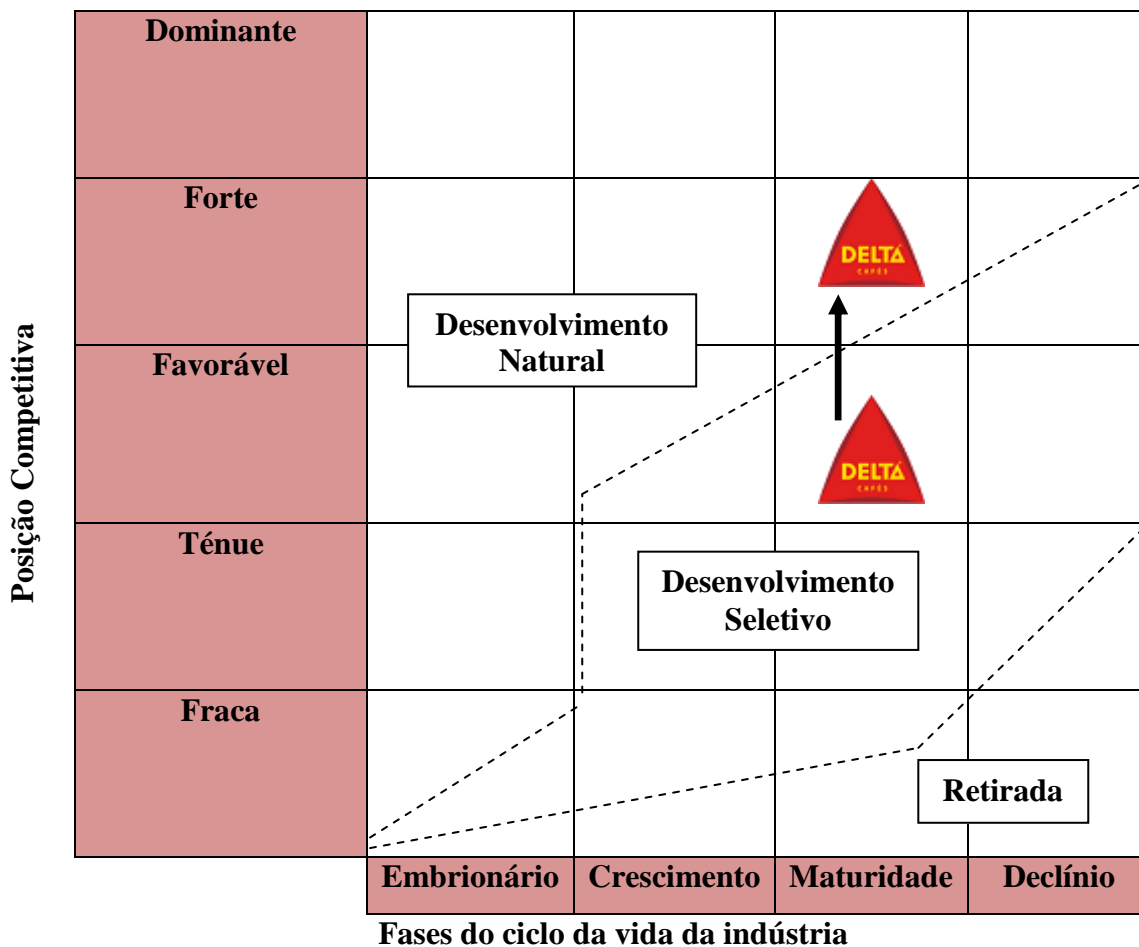
	Produtos	Produtos Atuais	Novos Produtos
Mercados			
Mercado Atual		 Penetração no mercado	 Desenvolvimento do produto
Novos Mercados		Desenvolvimento do mercado	 Diversificação

A matriz de produtos x mercados de Ansoff permite observar e analisar o crescimento da Delta Cafés, através da conjugação de produtos da empresa e mercados.

Pela análise da tabela verifica-se que atualmente a Delta Cafés se encontra numa estratégia de penetração do mercado, pois com os seus produtos atuais tenta aumentar as suas vendas nos mercados internacionais e, conseqüentemente, a sua quota de mercado nestes países, através da procura de acordos com entidades ligadas a cadeias de distribuição para tentar chegar ao maior número possível de clientes.

No futuro a Delta Cafés terá que optar não só por entrar em novos mercados como também pelo desenvolvimento de novos produtos. No primeiro caso será essencial diversificar as fontes de receita da Delta Cafés, pois o mercado português encontra-se estável e com poucas perspectivas de crescimento, sendo a opção por novos mercados natural para o crescimento e desenvolvimento da empresa. A Delta também terá que crescer através de novos produtos numa ótica de desenvolvimento do produto, pois os gostos e as exigências dos consumidores são muito específicos e a investigação e desenvolvimento da empresa terá um papel fundamental para responder às expectativas destes consumidores, não só através de novas *blends* de café como também com novas máquinas de café para o consumo doméstico, mais eficientes e mais eficazes a salvaguardar o sabor do café.

2.8.1.3.3. Matriz A.D. Little



A matriz A.D. Little (ou matriz ADL) faz uma análise através da conjugação da fase de vida da indústria e a posição competitiva da empresa, dando como resultado uma orientação estratégica, que tanto pode ser “retirada” como “desenvolvimento natural”.

Através da análise verifica-se que a posição competitiva da Delta Cafés é favorável. Esta posição deve-se ao facto da Delta Cafés, apesar de só estar presente em 5 mercados internacionais, ter tido bons resultados internacionais, com um aumento das vendas internacionais de 10% nos dois últimos anos, de 20 para 30%, face às vendas totais da empresa. A este facto não é alheia a liderança da Delta Cafés no mercado de cápsulas em Espirito Santo, no Brasil, nem o facto de esta ser uma das marcas mais comercializadas em Espanha. Conclui-se assim que, apesar de ter menos meios do que as concorrentes a Delta Cafés consegue, nos mercados internacionais, ganhar o seu espaço e implementar os seus planos e estratégia face às restantes empresas do sector.

Em relação à indústria onde se insere a Delta Cafés ela foi classificada como madura. Apesar de nos últimos o consumo de café ter subido em todos os mercados (mais nos emergentes e países exportadores do que nos mercados tradicionais), e de haver uma relativa diferenciação do produto e um elevado potencial de crescimento, sobretudo nos países emergentes e exportadores elevado (de que é o exemplo o Brasil com expectativas de ser o maior consumidor mundial de café em 2020, altura em que a China irá consumir o mesmo café do que o Reino Unido), existem elevadas barreiras à entrada em novos mercados, nomeadamente o investimento forte necessário para o acesso à tecnologia e para departamentos de investigação e desenvolvimento, que serão os responsáveis pela resposta das empresas às exigências de mercado.

Com base nesta análise e, efetuando o cruzamento entre a posição competitiva e a fase de ciclo de vida da indústria, verifica-se que a Delta Cafés se encontra numa posição de desenvolvimento seletivo, sendo que deve tentar crescer de forma a alcançar uma posição de desenvolvimento natural, que irá passar por um aumento da sua posição competitiva.

De forma a alcançar este objetivo a Delta Cafés deverá ir para novos mercados, apostar no seu departamento de I&D para ir de encontro às expectativas e desejos dos consumidores e apostar no desenvolvimento da marca no estrangeiro, aumentando os seus acordos com cadeias de distribuição e retalho para alargar o alcance e a disponibilidade dos produtos Delta Cafés para os consumidores, alargar o seu contato direto com os clientes nos mercados internacionais e otimizar os seus custos, recorrendo à eficiência operacional.

2.8.2. Questão 2.

2.8.2.1. Novos mercados

Tal como observado na figura 1 (presente na página 7) os mercados que constituirão uma das maiores fontes de crescimento do mercado de café a nível mundial serão os países emergentes e os países exportadores de café, que em 2013 valiam cerca de 50% do consumo de café face aos 37% registados em 1990. Assim sendo, estes mercados terão que constituir uma prioridade para a Delta Cafés na sua política de internacionalização, visto que é aí que o consumo, a procura de produtos e a cultura de

café se encontra a crescer, sendo importante a empresa marcar e/ou reforçar a sua presença nestes países de forma a poder aumentar a notoriedade da sua marca e diversificar as suas fontes de receitas, conseguindo assim uma diminuição da dependência do mercado interno.

Em termos geográficos, a maioria destes países onde o consumo de café se encontra a crescer está localizada no continente asiático e sul-americano. Atualmente, no lote de países que a ICO considera como países emergentes e países exportadores, a Delta Cafés apenas está presente de forma direta em dois: Brasil e Angola. Os restantes mercados (França, Espanha e Luxemburgo) são considerados como mercados tradicionais.

No continente sul-americano encontram-se alguns dos maiores produtores mundiais de café, como o Brasil e a Colômbia, que registam crescimentos no consumo de café. Como exemplo deste crescimento têm-se o Brasil que, atualmente, é já o segundo maior consumidor mundial de café e onde a Delta começou a operar de forma direta em 2012, conseguindo vários bons resultados, como a liderança do mercado de cápsulas em Espírito Santo, no estado de Vitória. Na Colômbia o consumo de café encontra-se em crescendo, com o mercado de café a ser bastante competitivo, não só entre empresas do sector do café como também entre as empresas que fornecem produtos substitutos. No entanto é um mercado que ainda não se encontra evoluído, com os consumidores a não terem uma ampla noção dos benefícios do consumo de café e os vendedores ainda sem uma formação adequada para fornecer o melhor café disponível para os clientes. Nestes mercados sul-americanos o crescimento ocorre não só em termos de máquinas de café e respetivas cápsulas (consumo monodose), como também no café solúvel, uma solução prática para a nova classe média que procura um produto conveniente, prático e rápido.

Na Ásia (particularmente no sudeste e este asiático) encontram-se países que se enquadram nos dois perfis: países emergentes (Coreia do Sul) e países exportadores de café (Vietname, Filipinas, Indonésia, entre outros). De realçar que o Japão é uma exceção, visto que se enquadra nos mercados tradicionais. Nesta região, onde se encontra uma vasta população (cerca de 2,2 mil milhões de pessoas), existe um consumo *per capita* de apenas 0,5 kg em 2012 (*International Coffee Organization*, 2014), face aos 5 kg na União Europeia e 4,4 kg da América do Norte. Trata-se, assim,

de um mercado onde existem grandes oportunidades de crescimento, face ao crescimento económico da maioria destes países e ao facto do consumo de café ainda não estar desenvolvido, havendo hipóteses de entrada e de uma grande angariação de clientes e consumidores.

Nos países exportadores asiáticos o consumo de café encontra-se a crescer, mesmo em países que se encontram nos primeiros lugares a nível mundial de consumo da bebida, como a Indonésia (8º maior consumidor mundial). Neste país o consumo de café cresceu em média 6,6% desde 2000, enquanto outros países registam taxas de crescimento mais elevado, como o Vietname (13% em média desde 2000), China (10% desde 1998), Tailândia (dados incompletos apontam para uma taxa de crescimento desde 2001 a rondar os 7 a 10% ano) (*International Coffee Organization*, 2014). De realçar que, apesar dos fortes crescimentos, o consumo *per capita* mantém-se baixo nestes países, não ultrapassando os 2 kg, havendo assim várias oportunidades de crescimento. Já em relação aos países emergentes, como a Coreia do Sul, o consumo de café cresce essencialmente através das *coffee shops*, dando a conhecer o produto aos consumidores e servindo de porta de entrada às marcas, com preços elevados, sendo produtos para uma classe com um poder compra médio alto. Em termos de produtos ligados ao café os mais populares são as soluções “3 em 1” e o café solúvel, por serem soluções práticas e convenientes para os consumidores. O consumo cresce principalmente em zonas urbanas e entre os consumidores mais jovens, que procuraram hábitos mais ocidentais.

No leste europeu o consumo de café tem conhecido um crescimento forte na Rússia, onde o consumo de café está abaixo de 1 kg *per capita* (*International Coffee Organization*, 2014). Este crescimento verifica-se essencialmente entre os jovens e nas classes com maior rendimento, visto que o país é por natureza um consumidor de chá ao invés de café, sendo o café assim considerado como um produto *premium*, com um preço elevado para a maioria da população. Uma vez que o mercado é dominado pelos retalhistas, que assim dominam e ditam o preço, os fornecedores operam em perda, fornecendo na maioria das vezes café de má/fraca qualidade, piorando a imagem do produto. São assim as *coffee shops* e outras marcas que, ao controlarem os processos, aumentam a qualidade do seu produto construindo uma imagem positiva para os produtos da marca. Os produtos mais populares são o “3 em 1” e o café solúvel.

A Delta Cafés, ao operar nesses novos mercados, poderá deparar-se com algumas dificuldades, nomeadamente o fraco conhecimento/reputação da marca entre esses novos consumidores e a dificuldade em encontrar parceiros de negócios e bancos locais para financiar as atividades nestes mercados. Assim sendo, será fundamental para a Delta Cafés trabalhar de forma intensa e rigorosa a sua comunicação nestes novos mercados, de forma a aumentar a sua notoriedade junto dos consumidores e revelando-lhes os seus pontos fortes, apostando também numa política de proximidade com os novos clientes, mantendo as relações individualizadas e a aposta na máxima “um cliente, um amigo” e conservando as boas práticas da empresa, que lhe permitem ser líder de mercado e ombrear com grandes multinacionais no seu país, visto que tratar-se de mercados onde existe uma forte concorrência, devendo haver uma aposta eficaz na fidelização e satisfação dos clientes e consumidores.

2.8.3. Questão 3

2.8.3.1. Fatores críticos de sucesso

Indústria:

- ❖ Aposta na comunicação e divulgação dos benefícios do café junto dos consumidores;
- ❖ Desenvolvimento do consumo de café nos países emergentes e países exportadores;
- ❖ Produtos de café *premium*: acrescentar valor aos produtos não só através da qualidade como também nas origens (sustentabilidade nas origens, devido ao facto do café ser um produto agrícola e maioritariamente produzido em países em desenvolvimento, através dos princípios do comércio justo e *rainforest alliance*) e no processo produtivo;

Delta Cafés:

- ❖ Eficiência operacional, traduzida não só na otimização da produção através de maquinaria mais evoluída em termos tecnológicos, mas também na aposta de otimização do processo produtivo nos aspetos ambientais, nomeadamente nos recursos utilizados e nos resíduos gerados;

- ❖ Aposta na investigação e desenvolvimento de novos produtos para ir de encontro às necessidades do mercado;
- ❖ Aposta na formação dos colaboradores, para preparar os funcionários para as mudanças externas e novas tendências de mercado;
- ❖ Manutenção e reforço das relações individualizadas com os clientes, geradoras de maior confiança, fidelização e rentabilidade para as duas partes.

2.8.3.2. Opções estratégicas

	Atual	Proposta
Estratégia de negócio	Custo: Aposta no aumento da produção, redução de resíduos gerados e maximização dos recursos utilizados com o intuito de diminuir os custos de produção e maximizar o lucro.	Custo: Manter a eficiência e o controlo nas operações de produção e fazer revisões a outras atividades da cadeia de valor, de forma a minimizar custos e maximizar as operações.
Estratégia de posição de mercado	Challenger: Apesar da Delta Cafés ser líder de mercado em Portugal nos mercados internacionais adota uma postura ofensiva, tentando ganhar quota de mercado, através de acordos com distribuidoras e cadeias de retalho.	Challenger: Continuação da postura atacante da Delta, continuando não só a fechar contratos com cadeias de distribuição e retalho em mercados internacionais como também com compras de empresas, quer distribuidoras quer outras empresas de café mais pequenas, aumentando assim o serviço e a carteira de clientes.
Estratégia corporativa	Crescimento: A estratégia da Delta Cafés nos mercados internacionais tem sido de expansão para novos mercados com os produtos atuais da marca (crescimento externo, mais focado para os mercados internacionais do que para o mercado interno da empresa) e de compra dos distribuidores locais (integração vertical a montante).	Crescimento: Manter a estratégia de crescimento nos mercados internacionais, através da entrada em novos mercados e reforço das atividades nos mercados onde já se encontra presente. Será também importante lançar novos produtos, quer <i>blends</i> quer máquinas de café, mais específicas para esses mercados. Reforçar as apostas de compra de distribuidores como reforço do estatuto de melhoria do serviço ao cliente e nos países exportadores de café estender o programa de protocolos aos fornecedores, de forma a reforçar a qualidade dos produtos da marca através do controlo da cadeia de valor a jusante, com programas de formação e cooperações, como por exemplo acontece em Angola.

2.8.4. Questão 4.

2.8.4.1. Modo de entrada nos mercados internacionais

O modelo de internacionalização da Delta Cafés obedeceu a vários métodos de entrada nos mercados internacionais. Em Espanha e Angola a Delta Cafés entrou de forma direta, com base num investimento direto externo nestes dois mercados. Estas duas entradas foram feitas com base em dois fatores determinantes para diminuir os riscos do IDE: a proximidade geográfica e o facto do conceito de café (o produto) ser bastante semelhante ao mercado interno da empresa (no caso da entrada no mercado espanhol) e a proximidade em termos linguísticos, no caso de Angola.

Nos outros mercados a Delta Cafés entrou com base nas aquisições, quer dos distribuidores que detinha nestes mercados quer na compra de outros com carteiras de clientes. Estas operações tiveram a vantagem da Delta Cafés já ter um conhecimento do mercado, dado o *feedback* dos distribuidores aos seus produtos. Outra das vantagens foi o facto de se ter traduzido num método mais rápido de entrada nestes mercados do que um IDE, que poderia envolver meios burocráticos que afetariam o tempo de entrada. De realçar que se tratou de operações com um baixo risco adjacente: França e Luxemburgo têm uma forte comunidade portuguesa (país da empresa) e o Brasil é um mercado onde a língua é a mesma, facilitando a comunicação com os clientes e consumidores e a consequente entrada neste mercado.

Nos restantes mercados internacionais onde a Delta Cafés não está presente é representada por distribuidores, num método de exportação direta. Possui a vantagem de a empresa estar representada em países de onde tem pouca ou nenhuma informação e com um baixo investimento e, portanto, com um baixo risco. No entanto uma das grandes desvantagens é que tem pouco controlo nesses mercados, sendo a confiança no distribuidor o único suporte da marca junto dos consumidores nesses países.

Concluindo, o modelo de internacionalização da Delta baseia-se em duas formas: nos mercados onde está presente de forma direta tenta aperceber-se das necessidades, do tipo de consumo e do perfil do consumidor e, a partir daí, adaptar os seus negócios a essas variantes, através de acordos com cadeias de retalho e de distribuição que lhe permitam chegar aos tipos de consumidores que pretende. Nos mercados onde não está

presente tenta fortalecer e aumentar as transações com os distribuidores, que possuem um grande conhecimento do mercado e dos seus consumidores e que, através das constantes trocas de informação, podem aconselhar a Delta no tipo de produtos mais procurados naqueles mercados.

A proposta para o modo de entrada nos mercados internacionais será apostar de forma mais contundente nas aquisições e no investimento externo direto (IDE). Dos países onde a Delta está presente de forma direta (Espanha, França, Luxemburgo, Angola e Brasil) apenas os dois últimos se enquadram nos dois mercados onde o consumo de café tem tido crescimentos sustentados e elevados nos últimos anos, no de países exportadores. Nos países emergentes a Delta Cafés não está representada de forma direta e os restantes 3 mercados internacionais (França, Espanha e Luxemburgo) são mercados tradicionais. Esta fraca representação nestes dois mercados onde o consumo de café tem crescido de forma mais forte e sustentada faz repensar urgentemente o futuro da empresa, visto que 3 em 5 são mercados tradicionais onde, por norma, o consumo tem crescido de forma muito ténue.

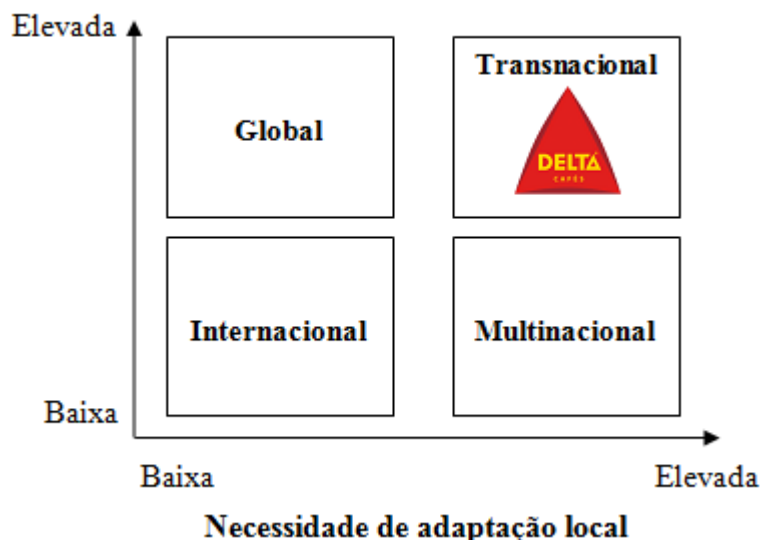
Assim sendo, o futuro destas aquisições e até investimentos diretos externos terá que passar por empresas (no caso da aquisição) ou investimentos nos países emergentes e países exportadores de café, onde as oportunidades de crescimento são mais elevadas do que nos mercados onde a Delta está maioritariamente inserida. Uma das vantagens deste tipo de ação e neste tipo de mercado a atuar será a transformação da marca Delta Cafés numa marca cada vez mais global ao invés de uma marca portuguesa com presença em vários mercados. No entanto também haverá outras vantagens, nomeadamente o acesso direto a mercados com grande potencial de crescimento ao invés de um acesso com base num distribuidor, o potencial de lucros elevados, juntamente com uma posição permanente nesses mercados e a construção estável de uma quota de mercado, a inovação que estas entradas irão trazer, pois novos mercados com novos consumidores irá levarão a empresa a investigar e desenvolver novas soluções e novos produtos para esses mercados e o total controlo das operações nestes mercados, com a possibilidade da empresa desenvolver as relações de forma mais direta com os seus potenciais clientes, um dos pontos fortes da Delta Cafés. Algumas das desvantagens serão, naturalmente, os elevados custos e riscos que estas operações (aquisições e IDE) acarretam e os riscos políticos, visto que os alvos serão em países

emergentes e países exportadores, que por norma estão praticamente inseridos na categoria de países em desenvolvimento.

Em suma, a proposta de entrada nos mercados tradicionais será mais centrada nas aquisições e investimentos diretos externos e focada em empresas de distribuição ou até de comercialização de café dos países emergentes e países exportadores de café, com uma dimensão reduzida a média, permitindo assim um preço de compra mais reduzido. Nos casos do investimento direto externo a escolha terá que recair em países com um elevado potencial de crescimento (não só no consumo de café como também em termos económicos) e onde as condições de entrada sejam favoráveis, não só nos aspetos políticos e outros externos à empresa como também internos, como por exemplo os eventuais conhecimentos do mercado e dos consumidores por parte da empresa.

2.8.4.2. Estratégias internacionais

Pressão sobre os custos



Nas estratégias genéricas internacionais, que combinam a pressão sobre os custos e a necessidade de adaptação local, a Delta Cafés deverá optar por uma estratégia transnacional, que combina uma elevada pressão nos custos e uma elevada adaptação às necessidades locais.

A Delta Cafés deverá, assim, adaptar os seus produtos consoante os mercados onde está inserida, indo de encontro às expectativas dos diferentes consumidores e clientes presentes nos diferentes mercados. Assim, seguindo um dos seus princípios orientadores

de negócio (“Um cliente, um amigo”) a Delta Cafés deverá ter um foco no cliente local, procurando soluções e produtos de valor acrescentado para o seu cliente e/ou consumidor e aumentando a rentabilidade dos seus clientes ao proporcionar as melhores soluções aos seus consumidores nos diferentes mercados. No entanto a empresa não deverá descurar os seus processos de fabrico, tentando ao máximo manter os seus métodos de controlo dos recursos utilizados e desperdícios gerados para não “derrapar” nos custos de produção, preservando a disciplina orçamental e um rigor nos custos. Posto isto, o objetivo passará por conseguir uma adaptação dos produtos com baixo custo.

O conhecimento neste tipo de estratégia também terá um papel fundamental. Ao invés da passagem de conhecimento de subsidiária para a casa-mãe esta terá que ser mais globalizada, com o conhecimento a fluir da casa-mãe para a subsidiária, da subsidiária para a casa-mãe e entre subsidiárias. Haverá assim uma rede globalizada que permitirá à empresa aumentar os seus conhecimentos, com o aumento do cruzamento de informação, permitindo um incremento das suas capacidades globais. Será uma empresa com conhecimentos e capacidades globais, mas a pensar localmente para cada mercado em que atua.

2.8.5. Questão 5.

2.8.5.1. Implementação nos mercados internacionais

7 P's de Booms e Bitner

Preço	<ul style="list-style-type: none"> • Deverá ser mantida a mesma estratégia: colocar o preço a um nível superior e adaptá-lo a cada mercado, de forma a evitar guerras de preço, diminuições das margens operacionais e garantir a manutenção da competitividade da marca. Será também essencial ter em conta o custo de vida e as condições económicas do país para a definição do preço.
Produto	<ul style="list-style-type: none"> • O controlo durante o processo produtivo para a garantia de qualidade de produto deverá ser mantido, assim como as adaptações de cada produto a diferentes mercados (origem do café, ponto de torra, apresentação, etc.). No entanto, a entrada da empresa em novos mercados terá o efeito de estimular a criação de novos produtos, adaptando os existentes ou lançando produtos criados de raiz.
Lugar	<ul style="list-style-type: none"> • A Delta Cafés deverá manter as mesmas redes de distribuição para os diferentes canais de mercados: institucional, horeca e <i>take home</i>. Para os dois primeiros será importante manter a mesma qualidade de serviço na entrega dos produtos atendendo às condições dos novos mercados. Para o canal <i>take home</i> será importante apostar em lojas físicas, locais onde os consumidores ficam a conhecer a marca e que acabam por servir de porta de entrada ao consumo de produtos da Delta Cafés pelos consumidores desses novos mercados.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • A comunicação terá que ser adaptada a cada mercado, atendendo às suas especificidades. Será importante a Delta manter as suas políticas de comunicação, que proibem qualquer tipo de comunicação violenta e que ofenda minorias étnicas, religiosas, políticas, entre outras. Será também importante a empresa fazer uma forte aposta na comunicação aquando da entrada num novo mercado, de forma a divulgar e dar a conhecer a marca aos potenciais clientes e consumidores.
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Os clientes estarão divididos em três ramos, tal como nos atuais mercados: institucional, horeca e <i>take home</i>. Assim sendo, os clientes serão não só o consumidor de café como também outras superfícies que venderão os produtos Delta Cafés ao consumidor final. • Será importante manter a mesma gestão de proximidade com os colaboradores nos novos mercados, pois eles serão a "cara" da empresa nesses mercados. Assim sendo, é vital que a Delta Cafés mantenha as mesmas políticas de recursos humanos nesses novos mercados, a nível de recrutamento, formação e regalias.
Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Os processos deverão ser os mesmos que são adotados em Portugal, mantendo a identidade da marca como amiga do meio ambiente e socialmente responsável. No entanto, e como nem todos os países podem ter as mesmas infraestruturas e condições do país de origem da empresa, poderá haver necessidades de mudança nos processos da mesma.
Evidência Física	<ul style="list-style-type: none"> • A Delta Cafés deverá não só manter a mesma política de proximidade e de relação com os clientes ("<i>one-to-one</i>") como reforçar e apostar forte nesta relação nesses novos países, visto que será uma empresa relativamente nova no mercado e será fundamental não só angariar clientes como fidelizá-los, de forma a ganhar quota de mercado e rentabilizar as suas operações. Assim sendo, será importante a empresa levar para estes mercados o seu serviço de apoio técnico e de formação a clientes de forma a garantir mais trunfos para a angariação de clientes e maior rentabilização para o negócio destes.

2.9. Slides de resolução do caso

Questão 1.
Análise Externa: 5 Forças de Porter

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Ameaça de entrada de novos competidores
Valor Global da Força: Baixa

- Elevada necessidade de capital, não só para investimentos em tecnologia como também para a área de I&D;
- Número elevado de empresas já presentes na indústria;
- Empresas especializadas na torrefação e comercialização do café durante várias gerações, criando assim uma experiência no negócio e uma "arte" de fazer café difícil de replicar.

Rivalidade entre as empresas da indústria
Valor Global da Força: Alta

- Existência de várias empresas na indústria;
- Ativos altamente especializados e com custos fixos elevados para as empresas da indústria;
- Custos de posse altos levam a que as empresas da indústria otimizem os seus métodos de produção e transporte de forma a adotar uma filosofia JIT (*Just in time*).

Ameaça de produtos substitutos
Valor Global da Força: Médio

- Alta disponibilidade de produtos substitutos;
- Diferentes perceções, sentimentos e finalidade no consumo de produtos substitutos, pois o consumo de chá (por exemplo) é diferente do consumo de café, havendo assim alguns custos de mudança para o consumidor.

Poder dos fornecedores
Valor Global da Força: Baixo

- Elevada importância da indústria do café enquanto cliente e hipóteses muito baixas de os fornecedores podermos entrar como competidor nesta indústria;
- Apesar da exigência de qualidade do produto por parte das empresas aos fornecedores as quantidades compradas são elevadas, fazendo com que surja uma dependência dos fornecedores face a uma empresa, com estas a terem frequentemente fornecedores exclusivos.

Poder dos clientes
Valor Global da Força: Médio

- Exigência de produtos de qualidade por parte dos clientes;
- Disponibilidade de substitutos leva a indústria a diferenciar os seus produtos, de forma a captar e fidelizar os clientes, criando novas *blends* e novas misturas com o café.

Desenvolvimento Estratégico Internacional da Delta Cafés 1

Questão 1.
Análise Interna: 7 P's de Booms e Bitner




ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

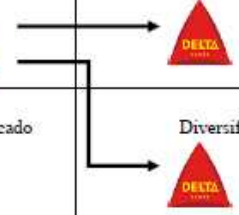
Preço	<ul style="list-style-type: none"> • Os preços são colocados num nível superior, para evitar guerras de preço e diminuição das margens operacionais, e adaptados a cada mercado, de forma a garantir a competitividade da marca. Apesar de definidos podem ser negociados com outros agentes do mercado, de forma a garantir margens operacionais para todos os intervenientes e evitar distorções do mercado.
Produto	<ul style="list-style-type: none"> • O controlo durante todo o processo produtivo e as boas práticas durante a cadeia de valor garantem um produto de qualidade. Em caso de necessidade o produto pode ser adaptado a diferentes mercados (desde a origem do café ao processo de torra, passando pela apresentação e empacotamento do produto). Os nomes encontram-se uniformizados, estando assim adaptados para os mercados internacionais.
Lugar	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de distribuição específicas para cada canal do mercado: <i>horeca</i>, institucional e <i>take home</i>. Para os dois primeiros a Delta possui plataformas comerciais, que asseguram uma relação próxima com o cliente, recebendo os produtos do centro de produção e distribuindo posteriormente para os clientes. Para o canal <i>take home</i> a distribuição é feita através do <i>site</i>, lojas físicas da marca e grandes superfícies comerciais.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação da marca através de feiras nacionais e internacionais, assim como ações de relações públicas que envolvam o apoio a congressos. Para cada canal de distribuição a comunicação é adaptada: catálogos e folhetos (<i>horeca</i>) e ações no ponto de venda (<i>take home</i>). Comunicação adaptada a cada mercado geográfico e a cada país de destino.
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Os clientes dividem-se em três ramos: institucional, <i>horeca</i> e <i>take home</i>. Assim sendo, os clientes são não só os consumidores de café como também as grandes superfícies comerciais, os distribuidores e outras superfícies (cafés, hotéis, restaurantes, etc.) que posteriormente vendem os produtos Delta ao cliente final. • Gestão de proximidade com os colaboradores por parte da Delta com intuito de corresponder às suas motivações, através do aumento de competências (formações em diversas áreas) e criação de condições para o desenvolvimento pessoal e profissional. Oferta de outras regalias, tais como: seguro de saúde e pacote de descontos na aquisição de produtos. Na unidade fabril existe um serviço de transporte e cantina gratuita para os trabalhadores.
Processos	<ul style="list-style-type: none"> • O café chega a Lisboa via marítima e é transportado até à fábrica por comboio e camião. Depois de armazenado e limpo é torrado, num processo decomposto em três fases. De seguida ocorre a formação dos lotes de café, consoante as suas características, sendo posteriormente moído. O café é de seguida enviado para as secções de empacotamento e encartonamento e paletização, sendo posteriormente armazenado e expedido.
Evidência Física	<ul style="list-style-type: none"> • "Mais que um cliente, um amigo". Relação personalizada com os clientes (<i>one-to-one</i>) de modo a conhecer as necessidades e preferências de cada cliente e assim reforçar as relações comerciais. Formações e serviço de assistência técnica de modo a aumentar a rentabilidade do negócio dos clientes, assim como a existência de duas linhas telefónicas para apoio técnico e envio de reclamações e sugestões.

Desenvolvimento Estratégico Internacional da Delta Cafés 2

Questão 1.
Análise Interna: Matriz de produtos x Mercados de Ansoff

ISCTE Business School
 Instituto Universitário de Lisboa

Produtos \ Mercados	Produtos Atuais	Novos Produtos
Mercado Atual	Penetração no mercado 	Desenvolvimento do produto 
Novos Mercados	Desenvolvimento do mercado	Diversificação 



Aposta não só no desenvolvimento e conceção de novos produtos (desenvolvimento do produto) como também na aposta em novos mercados (diversificação).

Desenvolvimento Estratégico Internacional da Delta Cafés 3

Questão 2.
Novos Mercados

ISCTE Business School
 Instituto Universitário de Lisboa

Mercados onde o consumo de café mais cresce como alvo prioritário na internacionalização da Delta Cafés: mercados emergentes e exportadores de café.

Zonas geográficas: América do Sul, Ásia e Leste Europeu

América do Sul: Brasil (onde a Delta Cafés já se encontra representada atualmente) e Colômbia (país onde o mercado de café se encontra a crescer mas que precisa de ser desenvolvido, nomeadamente na formação dos trabalhadores e na comunicação dos benefícios do café para os consumidores. **Produtos mais populares:** Máquinas de café e respetivas cápsulas (consumo monodose), como também no café solúvel, uma solução prática para a nova classe média que procura um produto conveniente, prático e rápido.

Ásia: Consumo *per capita* baixo em relação à UE e América do Norte, o que permite haver espaço de crescimento. Países exportadores com crescimentos elevados mas com consumos *per capita* baixos, havendo assim espaço para o crescimento do mercado. Países emergentes onde o crescimento é feito através das lojas, sendo o espaço de entrada das marcas nesse mercado. **Produtos mais populares:** Soluções “3 em 1” e o café solúvel, por serem soluções práticas e convenientes para os consumidores.

Leste Europeu: Mercado do café a crescer em países onde a cultura do chá é mais forte e dominante. Na Rússia o crescimento é elevado, com o café a ser visto como um produto *premium*, sendo os mais jovens e classes mais abastadas o motor do crescimento do mercado de café. Grandes marcas e lojas de café permitem um aumento da qualidade do produto. **Produtos mais populares:** “3 em 1” e o café solúvel.

Dificuldades para a Delta Cafés: Fraco conhecimento/reputação da marca nesses novos consumidores e a dificuldade em encontrar parceiros de negócios e bancos locais para financiar as atividades nesses novos mercados. Comunicação terá que ser cuidadosa para dar notoriedade à marca.

Desenvolvimento Estratégico Internacional da Delta Cafés 4

Questão 3. Fatores críticos de sucesso

Indústria:

- ✓ Aposta na comunicação e divulgação dos benefícios do café junto dos consumidores;
- ✓ Desenvolvimento do consumo de café nos países emergentes e países exportadores;
- ✓ Produtos de café *premium*: acrescentar valor aos produtos não só através da qualidade como também nas origens (sustentabilidade nas origens, devido ao facto do café ser um produto agrícola e maioritariamente produzida em países em desenvolvimento, através dos princípios do comércio justo e *rainforest alliance*) e no processo produtivo;

Delta Cafés:

- ✓ Eficiência operacional, traduzida não só na otimização da produção através de maquinaria mais evoluída em termos tecnológicos mas também na aposta de otimização do processo produtivo nos aspetos ambientais, nomeadamente nos recursos utilizados e nos resíduos gerados;
- ✓ Aposta na investigação e desenvolvimento de novos produtos para ir de encontro às necessidades do mercado;
- ✓ Aposta na formação dos colaboradores, para preparar os funcionários para as mudanças externas e novas tendências de mercado;
- ✓ Manutenção e reforço das relações individualizadas com os clientes, geradoras de maior confiança, fidelização e rentabilidade para as duas partes.

Questão 3. Opções Estratégicas

Estratégia de negócio:

Atual: Custo (Aposta no aumento da produção, redução de resíduos gerados, maximização dos recursos utilizados com o intuito de diminuir os custos de produção e maximizar o lucro).

Proposta: Custo (Manter a eficiência e o controlo nas operações de produção e fazer revisões a outras atividades da cadeia de valor, de forma a minimizar custos e maximizar as operações).

Estratégia de Posição de Mercado:

Atual: *Challenger* (Apesar da Delta Cafés ser líder de mercado em Portugal nos mercados internacionais adota uma postura ofensiva, tentando ganhar quota de mercado, através de acordos com distribuidoras e cadeias de retalho).

Proposta: *Challenger* (Continuação da postura atacante da Delta, continuando não só a fechar contratos com cadeias de distribuição e retalho em mercados internacionais como também com compras de empresas, quer distribuidoras quer outras empresas de café mais pequenas, aumentando assim o serviço e a carteira de clientes).

Estratégia Corporativa:

Atual: Crescimento (A estratégia da Delta Cafés nos mercados internacionais tem sido de expansão para novos mercados com os produtos atuais da marca (crescimento externo, mais focado para os mercados internacionais do que para o mercado interno da empresa) e de compra dos distribuidores locais (integração vertical a montante)).

Proposta: Crescimento (Manter a estratégia de crescimento nos mercados internacionais, através da entrada em novos e reforço das atividades nos mercados onde já se encontra presente. Será também importante lançar novos produtos, quer *blends* quer máquinas de café, mais específicas para esses mercados. Reforçar as apostas de compra de distribuidores como reforço do estatuto de melhoria do serviço ao cliente e nos países exportadores de café estender aos fornecedores, de forma a reforçar a qualidade dos produtos da marca através do controlo da cadeia de valor a jusante, com programas de formação e cooperações, como por exemplo acontece em Angola).

Questão 4.
Modo de entrada nos mercados internacionais (atual)

Atual: IDE (Espanha e Angola), Aquisições (Luxemburgo, França e Brasil), Exportação Direta (restantes países onde não está representada de forma direta).

Vantagens: Proximidade geográfica e cultura de café semelhante (IDE em Espanha); Proximidade geográfica (IDE em Angola);

Conhecimento prévio sobre o mercado, método mais rápido do que um IDE, baixo risco devido à forte comunidade portuguesa (França e Luxemburgo) e proximidade linguística (Brasil) (Aquisições como método de entrada na França, Luxemburgo e Brasil)

Representação em países onde tem pouca ou nenhuma informação com um baixo investimento e, portanto, com um baixo risco. (Distribuidores)

Desvantagens: Pouco ou nenhum controlo nas operações (distribuidores)

Conclusão: O modelo de internacionalização da Delta baseia-se em dois fatores: nos mercados onde está presente de forma direta tenta aperceber-se das necessidades, do tipo de consumo e do perfil do consumidor e, a partir daí, adotar os seus negócios a essas variantes, através de acordos com cadeias de retalho e de distribuição que lhe permitam chegar aos tipos de consumidores que pretende. Nos mercados onde não está presente tenta fortalecer e aumentar as transações com os distribuidores, que possuem um grande conhecimento do mercado e dos seus consumidores e que, através das constantes trocas de informação, podem aconselhar a Delta no tipo de produtos mais preferidos naqueles mercados.

Questão 4.
Modo de entrada nos mercados internacionais (proposto)

Proposta: Aposta mais forte nas aquisições e no investimento direto externo (IDE), com a prioridade a ser as empresas (ou então o investimento direto) dos países emergentes e países exportadores de café.

Porquê? Nos países onde a Delta está presente de forma direta (Espanha, França, Luxemburgo, Angola e Brasil) apenas os dois últimos enquadram-se nos dois mercados onde o consumo de café tem tido crescimentos sustentados e elevados nos últimos anos, no de países exportadores. Nos países emergentes a Delta Cafés não está representada de forma direta e os restantes 3 mercados internacionais (França, Espanha e Luxemburgo) são mercados tradicionais (onde, por norma, o consumo tem crescido de forma muito ténue.)

Vantagens: Acesso direto a mercados de grande crescimento, potencial de lucros elevado (garantia de uma posição permanente e uma quota de mercado estável), inovação que irá acarretar, pois novos produtos trazem novos consumidores com novas exigências e especificidades.

Desvantagens: Elevados custos, riscos políticos (visto que os alvos serão em países emergentes e países exportadores, que por norma estão praticamente inseridos na categoria de países em desenvolvimento).

Conclusão: Em suma a proposta de entrada nos mercados tradicionais será mais centrada nas aquisições e investimentos diretos externos e focada em empresas de distribuição ou até de comercialização de café dos países emergentes e países exportadores de café, com uma dimensão reduzida a média, permitindo assim um preço de compra mais reduzido. Nos casos do investimento direto externo a escolha terá que recair em países com um elevado potencial de crescimento (não só no consumo de café como também em termos económicos) e onde as condições de entrada sejam favoráveis, não só nos aspetos políticos e outros externos à empresa como também internos, como por exemplo os eventuais conhecimentos do mercado e dos consumidores por parte da empresa.

Questão 4.
Estratégias Internacionais



Estratégia Transnacional: Elevada pressão nos custos e uma elevada adaptação às necessidades locais

A Delta Cafés deverá, assim, adaptar os seus produtos consoante os mercados onde está inserida, indo de encontro aos diferentes consumidores e clientes presentes nos diferentes mercados. Assim, indo de encontro a um dos seus princípios orientadores de negócio ("Um cliente, um amigo") a Delta Cafés deverá ter um foco no cliente local, procurando soluções e produtos de valor acrescentado para o seu cliente e/ou consumidor, aumentando a rentabilidade dos seus clientes ao proporcionando as melhores soluções aos seus consumidores nos diferentes mercados. No entanto a empresa não deverá descuidar os seus processos de fabrico, tentando ao máximo manter os seus métodos de controlo dos recursos utilizados e desperdícios gerados para não "derrapar" nos custos de produção, mantendo assim uma disciplina orçamental e um rigor nos custos. O objetivo passará a ser, assim, conseguir uma adaptação dos produtos com baixo custo.

O conhecimento neste tipo de estratégia também terá um papel fundamental. Ao invés da passagem de conhecimento de subsidiária para a casa-mãe esta terá que ser mais globalizada, com o conhecimento a fluir da casa-mãe para a subsidiária, da subsidiária para a casa-mãe e entre subsidiárias. Haverá assim uma rede globalizada que permitirá à empresa aumentar os seus conhecimentos, com o aumento do cruzamento de informação, permitindo um aumento das suas capacidades globais. Será uma empresa com conhecimentos e capacidades globais, mas a pensar localmente em cada mercado que atua.

Questão 5.
Implementação nos mercados internacionais
7 P's de Booms e Bitner

Preço	• Deverá ser mantida a mesma estratégia: colocar o preço a um nível superior e adaptá-lo a cada mercado, de forma a evitar guerras de preço, diminuições das margens operacionais e garantir a manutenção da competitividade da marca. Será também essencial ter em conta o custo de vida e as condições económicas do país para a definição do preço.
Produto	• O controlo durante o processo produtivo para a garantia de qualidade de produto deverá ser mantido, assim como as adaptações de cada produto a diferentes mercados (origem do café, ponto de torra, apresentação, etc.). No entanto a entrada da empresa em novos mercados terá o efeito de estimular a criação de novos produtos, quer adaptando os existentes quer o lançamento de novos produtos de raiz.
Lugar	• A Delta Cafés deverá manter as mesmas redes de distribuição para os diferentes canais de mercados: institucional, horeca e <i>take home</i> . Para os dois primeiros será importante manter a mesma qualidade de serviço na entrega dos produtos atendendo às condições dos novos mercados. Para o canal <i>take home</i> será importante apostar em lojas físicas, locais onde os consumidores ficam a conhecer a marca e que acabam por servir de porta de entrada do consumo de produtos da Delta Cafés pelos consumidores desses novos mercados.
Comunicação	• A comunicação terá que ser adaptada a cada mercado, atendendo às suas especificidades. Será importante a Delta manter as suas políticas de comunicação, que proibem qualquer tipo de comunicação violenta e que ofenda minorias étnicas, religiosas, políticas, entre outras. Será também importante a empresa fazer uma forte aposta na comunicação aquando da entrada num novo mercado, de forma a divulgar e dar a conhecer a marca aos potenciais clientes e consumidores.
Pessoas	• Os clientes estarão divididos em três ramos, tal como nos atuais mercados: institucional, horeca e <i>take home</i> . Assim sendo, os clientes serão não só o consumidor de café como também outras superfícies que venderão os produtos Delta Cafés ao consumidor final. • Será importante manter a mesma gestão de proximidade com os colaboradores nos novos mercados, pois eles serão a "cara" da empresa nesses mercados. Assim sendo é vital que a Delta Cafés mantenha as mesmas políticas de recursos humanos nesses novos mercados, a nível de recrutamento, formação e regalias.
Processos	• Os processos deverão ser os mesmos que são adotados em Portugal, mantendo a identidade da marca como amiga do meio ambiente e de socialmente responsável. No entanto, e como nem todos os países podem ter as mesmas infraestruturas e condições do país de origem da empresa, poderá haver necessidades de mudança nos processos da empresa.
Evidência Física	• A Delta Cafés deverá não só manter a mesma política de proximidade e de relação com os clientes (" <i>one-to-one</i> ") como reforçar e apostar forte nesta relação nesses novos países, visto que será uma empresa relativamente nova no mercado e será fundamental não só angariar clientes como fidelizá-los, de forma a ganhar quota de mercado e rentabilizar as suas operações. Assim sendo, será importante a empresa levar para estes mercados o seu serviço de apoio técnico e de formação a clientes de forma a garantir mais triunfos para a angariação de clientes e maior rentabilização para o negócio destes.

2.10. Ilações a retirar do presente caso para a Gestão

O presente caso de estudo teve como objeto de trabalho a indústria do café e, mais concretamente, a Delta Cafés, empresa portuguesa especializada na torra e comercialização de café. A necessidade e a pertinência do caso elaborado devem-se à necessidade da empresa diversificar as suas fontes de receita, passando pelo aumento e rentabilização das suas atividades internacionais de forma a reduzir a sua dependência do mercado português, onde a empresa é líder de mercado, mas que apresenta taxas de crescimento muito reduzidas. Numa altura de contração económica em Portugal, com várias medidas de austeridade que afetam tanto as empresas como a população em geral e que apresentam impactos gravíssimos nas primeiras, tal como a diminuição das vendas e conseqüente redução da produção, o aumento da carga fiscal e a dificuldade de acesso a empréstimos bancários, o caso de estudo ganha relevância ao centrar-se não só numa das soluções naturais para as empresas que se depararam com um crescimento do seu mercado interno abaixo daquele que é aspirado para as organizações, de forma a conseguir alcançar os seus desejos no crescimento da empresa, como também para as empresas com operações externas, mas onde a maior fonte de receitas é recolhida no seu mercado interno. Relativamente à empresa que é alvo de análise, ainda nenhum estudo realizado se focou na internacionalização da Delta Cafés, nomeadamente na problemática já assumida pelo seu conselho de administração relativa ao peso das receitas externas *versus* receitas no mercado interno, com a maioria dos estudos a focar-se mais na área de *marketing*, sistemas de informação e de liderança.

Da análise à indústria do café verifica-se que o consumo e a importância desta bebida tem vindo a crescer desde há séculos, desde a sua chegada à Europa até aos dias de hoje. Se antigamente os países guerreavam e lutavam entre si para obter os grãos férteis do cafeeiro, de modo a poderem plantar e posteriormente lucrar com o comércio e venda dos grãos de café, atualmente a importância desta planta não diminui, muito pelo contrário, sendo uma das principais mercadorias transacionadas nas bolsas de futuros e uma das bebidas mais populares e consumidas a nível mundial.

Para esta popularidade não serão alheios os diversos estudos, que partem não só de universidades como também de médicos e especialistas ligados à área da saúde, a exultar os benefícios do consumo de café. Do consumo de café em doses moderadas (3

a 4 chávenas por dia como dose recomendada, exceto para grupos específicos de doentes coronários, grávidas e pessoas sensíveis à cafeína) advêm vários benefícios para os consumidores, como o aumento do estado de alerta e concentração, uma menor incidência das doenças de Parkinson e Alzheimer, a diminuição do risco de demência e da propensão de doenças do fígado.

O consumo do café nos últimos anos tem conhecido um crescimento a nível mundial, sendo este provocado pelo aumento de consumo nos países emergentes e exportadores de café, ao passo que os mercados tradicionais (maioritariamente países desenvolvidos situados na Europa, juntamente com os EUA) têm registado taxas de crescimento praticamente nulas, revelando sinais de que terão chegado ao limite de penetração do consumo de bebida.

No entanto, no que toca ao consumo do café, a mudança de perfil por categoria de países não é a única a registar-se neste sector. Nos últimos anos conheceu-se uma mudança de paradigma no que toca ao local de consumo de bebida, com as aplicações domésticas (máquinas de café destinados aos consumidores) a ganharem cada vez mais terreno face aos locais de consumo fora de casa, como restaurantes e cafés. Estas mudanças, que se registam até em países onde o consumo de café fora do ambiente doméstico é dominante (como por exemplo, Portugal), levam a que as empresas do sector precisem de fazer uma aposta forte nas suas seções de investigação e desenvolvimento, de forma a estudar, planear, elaborar e desenvolver aplicações e novos produtos que vão de encontro às expectativas dos consumidores e à exigência do mercado. Além disso, vários produtos de café ganham mercado e notoriedade nos países emergentes e exportadores, sobretudo pela sua rapidez de preparação e pela sua conveniência de consumo, como o café solúvel, em cápsulas e o “3 em 1”.

A Delta Cafés é uma empresa portuguesa fundada em 1961 por Rui Nabeiro, um profundo conhecedor do café e que decidiu avançar para a criação da sua própria empresa. Depois de sofrer uma consolidação decisiva, ao separar as atividades comerciais das industriais, a empresa foi crescendo até se tornar na líder de mercado em Portugal.

Regendo-se por uma série de valores e princípios orientadores de negócio, a Delta Cafés atua no mercado de forma séria e responsável, comprometendo-se não só nas suas

obrigações face ao meio ambiente (responsabilidade ambiental na produção e nas origens do café), mas também face aos trabalhadores, clientes e outras partes interessadas.

Optando e construindo as suas relações com os clientes de forma individualizada, a Delta Cafés reconhece a importância dos seus clientes no seu crescimento e no seu futuro, desenvolvendo uma relação de confiança e amizade que vai mais além do mero relacionamento empresarial. Preocupando-se com os conhecimentos dos clientes sobre o café, fornecendo assistência técnica quer nas instalações dos clientes quer nas suas, garantindo a substituição do equipamento avariado e canais de comunicação permanentes para a colocação de dúvidas, sugestões e reclamações a Delta Cafés consegue garantir de forma eficaz a fidelização dos clientes, numa relação feita à medida para estes.

A inovação também ocupa um espaço importante para esta empresa, não só como forma de corresponder às exigências e novas tendências do mercado, como também de forma a melhorar a sua competitividade. Aproveitando todo o tipo de interações e ideias entre empresa e cliente, como também através da assimilação de conhecimento e da utilização de produtos, a Delta desenvolve novas soluções para o mercado, novos processos para melhorar o seu método de produção e novos meios para valorizar o serviço aos clientes.

A expansão internacional da Delta Cafés surgiu de forma natural, satisfazendo a ambição da empresa em aumentar o seu crescimento e a sua cotação além-fronteiras. No entanto, as mudanças de consumo a nível mundial do café vieram alterar e modificar os conceitos de internacionalização, com novos mercados a emergirem face a outros. Assim, enquanto há algumas décadas os países inseridos nos mercados tradicionais (países da Zona Euro, EUA, Canadá) dominavam o consumo do café face aos países emergentes e exportadores, onde o consumo não estava enraizado e a prevalência era o consumo de outras bebidas, atualmente assiste-se ao contrário, com o crescimento nesses países e a estagnação dos mercados tradicionais, onde a Delta Cafés está maioritariamente inserida, quer diretamente quer através de distribuidores.

É assim que este caso de estudo “ganha vida” na área das ciências de gestão, abordando áreas como a estratégia e o desenvolvimento empresarial, bem como a importância do

planeamento estratégico nas organizações como forma de evitar surpresas face às mudanças externas à organização.

Como linhas de investigação futura que possam complementar este trabalho sugere-se a realização de estudos que investiguem e sugiram países onde a Delta Cafés poderá atuar de forma direta, analisando todas as suas envolventes económica, social, legal, política e tecnológica, assim como eventuais localizações mais específicas dentro desses países, nomeadamente zonas onde o consumo de café poderá estar a crescer mais face ao resto do país ou onde ocorram eventuais benefícios para a Delta Cafés se instalar, nomeadamente o acesso à matéria-prima e, conseqüentemente, a possibilidade de desenvolver projetos com agricultores, de forma a incorporar no seu processo produtivo café com mais qualidade e com maior valor para o seu produto. Será também essencial analisar o tipo e os produtos de café mais consumidos, o local do consumo, a cultura do café existente nesses países e as “crenças” das pessoas face ao café (ou seja, se existe a perceção das pessoas dos benefícios do consumo do café) para enriquecer o estudo e sustentar de forma mais firme a decisão de entrada num determinado país face a outro.

É assim num mundo em constante mudança que a Delta Cafés joga o seu futuro para realizar as suas ambições de se transformar numa empresa equilibrada em termos de receitas no mercado interno face às obtidas no estrangeiro. Para isso a Delta Cafés terá que recorrer a todos os seus conhecimentos adquiridos ao longo de mais de meia centena de anos para, com recurso à análise de todas as suas capacidades e recursos e, numa análise mais externa, ao seu meio ambiente, implementar a sua estratégia, conseguir superar os seus desafios e, de acordo com as suas ambições, equilibrar as suas receitas de forma a transformar-se, assim, numa empresa global.

3. Bibliografia

- Andersen, O. (1997), Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, 37: 27-42
- Ansoff, H.I. 1965. *Corporate strategy*. McGraw-Hill
- Antunes, C. & Lima, P. Delta quer exportar 30% em 2013, Expresso, <http://expresso.sapo.pt/delta-quer-exportar-30-em-2013=f767769#ixzz2vtCPkKW0>, (17 Nov. 2012) [Consultado em 13 Mar. 2014]
- 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
- Aveiro, I. Delta Cafés adopta marca única para 35 países, Jornal de Negócios, http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/delta_cafeacutes_adopta_marc_a_uacutenica_para_35_paiacuteses.html, (17 Out. 2012) [Consultado em 29 Jun. 2013]
- Bradley, F. 2005. *International marketing strategy* (5th Edition). Pearson Education Limited
- Brando. C.H.J. 2013. Tendências e perspectivas do consumo mundial de café, <http://www.cecafe.com.br/CoffeeDinner2013/downloads/carlosbrando.pdf>, (28 Mai. 2013) [Consultado em 22 Mar. 2014]
- Brito, P. Vendas de grupo Delta crescem 1% para 308 milhões de euros, Dinheiro Vivo, <http://www.dinheirovivo.pt/Empresas/Artigo/CIECO138049.html>, (9 Abr. 2013) [Consultado em 13 Mar. 2014]
- Carvalho, J. C. & Filipe, J. 2010. *Manual de estratégia – Conceitos, práticas e roteiro* (3ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

- Chan Kim, W. & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*, Out. 2004: 76-84
- Chandler, A.D. 1962. *Strategy and structure: Chapters in the history of the american industrial enterprise*. The M.I.T Press
- Colbert. R. 2013. Coffee 2013: Ready for take-off, http://www.ico.org/event_pdfs/seminar-consumption/rabobank-e.pdf, (5 Mar. 2013) [Consultado em 8 Jul. 2013]
- Cruz, M.A.F.V. 2011. *O Desenvolvimento Estratégico do H3 – Hambúrguer Gourmet para o Mercado Internacional*, Tese de Mestrado em Gestão não Publicada, ISCTE Business School, Lisboa
- David, F.R. 2005. *Strategic management – Concepts and cases* (10th Edition). Pearson Education International
- Delta Cafés. Manual de Marketing, http://www.delta-cafes.com/DeltaFiles/content/201111/t5mg2ukw.5xe_59b81062_contentfile.pdf, [Consultado em 26 Jun. 2013]
- Delta Cafés. Relatório de Sustentabilidade 2011, http://www.delta-cafes.pt/DeltaFiles/content/201302/5rno5eew.1ue_c62c730a_contentfile.pdf, [Consultado em 5 Jun. 2013]
- Diário Digital. Um em cada quatro cafés já é consumido em casa, mercado nacional deverá cair em 2012, http://diariodigital.sapo.pt/news.asp?id_news=599499, (31 Out. 2012) [Consultado em 25 Mar. 2014]
- European Coffee Federation. Coffee Market Overview March 2014, http://www.ecf-coffee.org/images/Coffee_market_overview_March_2014.pdf, [Consultado em 19 Mar. 2014]
- European Coffee Federation. European Coffee Report 2012/13: European Chapter, http://www.ecf-coffee.org/images/European_Coffee_Report_2012-13_European_chapter.pdf, [Consultado em 19 Mar. 2014]
- Ferreira, M.P.; Santos, J.C.; Reis, N. & Marques, T. 2010. *Gestão Empresarial* (3^a Edição). LIDEL

- Ferreira, M.P.; Santos, J.C.; Reis, N. & Marques, T. 2011. *Gestão Empresarial – Casos de estudo*. LIDEL
- Finlay, P. 2000. *Strategic management: An introduction to business and corporate strategy*. Prentice Hall
- Freire, A. 1997. *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo
- Garcia, M.E.M.N. 2013. *A Reformulação Estratégica Da B.A. Vidros – Com Vista à Redução Da Exposição às Economias Ibéricas*, Tese de Mestrado em Gestão não Publicada, ISCTE Business School, Lisboa
- Hill, C.W.L. 2001. *Global business today* (2nd Edition). Irwin/McGraw-Hill
- Hollensen, S. 2008. *Essentials of global marketing*. Prentice Hall
- International Coffee Organization. Coffee consumption in East and Southeast Asia: 1990-2012, <http://www.ico.org/news/icc-112-4e-consumption-asia.pdf>, (27 Fev. 2014) [Consultado em 18 Mar. 2014]
- International Coffee Organization. Monthly Coffee Market Report: December 2012, <http://dev.ico.org/documents/cy2012-13/cmr-1212-e.pdf>, [Consultado em 07 Jul. 2013]
- International Coffee Organization. Monthly Coffee Market Report: January 2014, <http://dev.ico.org/documents/cy2013-14/cmr-0114-e.pdf>, [Consultado em 18 Mar. 2014]
- International Coffee Organization. Outlook for the world coffee market, <http://dev.ico.org/documents/cy2013-14/presentations/icc-hop-market-march2014.pdf>, [Consultado em 13 Mar. 2014]
- International Coffee Organization. Strategic action plan for the International Coffee Organization, <http://dev.ico.org/documents/icc-105-19-r1e-action-plan.pdf>, (16 Out. 2012) [Consultado em 7 Jul. 2013]
- International Coffee Organization. Summary Report on the Seminar on trends in new coffee-consuming markets, <http://dev.ico.org/documents/cy2012-13/icc->

- [110-15e-report-seminar-trends.pdf](#), (20 Mar. 2013) [Consultado em 18 Mar. 2014]
- International Coffee Organization. World coffee trade (1963-2013): A review of the markets, challenges and opportunities facing the sector, <http://www.ico.org/news/icc-111-5-r1e-world-coffee-outlook.pdf>, (24 Fev. 2014) [Consultado em 18 Mar. 2014]
 - Isabel Nicolau. O Conceito De Estratégia, [http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/Bibliografia%202005/Conceito%20Estrat%C3%A9gia%20\(Nicolau\).pdf](http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/Bibliografia%202005/Conceito%20Estrat%C3%A9gia%20(Nicolau).pdf) . 2001. Acedido em 03/07/2013
 - Jaramillo. M. 2013. Key trends in producing countries: Colombia, http://www.ico.org/event_pdfs/seminar-consumption/tomacafe-e.pdf, (5 Mar. 2013) [Consultado em 18 Mar. 2014]
 - 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
 - Johnson, G.; Scholes, K. & Whittington, R. 2005. *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Prentice Hall
 - Jordan, H.; Neves, J.C.; Rodrigues, J.A. 2005. *O controlo da gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores* (6ª Edição). Áreas Editora
 - Knight, G.A. & Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal Of International Business Studies*, 35: 124-141
 - Knight, G.A. & Kim, D. (2009). International business competence and the contemporary firm. *Journal Of International Business Studies*, 40: 255-273
 - Lavazza. Lavazza closed fy 2012 with sales up about 5% and profit exceeding €97 million, http://www.lavazza.com/en/.content/document/pdf/Lavazza_consuntivo_2012_EN_13_05_10.pdf, [Consultado em 26 Mar. 2014]
 - Lopes, D. Delta Cafés prevê atingir 23% nas exportações em 2012, Diário Económico, [http://economico.sapo.pt/noticias/delta-cafes-preve-atingir-23-nas-](http://economico.sapo.pt/noticias/delta-cafes-preve-atingir-23-nas)

- [exportacoes-em-2012_143127.html](#), (23 Abr. 2012) [Consultado em 13 Mar 2014]
- Martins, M.J. Consumo de café em cápsulas aumenta, Imagens de Marca, <http://imagensdemarca.sapo.pt/temas-especiais/marcas-verdes/promo-consumo-de-cafe-em-capsulas-aumenta/>, (7 Ago. 2013) [Consultado em 25 Mar. 2014]
 - Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6: 257-272
 - Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, Jul-Ago. 1987: 66-75
 - Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. 1998. *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Prentice Hall
 - Nestlé, 2012 Full-Year Results, http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/events/2012-full-year-results/press_release_en.pdf, [Consultado em 24 Mar. 2014]
 - Notícias ao Minuto. Consumo: Portugueses bebem em média 2,5 cafés por dia, <http://www.noticiasao minuto.com/pais/47989/cada-portugu%C3%AAs-bebe-25-caf%C3%A9s-por-dia#.UmFoKtxdat8>, (22 Fev. 2013) [Consultado em 18 Out. 2013]
 - NovaDelta. Declaração Ambiental 2012, http://www.delta-cafes.pt/DeltaFiles/content/201402/3vjmqhns.tby_82593111_contentfile.pdf, [Consultado em 12 Abr. 2014]
 - Pinto, I. Costa Coffee quer ter mais de 30 lojas em 2015, <http://www.infofranchising.pt/newsdetail.aspx?menuid=19&eid=1021>, (30 Nov. 2012) [Consultado em 9 Abr. 2014]
 - Porter, M. 1980. *Competitive strategy – Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press
 - Porter, M. 1985. *Competitive advantage – Creating and sustaining superior performance*. Free Press
 - Porter, M. 1996. What is strategy?. *Harvard Business Review*, Nov-Dec. 1996: 61-78

- Porter, M. 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, Jan. 2008: 78-93
- Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management Research News*, 25(1): 16-27
- Saraiva, H. Uma viagem ao oásis alentejano chamado Vila Nabeiro, Diário Económico, http://economico.sapo.pt/noticias/uma-viagem-ao-oasis-alentejano-chamado-vila-nabeiro_125248.html, (28 Ago. 2011) [Consultado em 29 Jun. 2013]
- Serafim, A. Máquinas de café Starbucks chegam a Portugal em 2014, Sol, http://sol.sapo.pt/inicio/Economia/Interior.aspx?content_id=82247, (8 Ago. 2013) [Consultado em 9 Abr. 2014]
- Serra, F.R.; Ferreira, M.P.; Torres, M.C. & Torres, A.P. 2010. *Gestão estratégica - Conceitos e prática* (3ª Edição). LIDEL
- Silva, A.R. Delta vende mais 30% no estrangeiro e já está em 80 supermercados no Brasil, Público, <http://www.publico.pt/economia/noticia/delta-vende-mais-30-no-estrangeiro-e-ja-esta-em-80-supermercados-no-brasil-1624056>, (17 Fev. 2014) [Consultado em 20 Fev. 2014]
- Starbucks. 2012 Annual Report, <http://investor.starbucks.com/phoenix.zhtml?c=99518&p=irol-reportsAnnual>, [Consultado em 27 Mar. 2014]
- Tata Global Beverages Ltd. Annual Report 2011/12, <http://www.tataglobalbeverages.com/our-investors/annual-reports>, [Consultado em 23 Mar. 2014]
- Teixeira, S. 2011. *Gestão Estratégica*. Escolar Editora
- Terpstra, V. & Sarathy, R. 1994. *International marketing* (6th Edition). The Dryden Press
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. 2012. *Strategic management and business policy – Toward global sustainability* (13th Edition). Pearson

- Whitbread. Annual Report and Accounts 2012/2013, <https://www.whitbread.co.uk/content/dam/whitbread/pdfs/investors/reports-and-presentations/annual-reports/2012/annual-report-and-accounts-201112/annual-report-2011-12.pdf>, [Consultado em 24 Mar. 2014]
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 9: 1-6

4. Anexos

4.1. Anexo 1

4.1.1. 5 Forças de Porter

Figura 8: Cálculo das 5 Forças de Porter

Análise da Indústria	CONTRIBUIÇÃO PARA A FORÇA					
	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
Ameaça de entrada de novos competidores						
Economias de escala	Altas	X				Baixas
Diferenciação do produto	Alta	X				Baixa
Identificação da marca	Alta	X				Baixa
Outras desvantagens de custos	Altas		X			Baixas
Necessidades de capital	Altas	X				Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altos		X			Baixos
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	Alta		X			Baixa
Políticas proteccionistas	Altas			X		Baixas
Dificuldade de acesso à tecnologia necessária	Alta	X				Baixa
Dificuldade de acesso a matérias primas	Alta		X			Baixa
Efeitos de experiência	Altos	X				Baixos
Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes	Alta	X				Baixa
Valor global da força	Baixa	X				Alta
Rivalidade entre as empresas da indústria						
Nº de empresas concorrentes	Baixo			X		Alto
Grau de concentração do mercado	Alto	X				Baixo
Crescimento do mercado	Alto	X				Baixo
Custos fixos	Baixos			X		Altos
Custos de posse de stock	Baixos			X		Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto			X		Baixo
Custos de mudança para os clientes	Altos		X			Baixos
Possibilidade de aumentos de capacidade por pequenos incrementos	Baixa		X			Alta
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alta	X				Baixa
Importância das apostas estratégica em jogo	Baixa			X		Alta
Barreiras à saída						
Grau de especialização dos activos	Baixo			X		Alto
Custo concentrado da saída	Baixo			X		Alto
Interesses estratégicos cruzados (sinergias e outros)	Baixos		X			Altos
Barreiras emocionais	Baixas			X		Altas
Restrições legais e sociais	Baixas		X			Altas
(Valor global das barreiras à saída)				X		
Valor global da força	Baixa			X		Alta
Ameaça de produtos substitutos						
Disponibilidade de substitutos	Baixa			X		Alta
Custo (para os clientes) de mudança para o produto substituto	Alto		X			Baixo
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa		X			Alta
Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa			X		Alta
Relação 'price / performance' dos produtos substitutos face à da indústria	Baixa	X				Alta
Valor global da força	Baixa		X			Alta

Poder dos fornecedores						
Nº de fornecedores da indústria	Alto	X				Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores, relativamente à indústria	Baixo			X		Alto
Importância da indústria como cliente	Alta	X				Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto	X				Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo		X			Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Alta	X				Baixa
Peso dos custos dos produtos comprados pela indústria no custo total	Baixo		X			Alto
Importância da qualidade dos produtos comprados	Baixa				X	Alta
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixa	X				Alta
Disponibilidade de produtos substitutos (dos produtos comprados)	Alta			X		Baixa
Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores	Baixa	X				Alta
Disponibilidade de informação sobre os fornecedores	Alta			X		Baixa
Valor global da força	Baixa	X				Alta
Poder dos clientes						
Nº de clientes da indústria	Alto	X				Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo			X		Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo			X		Alto
Custo (para os clientes) de mudança de fornecedor	Alto		X			Baixo
Rentabilidade dos clientes	Alta		X			Baixa
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo total para o cliente	Baixo		X			Alto
Importância da qualidade dos produtos vendidos pela indústria para os clientes	Baixa				X	Alta
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alto		X			Baixo
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixa			X		Alta
Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes	Baixa	X				Alta
Disponibilidade para os clientes de informação sobre a indústria	Baixa				X	Alta
Valor global da força	Baixa		X			Alta

Segue-se uma breve descrição das escolhas em termos de valor global da força.

- ❖ O valor global da força da ameaça de entrada de novos competidores foi considerado como baixo devido ao facto do elevado investimento necessário para entrar na indústria de café. Este investimento que precisa de ser feito não se baseia apenas na tecnologia necessária para a produção, mas também para outras componentes, nomeadamente a investigação e desenvolvimento para novos produtos.
- ❖ O valor global da força da rivalidade entre as empresas da indústria foi considerado como alto, com o elevado número de concorrentes a pesar bastante para este fator. Outra variável que influencia esta decisão é os custos associados às mercadorias, nomeadamente os de posse, com as empresas do sector a procurarem as melhores soluções para reduzirem estes custos.
- ❖ O valor global da força da ameaça de produtos substitutos é médio, pois apesar de haver uma grande variedade de produtos substitutos do café, tais como o chá e cacau, estes não apresentam os mesmos efeitos que o consumo de café,

nomeadamente a nível de saúde. Além disso, o consumo de café difere do consumo de chá assim como do consumo do cacau, pelo que há uma diferença de performance, que afeta o nível da força.

- ❖ O valor global da força do poder dos fornecedores foi considerado como baixo, muito devido ao facto das fracas possibilidades de estes assumirem algum controlo da cadeia a jusante e da alta importância dos clientes nesta indústria.
- ❖ Em relação ao poder dos clientes foi considerado uma força média. Apesar de o número de clientes da indústria ser alto (desde o consumidor final até às cadeias de retalho e de distribuição) e de haver pouca ameaça de integração a montante existe uma grande pressão na qualidade do produto, com os consumidores a muitas vezes a ressentirem-se, muitas vezes, do consumo de mau café. Outro dos fatores que influencia esta força é a grande quantidade de informação e as várias fontes de acesso à mesma, com os clientes a seguirem de perto a marca e a fazerem algumas sugestões/reclamações, como o melhoramento do produto, sugestões para novos produtos e até a criação de novas lojas físicas da marca.