

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC

Pedro Henrique de Moraes Papastawridis

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E INTENSIFICAÇÃO  
DAS EXPORTAÇÕES DO CAFÉ BRASILEIRO

Rio de Janeiro

2018

Pedro Henrique de Moraes Papastawridis

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E INTENSIFICAÇÃO  
DAS EXPORTAÇÕES DO CAFÉ BRASILEIRO

Projeto de pesquisa a ser apresentada ao  
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
– SENAC como exigência parcial para  
aprovação na disciplina Projeto Integrador I.

Rio de Janeiro

2018

## SUMÁRIO

Introdução.....	04
Desenvolvimento.....	06
I – A empresa Melitta®, sua missão, visão e valores.....	06
II – Visão atual do ambiente do comércio internacional e a globalização.....	08
III – A internacionalização: o que é e quais são suas formas.....	08
IV – A cultura de internacionalização.....	10
V – Variáveis que compõem o ambiente de comércio exterior.....	10
VI – Riscos e vantagens de internacionalizar o negócio – como se preparar para entrar.....	12
Conclusão.....	13
Referências .....	15

## Introdução

Considerada uma das bebidas mais consumidas em todo o mundo, o café é produzido a partir dos grãos torrados do fruto extraído dos cafeeiros, podendo ser consumido quente (forma mais comum) ou frio.

Em geral, são cultivadas e utilizadas para produção e comercialização duas espécies de café: arábica (*Coffea arabica*), que é natural da Etiópia, e robusta (*Coffea canephora*), originária da África Ocidental.

Os melhores cafês são obtidos da espécie arábica, razão pela qual é o principal café cultivado no mundo, na medida em resulta em bebidas de maior qualidade, finas e requintadas, possuindo maior preço de comercialização e potencial de agregação de valor do que o café robusta. O robusta, por sua vez, é uma variedade mais resistente a parasitas, ao calor e à umidade, sendo comum o seu cultivo em regiões de menor altitude e com aspecto mais tropical do que as regiões onde o café arábica costuma ser cultivado.

Para fins de esclarecimento sobre as dimensões de desempenho de um negócio e seus processos, cabe estabelecer algumas definições:

- Comoditização → processo de conversão de um produto em algo massificado, indiferenciado e com baixo valor agregado, estando sujeito a cotações de alcance geral e a estratégias baseadas preponderantemente em liderança de custos.
- Economicidade → tem a ver com a minimização dos gastos de um dado processo ou atividade.
- Eficiência → relação entre produtos gerados pelo processo ou atividade e o custo dos insumos utilizados. Em outras palavras, eficiência envolve “fazer certo as coisas”.
- Eficácia → mede o alcance das metas definidas e pactuadas em processo de planejamento. Logo, a eficácia está relacionada com “fazer a coisa certa”.
- Efetividade → diz respeito aos efeitos produzidos por um determinado processo no contexto em que ele atua. Ela mede o impacto real do processo em face do impacto previsto.

Este trabalho tem como tema o comércio exterior e as estratégias para internacionalização de negócios. A adoção desse tema se justifica pela importância do comércio exterior como instrumento de atração de insumos, competências e divisas para o

desenvolvimento socioeconômico de uma nação, na medida em que as transações de compra e venda de produtos e serviços entre os países facilita o atendimento de demandas que o mercado doméstico, por si só, não é capaz de atender. Ademais, a internacionalização de negócios ajuda a promover as empresas locais e seus produtos, bem como contribui para projetar a própria imagem do país no cenário mundial.

Um exemplo do exposto acima se verificou no desenvolvimento socioeconômico dos Tigres Asiáticos (Coreia do Sul, Taiwan, Hong Kong e Cingapura): com a intensificação do comércio exterior, esse conjunto de nações do Sudeste Asiático foi capaz de atrair capital intelectual e divisas em quantidades suficientes para desenvolverem suas economias. Como resultado, Coreia do Sul e Taiwan se tornaram vanguardas tecnológicas mundiais, enquanto Hong Kong e Cingapura se converteram em grandes centros financeiros e entrepostos comerciais da parte oriental do continente asiático.

Considerado entre meados do século XIX e início do século XX o motor da economia brasileira, o café aqui produzido atualmente sofre com a comoditização de seus preços e com concorrência de outros países produtores, alguns dos quais notabilizados pela qualidade de seus grãos, como é o caso da Colômbia.

Além desses desafios a serem superados, temos os obstáculos inerentes à introdução de um artigo de origem vegetal em outros países, devido aos riscos fitossanitários que podem comprometer a saúde de pessoas e o equilíbrio do meio ambiente nos países de destino. Isso ajuda a explicar a aplicação recorrente de barreiras não tarifárias sobre esses produtos no mercado internacional, principalmente na importação.

Assim, o problema a ser tratado neste relatório é o de eliminar as amarras que impedem um maior impulso às exportações do café brasileiro no mercado internacional, sobretudo em mercados consumidores muito exigentes e com maior potencial de introdução de variedades de café com maior valor agregado, tais são os casos dos mercados consumidores europeu e norte-americanos.

Em vista disso, este trabalho terá como objetivo geral definir estratégias que ajudem a alavancar as exportações de variedades de café com maior valor adicionado e potencial de fortalecimento da imagem do grão brasileiro no mercado mundial de café, com destaque para os cafés cultivados segundo práticas de sustentabilidade. Como objetivos específicos deste documento, tem-se:

- Dar um panorama acerca do ambiente de negócios internacionais;
- Definir o que é a internacionalização e quais as suas formas;

- Identificar os riscos e as oportunidades de negócios internacionais envolvendo o café;
- Discorrer sobre o cultivo de cafés sustentáveis; e
- Definir estratégias de internacionalização que ajudem a viabilizar as exportações de cafés sustentáveis por uma empresa brasileira.

Para tanto, este trabalho está estruturado da seguinte forma:

- Introdução;
- Desenvolvimento
  - A empresa Melitta®, sua missão, visão e valores;
  - Visão atual do ambiente do comércio internacional e a globalização;
  - A internacionalização: o que é e quais são suas formas;
  - A cultura de internacionalização;
  - Variáveis que compõem o ambiente de comércio exterior;
  - Riscos e vantagens de internacionalizar o negócio – como se preparar para entrar; e
- Conclusão

## **Desenvolvimento**

### **I – A empresa Melitta®, sua missão, visão e valores**

Em busca de um café perfeito e sem resíduos na xícara, Dona Melitta Bentz inventa o primeiro filtro de café e dá início, assim, na Alemanha à empresa Melitta®, fundada em 1908.

A chegada da Melitta® ao Brasil ocorreu em 1968, quando a empresa funda em São Paulo sua filial e passa a produzir em solo brasileiro filtros de papel e suporte para filtros. Atualmente, a empresa trabalha não só com filtros de papel e acessórios, mas também com cafés em pó, solúvel e em grãos.

Conhecida por seus produtos de qualidade, a Melitta® preza em cada detalhe pela observância de sua identidade institucional. E essa identidade é composta pela definição do seu negócio, por sua missão, visão e valores.

No que tange à definição do negócio, trata-se de a organização definir em que mercados ela pretende atuar. No caso específico da Melitta®, o seu negócio envolve produtos de e para café.

Quanto à missão, que é a razão de existir da empresa, a Melitta® busca desenvolver, produzir e comercializar produtos para o consumo e preparo de café, tornando a vida mais saborosa e prática.

Por seu turno, a visão de futuro da Melitta® é ser a marca líder, mais admirada e confiável no consumo e preparo de café, dentro e fora do lar.

Por derradeiro, a Melitta® está alicerçada nos seguintes valores institucionais:

- Orientação para o sucesso;
- Excelência;
- Paixão;
- Cooperação;
- Compromisso;
- Apreciação; e
- Sustentabilidade.

Cabe aqui destacar o papel da sustentabilidade como uma das vantagens competitivas da Melitta® para se posicionar e fortalecer a sua presença no mercado interno, e para favorecer a abertura de mercados internacionais para os cafés produzidos pela empresa aqui no Brasil. Nesse sentido, a Melitta® segue constantemente focada no seu desenvolvimento a longo prazo, ao mesmo tempo em que se mantém consciente da responsabilidade de proteger as pessoas e o meio ambiente, buscando, dessa forma, conciliar seus interesses econômicos com os aspectos ecológicos e sociais relacionados com a produção de café.

Para entender um pouco melhor a importância de uma empresa produzir um café de maneira sustentável, segue a descrição das principais características desse produto, tendo por base o Programa Cafés Sustentáveis do Brasil, programa de certificação de cafés concebido e promovido pela Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC):

O Programa Cafés Sustentáveis do Brasil certifica produtos com rastreabilidade assegurada desde a produção até a industrialização, o que o torna único no mundo. Os cafés são produzidos com os grãos provenientes de fazendas certificadas quanto à sua produção sustentável, que preservam o meio ambiente e respeitam o produtor. O

processo de industrialização é auditado quanto as boas práticas de fabricação e os produtos classificados em categorias de qualidade, por meio de uma metodologia de análise sensorial, nas categorias Extra Forte, Tradicional, Superior e Gourmet.

## **II – Visão atual do ambiente do comércio internacional e a globalização**

O comércio exterior envolve todas as transações de bens e serviços realizadas entre os países, ou seja, todo o tipo de mercadoria e serviço que um país compra ou vende para outro país, é denominado comércio exterior ou internacional.

O comércio exterior é assunto de relevância estratégica de todos os países, na medida em que suas atividades afetam a vida das pessoas nos mais variados graus em todo o mundo. E essa é uma das facetas do processo de globalização que se iniciou após a Segunda Guerra Mundial. Logo, comércio exterior e globalização estão interligados, dada a intensificação das trocas internacionais de bens e serviços advindas da mundialização dos mercados.

A globalização refere-se ao comércio cada vez mais sem fronteiras, que ocorre entre os países e territórios. Este tipo de comércio é facilitado pela eliminação ou redução de restrições na forma de tarifas e taxas, mas também serve para aproveitar as possibilidades e oportunidades disponíveis através da cooperação de diferentes nações, estando tudo isso controlado e regulado pela Organização Mundial do Comércio (OMC).

Assim, fica nítido que se tornou muito mais fácil para os países comercializarem entre si. Por isso é que o comércio exterior representa atualmente uma variável muito importante da economia de diversos países, especialmente aqueles que possuem dificuldades para obter internamente os recursos necessários para atender suas necessidades e/ou detêm excedentes de produção cujo mercado consumidor local se mostra incapaz de absorver.

Portanto, o comércio exterior e a adoção de estratégias de internacionalização de negócios se revelam opções econômicas adicionais tanto para o escoamento de bens e serviços produzidos internamente, quanto para a aquisição de recursos materiais, financeiros e tecnológicos que contribuam para um atendimento mais eficiente, eficaz e efetivo das demandas da sociedade.

## **III – A internacionalização: o que é e quais são suas formas**



Como estratégia para o desenvolvimento de empreendimentos e para contornar crises econômicas internas, a internacionalização tem se mostrado uma alternativa cada vez mais viável para as empresas. Com visão estratégica e atuação nas regiões certas, a internacionalização pode se constituir num elemento de diferenciação e alavancagem competitivas.

Fernandes (2013) *apud* Teixeira e Diz (2005) apresentam como conceito de internacionalização as fases pelas quais as empresas devem passar para alcançar um mercado exterior. De acordo com estes autores, existem quatro fases à serem passadas pelas empresas, sendo elas: a internacional, a multinacional, a global e a transnacional.

Ressalte-se que um processo de internacionalização só se mostra bem-sucedido se as empresas que iniciam suas atividades além das fronteiras se preparam com um planejamento adequado. Somente assim é que se criam as oportunidades perante um mercado global tão dinâmico e competitivo. Isso feito, abre-se, literalmente um mundo de possibilidades para a conquista de novos mercados consumidores, reduções de custos e geração de valor para os negócios, vindo a colocar a empresa numa posição de destaque no cenário mundial.

Diante do exposto até aqui, fica evidente que o conceito de internacionalização se baseia em estratégias de negócios e nos processos resultantes para a inserção da empresa em novos territórios, passando por diversas etapas que contribuem para uma mudança em sua governança, nos seus métodos de gestão e, até mesmo, em seus valores cultivados internamente.

Para decidir as formas de internacionalização, a empresa deve avaliar diversos pontos para iniciar suas atividades. E isso envolve um diagnóstico situacional dos seus recursos, capacidades, do seu portfólio de produtos e serviços ofertados, área geográfica de atuação, dentre outros fatores. Nesse sentido, o emprego de metodologias e técnicas de diagnóstico estratégico como a Análise SWOT são fundamentais para uma avaliação clara, objetiva e precisa da situação atual do negócio e de suas potencialidades diante de um contexto de internacionalização.

Ainda segundo Fernandes (2013) *apud* Martín & López (2007), a empresa que decidir se internacionalizar pode decidir pela exportação, que pode ser feita, direta ou indiretamente, mediante: contrato com outras empresas do local onde quer iniciar as atividades, cessão de licenças, *joint ventures* e, até mesmo, sistema de franquias.

A escolha da forma de internacionalização depende de um profundo estudo para avaliar as vantagens e desvantagens de cada uma, possibilitando à empresa a escolha mais adequada, assim como a definição dos processos e métodos para que a organização obtenha sucesso em todas as fases a serem perpassadas.

#### **IV – A cultura de internacionalização**

Quando uma organização decide adotar e implementar uma estratégia de negócios voltada para a internacionalização, diversas mudanças ocorrem na estrutura, nos processos de trabalho e no próprio comportamento exigido dos colaboradores, a fim de gerar uma proposta de valor ajustada à realidade do ambiente de negócios internacionais.

Nesse contexto, a própria cultura da empresa passa por uma reformulação, de maneira a tornar o conjunto de princípios e valores que regem a empresa mais alinhado com a necessidade de maior dinamismo e flexibilidade tão exigíveis de uma empresa com atuação multinacional.

Quando uma organização opta por navegar por mares nunca antes navegados, tal é o caso da internacionalização, não tem jeito: é preciso mudar o olhar segundo o qual se enxerga o mundo. Afinal de contas, o mundo é muito maior, mais diversificado e competitivo do que quaisquer mercados nacionais. Daí porque, ao falarmos em cultura de internacionalização, devemos falar não só nos desafios culturais que uma empresa enfrentará ao transacionar com outros países, mas sobretudo na forma como ela afina sua cultura organizacional a esse novo contexto de negócios. E isso impacta diretamente nas competências essenciais à condução da mudança interna, de maneira a possibilitar a ampliação do alcance organizacional externo para além das fronteiras do território nacional.

Em vista disso, torna-se fundamental a identificação e o entendimento acerca da influência dos valores e de outros elementos culturais no processo de implementação da estratégia internacional, o que, de maneira ampla, envolve:

- O pleno conhecimento da própria cultura organizacional;
- O conhecimento da cultura do país em que a organização está baseada; e
- O conhecimento da cultura do(s) país(es) para o(s) qual(is) se almeja ampliar os seus negócios.

De posse desse conjunto de conhecimentos, a gestão da mudança cultural interna se tornará mais eficiente e eficaz, minimizando riscos e maximizando as chances de êxito da estratégia de internacionalização pretendida

#### **V – Variáveis que compõem o ambiente de comércio exterior**

Para realizar o levantamento e a avaliação das vantagens e riscos de transacionar internacionalmente, com objetividade, clareza e precisão, torna-se imperioso identificar e analisar as variáveis que fazem parte do ambiente internacional de negócios. Para tanto, é necessário partir do pressuposto que as organizações, ainda que em processo embrionário de internacionalização de suas atividades, são partes integrantes desse ambiente, influenciando e sendo influenciadas por este.

A título de ilustração, pensemos na crise econômica que pairou sobre o mundo a partir de 2007. Ela foi consequência direta da crise do sistema financeiro americano, atingido, por sua vez, pela quebra de algumas instituições que operavam com os chamados *subprimes* (empréstimos hipotecários de alto risco), com destaque para a falência das instituições financeiras Fannie Mae e Freddie Mac. Em síntese, o que parecia somente um problema de solvência de algumas empresas impactou todo o setor financeiro de um país, que se refletiu na economia global.

Diante do exposto, a análise do ambiente de negócio se torna fundamental para uma bem-sucedida estratégia de internacionalização. E essa análise envolve as seguintes variáveis:

- Político-legal → abarca as relações geopolíticas mundiais, a forma e o sistema de governo dos países, as forças políticas vigentes no plano interno e as relações entre elas, assim como o arcabouço legal que rege as relações econômico-sociais locais.
- Ecológica → conjunto de políticas, normas e práticas ambientais que devem ser observadas pelos países no âmbito internacional, bem como políticas e instrumentos de gestão do meio ambiente adotados localmente.
- Econômica → trata de fatores como produto interno bruto, renda *per capita*, balanço de pagamentos, taxa básica de juros, inflação, contas e dívida públicas e da consistência das políticas econômicas vigentes.
- Tecnológica → envolve o grau de conhecimento técnico-científico e a aplicação desse conhecimento na formulação e desenvolvimento de insumos, bens de capital, produtos e serviços de interesse da população e das organizações de um determinado país.
- Sociocultural → diz respeito aos costumes e valores da população, à formação intelectual dos indivíduos, às relações sociais vigentes, às necessidades e desejos do mercado consumidor local e o perfil de consumo resultante desses anseios.

- Demográfica → trata de questões como densidade populacional, dinâmica de mobilidade interna, taxas de natalidade e mortalidade, pirâmide etária e expectativa de vida.

Isso posto, as organizações que estão se preparando para a internacionalização de seus negócios devem proceder aos levantamentos necessários à determinação da probabilidade de influência das variáveis ambientais e os impactos destas sobre a competitividade do portfólio de produtos e a sustentabilidade da empresa, conhecendo desde aspectos como legislação local até as barreiras culturais que se refletirão na aceitação do portfólio a ser ofertado.

## **VI – Riscos e vantagens de internacionalizar o negócio – como se preparar para entrar**

Dentre as vantagens oriundas de uma internacionalização, podemos elencar:

- A ampliação da base de consumidores a serem alcançados pelos produtos da empresa;
- O desenvolvimento de mercados potencialmente mais rentáveis para a organização;
- A retroalimentação do sistema organizacional com novos conhecimentos, tecnologias e boas práticas gerenciais;
- O aumento do dinamismo e da capacidade de resposta da empresa às mudanças no ambiente de negócios; e
- O fortalecimento da marca.

No caso concreto da Melitta®, a internacionalização de seus negócios possibilitará a busca de maiores margens de lucros em mercados onde o consumo de um café sustentável tenha maior receptividade do que o café “*commodity*”. Somado a isso, tem-se os benefícios que essa bebida oferece como item de consumo para quem busca enriquecer sua base alimentar com um produto naturalmente saudável.

Ademais, em países de população com um maior poder aquisitivo e com exigência por produtos advindos de negócios que respeitem o equilíbrio entre os aspectos econômicos, ecológicos e sociais, um café com selo de sustentabilidade ajuda não só na consolidação da marca Melitta® no cenário internacional, mas também fortalece e agrega valor à marca Brasil no contexto do comércio global.

Para que essa internacionalização tenha êxito, sobretudo em face das inúmeras barreiras não tarifárias às quais um gênero alimentício está sujeito, a Melitta® conta com a qualidade total de seus processos industriais, com a presença já estabelecida na União Europeia, devido à sua sede na Alemanha, bem como conta com o apoio que entidades como a ABIC e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-BRASIL) promovem para a identificação e estabelecimento de novos negócios internacionais.

Quanto às formas de se promover essa internacionalização, a Melitta® pode dispor de parcerias com representantes comerciais nos países de destino dos seus produtos, participar de feiras e exposições internacionais e, até mesmo, instalar escritórios regionais para se adaptar às condições político-legais locais e facilitar, dessa forma, o acesso aos parceiros e consumidores finais. Nesse contexto, a localização de sua sede na principal economia europeia e o apoio que a APEX-BRASIL promove para a abertura de novos mercados internacionais podem alavancar essa internacionalização de sua marca.

## **Conclusão**

Como estratégia para alavancagem de negócios e de desenvolvimento econômico de empresas e países, o comércio exterior tem se mostrado bastante eficaz e efetivo, principalmente para nações cujo mercado interno ainda se mostra aquém de suas pretensões. Foi assim que os Tigres Asiáticos se projetaram no cenário mundial, foi assim que a China passou de nação agropastoril a segunda maior economia do globo e é assim que o Brasil pode crescer e se desenvolver em bases mais sustentáveis, atraindo insumos, conhecimento e divisas.

No caso do café brasileiro, e apesar da comoditização pela qual o produto passa diante da concorrência internacional, é possível agregar valor a esse que já foi o principal item de exportação do país entre os séculos XIX e XX. Para tanto, é preciso investir em práticas de sustentabilidade que adicionem benefícios que vão além do mero aspecto econômico, proporcionando também benefícios sociais e ambientais ao longo de toda a cadeia produtiva desse item de consumo.

Nesse sentido, a certificação e a concessão de incentivos fiscais e financeiros para quem produz cafés sustentáveis são soluções que auxiliam a superar o desafio que é obter diferenciação pela sustentabilidade com um grão cuja pressão rumo à sua comoditização é muito grande.

Neste trabalho, buscou-se discorrer sobre o tema comércio exterior e as estratégias para internacionalização de negócios. A importância desse tema ficou evidenciada

pelo êxito que nações do Sudeste Asiático alcançaram com a intensificação de seus negócios internacionais e pela importância que o café assumiu na economia brasileira entre os séculos XIX e XX, devido justamente à preponderância do grão nas exportações nacionais durante esse período da nossa história.

Como problema, buscou-se discorrer sobre maneiras de eliminar as amarras que impedem um maior impulso às exportações do café brasileiro no mercado internacional. A solução encontrada envolve a incorporação da sustentabilidade ao longo da cadeia produtiva do café, adicionando valor econômico ao item concomitantemente à geração de benefícios sociais e ambientais ao longo de sua cadeia.

Diante disso, este trabalho teve como objetivo geral definir estratégias que ajudassem a alavancar as exportações de variedades de café com maior valor adicionado e potencial de fortalecimento da imagem do grão brasileiro no mercado mundial de café. Pensou-se, para tanto, em formas de promover e intensificar a internacionalização de uma marca de café brasileiro que já dispõe de certificação na produção de cafés sustentáveis, daí porque se escolheu a empresa Melitta®.

Ademais, esse trabalho foi estruturado e desenvolvido de maneira a tratar dos seguintes tópicos:

- A empresa Melitta®, sua missão, visão e valores;
- Visão atual do ambiente do comércio internacional e a globalização;
- A internacionalização: o que é e quais são suas formas;
- A cultura de internacionalização;
- Variáveis que compõem o ambiente de comércio exterior; e
- Riscos e vantagens de internacionalizar o negócio – como se preparar para entrar.

Diante do exposto, espera-se que este trabalho auxilie as empresas a refletirem sobre a importância do comércio exterior para o desenvolvimento de seus negócios e do país; sobre a necessidade de um planejamento adequado de uma empreitada voltada para a internacionalização; e, no caso concreto da indústria produtora de café, sobre o potencial que a observância de metodologias e práticas de sustentabilidade tem sobre a rentabilidade do negócio, o fortalecimento da marca no mercado interno e a sua consolidação no mercado internacional.

## Referências

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Fundamentos de Administração para cursos de Gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ. **Sustentabilidade**. Disponível em: <<http://abic.com.br/certificacao/sustentabilidade/>>. Acesso em: 27 de mai. 2018.

MELITTA. **História da Melitta®**. Disponível em: <<https://www.melitta.com.br/pt/Historia-da-Melitta-246,615.html>>. Acesso em: 27 de mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Missão, visão e valores**. Disponível em: <<https://www.melitta.com.br/pt/Missao-visao-e-valores-248.html>>. Acesso em: 27 de mai. 2018.

FERNANDES, Adriana Gonçalves. **O processo de internacionalização – As empresas tecnológicas**. Disponível em: <[https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/24808/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio\\_Adriana%20Fernandes\\_2008008553.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/24808/1/Relat%C3%B3rio%20de%20Est%C3%A1gio_Adriana%20Fernandes_2008008553.pdf)> Acesso em 28 de mai de 2018.

GRÃO GOURMET. **Nome científico do café e suas espécies**. Disponível em: <<https://www.graogourmet.com/blog/nome-cientifico-do-cafe-e-suas-especies/>>. Acesso em: 27 de mai. 2018.

PAPASTAWRIDIS, Pedro Henrique de Moraes. **Agências Reguladoras como Instrumento de Indução do Desenvolvimento Nacional**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/agencias-reguladoras-como-instrumento-de-inducao-do-desenvolvimento-nacional/6978/>>. Acesso em: 27 de mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Zonas Econômicas Especiais e sua Contribuição à Competitividade Nacional**. Disponível em: <[https://www.academia.edu/6470368/ZONAS\\_ECON%3%94MICAS\\_ESPECIAIS\\_E\\_SU](https://www.academia.edu/6470368/ZONAS_ECON%3%94MICAS_ESPECIAIS_E_SU)>

A\_CONTRIBUI%C3%87%C3%83O\_%C3%80\_COMPETITIVIDADE\_NACIONAL>.

Acesso em: 27 de mai. 2018.

THOMSON REUTERS. **Gestão de comércio exterior como estratégia de crescimento para PME.** Disponível em: <<https://www.thomsonreuters.com.br/pt/tax-accounting/comercio-exterior/blog/gestao-de-comercio-exterior-como-estrategia-de-crescimento-para-pme.html>>.

Acesso em: 28 de mai. 2018.