

FATORES CRÍTICOS DE COMPETITIVIDADE NA CADEIA PRODUTIVA DO CAFÉ NO BRASIL E O MERCADO DE CÁPSULAS DE CAFÉ

Diogo Santos
Jéssica Ramalho de Araújo
Luís Carlos Lima de França
Magno Fernando Rodrigues de Paula

Orientador: Arnaldo Francisco Cardoso

RESUMO: Este trabalho trata dos fatores críticos de competitividade na cadeia produtiva do café no Brasil que levam as empresas a importarem cápsulas de café para o atendimento da demanda interna por esse produto. A pesquisa que lhe deu suporte utilizou além da literatura especializada e de relatórios produzidos por associações do setor e por órgãos governamentais, entrevistas semiestruturadas com cinco gestores de diferentes empresas que atuam no mercado brasileiro de café. Para o tratamento dos dados foi aplicada a técnica de análise de conteúdo. Dentre os principais fatores críticos de competitividade identificados pela pesquisa destacam-se: a regulação governamental sobre a importação de café verde, opondo aspectos da política comercial e da política industrial concebidas pelo governo, os elevados custos e excessiva burocracia para a obtenção de financiamento para o investimento em modernização do parque industrial, a elevada carga tributária sobre a produção no Brasil e os problemas de ineficiência na infraestrutura e logística no país. O estudo realizado mostra que o Brasil apesar de ser o maior produtor mundial de café e ter o segundo mercado consumidor, ocupa posição periférica nas cadeias globais de valor do café em função de fatores estruturais do setor e, especialmente, da falta de estratégias inteligentes e coordenação para transformação de vantagens comparativas em vantagens competitivas para o café brasileiro.

Palavras-chave: café; cápsulas; cadeia produtiva; fatores críticos de competitividade.

1 Introdução

O Brasil é o maior produtor de café no mundo, exportando-o para mais de 60 países e 1/3 do café consumido no mundo é produzido pelo Brasil. O país é responsável por 35% da produção mundial de café e 27% das exportações. O produto responde por 5,3% das exportações do agronegócio nacional. A produção brasileira de cafés especiais representa 15% do total produzido no mundo, e o país ocupa o segundo lugar em número de consumidores e no volume de café consumido (20,3 milhões de sacas em 2014), atrás apenas

dos EUA, conforme dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil e da Organização Mundial do Café (OIC).

Segundo a Associação Brasileira de Indústria de Café (ABIC) o comportamento dos consumidores de café tem sido o de ampliar a experimentação e valorizar os produtos com melhor qualidade, certificados e sustentáveis. Ainda segundo a mesma associação, o consumo de café fora do lar segue crescendo, representando 36% do consumo total, com um número cada vez maior de cafeterias, restaurantes, padarias e pontos de dose, quase todos eles oferecendo cafés de qualidades boa a ótima.

No tocante a atividade exportadora de café do Brasil, o país ainda exporta em maior quantidade o grão verde, considerado como matéria prima, ainda que o país possua conhecimento e capacidade produtiva para expandir seu portfólio do produto, especialmente café torrado e moído para exportação. Já sobre o mercado interno, em 2014 a ABIC registrou o crescimento do consumo interno de café em 1,24%, com destaque aos cafés de melhor qualidade, desde os tradicionais até os gourmets. O consumo dos cafés em porções, seja em sachês ou em cápsulas, bem como, em grãos torrados para uso em máquinas automáticas e profissionais, alcançam níveis de crescimento acima de 20% ao ano, embora ainda seja a menor parte do mercado. Enquanto as vendas dos cafés tradicionais em pó ampliaram 4,7% em 2013, os cafés em cápsulas ganharam 36,5% em vendas. O consumidor brasileiro começa a adquirir um hábito que já é comum em países europeus: o consumo de cafés em cápsulas que entre 2012 e 2013 aumentou 46,5%. Concomitantemente, o gasto com máquinas de café aumentou 20%.

O problema de pesquisa é: quais são os fatores críticos de competitividade na cadeia produtiva do café no Brasil que levam as empresas a importarem cápsulas de café para o atendimento da demanda interna por esse produto? Possui duas variáveis, variável independente: fatores críticos de competitividade na cadeia produtiva do café no Brasil e variável dependente: importação de cápsulas de café para o atendimento da demanda interna por cápsulas de café.

Diante do quadro acima sintetizado, o objetivo geral do estudo ora apresentado foi identificar os fatores críticos de competitividade na cadeia produtiva do café no Brasil que levam as empresas a importarem cápsulas de café ao invés de produzirem internamente. Os objetivos específicos foram: a) conhecer a capacidade brasileira na cadeia produtiva do café; b) identificar os fatores críticos de competitividade para a fabricação interna de cápsulas de café e, c) conhecer a percepção de gestores de empresas do setor sobre as perspectivas para o setor do café no Brasil.

2 Referencial Teórico

2.1 Conceituando cadeia produtiva

O referencial teórico que embasou a pesquisa estruturou-se nas teorias econômicas e de administração que se voltam ao estudo do funcionamento das cadeias produtivas e nas teorias de competitividade. Para a construção do presente artigo selecionamos apenas aspectos considerados relevantes para a exposição do estudo realizado.

Entende-se aqui que cadeia produtiva “é um conjunto interligado de elos entre fornecedores de materiais e serviços que abrange os processos de transformação que convertem ideias e matérias-primas em produtos e serviços” (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004, p. 30).

A cadeia produtiva vem sendo utilizada como instrumento de análise para diversas pesquisas, pois o melhor gerenciamento desta pode promover melhorias aos elos. Por meio da análise de cadeias produtivas, Castro (2000) afirma ser possível: a) identificar fatores críticos de competitividade e sustentabilidade ambiental, em relação a cadeias produtivas competidoras, principalmente em relação aos elos agrícola e agroindustrial; b) oferecer subsídios à elaboração de políticas públicas de melhoria de competitividade das cadeias estudadas; c) oferecer subsídios aos integrantes da cadeia estudada, para aprimoramento da coordenação e da competitividade; d) buscar novas oportunidades para melhoria da competitividade da cadeia produtiva, contribuindo para o planejamento do desenvolvimento setorial e regional.

Portanto, destacamos aqui que os estudos sobre cadeias produtivas vêm sendo usados como ferramenta de formulação e análise de políticas públicas e privadas. Seu sucesso vem do desenvolvimento de todos os agentes que nela atuam. Tendo como objetivo identificar pontos fracos e melhorá-los para aumentar seu valor no mercado.

Cadeias produtivas como ferramentas de descrição técnico-econômica

Essa visão da cadeia produtiva consiste na descrição das atividades de produção responsáveis pela transformação de matéria-prima em produtos acabados. Assim apresentando-se como uma sucessão linear de operações técnicas de produção. Para Batalha (2001), o complemento do conceito não é só considerar a cadeia produtiva como uma ferramenta que completa o conceito, mas é considerar como ferramenta de análise econômica.

Cadeias produtivas como metodologia de análise da estratégia das empresas

É condição essencial a interação entre a empresa e o ambiente concorrencial para a definição de uma estratégia. A metodologia de análise da estratégia das empresas não considera somente as relações diretas entre os agentes econômicos, mas o conjunto de articulação que constituem a cadeia. Possuindo vantagem de evidenciar as sinergias comerciais e tecnológicas entre as diversas atividades da cadeia.

Cadeias produtivas como espaço de análise das inovações tecnológicas

Com o importante papel que a tecnologia vem alcançando na estrutura industrial e no comportamento competitivo das organizações. Nos últimos anos, uma enorme quantidade de novos produtos chegou ao mercado consumidor em todos os setores.

Verifica-se que os atuais modelos de gestão, segundo Oliveira (2001) demandam um alto delineamento e operacionalização de estratégias eficientes que possam consolidar vantagens competitivas que sejam superiores à competição, sustentadas, aplicáveis a múltiplas situações e duradouras. Para Oliveira (2001) “o intenso aumento do nível de concorrência entre as empresas, provocado, principalmente, pela globalização, pela forte

evolução tecnológica e pelo maior nível de exigência dos clientes, tem levado a intensificação no uso de estratégias pelas empresas”.

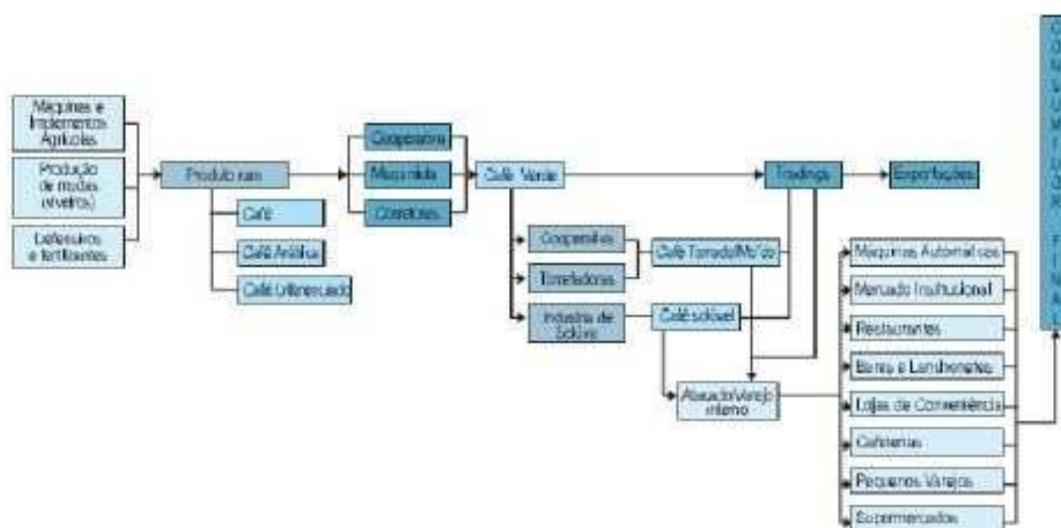
Caracteriza-se atualmente a realidade do cenário das empresas em alta competitividade, pressão sobre as finanças e produção, e um aspecto que pode ser visto como um fator que prejudica a eficácia empresarial é a necessidade de informações consistentes, reais e concisas. É comum às empresas produzirem informações, obterem diversos dados, mas não os trabalhar de forma eficiente para a obtenção de vantagens competitivas devido às restrições de sistemas de informações ineficientes. (OLIVEIRA 2001)

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) as empresas têm grandes dificuldades em detectar problemas ambientais externos devido à complexidade e mudanças bruscas, embora tenham consciência da importância de executar e concluir a análise do ambiente, este árduo processo demanda tempo, monitoramentos e avaliações contínuas, assim muitas empresas não conseguem concluí-lo, obtendo menores chances de identificar previamente oportunidades e ameaças.

2.2 A cadeia produtiva do café

Para Farina (2004) a cadeia produtiva do café pode ser dividida em dois segmentos, o processador e o produtor. Onde o processador é dividido em indústria de torrefação e moagem e indústria de solúvel.

Figura 1 -Cadeia produtiva do café



Fonte: Filho, Edison S; Zuliani (2009)

Envolvendo três principais atividades, que são: produzir, torrar/moer e a produção do café solúvel a cadeia produtiva, pode ser dividida no segmento commodity e no segmento de café especial. O envolvimento dos agentes nas diversas etapas do processamento e montagem da cadeia produtiva para transformar insumos em produtos finais, se dá como segue abaixo:

1) Fornecedores de insumos para a produção agrícola;

- Caracterizam-se pela produção de mudas, sementes, adubos, fertilizantes, controladores de pragas e doenças, defensivos, embalagens e outros itens necessários para o manejo. Sendo a sua maior parte formada por produtores ou pequenas empresas dedicadas exclusivamente para esse nicho de mercado.

2) Produtores rurais;

- Proprietários rurais e empresas agropecuárias que compõe esse segmento. Os pequenos produtores em sua maioria dedicam-se somente ao cultivo do café e são ligados a cooperativas, associação de produtores ou empresas de processamento, responsáveis pela comercialização.

3) Cooperativas;

- A união dos agricultores para ter maior poder de comércio no mercado interno e condições para a exportação. Trata-se de uma sociedade simples e democrática que uni diversos produtores de café de uma mesma região.

4) Corretores;

- O corretor é o profissional que tem conhecimento do grão de café e pode orientar o produtor sobre a qualidade da mercadoria. Em suma, o corretor de café é um consultor do produtor, assim como do comprador que traz os diversos lotes para o exportador e o torrador.

5) Indústria de torrefação e moagem;

- Torrefação: É o processo em que o café já misturado para a formação do “Blend” desejado é aquecido até o ponto de torra.
- Moagem: É o processo em que os grãos torrados são triturados até se transformarem em pó fino.
- Indústria de solúvel;

O café solúvel surge da extração dos sólidos solúveis, através de água, do café torrado e moído em forma de extrato através de quatro processos: SPRAY DRYING: Utiliza altas temperaturas sob alta pressão para volatilizar o extrato aquoso. A atomização do extrato em gotículas minúsculas em contato com o ar muito quente perde a umidade transformando-se em pó. FREEZE DRYING: Ao contrário do processo anterior, utiliza temperaturas muito baixas para sublimação do extrato aquoso previamente congelado. A passagem direta do café em estado de gelo para a forma gasosa garante a qualidade do produto. AGLOMERADO: Outro tipo de café solúvel produzido pela indústria brasileira é aglomerado, processo que preserva a essência natural do produto, aromatizado pela adição de óleo de café, e que resulta em grânulos de ótima solubilidade. EXTRATO LÍQUIDO: É um extrato de café preparado por crio concentração, solúvel em água, obtido através de métodos físicos, tendo a água como o único agente condutor que não é derivado do café.

6) Exportadores de café verde;

São empresas e/ou cooperativas responsáveis em vender o café verde para outros países.

7) Consumidor interno;

Cliente doméstico; atendido pelos diferentes canais de distribuição que vão do atacadista ao varejo.

Por ser pouco ramificada, sua compreensão se torna fácil. (ORMOND et al., 2002)

2.3 A cadeia produtiva do café no Brasil

Silveira (2013) nos ajuda a situar o Brasil no mercado mundial do café, o Brasil é considerado o maior produtor e exportador do café, além de ser o segundo maior mercado consumidor, além de do status de que os melhores *blends* de cafés do mundo utilizam grãos advindos das regiões brasileiras. Apesar do café ter deixado de ser o principal produto da pauta brasileira de exportação agrícola, ficando atrás de produtos como a soja e o açúcar, mantém vantagens com relação aos outros produtos por possuir um parque cafeeiro diversificado, que produz vários tipos de café, além da mecanização que otimiza o processo produtivo. A produção do café arábica do Brasil, que é utilizado na maior parte de cafés *premium* é a maior do mundo, que aliado à produtividade aumenta seu *share* na produção de grãos no mercado internacional.

Conforme a BSCA, as 20 áreas de produção de café no Brasil estão distribuídas assim: seis em Minas Gerais, quatro em São Paulo, uma entre MG e SP, três na Bahia, duas no Espírito Santo, duas no Paraná, uma em Rondônia e uma no Rio de Janeiro.

Figura 2 - Principais áreas de produção de café no Brasil



Fonte: Brazil Specialty Coffee Association (2015)

O mapa acima, elaborado pela Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA) identifica as vinte principais áreas de produção de café no Brasil, que em função da variedade topográfica e de clima, propiciam a diversidade da produção brasileira.

Figura 3 - Principais variedades de café cultivados no Brasil



Fonte: Ministério da Agricultura do Brasil (2012)

Importante aqui destacar que, a disponibilidade de variedades de cafés tem sido cada vez mais valorizada para o desenvolvimento dos blends de café, que registram as mais significativas taxas de crescimento da demanda mundial de café.

O café torrado e moído e a demanda por cápsulas de café no Brasil

De acordo com Brando (2012), o Brasil é visto e reconhecido mundialmente como o principal caso de sucesso nesse segmento, devido ao crescimento de 50% da produção de café nos últimos 10 anos e aplicação de novas técnicas e tecnologias que impulsionam a produtividade, pesquisa agrônômica avançada, além de apresentar uma infraestrutura produtiva organizada.

A entrada do café torrado e moído brasileiro no mercado internacional pode ser uma oportunidade de crescimento na economia brasileira, pois as altas margens de lucro estabelecidas pelas empresas multinacionais possibilitam menores barreiras à entrada e um forte incentivo para as empresas nacionais. Um fator de atratividade para as empresas internacionais no Brasil é a proximidade com os produtores. (SAES, 2004).

O mercado cafeeiro do século XXI no Brasil, segundo Saes (2004) demonstra grande capacidade de adequação da sua produção mostrando-se bastante competitiva na exportação de café verde, mas necessita explorar mais o ramo de cafés especiais, com alto valor agregado. Sobre o café solúvel, a questão das taxas desestimula o potencial brasileiro e no caso do café torrado e moído, a indústria concentrada em países mais desenvolvidos traz esse entrave para a produção brasileira.

O novo perfil de consumo alimentar, segundo Ferraz; Kupfer; Haguenauer (1995), “valoriza -se a incorporação de serviços no consumo do produto (dentro e fora do lar), a segmentação do mercado e a ‘descomoditização’ do mercado, vitaminas em vez calorias e proteínas, além de produtos frescos em vez de industrializados”. E assim na atualidade a liderança em custos deixa de ser o suficiente para sustentar a competitividade mesmo no setor de commodities.

Conforme relatórios do Bureau de Inteligência Competitiva do Café 2015, as *singles cups* são destinadas as classes A e B, assim algumas empresas estão firmando parcerias com o intuito de popularizar este segmento. Verifica-se o aumento das exigências dos clientes em relação ao preparo do café, com um consumo mais sofisticado, dessa forma há maior necessidade da utilização de tecnologias mais avançadas e investimentos mais altos. Segundo o Diário do Comércio 2014, o consumo de cápsulas de café já está presente em 0,6% dos lares, mas a expectativa é representar entre 20% e 30% em dez anos.

O diretor-executivo da Associação Brasileira da Indústria de Café (Abic) Nathan Herszkowicz informou em novembro de 2014 que havia apenas sete a oito empresas produzindo cápsulas compatíveis com a máquina da Nespresso, da Nestlé. Segundo ele, a maioria dessas companhias vem recorrendo a empresas terceirizadas, especializadas no encapsulamento. Para a Abic, as pequenas empresas que entraram nesse segmento “vão participar das bordas do mercado (...). Algumas empresas vão dar certo. Outras, talvez não”. Ele acrescentou que esse mercado “deve ser disputado por grandes empresas que já estão [no negócio] ou que anunciaram que entrarão”. (Cooxupé, 2015)

Conforme levantamento da KantarWorldpanel já ultrapassam 850 mil unidades o número de máquinas de café expresso domésticas em 2012 e os equipamentos filtrados para a preparação de cafés em saches, por exemplo, ultrapassam as 300 mil unidades.

De acordo com o Ministério da Agricultura, devido à diversidade de regiões ocupadas pela cultura do café, o País produz tipos variados do produto, fato que possibilita atender às diferentes demandas mundiais, referentes ao paladar e até aos preços. Essa diversidade também permite o desenvolvimento dos mais variados blends, tendo como base o café de terreiro ou natural, o despolpado, o descascado, o de bebida suave, os ácidos, os encorpados, além de cafés aromáticos, especiais e de outras características. O país apresenta, atualmente, um parque cafeeiro estimado em 2,256 milhões de hectares. São cerca de 287 mil produtores, predominando mini e pequenos, em aproximadamente 1.900 municípios, e possui uma variedade de climas, relevos, altitudes e latitudes que permitem a produção de uma ampla gama de tipos e qualidades de cafés.

Sobre a competição no segmento de cápsulas no Brasil, de acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) a análise dos concorrentes se concentra na companhia com a qual a indústria concorre diretamente, além disso, a rivalidade intensa cria uma forte necessidade de entender os concorrentes. No qual em sua análise a indústria tenta entender: a) o que direciona o concorrente, como mostra seus objetivos futuros; b) o que o concorrente está fazendo e pode fazer que é revelado por sua estratégia atual, c) em que o concorrente acredita sobre a indústria, como mostram suas premissas, e d) quais são as capacitações dos concorrentes, como mostram os seus pontos fortes e pontos fracos.

Sobre as máquinas de café em cápsulas

A escolha do tipo de cápsula de café a ser produzido pelas diferentes empresas do setor está o correspondente tipo de cafeteira, uma vez que precisa haver compatibilidade entre cápsula e cafeteira. Identificamos para fins dessa pesquisa os três principais tipos de cafeteiras monodose disponíveis para venda ao consumidor no mercado brasileiro.

Os tipos de bebidas disponíveis e a proposta de cada cafeteira são diferentes. O modelo um tem o objetivo de preparar diferentes tipos de café, com diferentes intensidades e características. O modelo dois é para os consumidores que desejam várias nas opções, com multibebidas que prepara desde café expressos e filtrados (como o café coado), além do cappuccino, café com leite e chocolate quente. E o terceiro modelo de cafeteiras prepara expressos, longos, cappuccinos, chocolates.

Cada modelo comporta um tipo de cápsula e nos modelos citados acima um tipo não pode ser utilizado na outra.

As cápsulas podem ser basicamente compostas por plástico ou alumínio, mas não identificamos argumentos suficientes para estabelecer vantagens e desvantagens da matéria-prima utilizada, mas cada empresa com seu modelo argumenta sobre os benefícios do tipo que produz. Em cada cápsula pode conter diferentes tipos de cafés ou misturas para fornecer a bebida ao consumidor.

Abaixo o quadro demonstra o modelo, país de fabricação e algumas características básicas:

Quadro 1 - Modelos de máquinas monodose

Modelo	País de Fabricação	Características
1	Hungria	Máquina automática
		Solução de uma xícara de café por vez
		Programação automática de bebidas na xícara.
2	Itália	Cápsulas de café
		Máquina automática
		Solução multibebidas: cafés expressos, cafés filtrados, cappuccinos, chocolatto, chás e café com leite.
3	China	Programação automática de bebidas na xícara.
		Todas as bebidas em uma única cápsula.
		Máquina automática
		Solução prepara expressos, longos, cappuccinos, chocolates e chás (chailatte e marrekeshtea, todos solúveis)
		Programação automática de bebidas na xícara.
		Todas as bebidas em uma única cápsula.

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

2.3 - Conceituando competitividade

Para compreender os fatores críticos de competitividade na cadeia produtiva do café no Brasil, servimo-nos de conceituações desenvolvidas nas principais teorias de competitividade, conforme brevemente demonstramos nos parágrafos que seguem.

Conforme Porter (2004), a competitividade consiste na capacidade sustentável da empresa criar no mercado um desempenho superior. Onde as empresas devem tomar um caminho diferente daqueles tomado por outras empresas, onde o foco é competir para ser única e não competir para ser melhor.

A vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores, devendo ultrapassar o custo de fabricação da empresa, para que o negócio seja rentável. (PORTER, 2004).

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) a análise dos concorrentes se concentra na companhia com a qual a indústria concorre diretamente, além disso, a rivalidade intensa cria uma forte necessidade de entender os concorrentes. No qual em sua análise a indústria tenta entender:

- O que direciona o concorrente, como mostra seus objetivos futuros.
- O que o concorrente está fazendo e pode fazer que é revelado por sua estratégia atual.
- Em que o concorrente acredita sobre a indústria, como mostram suas premissas.
- Quais são as capacitações dos concorrentes, como mostram os seus pontos fortes e pontos fracos.

Segundo Snell (2004) para ter vantagem competitiva à empresa além de ser bem administrada ela precisa levar valor para os seus consumidores. Esses valores são custo, qualidade, preço, velocidade e inovação, quando estão inseridos em conjuntos faz com que a empresa consiga vantagem competitiva.

Coutinho et al. (2002) compreendem a competitividade como a capacidade de implementar e formular estratégias concorrenciais. Para os autores, a competitividade de um setor econômico está relacionada à interação de fatores internos e externos às organizações e seus setores de atuação.

Cruz et al. (2006) consideram que “a competitividade deve ser compreendida como um processo integrativo e relacional, considerando fatores relacionados ao ambiente empresarial (ativos, fatores e desempenho) e do ambiente institucional (setorial – ou meso e macro ambientais), que permitam à empresa desenvolver-se de forma sustentável (econômica, social e tecnologicamente) no mercado.”

Para a identificação e análise dos fatores críticos de competitividade da indústria do café no Brasil utilizaremos o modelo desenvolvido no Estudo da Competitividade da Indústria

Brasileira (ECIB) que visou diagnosticar a competitividade da indústria nacional através da análise de seus fatores determinantes e da dinâmica tecnológica e de mercado.

Vale destacar no referido estudo, ao tratar da competitividade estrutural da indústria brasileira, a classificação dos setores como a) setores com capacidade competitiva, b) setores com deficiências competitivas e, c) setores difusores de progresso técnico.

Acreditamos que, o modelo ECIB poderá ser útil para a caracterização e análise dos fatores críticos de competitividade e, dos atuais desafios postos para a indústria do café no Brasil.

Para Dicken (2010) as redes de produção são coordenadas por empresas, formadas por diferentes tipos de organização empresarial – transnacional, doméstica, grande e pequena, privada e pública - com as empresas transnacionais (ETNs) desempenhando um papel determinante em sua coordenação e na formação da nova geoeconomia. Uma definição mais ampla de ETN para abranger a diversidade e complexidade das redes transnacionais: “Uma empresa transnacional é uma empresa que tem o poder para coordenar e controlar operações em mais de um país, mesmo que não sejam de propriedade dessa empresa. ” Essas organizações estão envolvidas em várias e complexas teias de relações de colaboração com outras empresas juridicamente independentes em todo o planeta.

Conforme Keegan (2005), um país tem vantagem quando é a origem de indústrias internacionalmente competitivas em áreas relacionadas a outras indústrias, ou de apoio a elas. As indústrias fornecedoras internacionalmente competitivas fornecem insumos para indústrias, que estão à frente delas na cadeia produtiva e que sejam internacionalmente competitivas em termos de inovação, preço e qualidade, etc. Não são os insumos que proporcionam vantagem competitiva, mas sim o contato e a coordenação com os fornecedores que permitem à empresa estruturar a cadeia de valores de modo que os elos com os fornecedores sejam otimizados.

Segundo a ABIC, o segmento de café em cápsulas teve uma evolução acentuada em 2013, entraram novas empresas importadoras de máquinas e cápsulas, outras montaram suas instalações industriais e produzem localmente. Atualmente temos cerca de 10 novas empresas atuando nesse mercado, intensificando a concorrência em alta tecnologia e valor agregado.

De acordo com a ABIC (Associação Brasileira da Indústria de Café) a estimativa é que cerca de seis companhias brasileiras estejam colocando seus cafés em cápsulas, além das empresas de maior porte como Três Corações, Master Blenders e a portuguesa Delta, além da Nestlé, que foi uma das pioneiras desse mercado, há pouco mais de uma década. Com o grande potencial do segmento, a multinacional suíça anunciou, em dezembro do ano passado, a construção de uma fábrica no País, com investimentos de cerca de R\$ 200 milhões.

O volume total de cápsulas vendidas no mercado brasileiro cresceu 52,4% de 2013 para 2014, de acordo com pesquisa feita pela Nielsen, encomendada pela ABIC. "São números impressionantes, muito acima do volume de café consumido como um todo", diz Nathan Herszkowicz, diretor-executivo da ABIC. A mesma pesquisa mostra que 26% da classe A no Brasil (que totaliza 8,5 milhões de pessoas) tem máquina para cápsulas. O diretor da Abic avalia que o mercado de cápsulas continuará em expansão diante do grande número de empresas de menor porte que também vêm lançando esses produtos.

3. Procedimentos metodológicos

Para a realização do presente estudo que teve por objetivo geral identificar os fatores críticos de competitividade na cadeia produtiva do café no Brasil e que teve como guia para investigação o seguinte problema "Quais são os fatores críticos de competitividade na cadeia produtiva do café no Brasil que levam as empresas a importarem cápsulas de café para o atendimento da demanda interna por esse produto?", optamos por uma pesquisa de tipo exploratória, de método qualitativo, que permite um processo investigativo superficial ajudando a identificar novos aspectos do fenômeno estudado e avaliar a relação entre variáveis sem a manipulação estatística delas.

Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer a organização e estágio de desenvolvimento dos principais elos da cadeia produtiva do café no Brasil.
- Identificar os fatores críticos de competitividade para a fabricação interna de cápsulas de café.
- Identificar as principais estratégias adotadas por empresas nacionais e estrangeiras para o atendimento da demanda de cápsulas de café no mercado brasileiro.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a de entrevistas semiestruturadas junto a gestores de empresas do setor do café operantes no mercado brasileiro.

Portanto, levando em consideração os objetivos do estudo, a escolha pelo método qualitativo e a técnica de coleta de dados utilizada, a metodologia para análise de dados foi a de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2010) que permite a análise das comunicações humanas e a coleta dos juízos dos entrevistados.

Os instrumentos utilizados pareceram-nos adequados e eficientes para alcançar os objetivos da pesquisa. O pré-teste colaborou para o aperfeiçoamento das questões aplicadas no roteiro de entrevistas semiestruturadas e no melhor direcionamento do tema para as entrevistas posteriores. Sobre o Plano Amostral, foram realizadas entrevistas com gestores de cinco diferentes indústrias que atuam no mercado brasileiro de café.

4. Tratamento e análise dos dados

Os dados que embasaram o presente estudo foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas com cinco gestores de empresas que operam no mercado brasileiro de café, compondo um quadro significativo dos diferentes elos da cadeia produtiva do café, tendo por foco o setor industrial.

As entrevistas foram presenciais e/ou por *skype* (telefone) e estavam estruturadas por oito questões articuladas com nossos objetivos geral e específicos, visando responder ao problema de pesquisa.

4.1 - Caracterização das empresas e dos entrevistados

Os quadros abaixo trazem as principais informações das empresas e dos entrevistados caracterizando o Plano Amostral da presente pesquisa.

Quadro 2 - Caracterização das empresas

Empresas	Tempo de Mercado	Número de Funcionários	Origem	Atividade
Empresa 1	99 anos	200	Brasil	Torrefação, distribuição e venda.
Empresa 2	41 anos	500	Brasil	Torrefação, distribuição e venda.
Empresa 3	54 anos	650	Portugal	Torrefação e encapsulamento.
Empresa 4	2 anos	200	Brasil	Torrefação, moagem e venda e exportação de cápsulas.
Empresa 5	45 anos	9.500	Suíça	Atua em toda a cadeia Produtiva do café

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

As empresas integrantes da amostra utilizada na pesquisa são empresas de médio e grande porte (pelo critério de número de funcionários). Três delas são de origem brasileira, uma é portuguesa e outra suíça, mas as duas estrangeiras operam no Brasil com unidades produtivas. Todas se inserem em mais de um dos elos da cadeia produtiva.

As empresas 2 e 5 trabalham com a cadeia produtiva completa desde a plantação do café até o atendimento do consumidor final; a empresa 1 faz torrefação, distribuição e vendas no canal do atacado. A empresa 3 realiza o processo de torra e encapsulamento do café, atendendo empresas que contratam seus serviços.

A empresa 5, é a pioneira e líder no mercado brasileiro de cápsulas de café. Integra uma empresa transnacional do ramo de alimentos, com sede na Suíça e que opera em todos os elos da cadeia produtiva do café. Desfruta das vantagens competitivas de estar inserida nas cadeias globais de fornecimento e de geração de valor. Planeja e controla seus negócios em escala global.

O quadro abaixo caracteriza os entrevistados, sendo todos do sexo masculino, com idade entre 33 e 55 anos, formação escolar de nível superior e experiência profissional no segmento do café.

Quadro 3 - Caracterização dos profissionais entrevistados

ENTREVISTADOS	E1	E2	E3	E4	E5
Gênero	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Idade	43 anos	47 anos	52 anos	55 anos	33 anos
Formação	Engenharia	Marketing	Engenharia	Engenharia	Gastronomia
Área de Atuação	Administrativo	Vendas	Produção	Qualidade e Exportação	Vendas
Tempo de Empresa	15 anos	8 anos	10 anos	2 anos	6 anos
Cargo	Diretor/Sócio	Diretor	Coordenador	Diretor	Sócio

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

4.2 - Análise de conteúdo

Para a análise dos dados coletados através das entrevistas foi adotada a técnica de Análise de Conteúdo que, conforme Bardin (2010) é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

O quadro abaixo busca de modo agrupado apresentar as principais convergências de respostas às questões apresentadas aos entrevistados, valorizando também as diferenças de percepções sobre os fatores críticos de competitividade na cadeia produtiva do café no Brasil.

Quadro 4 – Principais resultados da análise dos dados

PRINCIPAIS RESULTADOS DA ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS ATRAVÉS DAS ENTREVISTAS	Empresa
A proibição de importação do café verde é um fator crítico de competitividade	1, 3 e 5
Burocracia e alto custo para obtenção de financiamento para renovação/importação de maquinário	Todas
Desconhecimento da existência de programas governamentais de estímulo à inovação na indústria do café	Todas
Falta de preocupação com a qualidade do café pelos produtores	4
Elevação de custos com folha de pagamento	1
Vulnerabilidade do produtor diante do preço do grão verde ser definido	2 internacionalmente (commodity)

Fonte: Elaborado pelos autores (2015)

Todos os entrevistados reconhecem no mercado de cápsulas de café um negócio promissor, em expansão, embora ainda tenha uma participação pequena sobre o volume total de café comercializado hoje no mercado doméstico.

Os entrevistados das empresas 1, 3 e 5 apontaram a burocracia e alto custo de financiamento para importação de máquinas e a proteção de mercado para importação do café verde como principais fatores críticos de competitividade. A empresa 4 abordou a falta de preocupação com a qualidade do café brasileiro entre boa parte dos produtores, uma vez que, a produção nas duas últimas décadas esteve orientada pela busca de recordes de safra, com foco apenas na quantidade produzida.

Todos apontaram a dificuldade de obtenção de financiamento a custo suportável para a renovação de maquinários, tornando-se um fator de atraso tecnológico.

Também foi unânime o reconhecimento de que houve nas duas últimas décadas uma melhora nos processos de gestão das empresas de café no Brasil, embora as empresas familiares, regionais, de pequeno porte ainda sejam a maior parte do total de empresas e, ainda mantenham procedimentos um tanto obsoletos de gestão.

Quanto à modernização nas relações de trabalho no campo e na indústria, inclusive com a expansão e consolidação de direitos do trabalhador, os entrevistados mencionaram a elevação de custos com folha de pagamento. O gestor ouvido da empresa 1, teceu a seguinte avaliação "o custo de mão de obra na saca do café nunca foi tão grande, o salário na verdade foi quadruplicado nos últimos 15 anos e não é possível repassar isso para a saca de café". O mesmo entrevistado ainda falando sobre "custo Brasil" mencionou os problemas de infraestrutura para o escoamento da produção, a morosidade e custos dos serviços portuários.

O entrevistado da empresa 2 mencionou o problema do café em grãos verdes, principal produto de exportação do Brasil, ter seu preço definido internacionalmente, uma vez que se trata de uma commodity, não sendo possível, portanto majorar preços em razão de disfunções do sistema produtivo. Mencionou também a vulnerabilidade do produtor diante de flutuações da cotação da moeda norte-americana.

A empresa 4 criticou o fato do Governo Federal só ouvir setores de café via quatro grupos (produção, exportação, torrefação e café solúvel), de forma que cada um desses grupos tem os seus interesses, o que é fonte de muitos conflitos no setor.

Questionadas sobre a defasagem tecnológica na cadeia produtiva do café no Brasil que pode interferir na produção de cápsulas, percebemos não haver consenso entre os entrevistados.

Sobre as embalagens das cápsulas, ponto de divergência entre os fabricantes, a empresa 3 importa quase todo o material utilizado, o alumínio, o *flow pack*, que o Brasil fornece, embora sejam mais caros. As cápsulas da empresa 4 são de plástico (material atóxico) e a tampa é de alumínio, essa tampa é um filtro para o pó de café não passar para o líquido, a embalagem não é feita de alumínio devido a diferença de custo que é mais elevado, seria na visão do entrevistado um desperdício de custo e de material. A empresa 5 em 2003 criou um programa chamado "Programa AAA de qualidade sustentável" o programa AAA busca fornecimento de café de alta qualidade, utilizando boas práticas sociais e ambientais, além de todo o controle da cadeia produtiva desde o cultivo da semente até a chegada na xícaras do consumidor e sempre com um forte apelo sustentável como um dos fatores de diferenciação, e também a instalação da fábrica em Minas Gerais sendo a primeira fábrica da empresa fora da Europa mostrando que podemos esperar mudanças nesse segmento. A utilização do alumínio ocorreu devido ele ser considerado pela empresa 5, como o melhor material

disponível atualmente para proteger o café de alta qualidade. Devido os fatores como, oxigênio e a luz solar, que podem comprometer o sabor e a qualidade. Além disso, o alumínio pode ser reciclado infinitamente. Depois de utilizado não perde suas propriedades, o que torna possível reciclá-lo para transformá-lo em novos produtos de alumínio. Com o programa de coleta e reciclagem de cápsulas usadas, a empresa 5 pode diminuir seu impacto ambiental. A reciclagem de alumínio produz apenas 5% das emissões de carbono quando comparada com a obtenção do alumínio primário. Pelo fato de ser leve, a utilização do alumínio também permite economias em termos de transportes e em nível ambiental quando comparada com outros materiais de embalagem.

Nenhuma das empresas beneficia-se de programas governamentais. Para a empresa 1 não há nenhuma política governamental que incentive a produção de cápsulas e para a 5 não existe até o momento nenhuma política industrial ou comercial, por se tratar de um produto novo no mercado brasileiro. A empresa 4 tentou obter financiamento via BNDES e BDMG (Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais), mas devido as muitas exigências, a empresa perdeu o interesse e investiu somente com capital próprio.

Quanto aos ganhos de competitividade no setor industrial em comparação com os obtidos no setor agrícola brasileiro, a empresa 1 avalia que a atividade do café no Brasil é eficiente no setor agrícola, mas não alcançou os ganhos na indústria. A empresa 2 cita a pouca tecnologia dos pequenos produtores regionais, a empresa 3 avalia que houve uma grande evolução no setor, gerando maior preocupação com a qualidade do produto, desde o plantio até o tratamento do café. A empresa 4 cita que o Brasil é um grande fornecedor de matéria-prima e não de produto acabado, e é isso que a empresa está tentando fazer diferente. A empresa 5, líder no segmento, tem como estratégia trabalhar em parceria no setor agrícola conseguindo assim maior eficiência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa realizada sobre os fatores críticos de competitividade na cadeia produtiva do café no Brasil permite conhecer os diferentes elos da cadeia produtiva de café e identificar o estágio de desenvolvimento do setor no Brasil. A hipótese inicial de que uma defasagem tecnológica na indústria do café no Brasil pudesse explicar o atendimento ao mercado doméstico de cápsulas de café através do produto importado foi refutada, uma vez que as entrevistas com gestores de importantes empresas do ramo nos revelaram que a tecnologia para a produção de cápsulas não está fora do alcance das empresas que operam no Brasil, havendo entre elas empresas multinacionais que detém *know-how* para a produção mas a faz em outros países, destacadamente a líder desse mercado que produz diversos produtos no Brasil mas importa cápsulas produzidas em unidades na Suíça e França. Investigamos a questão das patentes de cápsulas e constatamos que a maioria delas já foram derrubadas, podendo ser livremente utilizadas.

Daí dirigimos nossa atenção para a investigação sobre as políticas comercial e industrial para a cadeia produtiva do café no Brasil. Pelas respostas obtidas nas entrevistas com gestores apreendemos que tais políticas se apresentam desarticuladas e/ou contraditórias. Exemplo disso são as pesadas restrições a importação de café verde no Brasil que, ao mesmo tempo em que objetiva proteger o produtor no primeiro elo da cadeia produtiva, no campo, é

percebida pelos empresários do setor industrial como fator crítico para a competitividade do produto final, objeto principal de nossa investigação.

Uma política comercial mais flexível, permitindo a importação de café verde é defendida pelos empresários da indústria do café no Brasil como meio para a diversificação de produtos, uma vez que os grãos de café variam em sabor e aroma em função de diferentes características de solo e clima de seus países de origem. Também faz parte da argumentação a favor da liberdade para importação de café verde, os efeitos positivos que a competição pode trazer na oferta da matéria-prima ao mercado consumidor brasileiro, o segundo maior do mundo.

Sobre política industrial foi unânime entre os entrevistados o desconhecimento de programas específicos voltados à indústria do café no Brasil. Também foram apontados por todos como fatores críticos de competitividade, a carga tributária sobre a produção no Brasil, os problemas de ineficiência na infraestrutura e logística no país, os elevados custos e excessiva burocracia para a obtenção de financiamento para o investimento em modernização do parque industrial - em sua maioria com maquinário desatualizado - e uma política cambial que, com a recente desvalorização da moeda nacional, encareceu a importação de máquinas e equipamentos.

O aumento do poder aquisitivo de considerável parcela da população brasileira nas duas últimas décadas, promovido pela estabilidade da moeda e posteriormente por programas governamentais de distribuição de renda, vem desencadeando processos de diversificação de oferta e demanda de produtos no mercado brasileiro, com destaque ao setor de alimentos, dentre os quais se destaca o mercado de café. São inúmeras as pesquisas de mercado que indicam a busca por um número crescente de consumidores por cafés de maior qualidade, como os cafés gourmets que são oferecidos em diferentes formatos, dentre os quais, cápsulas.

As cápsulas de café que já são consumidas em larga escala na Europa e América do Norte, registraram no Brasil, entre os anos de 2008 e 2013 expressivo crescimento, saindo de R\$20 milhões de vendas em 2008 para R\$ 204 milhões em 2013 (ABIC, 2014).

Também o mercado das cafeteiras monodose, de uso doméstico, reforçam esses números. Em 2014, segundo a ABIC, foram gastos US\$ 29,7 milhões com importações de máquinas de café monodose o que representa 47% a mais que o valor do ano anterior. Nos três primeiros meses de 2015 foram adquiridas 1,38 milhão de máquinas/aparelhos de café ou chá, segundo o MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil). A China responde por 93% dos envios ao país.

A força dos números levantados ao longo da pesquisa reforçou sua pertinência e apontaram novos elementos para a investigação.

Nossa pesquisa revelou a partir da análise de dados divulgados por associações do setor e de fontes governamentais e, especialmente através da coleta de dados por meio das entrevistas, a percepção de gestores de seis importantes empresas do setor de que, os avanços de produtividade e competitividade alcançados pelo país no elo inicial da cadeia produtiva do café - a produção agrícola - não foram acompanhados com igual êxito pelo setor industrial, destacadamente na produção de produtos com maior valor agregado, como as cápsulas de café.

O Brasil se destaca no mercado internacional do café como importante *player*, sendo o maior produtor e exportador mundial de café, mas ocupa papel de importância secundária nas cadeias globais de valor, cabendo-lhe o lugar de produtor e fornecedor de matéria-prima e consumidor de produtos de maior valor agregado.

Acreditamos que nossa pesquisa alcançou os objetivos propostos inicialmente e revelou uma série de outros temas correlatos que não puderam ser por nós tratados pois ultrapassariam o escopo e tempo destinado para a realização da presente pesquisa. Ainda assim, destacamos aqui como indicação para futuras pesquisas: a) falta de coesão entre os produtores agrícolas de café no Brasil, fragilizando a organização das demandas do setor perante o governo e, b) desarticulação entre os elos da cadeia produtiva do café no Brasil (o campo e a indústria), o que dificulta uma ação estratégica do setor para enfrentar os grandes *players globais*.

REFERÊNCIAS

ABIC. Disponível em: <http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=3252&sid=61&tpl=printerview>. Acesso em 17/05/2015 às 11h50min.

ABIC. Disponível em: <http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=4178&sid=61&tpl=printerview>. Acesso em 23/05/2015 às 14h05min.

ABIC. Disponível em: <http://www.abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=61#evocons2013.2>. Acesso em 03/11/2014 às 12h50min.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: logística empresarial**. 5ªed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 7ªed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRANDO, Carlos H. J. **O Futuro da Cafeicultura Brasileira: P&A Marketing Internacional**, 2012. Disponível em: <http://www.fundacaoprocafe.com.br/sites/default/files/publicacoes/pdf/Palestra%20Dr.%20Brando.pdf>. Acesso em 03/11/2014 às 12h30min.

CASTRO, A. M. G. **Análise da competitividade da cadeia produtiva. Manaus, 2000**. Disponível em: <http://file:///C:/Users/Diogo/Downloads/anlise%20da%20competitividade%20de%20cadeias%20produtivas.pdf>. Acesso em 07/08/2014 as 17h00min

CASTRO, A. M. G.; COBBE, R. V.; GOEDERT, W. J. **Prospecção de Cadeias Produtivas e Gestão da Informação**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/sti/indbrasopodesafios/trainformacao/ar_t05AntonioGCastro.pdf>. Acesso em 07/08/2014 as 17h15min.

CHRISTOPHER, Martin. Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento. São Paulo: Thomson, 1998.

COOXUPÉ. Disponível em: https://www.cooxupe.com.br/noticia/266/abastecimento_de_cafe_deve_ser_justa_nesta_safr_a_diz_abic. Acesso em 17/05/2015 às 12h30min.

COUTINHO, Luciano G. et al. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas: IE/UNICAMP/IEI/UFRJ/PDC/FUNCEX, 1993.
DIÁRIO do Comércio – **Mercado em expansão para café em capsula**. Disponível em: <http://diariodocomercio.com.br/noticia.php?tit=mercado_em_expansao_para_cafe_em_capsula&id=141540>. Acesso em: 01/11/2011 as 18h00min

DICKEN, Peter. **Mudança Global**: Mapeando as novas fronteiras da economia internacional. 5 ed., São Paulo: Ed. Bookman, 2010.

EXPOCAFÉ 2014. Disponível em: http://expocafe.com.br/cafe_em_numeros.pdf. Acesso em 23/05/2015 às 13h58min.

FILHO, Edison S; ZULIANI, Diogo B. **Cadeias produtivas do Café e de Produtos Orgânicos**. Disponível em: <<http://www.ead.cesumar.br/moodle2009/lib/ead/arquivosApostilas/1062.pdf>> Acesso em: 08/05/2015 as 22h30min

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

INVESTE SÃO PAULO – Agência Paulistana de Promoção de Investimentos e Competitividade. Disponível em: <http://www.investe.sp.gov.br/noticia/capsula-de-cafe-atrai-empresas-de-menor-porte/>. Acesso em 23/05/2015 às 13h50min.

JUSTINO, Salgueiro; BELMIRO, do Nascimento João. **A relação entre competitividade e qualidade do café no mercado brasileiro**. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/14semead/resultado/trabalhosPDF/38.pdf>>. Acesso em: 17/05/2015 às 22h42min.

MAGNOLI, Demétrio. **Comércio Exterior e Negociações Internacionais**. São Paulo: Saraiva 2006.

MINISTÉRIO da Agricultura. Disponível em:

<<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/cafe/saiba-mais>>. Acesso em 02/11/2014 às 17h06min.

Ministério da Agricultura. Disponível em <http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/cafe/saiba-mais>. Acesso em 17/05/2015 às 12h00min.

OLIVEIRA, Djalma de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Organização Internacional do Café – Relatório Mensal sobre o Mercado de Café – 2015. Disponível em: <http://dev.ico.org/documents/cy2014-15/cmr-0315-p.pdf>. Acesso em 23/05/2015 às 13h43min.

ORMOND, J.G.P. et. al.. **Agricultura Orgânica: Quando o passado é futuro**. BNDES, Setorial. Rio de Janeiro, mar. 2002. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1501.pdf>. Acessado em 15/11/2014 às 23:50.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva, técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SAES, Sylvia. **O Agronegócio Café do Brasil no Mercado Internacional**. 2004. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n9/12_agronegocio.pdf>. Acesso em 15/10/2014 às 20h14min.

SILVEIRA, Daniel Neves da. **Anuário Brasileiro do Café 2013**. Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta Santa Cruz, 2013.

SOARES, Mariana Mossini. **Cadeia produtiva. In: Mapeamento e análise da cadeia produtiva vitivinícola de Santa Catarina**. Florianópolis: [s.n]. 2008. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Economia293345>>. Acessado em 07/11/2014 às 16h30min.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 10ª edição, Editora Atlas São Paulo, 2009.