

## **A EXPLORAÇÃO DOS NOVOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO “O CAÇADOR DE CAFÉ”**

Guilherme Balieiro - FCAV - UNESP JABOTICABAL

### **Resumo**

As estratégias de canais de distribuição são discutidas por diversos autores como sendo uma alternativa eficaz de aumentar competitividade. O objetivo da pesquisa é analisar e discutir a estratégia de canal de distribuição adotada por uma empresa atuante no segmento de cafés especiais. O setor de cafés especiais está em pleno desenvolvimento, com pequenas empresas especializando-se nos negócios e grandes empresas consolidando suas marcas. Esta pesquisa é resultado de um trabalho realizado em duas etapas. A primeira consiste em uma revisão bibliográfica sobre estratégias de canais de distribuição e a exploração de um novo canal chamado de varejo eletrônico (e-commerce). A segunda é um relato técnico que consiste na identificação e análise das estratégias estudadas dentro de uma empresa do ramo de cafés especiais. Além disso, um diagnóstico estratégico foi realizado por análises: PESTEL e SWOT. Desta maneira concluiu-se que a organização consegue, com a utilização do comércio eletrônico, adquirir vantagem competitiva e destacar-se no início de seu desenvolvimento. Assim alcançando maior abrangência de mercado e fortalecimento da marca.

# A EXPLORAÇÃO DOS NOVOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO “O CAÇADOR DE CAFÉ”

## RESUMO

As estratégias de canais de distribuição são discutidas por diversos autores como sendo uma alternativa eficaz de aumentar competitividade. O objetivo da pesquisa é analisar e discutir a estratégia de canal de distribuição adotada por uma empresa atuante no segmento de cafés especiais. Através de um estudo de caso na empresa “O Caçador de Café” caracterizou-se o ambiente organizacional para planejamento estratégico. Além disso, um diagnóstico estratégico foi realizado por análises: PESTEL e SWOT. Desta maneira concluiu-se que a organização consegue, com a utilização do comércio eletrônico, adquirir vantagem competitiva e destacar-se no início de seu desenvolvimento. Assim alcançando maior abrangência de mercado e fortalecimento da marca.

**Palavras-chave:** cafés especiais; agroindústria; *marketing*.

## ABSTRACT

The strategies of distribution channels are discussed by several authors as being an effective alternative to increase competitiveness. This research aimed to analyze and discuss the distribution channel strategy adopted by a enterprise active in the specialty coffee segment. Through a case study in the company "O Caçador de Café" the organizational environment for strategic planning was characterized. In addition, a strategic diagnosis was performed by analyzes: PESTEL and SWOT. Therefore, it was concluded that the organization is able, through the use of e-commerce, to acquire a competitive advantage and to stand out at the beginning of its development. Thus achieving greater market reach and strengthening of the brand.

**Keywords:** speciality coffee; agribusiness; *marketing*.

## 1. INTRODUÇÃO

O conceito de estratégias é amplamente estudado por acadêmicos da área de administração, principalmente após ganhar relevância sobre aspectos acadêmicos e empresariais (JOIA, 2005). Neste contexto destacou-se para o presente estudo a estratégia de canal de distribuição, tema que apesar de estudado por diversos autores não possui uma única definição (COSTA FILHO et al, 2010).

O estudo abordará como a empresa deve preocupar-se com a definição de seus canais, objetivando não só em vendas a curto prazo como também nas futuras. Destacando ainda a importância de um canal de distribuição dentro do planejamento estratégico empresarial.

Veremos como a estratégia de *marketing* de uma organização é o modo mais eficiente de escoamento de seus produtos/serviços, visando atender as necessidades do mercado (ROSENBLOOM, 2002).

Com avanços tecnológicos de informação e estudos direcionados a exploração de novos canais de distribuição, surgiu uma nova alternativa abordada por empresas de atacado e varejo, o *e-commerce*, ou seja, comércio eletrônico. Esta nova alternativa traz uma série de benefícios ao ambiente empresarial, como por exemplo, um novo canal de vendas com amplo raio de alcance à clientes, de maneira direta com retornos através da interatividade (BLOCH et al., 1996).

O objetivo da pesquisa consiste em analisar e discutir a estratégia de canal de distribuição adotada por uma empresa atuante no segmento de cafés especiais, denominada “O Caçador de Café”.

O setor de cafés especiais está em pleno desenvolvimento, com pequenas empresas especializando-se nos negócios e grandes empresas consolidando suas marcas. Assim, a adoção do *e-commerce* como estratégia de canal de distribuição surge como alternativa de aumentar a competitividade da empresa estudada. Através do comércio eletrônico a organização tem obtido maior raio de alcance de consumidores e tem conseguido relacionar-se de maneira mais próxima e eficaz com seus clientes.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Definição de canal de distribuição

Apesar de tratar-se de um tema discutido na área de administração de empresas, o canal de distribuição não possui uma definição única (COSTA FILHO et al, 2010). A *American Marketing Association* (AMA, 2008) considera canais de distribuição como sendo “a estrutura de unidades organizacionais dentro da empresa, e agentes e firmas comerciais fora dela, atacadistas e varejistas, por meio dos quais uma mercadoria, um produto ou um serviço são comercializados”.

Uma definição que muito se aproxima do escopo do presente trabalho é a de Coughlan et al. (2002, p. 20), para os quais canal de *marketing*: “é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”.

### 2.2. Principais conceitos de canais de distribuição na literatura

Com o objetivo de garantir a entrega de um bem ou serviço até o mercado consumidor, o canal de distribuição pode ser segmentado por seus principais participantes: os fabricantes, como sendo produtores ou quem dá origem ao produto ou serviço; os intermediários, ou seja,

qualquer membro participante do canal e que não seja o produtor ou o consumidor final; e os usuários finais, isto é, são consumidores individuais ou empresas.

Segundo observado por Rosenbloom (2002) os intermediários representam as entidades participantes da estrutura dos canais de distribuição que, como negócios independentes, assistem fornecedores e clientes no desenvolvimento de negociações e outras tarefas de distribuição.

Já para McDonald (2004, p. 355), “o papel de um intermediário é prover os meios para conseguir a mais ampla cobertura de mercado possível a um custo unitário mais baixo”. Um reforço a estes argumentos é a afirmação de que “a meta da gestão de distribuição e cadeia de suprimentos é essencialmente levar o produto para o lugar certo, na hora certa, nas quantidades certas, ao menor custo possível” (FERRELL e HARTLINE, 2005, p. 17).

No entanto, existem também os facilitadores, que são empresas de pesquisa de mercado, de transporte, de seguros, de propaganda, de certificação de produtos, publicidade, entre outros. Estes, apesar de não tomarem posse e nem se envolverem nas negociações, exercem papel importante no apoio aos canais de *marketing* (ROSENBLOOM, 2002).

Alguns autores como Alderson (1954), Stern, El-Ansary e Coughlan (1996) e Coughlan et al. (2002) destacam a importância da existência dos canais, relacionando atividades específicas ligadas à função de distribuição e atendimento das necessidades dos usuários finais, separando esses motivos em fatores por parte da demanda e da oferta.

Por parte da demanda, destacam-se fatores como (a) a facilitação da busca, onde os intermediários ajudam a reduzir as incertezas no processo de distribuição (incertezas de necessidade, mercado e transação) (PELTON, STRUTTON, LUMPKIN, 1997) e (b) o ajuste de discrepâncias de sortimento. Por parte da oferta, destacam-se (c) a criação de rotina de transações; (d) a redução no número de contatos e (e) a facilitação na transmissão e troca de informações. Em resumo, Coughlan et al. (2002) destacam que os intermediários participam do esforço de canal, pois agregam valor e ajudam a reduzir os custos do canal.

Castro (2008) destaca a relação de interdependência entre fornecedor e cada membro do canal de distribuição, principalmente por serem empresas autônomas. O fornecedor espera do distribuidor que este contribua com o alcance dos seus objetivos de vendas, com o posicionamento de seus produtos e da sua marca e na prestação de serviços aos seus clientes finais. Por outro lado, ao comercializar o produto de um determinado fornecedor, o intermediário espera que este aumente o tráfego de clientes em seus pontos de vendas, gere volume de vendas recompensando o seu esforço de vendas, dê boas margens e agregue valor à sua imagem de marca. O intermediário espera ainda investimentos do fornecedor em promoções de vendas, em treinamento de sua equipe e em materiais e suporte aos seus pontos de vendas.

Porém, o fabricante corre riscos quando este repassa aos intermediários alguma das suas funções nas relações de troca. Para minimizar tais riscos, é de fundamental importância o alinhamento das estratégias de canais de distribuição para alcançar os objetivos de fornecedores e intermediários no atendimento das necessidades dos clientes. Este alinhamento das estratégias deve ser no sentido da construção de parcerias vantajosas entre fabricantes e intermediários.

Para o bom funcionamento dos canais de distribuição é importante que fornecedores e intermediários tenham suas estratégias bem definidas e alinhadas, a fim de alcançar êxito nos resultados esperados. Entretanto essa proximidade muitas vezes gera conflito entre eles, que muitas vezes traz malefícios a ambas as partes do conjunto do canal de distribuição.

Para superar os conflitos, Ruekert e Churchill (1986), citados por Castro (2008), sugerem que as parcerias devam trazer satisfação aos membros de canais de distribuição. Tal satisfação se dá nas seguintes dimensões: produto, que se refere principalmente à demanda e qualidade do produto; financeira, que envolve atratividade em termos de margens e retorno sobre o investimento; assistência, que considera serviços de apoio e investimentos conjuntos

com intermediários; e interação social, que reflete como o relacionamento entre intermediário e fornecedor tem sido conduzido pela empresa, gerentes e visitas de vendas.

### 2.3. Estratégias de canal

Joia (2005) relatou que o conceito de estratégias é amplamente estudado por acadêmicos da área de administração, principalmente após a ganhar relevância sobre aspectos acadêmicos e empresariais.

A estratégia é obtida a partir de uma análise da atratividade do setor industrial onde a empresa opera - conseguida pela análise das cinco forças competitivas - e da atratividade da posição relativa da empresa. Tal atratividade é conseguida através da estratégia genérica, que estabelece a opção estratégica básica e a posição a ser ocupada no mercado, para se conseguir a vantagem competitiva. A organização deve ajustar suas atividades e processos de maneiras distintas, objetivando ocupar a posição que se pretende no mercado (JOIA, 2005).

Ainda, Porter (1985) elaborou um modelo que classifica as atividades de uma organização em primárias (logística interna e externa, marketing e vendas, operações e serviço) e de apoio e suporte (infraestrutura da empresa, gerencia de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologias e suprimentos). Este modelo da cadeia de valores, procura organizar tais atividade de forma original, credenciando a empresa a ocupar lugar de valor no mercado.

Princípios básicos para posicionamento estratégico, segundo Porter (1985):

- Estratégia com objetivo claro: retorno superior sobre investimento de longo prazo.
- A estratégia tem que dar condições a empresa a fornecer aos clientes algo diferente da concorrência.
- A estratégia deve diferir quanto a cadeia de valores.
- A estratégia deve conter opções paralelas que atuem simultaneamente, de modo a ser única.
- A estratégia precisa ajustar de maneira conjunta todos os elementos organizacionais.
- Estratégia com envolvente continuidade em seu trajeto.

A estratégia de *marketing* de uma organização é o modo mais eficiente de escoamento de seus produtos/serviços, visando atender as necessidades do mercado (ROSENBLOOM, 2002). Destacando assim a importância do canal de distribuição.

A empresa deve preocupar-se com a definição de seus canais, objetivando não só vendas a curto prazo como também nas futuras vendas. Isto acontece, pois, tratando-se da construção de uma vantagem competitiva, é necessário que haja o reforço nos seguintes argumentos (ROSENBLOOM, 2002):

- Produto, a rápida transferência de tecnologia entre empresas e a competição global possibilitam que empresas competidoras consigam igualdade de condições em *design*, atributos e qualidade;
- Preços, a habilidade das empresas de operar em todos os lugares do mundo cria condições de oferta aos menores preços possíveis; e
- Promoção, a massiva exposição das pessoas estabelece certa barreira a esse excesso, reduzindo o impacto das mensagens.

Ainda, Rosenbloom, salienta a importância dos canais de *marketing* como sendo o quarto pilar na construção de vantagem competitiva sustentável, uma vez que esta possui características de retornos a longo prazo entre organizações com relações consistentes com consumidores finais.

Para Consoli (2005, p. 37) as empresas devem estar focadas na construção de vantagens competitivas sustentáveis com a intensão de fornecer “crescimento de vendas, participação de mercado, lealdade de clientes e rentabilidade”, acima dos concorrentes.

Ressaltando que a competição está localizada de “ponta a ponta” na cadeia e não somente em um fabricante individualmente. Deste modo, estratégias bem-sucedidas contemplam todo o canal de distribuição, envolvendo fabricantes e intermediários (CHRISTOPHER E PAYNE, 2005).

Estratégia de *marketing* de canal é definida como sendo “os princípios gerais pelos quais uma empresa espera alcançar seus objetivos de distribuição em seu mercado-alvo” (ROSENBLOOM, 2002, p. 147).

Um conjunto de decisões sobre a forma como os produtos e serviços devem deixar o produtor e chegar até o consumidor final, contemplam a estrutura do canal de distribuição. Estas decisões devem abranger: extensão do canal; a intensidade da distribuição; os tipos de intermediários; e o número de canais distintos que coexistem no mercado (COUGHLAN et al., 2002; MEHTA; DUBINSKY; ANDERSON, 2002).

A extensão de canal baseia-se na quantidade de etapas e processos que estão envolvidos desde a produção de um bem/serviço até sua entrega ao consumidor final. Levando em consideração os riscos, incertezas e os custos envolvidos na facilitação de trocas (BUCKLIN, 1965).

Coughlan et al. (2002) explica que a intensidade da distribuição representa a decisão sobre a quantidade de um determinado tipo de parceiro de canal devem se envolver em um mercado. Assim, a intensidade de distribuição varia entre exclusiva, seletiva ou intensiva. Ao escolher o nível adequado de intensidade de distribuição, o produtor deve equilibrar os fatores potencialmente conflitantes. O desejo de procura por um bem ou serviço é muito importante, pois quando este desejo estiver baixo, um nível mais alto de intensidade de distribuição deverá ser adotado.

McCALLEY (1996) destaca que a estrutura de canais de distribuição consiste na integração de três componentes básicos: (1) a fonte do produto ou fabricante; (2) os canais intermediários (atacadistas, corretores, agentes e varejistas); e (3) os usuários ou consumidores do produto. Dessa forma, o autor observa que os extremos do canal de marketing são representados pelo fabricante, que é a origem e pelo usuário, que é o destino final do produto. Assim, a presença ou ausência de um determinado tipo de membro de canal é ditada por sua habilidade em desempenhar os fluxos de canal necessários para agregar valor para os usuários finais.

Na teoria, as estratégias de distribuição são definidas na verdade em termos de estrutura de cobertura geográfica para uma empresa: intensiva, seletiva ou exclusiva (KATO, 1999). Ela é relacionada na teoria com as estratégias de tipos de intermediários com que uma empresa poderia contar para formar os seus canais de distribuição, varejistas, atacadistas, e os mercados-alvo, mercados consumidores ou mercados organizacionais. As estratégias básicas de vantagem comparativa são abordadas de maneira separada, embora também relacionadas com a distribuição. A estratégia de diferenciação deveria ser acompanhada de um sistema de distribuição seletiva ou exclusiva, enquanto uma estratégia de custo mais baixo deveria ser acompanhada de um sistema de distribuição intensiva. Os sistemas verticais de canais seriam uma outra dimensão da estratégia de canais e dizem respeito à uma atuação conjunta da empresa com seus parceiros comerciais.

#### **2.4. E-commerce, o novo canal de distribuição**

Segundo Corrêa (2000), a pesquisa sobre o avanço vertiginoso do comércio eletrônico mostra que as crescentes facilidades dos meios de comunicação vêm modificando diariamente os negócios nas últimas décadas, e nada foi mais propício para essas mudanças no mundo dos negócios, do que a Internet.

Para Teixeira Filho (2001), *e-business (eletronic business)*, de uma forma geral, refere-se à aplicação da tecnologia da informação e de telecomunicação aos negócios da empresa, para tornar sua cadeia de valor agregada, ou seja, seus processos de negócio para geração de produtos ou serviços, uma estrutura virtual que caminha paralelamente à estrutura física.

Para Bloch, Piggneur e Seveg (1996), o uso do comércio eletrônico traz uma série de benefícios ao ambiente empresarial, como por exemplo, um novo canal de vendas com grande alcance direto a clientes e retornos através da interatividade.

Tabela 1. Principais benefícios do *e-commerce*.

<b>BENEFÍCIOS</b>	<b>ORIGEM E RESULTADO NO AMBIENTE</b>
Promoção de Produtos	Contato direto com cliente, maior quantidade de informações disponíveis.
Novo Canal de Vendas	Grande alcance direto a clientes e retornos de interatividade.
Economia Direta	Redução de custos com uso de estrutura pública e compartilhada tal como internet.
Inovação de Produtos	Retorno dos clientes e customizações geram novos produtos que satisfazem melhor as necessidades.
Tempo	Redução do ciclo de vida entre produzir, vender e entregar, graças à ágil comunicação.
Serviço a Clientes	Sistemas inteligentes de apoio à clientes.
Novas Oportunidades de Negócio	Amplia a capacidade de atuação e melhora o nível de informações entre cliente e produtos.
Relacionamentos	Construção de sistemas que permitam o atendimento personalizado aos clientes.

Fonte: Bloch, Piggneur e Seveg (1996).

Segundo Machado Neto et al (2004), em estudo realizado nas lojas virtuais da empresa Magazine Luiza, observou-se que o novo modelo agrega instrumentos do varejo tradicional da rede, como o atendimento pessoal e a prestação de assistência ao cliente, com ferramentas do comércio eletrônico, como a ausência de estoques físicos das mercadorias na loja e a possibilidade de efetuar o pedido pela Internet.

As vantagens do modelo em relação ao varejo convencional são a redução dos custos de transação em razão da inexistência de estoques e de mercadorias em demonstração no ponto de venda e, com isso, a diminuição do espaço físico necessário para a implantação da loja (MACHADO NETO et al, 2004). A área de vendas menor e a utilização de equipamentos multimídia para a demonstração das mercadorias possibilitam a redução do número de vendedores necessários para o funcionamento da loja e permitem um atendimento personalizado ao cliente.

Não obstante, não se pode negar que o pequeno investimento necessário para a abertura das lojas virtuais da rede, como demonstrado, possibilita uma baixa imobilização de capital, inclusive pela ausência de estoque, fato que, aliado à existência de canais de distribuição das lojas convencionais, possibilita uma maior rentabilidade do patrimônio e, conseqüentemente, um maior retorno para os acionistas da rede. Estes fatores parecem conduzir à conclusão de que o formato das "Lojas Virtuais do Magazine Luiza" é uma modalidade criativa e inovadora de comércio eletrônico, capaz de se constituir em um eficaz canal de distribuição alternativo para as redes varejistas.

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é resultado de um trabalho realizado em duas etapas. A primeira consiste em uma revisão bibliográfica sobre estratégias de canais de distribuição e a exploração de um novo canal chamado de varejo eletrônico (*e-commerce*). A segunda é um relato técnico que consiste na identificação e análise das estratégias estudadas dentro de uma empresa do ramo de cafés especiais.

A pesquisa é um procedimento formal em que se busca conhecer a realidade através de métodos reflexivos e que demanda um tratamento científico (MARCONI; LAKATOS, 2010). O método é um conjunto de atividades racionais e sistemáticas utilizadas para se responder a questões de maneira mais eficaz. Assim, quanto ao método empregado, na realização do presente estudo, utilizou-se o estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica, conforme Barros e Lehfeld (2007, p.85), é o processo de procura por soluções de problemas ou aquisição de conhecimento, com base em informações contidas em materiais gráficos, sonoros e informatizados. Desta maneira, este tipo de pesquisa, é fundamental para o desenvolvimento do referencial teórico e para definição do que já se foi estudado sobre o assunto até o momento.

Antes de iniciar qualquer pesquisa, é de suma importância que o pesquisador tenha definido seu objetivo e tipo de abordagem (qualitativa, quantitativa ou uma combinação destas). Deste modo, Sellitz, Jahoda e Detsch (1974) classificam as pesquisas sociais em três grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses causais, também denominada pesquisa explicativa por Gil (2007).

Para fins práticos, aconselha-se um tipo de investigação com finalidade descritiva. A pesquisa descritiva serve de base para caracterizar determinado fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e definindo a natureza do objeto de estudo (VERGARA, 2004, p. 47).

Na pesquisa qualitativa o pesquisador é o instrumento-chave, o ambiente é a fonte direta dos dados, não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos, têm caráter descritivo, o resultado não é o foco da abordagem, mas sim o processo e seu significado, ou seja, o principal objetivo é a interpretação do fenômeno objeto de estudo (GODOY, 1995, SILVA; MENEZES, 2005).

O objetivo principal de um estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (PATTON, 2002). É um procedimento metodológico que foca em entendimentos contextuais, sem esquecer-se da representatividade (LLEWELLYN; NORTHOTT, 2007), enfatizando a compreensão da dinâmica do real contexto (EISENHARDT, 1989) e envolvendo-se num estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2007).

Para Yin (2005, p. 32), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que tem por finalidade investigar um determinado fenômeno da vida real dentro do contexto em que está inserido. Martins (2008, p. 11) ressalta que com um aprofundamento em determinado assunto, consegue-se obter informações tão importantes quanto as obtidas através de uma pesquisa quantitativa.

O trabalho inicia-se com uma abordagem ou revisão literária de estratégias com destaque para canais de distribuição. A identificação de estratégias de *marketing* de cafés especiais, com incorporação de inovações de processamento e comercialização para a exploração de nicho de mercado, está baseada na ação empresarial. Essa ação depende de uma leitura ou diagnóstico da concorrência que prevalece no mercado.

Através de um estudo de caso de uma empresa atuante do setor de comercialização de cafés especiais chegou-se aos resultados do presente trabalho. Além disso, para melhor compreensão do cenário cafeeiro, foram realizadas análises: PESTEL e SWOT.



## 4. APRESENTAÇÃO DO RELATO TÉCNICO – O CASO

### 4.1. Caracterização da empresa: “O Caçador de Café”

Tomando como base a exploração de novos canais de distribuição como estratégia competitiva de empresas, buscou-se estudar descrever a empresa “O Caçador de Café” (Figura 2).

Figura 1. Logotipo da empresa “O Caçador de Café”.



“O Caçador de Café”, teve seu início em 2017, na cidade de Taiuva-SP, situado no interior paulista. A apenas 80 km de Ribeirão Preto-SP, região que já foi considerada a maior produtora de cafés do Brasil, mas que nos dias de hoje tem-se a predominância do cultivo de cana-de-açúcar e uma concentração intensa de usinas de açúcar e álcool.

O fundador, Guilherme Balieiro, é formado em Agronomia pela Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias - UNESP de Jaboticabal, e por esta razão adquiriu conhecimentos sobre a produção do café. Chegou a trabalhar, por um curto período de tempo, com assistência técnica de vendas de produtos químicos para a cultura do café no estado do Espírito Santo, o que o aproximou ainda mais do interesse em abrir um próprio negócio de cafés especiais.

“O Caçador de Café” é uma empresa de comercialização de grãos de cafés especiais, torrados artesanalmente. Busca-se, nas principais regiões produtoras de café do Brasil, e até mesmo em áreas específicas não tradicionais ao cultivo, por grãos considerados de extrema qualidade de bebida. A compra é efetuada em chamados microlotes, ou seja, baixíssimas quantidades, conferindo ao produto um estoque limitado. Ao final de cada microlote, um novo é repostado e assim por diante. A “caça”, como é chamada pela empresa esta procura por grãos de cafés, ocorre durante o ano todo.

O principal e exclusivo canal de distribuição adotado pela empresa é o de *e-commerce*, ou seja, um site institucional com loja virtual (Figura 2). Este tipo de estratégia está vinculado à estratégia de diferenciação de produto e ao tamanho da empresa. Por tratar-se de um produto diferenciado, que visa atender a um nicho de mercado de especialistas na bebida, com estoque limitado, busca-se por meio da loja virtual um atendimento e relação mais próxima aos clientes (consumidores finais). Proporcionando uma experiência exclusiva e troca de informações constantes entre fornecedor e consumidor final.

## 4.2. Caracterização do mercado de cafés especiais

O café é uma planta conhecida mundialmente por sua produção de frutos que originam a segunda bebida mais consumida no Brasil e no mundo. As plantas de café se diferenciam por suas espécies: arábica (*Coffea arábica*) e robusta (*Coffea canéfora*).

As variedades de café arábica são conhecidas por sua extrema qualidade de bebida, com alto corpo, doçura e cafeína em torno de 1%. Trata-se de plantas exigentes quanto a topografia, sendo necessário o cultivo destas em locais de 800 metros de altitude, em média. Suas principais variedades produzidas no Brasil são: Catuaí Amarelo e Vermelho, Mundo Novo, Bourbon Amarelo e Vermelho, Caturra, Obatã, entre outros.

No Brasil há apenas uma variedade de robusta, o conilon. Este apresenta-se como uma planta mais resistente às variações climáticas, porém origina bebidas de qualidade inferior, nível de cafeína de, aproximadamente, 2% e é utilizado principalmente para a formação de *blends* (misturas) industriais com o intuito de redução de custos do café comercializado e para fabricação de café solúvel.

Segundo a *International Coffee Organization – ICO* (2016), no período de 2015/2016, o consumo de café no mundo atingiu o valor de 151,3 milhões de sacas de 60 quilogramas. Já no Brasil, para o período de 2014/2015, o consumo foi de 20,5 milhões de sacas, e um consumo per capita de 4,9 kg/habitante/ano (Associação Brasileira das Indústrias de Café – ABIC, 2015). De acordo com a ABIC (2015) houve uma evolução significativa no consumo em relação ao ano de 2000, quando este valor era de apenas 13,2 milhões de sacas.

O café, assim como qualquer outra planta, é totalmente dependente de condições climáticas, manejo de pragas e doenças, tecnologia de colheita, beneficiamento e industrialização. Estes fatores impactam diretamente sobre a produção e a qualidade do grão a ser utilizado para preparo de bebidas. Porém, estes mesmos fatores são os que diferenciam os cafés por suas características sensoriais favoráveis ou desfavoráveis. Isto afeta de maneira direta os hábitos do consumidor, que passa a entender melhor sobre tais características favoráveis a bebida, exigindo assim produtos que se diferenciam por rastreabilidade, sabor da bebida, qualidade dos grãos, preservação ao meio ambiente, etc.

Além disso, alguns fatores como desregulamentação da indústria cafeeira, facilidade de acesso ao mercado, entrada de multinacionais, fizeram com que a concorrência das empresas deste setor. Agentes torrefadores e de comercialização sentiram a necessidade de adotar estratégias para gerar e aumentar competitividade. Surgem então as estratégias de canais de distribuição e de diferenciação de cafés em: tradicionais, especiais (ou gourmet), orgânico, de origem única. Tais diferenciações nascem da preocupação com aspectos sensoriais e de qualidade de bebida, bem como com preocupações ambientais da produção e com a sociedade como um todo (SAES et al, 2006).

Conforme observaram Saes et al. (2006) as estratégias de torrefação estão focadas em qualidade para se diferenciar e entregar produtos de alto padrão, em que consumidores estão dispostos a pagar por preços mais altos quando esta qualidade é constatada. Além disso estes cafés diferenciados, recentemente, passaram a estar facilmente acessível em gôndolas de mercados para consumidores, principalmente de classe A e B.

Com o fim da regulamentação do controle de preços, em 1992, as empresas torrefadoras necessitaram de investimentos em tecnologias de produto, o que permitiu o surgimento de variáveis no segmento de café que até então eram desconhecidas (ZYLBERSZTAJN et al., 1993).

Porém notou-se um aumento na concorrência entre as empresas, gerando alta rotatividade, aquisições e fusões no setor. Isto devido a facilidades de entrada ao mercado e custos de produção relativamente baixos (SAES et al., 2006).

Neste mesmo momento de grandes mudanças do setor industrial do café, ocorreu a entrada de indústrias internacionais no mercado, o que sofreu um processo de concentração e desnacionalização. Esta concentração intensificou e o mercado começou a se modificar de acordo com as novas dinâmicas de atuação das grandes empresas do setor. Uma das grandes mudanças pôde ser notada com a introdução da tecnologia de embalagem a vácuo, que permitiu maior qualidade e vida útil do café industrializado.

Pequenas e microempresas, representavam, aproximadamente, 84% do total da indústria de café, sendo a maior parte destas com administração familiar, com baixo nível tecnológico e gerencial, baixo poder de investimento, com baixa margem de lucro (MORICCHI et al., 2003).

Conforme observado por Saes et al. (2006), grande parte de empresas de pequeno porte utilizavam práticas ilegais como sonegação, adulteração e utilização de matéria-prima de baixa qualidade. Isto afeta diretamente a concorrência entre as demais empresas de grande e até mesmo médio porte. Este cenário de alta competitividade facilitou o avanço de multinacionais, que podiam utilizar economia de escala e escopo, porém esta concorrência também propiciou a difusão de tecnologias de inovações (novos produtos, novas embalagens, etc.) e aumento de eficiência.

Empresas como Fran's Café e Café do ponto, estimularam o consumo de espresso no Brasil, o que gerou um acréscimo de consumo que era de 10 mil sacas em 1994 para 180 mil sacas em 2000 (SAES; NAKAZONE, 2003).

A entrada da torrefadora italiana IllyCafe, passou a fornecer produtos de alta qualidade e padronização aos consumidores, o que fez com que demais empresas do setor também acessassem este novo mercado com cafés diferenciados (NEVES; SAES; REZENDE, 2002).

Isso fez com houvesse surgimento de diversas novas marcas, impactando diretamente na quantidade de cafés torrados e moídos e conseqüentemente na produção de matéria-prima, o café verde.

Estes cafés diferenciados, recentemente, passaram a estar facilmente acessível em gôndolas de mercados para consumidores, principalmente de classe A e B.

O tipo de café mais consumido nos supermercados é o tradicional, porém notou-se forte tendência de consumo do tipo gourmet, principalmente em supermercados considerados mais nobres na cidade de São Paulo (SAES et al., 2006).

### **4.3. Diagnóstico estratégico**

Segundo Oliveira (2010), a primeira etapa de um planejamento estratégico de uma organização é denominada de Diagnóstico Estratégico. Trata-se de uma análise do ambiente ou então uma auditoria de posição no mercado, buscando entender qual a real situação da empresa quanto à aspectos internos e externos. Além disso busca-se identificar, de maneira bem realista, os principais pontos fortes e fracos da firma, para um bom desenvolvimento de planejamento estratégico.

O diagnóstico estratégico deve centrar-se no presente momento empresarial, bem como enxergar o momento futuro, prevendo o próximo desafio, a fim de construir uma dimensão crítica para o sucesso consistente e permanente da empresa analisada (RUIZ, 2013).

O ambiente é o meio em que a organização está inserida. Por este motivo a análise externa é fundamental para que a empresa adquira informações sobre o setor, sobre concorrentes, clientes, criando sua própria base de conhecimentos e capacitações (HITT et al., 2008). Deste modo a firma consegue prever algumas situações e melhorar seu nível de relacionamento com os *stakeholders*.

As organizações adquirem seus meios de sobrevivência através da relação com o ambiente, podendo ser apresentado de duas formas: macroambiente e ambiente operacional

que, onde a empresa tem maior conhecimento e domínio a respeito de seu comportamento, atuação e o seu nível de influência sobre a empresa que é analisada (OLIVEIRA, 2010).

#### 4.4. Análise PESTEL

De acordo com Tavares (2010) o macroambiente pode ser definido como fatores que fogem do total controle da organização, ou seja, aspectos relacionados à cultura, política, social, demográfica. Desta maneira, a empresa que consegue implantar com sucesso sua estratégia no macroambiente, afeta os demais componentes de seu escopo competitivo, promove mudanças sociais e altera os fatores de competitividade.

Afim de realizar a análise sobre o conjunto de fatores que compõem as condições e tendências ambientais, Johnson et al. (2007), considerando as observações de Porter e Montgomery (1998) sobre a necessidade de uma avaliação certa das características ambientais, usaram o diagrama de análise PESTEL. Um acrônimo em que as iniciais resumem a análise das dimensões políticas (*politics*), econômicas (*economics*), sociais (*social*), tecnológicas (*technologys*), ambientais (*enviroment*) e jurídicas (*legal*) que compõem o ambiente externo da organização.

Para fins de interpretação de cenários, estabeleceremos duas categorias: otimista e pessimista. Posteriormente iremos classificar cada dimensão da análise PESTEL a fim de obter um diagnóstico mais próximo da realidade. Diante disso, segue análise PESTEL do setor de cafés especiais (Tabela 1):

Tabela 2. Análise PESTEL do setor de cafés especiais.

MACROAMBIENTE	OBSERVAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
POLÍTICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escolas são obrigadas a inserirem café em seu cardápio de merenda para as crianças.</li> <li>- Acordo Internacional do Café de 2007, grupo que reúne os principais produtores de café do mundo, destinada a gerenciar a produção e consumo de café.</li> </ul>	Otimista
ECONÔMICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Predominância de pequenas e médias empresas de microtorrefações.</li> <li>- Mercado consumidor concentrado na região da capital de São Paulo e Sul de Minas.</li> <li>- Entrada de grandes empresas no setor, por exemplo Café Leão (Coca-cola).</li> <li>- Nicho de mercado com preços elevados que atendem principalmente classes sociais de poder aquisitivo maiores.</li> </ul>	Pessimista
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tradição de consumo de cafés tradicionais.</li> <li>- Nível de cafeína presente no produto.</li> </ul>	Pessimista
TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta tecnologia de microtorrefação (equipamentos precisos).</li> <li>- Baixa qualificação de mão-de-obra para trabalho como “barista”.</li> <li>- Necessidade de logística eficaz, devido a garantia de qualidade do produto ao consumidor final.</li> </ul>	Otimista

	- Alta tecnologia na produção de cafés especiais. - Emprego de diferentes métodos de preparo pelo consumidor.	
AMBIENTAL	- Sazonalidade climática, que afeta a produção de cafés especiais. - Produção de orgânicos. - Produção de cafés sombreados.	Otimista
LEGAL	- Não obrigação de informações nutricionais no rótulo. - Obrigação de informações no rótulo: espécie de café, classificação de bebida, ponto de torra, acidez, aroma e sabor.	Otimista

Fonte: o próprio autor.

Assim conclui-se que trata-se de um cenário otimista no que diz respeito a uma análise de macroambiente, ou seja, de fatores externos ao escopo organizacional. Porém deve-se atentar para as dimensões classificadas como pessimistas, pois estas podem comprometer o diagnóstico bem como o planejamento.

#### 4.5. Análise SWOT

Além dos critérios da análise ambiental e da ação da concorrência, outro importante ponto para formulação de uma estratégia é a mensuração dos riscos envolvidos na atuação empresarial. Muitos dos riscos envolvidos podem ser auferidos pela análise dos critérios ambientais através da estrutura de PESTEL (JOHNSON et al., 2007). No entanto, para uma mitigação completa do risco empresarial, utilizaremos uma conhecida ferramenta da administração de empresas que propõe a identificação dos pontos fortes e fracos, riscos e ameaças inerentes à atividade corporativa: a análise SWOT, acrônimo para as palavras em inglês *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* (GHEMAWAT, 2007).

A análise SWOT surgiu na década de 1960 através de discussões em salas de aula de administração de empresas sobre riscos e oportunidades da atividade empresarial (CASSANO, et al. 2013). O balanço entre riscos e oportunidades é que move a tomada de decisões de uma empresa sobre o desenvolvimento dos seus negócios (LORGA, 2003). Desse modo, a análise SWOT representou importante avanço sobre a mensuração de riscos para formulação de estratégias empresariais (GHEMAWAT, 2007).

Com o objetivo de analisar a cadeia de cafés especiais, bem como a atuação empresarial de “O Caçador de Café” dentro deste setor, segue análise SWOT (Tabela 2):

Tabela 3. Análise SWOT da empresa “O Caçador de Café”.

<b><i>Strengths</i></b> - Localização da empresa - Estrutura de baixo investimento - Flexibilidade para novos negócios - Relacionamento com clientes através de canais (internet). - Funil de vendas	<b><i>Weaknesses</i></b> - Terceirização - Dependência de fornecedores - Padronização de matéria-prima - Marca nova
<b><i>Opportunities</i></b>	<b><i>Threats</i></b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nicho de mercado</li> <li>- Tendência de aumento de consumo</li> <li>- Consumidores exigentes</li> <li>- Canal de distribuição via internet (<i>e-commerce</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produto de preço elevado</li> <li>- Mão de obra qualificada (Barista, mestre de torras)</li> </ul>
---	---

Fonte: o próprio autor.

Através da análise SWOT conclui-se que a empresa deve-se atentar para alguns pontos-chaves, como por exemplo, a terceirização do processador de torra. Neste ponto o “O Caçador de Café” pode necessitar de uma forte parceria, com estreito relacionamento com a microtorrefação, para que não haja discrepância em custos e até mesmo existência de concorrência por parte deste processador.

Analisou-se também a questão de crescimento da empresa, a qual ficaria dependente de mão-de-obra qualificada, devido a não difusão do barismo no Brasil até o presente momento.

O preço elevado representa uma ameaça, porém faz parte do planejamento estratégico da empresa analisada. Isto porque com preços elevados pretende-se atingir um público restrito, de nicho de mercado, com comercialização de baixo volume de produto, diminuindo assim a dependência e complicações com logística. Para isso, “O Caçador de Café” está investindo em publicidade e propaganda, bem como em estreitar seu relacionamento com clientes, promovendo vídeos de instruções, curiosidades e atualidades no setor de cafés especiais.

#### 4.6. Apresentação do problema relatado

De maneira geral a organização relatada está inserida em mercado de produtos altamente diferenciados para um público restrito. Os esforços são direcionados para a promoção do produto para o público-alvo, bem como para a instrução sobre cafés especiais para leigos.

A utilização da internet como principal canal de distribuição é uma alternativa para a empresa, não só divulgar seu produto, como também proporcionar aos seus clientes uma maior comodidade de compra, facilidade de trocas de informações e garantia de entrega.

Este tipo de canal de distribuição permite uma série de aspectos restritivos e facilitadores para “O Caçador de Café” (Tabela 3):

Tabela 4. Aspectos facilitadores e aspectos críticos da utilização do *e-commerce* como canal de distribuição.

Aspectos Facilitadores	Aspectos Restritivos
Baixo investimento	Baixa atratividade
Amplo raio de abrangência	Confiabilidade do consumidor
Relacionamento com clientes	Dificuldade de venda experimentada (setor de bebidas)
Não há necessidade de espaço físico	
Maior troca de informações	
Direcionamento para público-alvo	

Fonte: o próprio autor.

Não se pode negar que o pequeno investimento necessário para a abertura das lojas virtuais da rede, como demonstrado, possibilita uma baixa imobilização de capital, inclusive pela ausência de estoque, fato que, aliado à existência de canais de distribuição das lojas convencionais, possibilita uma maior rentabilidade do patrimônio e, conseqüentemente, um maior retorno para os acionistas da rede. Estes fatores parecem conduzir à conclusão de que o formato das "Lojas Virtuais" é uma modalidade criativa e inovadora de comércio eletrônico,

capaz de se constituir em um eficaz canal de distribuição alternativo para as redes varejistas (MACHADO NETO et al, 2004).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do presente estudo sobre a estratégia de canais de distribuição, observamos os diversos conceitos estudados por diversos autores sobre o tema abordado. Ainda assim, notou-se uma forte tendência de exploração do varejo virtual eletrônico, ou seja, a internet, para promoção e venda de produtos, bem como para relação com clientes e troca de informações entre as empresas.

A estratégia de *marketing* da empresa “O Caçador de Café” se enquadra no contexto estudado, devido a seu tamanho, estrutura de capital e produto. O *e-commerce* torna-se uma ferramenta importante para não só complementação a outros canais como também para expansão dos negócios.

O relato possui algumas restrições em seu desfecho. A empresa relatada está em seu início de implantação, ainda com poucas informações efetivas de vendas, relatórios de entrega, acessos aos canais de relacionamento, etc. Também destacou-se o estudo de um setor ainda em desenvolvimento, o de cafés especiais, com poucas informações concretas de consumo e de empresas atuantes.

Um relato técnico sobre as plataformas de pagamento e logística dentro do *e-commerce*, com informações detalhadas de custos, taxas e políticas de entrega, fica como uma sugestão para trabalhos futuros.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE CAFÉ (ABIC). Disponível em: <http://abic.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=61#consint2015.2>. Acesso em 17/11/2016.
- ALDERSON, W. **Factors governing the development of marketing channels**. In: CLEWETT, R. M. *Marketing channels in manufactured products* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1954), pp. 5-22 *apud* COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; ELANSARY, A. I. *Canais de Marketing e Distribuição*. São Paulo. Ed. Artmed. 2005.
- AMA. **AMERICAN MARKETING ASSOCIATION**. Disponível em: <http://www.ama.org>.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson ADBR, 2007.
- BLOCH, M.; PIGNEUR, Y; SEGEV, A. **On the road of electronic commerce: a business value framework, gaining competitive advantage and some research issue**. Lausanne: Institut D’Informatique et Organization, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Université de Lausanne, 1996.
- CASSANO, F. A.; CARO, A.; SARAIVA JR., C. E. G.; SILVA, L. R.; OLIVEIRA, R. M. P., ALMEIDA, M. R. Estratégias de internacionalização e marca *top of mind*: o caso Sagatiba. **Revista de Negócios**, ISSN 1980-4431, Blumenau, Brasil, v. 18, n. 4, p. 55-74, 2013.
- CASTRO, L. T. **Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos agrícolas**. Dissertação de Mestrado. São Paulo. FEA-USP. 2008.
- CHRISTOPHER, M. e PAYNE, A. **Integração entre gerenciamento do relacionamento e gerenciamento da cadeia de suprimento**. In: BAKER, M. J. *Administração de Marketing*. Rio de Janeiro. Ed. Elsevier. 2005.

- CONSOLI, M. A. **Proposta de um sistema de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing**. Dissertação de Mestrado. São Paulo. FEAUSP. 2005.
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. I. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6ª. edição. São Paulo. Ed. Bookman. 2002.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FERRELL, O. C.; HARTILINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo. Ed. Pioneira Thomson Learning. 2005.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4, p.65-71, jul./ago. 1995.
- GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- HITT. M. A; IRELAND, R. DUANE, HOSKISSON E. ROBERT. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION (ICO). Disponível em: <http://www.ico.org/prices/new-consumption-table.pdf>. Acesso em 17/11/2016.
- JOHNSON, G.; SHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando a Estratégia Corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- LIMEIRA, T. M. V. **E-Marketing - O Marketing na internet com casos brasileiros**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LORGA, S. C. **Internacionalização e re-de de empresas**. São Paulo: Verbo, 2003.
- LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management. **An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 194-207, 2007.
- MACHADO NETO, A. J.; PRETTO, F. N. de; DONZELLI, C. R.; MELO, E. M. *Canais alternativos de distribuição: as lojas virtuais do Magazine Luiza*. In: **Revista da FACEF**, Franca: v.7, n.1, p.62-79, 2004.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARICOCHI, L. et al. Perfil tecnológico da indústria de café torrado e moído. **Agric**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 53-72, 2003.
- MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, 2008.
- MEHTA, R.; DUBINSKY, A. I.; ANDERSON, R. E. Marketing Channel Management and the Sales Manager. *Industrial Marketing Management*. v.31, p. 429-439, 2002.
- McDONALD, M. **Planos de Marketing: planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro. Ed. Elsevier. 2004.
- NEVES, M. F.; SAES, M. S. M.; REZENDE, C. L. Illycaffè e os desafios do crescimento no Brasil. In: SEMINÁRIOS PENSA DE AGRONEGÓCIOS: REDES E ESTRATÉGIAS COMPARTILHADAS, 3, 2002, Ribeirão Preto, SP.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 28 ed São Paulo: Atlas, 2010.
- PATTON, M. G. **Qualitative Research and Evaluation Methods**, 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
- PELTON, L. E.; STRUTTON, D.; LUMPKIN, J. R. *Marketing Channels: A Relationship Management Approach*. Boston: McGraw-Hill, p. 728, 1997.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo. Ed. Atlas. 2002.



RUEKERT, R. W. e CHURCHILL, G. A. Reliability and validity of alternative measures of channel member satisfaction. **Journal of Marketing Reserarch**. V. 21, (2), pág. 226-233. May, 1984 *apud* CASTRO, L. T. **Incentivos em canais de distribuição: um estudo comparativo entre o Brasil e os EUA no setor de defensivos agrícolas**. Dissertação de Mestrado. São Paulo. FEA-USP. 2008.

RUEKERT, R. W.; CHURCHILL, G. A. Reliability and Validity of Alternative Measures of Channel Member Satisfaction. *Journal of Marketing Research*. v. 21, (2), p. 226-233. Maio, 1984.

RUIZ, R. Gestão estratégica: análise da implementação em uma empresa de energia de grande porte. Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração, da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre. Pedro Leopoldo: UFPL. 2013

SAES, M. S. M.; ESCUDEIRO, F. H.; SILVA, C. L. Estratégia de diferenciação no mercado brasileiro de café. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 21, p. 24-32, 2006.

SAES, M. S. M.; NAKAZONE, D. El estudio de competitividad de cadenas integradas en el Brasil. **Ensayos sobre Economía Cafetera**, Bogotá, n. 19, p. 11-68, 2003.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EDUSP, 1974.

STERN, L.; EL-ANSARY, A. I. e COUGHLAN, A. **Marketing channels**. Prentice-Hall. 1996 *apud* NEVES, M. F. Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos. Tese de doutorado. São Paulo. FEA-USP. 1999.

SILVA, E. LUCIA; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de Dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 3 ed São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA FILHO. **Comércio Eletrônico**. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

TOLEDO, G. L. O composto de Marketing no Contexto Estratégico da Internet. In: **Revista de Administração do Mackenzie**, São Paulo: ano 3, n.1, p. 333-78, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q.; SANTOS, R. C. **O sistema agroindustrial do café: um estudo da organização do agribusiness do café visto como a chave da competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, p. 278, 1993.