

Custos de comercialização da exportação de cafés especiais por uma cooperativa do sul de Minas Gerais

Josmária Lima Ribeiro de Oliveira*
Sidney Lino de Oliveira**
Antônio Artur de Souza***

RESUMO

Os custos de comercialização são difíceis de serem mensurados pelos produtores/comercializadores para a formação de preço do café especial. O café especial apresenta um crescimento expressivo no Brasil desde o final do século XX, porque os produtores brasileiros negociam o preço baseado no valor do produto, aumentando a lucratividade. No entanto, para que a venda seja efetivada, o produtor/comercializador necessita desenvolver canais de comercialização que o aproximem mais do consumidor final para que a rentabilidade seja maximizada. Esta ação aumenta os custos de comercialização. De forma descritiva e exploratória o artigo demonstra a estimação dos custos de comercialização para a formação de preço na exportação de cafés especiais, por meio de um estudo de caso na cooperativa Sancoffee. Os produtores/comercializadores apresentaram dificuldade em mensurar os custos de comercialização para proceder à formação de preço, no entanto, foi possível desenvolver a definição dos componentes de custos e inserir os custos em um sistema de apoio à decisão para a formação de preço do café especial. O sistema apresentou êxito e é utilizado atualmente pela cooperativa.

Palavras-chave: Café - Exportação. Café - Comercialização. Café - Preços.

* Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras e Bacharel em Ciências Contábeis pela UFMG. josmariadeoliveira@terra.com.br

** Mestre em Administração

*** Doutor em Administração

I INTRODUÇÃO

Relacionar com o cliente é uma das tendências no agronegócio, que prevalece nos dias atuais. Comercializar o produto envolve várias etapas que tem como desfecho a conquista do cliente. No mercado de cafés especiais, a chave para a efetivação da comercialização subentende a existência de um relacionamento especial com o comprador. O mercado de cafés especiais representa cerca de 10% da comercialização mundial de café. Os tipos de cafés especiais envolvem cafés finos ou *gourmet*, com selo de origem, de produção orgânica, ecológica e, ainda, os aromatizados (SILVA, 2002).

Com a expansão do mercado de cafés especiais e o aumento da lucratividade obtida nas comercializações, a formação de preço tornou-se um processo complexo. O café que, até poucos anos atrás, era comercializado por um preço tabelado, mas passou a apresentar variedade de preço e relacionamento. O preço do café especial apresenta variações que podem chegar até a quantia de US\$ 245 pela saca de 60 quilos,

enquanto o valor pago pelo café tipo commodity sai por cerca de US\$ 50. A oportunidade de receber até 400% a mais pelo café tem levado muitos produtores do Brasil a fechar contratos com torrefadoras e redes de café dos EUA (GLOBAL 21, 2003).

Um exemplo desta diferenciação de preço no varejo é evidenciado ao se comparar o café expresso que, no Brasil, custa aproximadamente US\$ 0,40 a xícara, enquanto que em outros países pode chegar até a US\$ 10.

Este artigo relata um estudo de caso realizado na cooperativa Sancoffee, no interior de Minas Gerais. A realização deste trabalho é relevante para o estudo do agronegócio do café, pois o número de produtores que buscam constantemente o aprimoramento dos parques cafeeiros para ampliar a produção de cafés especiais é elevado. A estratégia de comercialização de cafés especiais permite aos cafeicultores agregar valor ao produto ofertado para receber um maior retorno do investimento realizado.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho consistiu em um estudo de caso que utilizou como instrumento de pesquisa entrevistas semi-estruturadas, análise de dados primários e secundários. O objetivo deste trabalho consiste em identificar os custos de comercialização para a formação de preço na exportação de cafés especiais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Comercialização internacional

Um número considerável de empresas brasileiras tem usado como estratégia empresarial a manutenção de uma parcela de sua produção para o mercado externo. Essa reserva de mercado é utilizada para posicionar internacionalmente a empresa e manter um padrão de qualidade e competitividade constante.

Segundo Foschete (2001) e Maia (2001), o mercado internacional pode ser compreendido a partir da teoria da vantagem absoluta e da teoria da vantagem comparativa. A teoria da vantagem absoluta expressa por Adam Smith, em 1776, afirma que "nenhum pai de família deve tentar produzir em casa aquilo que lhe custará mais para produzir do que para comprar". A partir dessa afirmação, Foschete (2001) explica que um país pode ser mais eficiente na produção de algumas mercadorias e menos eficiente na produção de outras. Esclarece também que um país pode beneficiar-se do produto que está sendo oferecido por outro, por meio das leis do livre comércio.

Para Porter (1993), a competitividade tem sido explicada por meio de diversos conceitos: fenômenos macroeconômicos, a existência e o relacionamento das empresas com os recursos produtivos, as políticas governamentais e os diferentes estilos gerenciais. No entanto, o autor considera que um conjunto de forças mais amplo e complexo parece atuar. A pesquisa que Porter coordenou em 10 países evidenciou quatro atributos, sendo eles: a) as condições da oferta de fatores; b) as condições da demanda; c) a existência de empresas relacionadas e que funcionem como suporte e d) as estratégias das firmas. Duas outras variáveis que podem influenciar o sistema são os acontecimentos fora do controle das empresas e o governo, por meio de políticas e incentivos governamentais.

Aldeia global é o termo utilizado por Maia (2001) para expressar o mundo de hoje. O autor argumenta que as nações estão seguindo o caminho da interdependência, dessa forma, não dispõem de todas as mercadorias necessárias à sua sobrevivência e contam com a comercialização internacional.

Segundo Kotler (1998), a decisão de ir para o exterior está baseada em alguns fatores que influenciam esta atitude das empresas. Um dos fatores permeia o fato da empresa descobrir que alguns mercados externos apresentam mais oportunidade de lucro do que o mercado interno. Outro fator consiste no aumento de consumidores, que possibilita alcançar dimensões que proporcionem uma política de economia de escala. Kotler (1998) considera como outro fator que influencia a decisão de ir para o exterior a intenção de diminuir a dependência de qualquer mercado e, assim, reduzir o risco utilizando a diversificação de mercados.

O aumento de exportação de bens e serviços significa mais capacidade nacional de gerar recursos em moeda forte, segundo considerações de Lahóz e Caetano (2001). Esse fator proporciona o aumento da capacidade de garantir,

com os próprios recursos, o pagamento futuro das obrigações do país. Diante do cenário internacional, torna-se importante que o Brasil exporte e adquira essa imagem diante de órgãos financiadores que possam mensurar novamente a avaliação de risco e diminuir os juros colocados em prol da avaliação de risco.

O Brasil tem assumido uma postura mais ativa com relação à exportação e a sua participação neste contexto tem aumentado, devido aos incentivos oferecidos e ao interesse de seus empreendedores. Um dos fatores que proporcionam a aceitação do Brasil no mercado internacional é a apresentação de produtos que são típicos das condições geográficas do país. Na verdade, o Brasil sempre exportou suas riquezas minerais desde a época colonial, contudo, diante da conjuntura econômica existente, neste momento deixa de agir como produtor para poder atuar como agente de comercialização internacional.

Para os dias atuais, a posição do Brasil como exportador de café o leva a exportar freqüentemente para poder manter a clientela. Maia (2001) expressa que se o Brasil deixar de exportar, corre o risco de perder os compradores, que irão procurar outras fontes de abastecimento. Além disso, o retorno desta clientela torna-se um processo difícil e dispendioso.

2.2 Agregação de valor do café especial

O novo modelo de compra visa relacionamento de longo prazo com poucos fornecedores e um alto grau de interação entre compradores e vendedores, além da proximidade do fornecedor, para possibilitar os relacionamentos de trabalho, com o objetivo de melhorar a qualidade do produto e dos serviços em toda a cadeia de suprimentos. Como dificuldade para a comercialização dos cafés diferenciados apresenta-se a necessidade de formar alianças estratégicas, ou seja, encontrar os caminhos de vendas diretas, que são difíceis e trabalhosos. Para tanto, "o produtor precisa ter bons contatos, quantidades e qualidades uniformes, grande confiabilidade e ética profissional para atender com presteza os exigentes compradores" (CAIXETA, 2000, p. 326-327).

Aguiar (1997) considera que a segmentação do mercado constituiu um novo contexto de interação, pois com a criação de nichos de mercados existe maior aproximação entre produtores, torrefadores, distribuidores e consumidores. O produtor está se capacitando para produzir com qualidade superior e diferenciada. Portanto, precisa buscar melhorias em seus canais de comercialização para chegar ao cliente final.

Para conquistar novos mercados, o produtor deve fornecer ao cliente confiabilidade, sanidade e qualidade. Para apresentar estas características, o produtor pode atuar por meio da produção e exportação de produtos com maior valor agregado, incorporando renda ao setor. O produto passa a ser especial por sua qualidade e as características especiais e diferenciadas de outros lugares (SOUZA; SAES, 2001).

A tendência de segmentar o mercado por meio dos cafés especiais tem a pretensão de utilizar para o café a mesma estratégia utilizada com o vinho. Ou seja, trata-se de distinguir um produto do outro e valorizá-lo de acordo com as características da matéria-prima, observando a região produtora e especificidades de processamento (SILVA, 2002).

Como acréscimo de informações para a comercialização, Vieira (2001) recomenda que sejam transmitidas informações relativas à origem do produto e como são os seus processos de produção com avaliações técnicas e sociais. Pontos importantes a serem transmitidos para o cliente e que agregam valor ao produto são os cuidados com o impacto ambiental e a responsabilidade social do produtor.

Um novo tipo de cliente tem sido alvo de atuação dos produtores brasileiros. Este tipo de cliente está disposto a pagar um valor diferenciado pelo produto especial destinado ao seu consumo. Esta valorização parte de um simbolismo e uma imagem estimada do produto. Por isso, o mercado de café diferencia-se para atender a gostos e preferências dos consumidores cada vez mais exigentes, nos diversos países importadores. Uma parcela crescente do mercado torna-se exigente e busca um produto diferenciado, os denominados cafés especiais, de origem *gourmet* (PRADO, 2002).

A classificação do café especial considera pontos de análise ligados ao consumidor, às características do produto, aos sistemas de produção, aos dados sobre o produtor e à localização geográfica para a decisão de compra, de acordo com Vieira (2001). Segundo Ponciano (1995), os consumidores da Europa preferem bebidas originadas de mistura, ou seja, *blends*, entre arábicas e robustas e os consumidores do maior mercado mundial, os Estados Unidos (EUA), preferem cafés finos, os *gourmets*.

Cultuar a qualidade, produzir limitadamente e trabalhar a mística do produto são os principais ingredientes de valorização do produto, segundo Araújo (2003). Para o autor, estes são os fatores que podem fazer com que uma saca de café seja negociada por US\$ 900 em vez de US\$ 60. A Revista Cafeicultura apresenta fatores que determinam um café especial: a qualidade superior, a escassez do produto, a mística em torno do café, o grão, a sua região e, finalmente, vem o mito, o extremo da mística, que é o auge do reconhecimento (O QUE..., 2003).

2.3 Estimação de custos e formação de preço

A formação de preço consiste na interação dos custos do produto, custos logísticos para a exportação do produto e os custos de comercialização. Além destes fatores a formação de preço dos cafés especiais envolve a agregação de valor ao produto, segundo Oliveira apresenta na FIG. 1.

$$\begin{array}{c} \text{Formação de preço} \\ = \\ \text{Custo do produto} + \text{Custos logísticos} + \text{Custos de comercialização} \\ + \text{agregação de valor} \end{array}$$

FIGURA 1
Fórmula de formação de preço

Fonte: OLIVEIRA, 2004.

Para a definição do preço do produto, é necessário que sejam evidenciados quais são os custos envolvidos em todo o processo de comercialização. De acordo com Martins (1996, p. 101), "o custo de uma atividade compreende todos os sacrifícios de recursos necessários para desempenhá-la". A análise de custo requer uma avaliação abrangente das situações internas e externas que afetam o valor do produto. Por isso, cada detalhe relacionado à colocação do produto no mercado deve ser encarado como uma série de fatores e acontecimentos convertidos em custos. A apuração de custos na atividade econômica rural apresenta problemas em sua maioria, de acordo com Callado e Callado (2003), pois é difícil existir rigor no controle dos elementos para proporcionar uma correta apropriação dos custos de cada um dos produtos existentes dentro da propriedade.

Para que a formação de preço seja realizada é necessário que o tomador de decisão apresente conhecimento do mercado de atuação. Para que essas condições sejam alcançadas, a empresa necessita observar a demanda do produto e o mercado em que está inserido para definir adequadas estratégias à formação de preço. Muitas empresas iniciam esse processo pelo custo, para poderem acrescentar uma porcentagem aplicada ao custo base a fim de obter o preço de oferta, (ATKINSON et al., 2000) e definirem o preço. Outras empresas identificam o preço que o cliente está disposto a pagar pelo produto e que seja compatível com o do concorrente para que possam definir quais serão os custos e o *markup*. Entende-se por *markup* a porcentagem aplicada ao custo base. Esse processo inclui o lucro desejado e quaisquer custos não incluídos no custo base, segundo Hansen e Mowen (2001).

Oliveira (2004) classificou os custos envolvidos no processo de exportação de cafés especiais em três etapas, no intuito de tornar mais clara a abordagem de estimação de custos, conforme QUADRO 1, o qual apresenta as atividades consideradas "chave" e que acrescentam custos à atividade de exportação.

QUADRO 1

Abordagem direcionada dos custos envolvidos por etapa

Custo do produto	Preparo do solo, grãos, cuidado da colheita, colheita/panha, beneficiamento, envio para a cooperativa, rebeneficiamento, estocagem, avaliações para obtenção de certificação.
Custos logísticos	Capatazia, estufagem, emissão de BL, sacaria, marcação, frete com seguro, despachante, tributação, fitossanitário e certificado de origem.
Custos de comercialização	Telefone, criação e manutenção de web page na internet, participações em eventos e concursos, confecção de folderes, visitas aos possíveis clientes e recepção aos possíveis visitantes.

Fonte: OLIVEIRA, 2004.

2.4 Custos de Comercialização

Os custos de comercialização envolvem todos os dispêndios realizados no intuito de proceder a um bom contato com o cliente. Kotler (1998) recomenda que, antes de ir para o exterior, a empresa observe as preferências do consumidor estrangeiro, a cultura gerencial do país, as leis estrangeiras e o risco político.

Para a análise de mercados, os principais critérios qualitativos recomendados por Dias (1989, p. 9) são:

Extensão do mercado, população e nível de vida; distância até aquele mercado e transporte mais adequado; tipo de política comercial existente; tarifas e impostos a que estão sujeitos os produtos importados; restrições cambiais; preços em uso no mercado; grau de domínio do mercado pelos concorrentes; canais mais adequados de comercialização e hábitos de compra dos clientes existentes no mercado; embalagem adequada; documentação solicitada; certificados a conseguir; e estímulos à exportação de um produto.

O processo de exportação, segundo Kotler (1998), deve iniciar-se pelo conhecimento do mercado, destacando fatores importantes inerentes à comercialização do produto. Para tanto, deve-se observar os produtos concorrentes no mercado: marcas, apresentação, preços; a absorção do mercado quanto à capacidade global e previsibilidade de tendências; a propaganda mais adequada

para entrar no mercado; os prazos de entregas habituais, formas de pagamento, descontos, gastos e bonificação; os pontos de venda existentes e condições de adaptação do produto a serem evitadas; os canais de distribuição mais utilizados; as tarifas e restrições não tarifárias que devem ser superadas para a colocação do produto no mercado; a legislação aplicável às operações comerciais e as normas de proteção a patentes, marcas e desenhos.

Para auxílio na identificação destes fatores, Santos (2000) afirma que a empresa pode utilizar os serviços da Agência de Promoções de Exportações (APEX), que é um órgão criado pelo Decreto nº 2.398, de novembro de 1997, para apoiar a implementação da política de promoção comercial de exportações, tal como traçada pela Câmara de Comércio Exterior (CAMEX). O papel da APEX é reunir empresários e governo para aumentar o contingente dos que vendem para o mercado externo, com especial atenção às pequenas empresas (LOPES VASQUEZ, 1999).

Diversos contatos são estabelecidos em feiras e exposições comerciais. Por meio das feiras, mostra-se ao mundo, em termos políticos e de imagem, o grau, a variedade e as características de sua produção agrícola, industrial, mineral. As feiras comerciais são espaços privilegiados de promoção e vendas, e constituem oportunidade de aproveitamento ótimo da relação custo/benefício, se a empresa planejar criteriosamente sua participação no mercado pretendido (FEIRAS..., 2001). Para Spinola (1998, p. 33), a participação em feiras especializadas no exterior é importante para conhecer os concorrentes e os clientes. O autor destaca ainda que “viagens aos principais mercados-alvo devem ser realizadas para conhecer os mercados e os interlocutores”.

As despesas diretas que contemplam a participação em feiras são: locação do espaço na feira; construção ou montagem do *stand*; gastos com displays, gráficos e quaisquer outros modelos exigidos na construção do *stand*; serviços adicionais (eletricidade, gás, água, lixo, telefone e flores); contratação de apólice de seguro para cobertura de desistência, abandono e suspensão antes e depois do início do evento; locação de móveis, tapetes e serviços de limpeza do *stand* e honorários para designers, arquitetos e engenheiros encarregados da montagem do *stand* (FEIRAS..., 2001).

O material promocional pode ser feito por meio de catálogos; folhetos da empresa e de produtos devem ser traduzidos para o inglês e/ou espanhol, dependendo do mercado, de acordo com Spinola (1998). A seguir, são apresentados os principais gastos que devem ser previstos para a promoção em eventos (FEIRAS..., 2001, p. 11):

Inserção publicitária na mídia; distribuição de material na feira, mala direta, correio e meio eletrônico (internet); anúncios no catálogo; aquisição de catálogos extras para

uso promocional da empresa; divulgação em revistas especializadas e técnicas e serviços de relações públicas, diversões, fotografia, visitantes VIP, eventos especiais e, certamente, gastos eventuais (cerca de 20% do total gasto em promoção).

A comercialização internacional pode assumir cinco modalidades para entrar em mercados, segundo Kotler (1998, p. 363-367). Cada modalidade envolve maior compromisso, risco, controle e potencial de lucro. São elas:

- a) exportação indireta - realizada por meio de intermediários, que podem ser cooperativas, *trading companies*¹ ou empresas de administração de exportação;
- b) exportação direta - quando a empresa decide fazer sua própria exportação e pode agir por meio de departamentos ou divisões internas de exportação, filiais ou subsidiárias de vendas no exterior, vendedores ou viajantes de exportação ou, ainda, distribuidores ou agentes no exterior;
- c) licenciamento - ocorre quando a empresa faz um acordo com empresa estrangeira, permitindo o uso de um processo de produção, marca, patente, segredo comercial e estipula o pagamento de uma taxa ou de *royalties*;
- d) *joint ventures* - trata-se de uma "sociedade em que a propriedade e o controle são compartilhados entre os sócios";
- e) investimento direto - quando ocorre a criação de filiais como instalações de linhas de montagem ou de fábricas.

Na produção, para que se possa estimar os custos por meio de diretrizes mais específicas, deve-se considerar o tipo de trabalho da unidade de produção. As formas de produção são divididas em três grupos, segundo Bernardi (1996):

- a) produção por encomenda - produz apenas os itens que são acordados por meio de contratos para finalidades específicas;
- b) produção seriada ou contínua - produz de forma contínua e precisa, gerenciando a parte de estoque e vendas, pois há uma rotação de estoques com frequência;
- c) produção híbrida - utilizada na produção seriada para determinados produtos ou partes e linhas específicas, mas também realiza o processo de produção por encomenda.

Portanto, os custos de comercialização envolvem as despesas pré-operacionais e administrativas. Observa-se que essas despesas são extremamente flexíveis a cada

¹ Empresas que têm objetivos sociais abrangentes e que permitem atuar na exportação, importação, no mercado interno e como agente de comércio, no Brasil ou no exterior. Tem a constituição por ações e é reconhecida por intermédio do Decreto-lei nº 1.248 de 29.11.72. Seu capital não pode ser inferior a 703.380 UFIR, segundo Santos (2000).

cliente e envolvem fatores, tais como: estruturação da empresa, necessidade de transporte, hospedagem, comunicação entre vendedor e comprador (intérprete) e assimilação das tradições culturais.

Os custos de comercialização são flexíveis para cada cliente e envolvem fatores, tais como: estruturação da empresa, necessidade de transporte, hospedagem, comunicação entre vendedor e comprador (intérprete) e assimilação das tradições culturais. Os custos de comercialização envolvem todos os dispêndios realizados no intuito de proceder a um bom contato com o cliente. Em síntese são apresentados os principais custos auferidos em uma comercialização:

- a) análise de mercados (DIAS, 1989; KOTLER, 2000);
- b) capacitação e treinamento de pessoal especializado em comércio exterior; pesquisa de mercado, rodadas de negócios; informação comercial e participação em feiras e seminários (SANTOS, 2000; LOPES VASQUEZ, 1999; FEIRAS..., 2001; SPINOLA, 1998);
- c) material promocional (SPINOLA, 1998; FEIRAS..., 2001). Portanto, os custos de comercialização envolvem as despesas pré-operacionais e administrativas.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa consistiu em um estudo de caso que utilizou o método exploratório e descritivo. Trata-se de uma pesquisa exploratória devido às poucas informações acumuladas sobre o assunto. Para Marconi e Lakatos (1999, p. 85), a pesquisa de campo apresenta um caráter exploratório, uma vez que tem "o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, [...] ou ainda, descobrir novos fenômenos ou relações entre eles".

Trata-se também de uma pesquisa do tipo descritiva, pois descreve determinado fenômeno. O estudo de caso é uma descrição e explicação abrangente dos muitos componentes de uma determinada situação social. O pesquisador que faz uso do estudo de caso busca conhecimentos geralmente aplicáveis além do caso único estudado; mas, por si só, o estudo de caso não garante esta generalidade (BABBIE, 1999).

"Uma etapa fundamental, ao se projetar e conduzir um caso único é definir a unidade de análise" (YIN, 2001, p. 67). A unidade de análise, segundo Pozzebon e Freitas (1997), "pode ser composta por indivíduos, grupos ou organizações, ou ainda por projetos, sistemas ou processos decisórios específicos". A unidade de análise deste estudo de caso foi a Cooperativa dos Produtores de Cafés Especiais Santo Antônio do Amparo Estate Coffee (Sancoffee). Localizada

próximo ao Sul de Minas Gerais. A cooperativa foi fundada em 3 de janeiro de 2002, com a participação de 25 cooperados (COOPERATIVA DOS PRODUTORES DE CAFÉS ESPECIAIS SANTO ANTONIO ESTATES COFFEE LTDA, 2002).

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória conta com a utilização de dados primários e dados secundários. Os primários são gerados pelo pesquisador para a finalidade de solucionar o problema em estudo; já os secundários são dados coletados anteriormente para outros objetivos que não o em estudo. Os dados secundários podem ser localizados de forma mais barata e rápida. Cooper e Schindler (2003, p. 132) argumentam que "o primeiro passo em um estudo exploratório é a busca de literatura secundária. Estudos feitos por terceiros, com seus próprios objetivos, representam dados secundários".

A pesquisa bibliográfica e as entrevistas qualitativas visam possibilitar o estudo do processo de exportação para identificar quais são as informações que compõem a tomada de decisão para a formação do preço e o fechamento da venda. Para o encaminhamento e alcance dos objetivos, foram utilizadas as pesquisas qualitativa e quantitativa. Conforme Triviños (1987, p. 118), "toda pesquisa pode ser, ao mesmo tempo, quantitativa e qualitativa". A pesquisa qualitativa utilizou questionário semi-estruturado e a pesquisa quantitativa utilizou os dados contábeis da cooperativa Sancoffee.

Os dados secundários são divididos em dois tipos, segundo Malhotra (2001):

- a) os dados internos, gerados na organização em que está sendo realizada a pesquisa e
- b) os dados externos, gerados por fontes externas à organização pesquisada, que podem ser: materiais publicados, banco de dados *on-line* ou informações disponíveis em serviços por assinatura.

Esta pesquisa fez uso de dados primários e secundários. Os dados primários consistiram em planilhas eletrônicas e documentos financeiros. A fonte dos materiais utilizados consistiu nos relatórios disponíveis na cooperativa Sancoffee de comercializações já realizadas, ou seja, dados históricos. E ainda, relatórios transmitidos pelo contador da cooperativa. Um sistema de planilhas integradas foi disponibilizado pelo comercializador oficial da cooperativa, cedido pelo despachante da mesma para uso do comercializador.

O instrumento de pesquisa utilizado para a realização das entrevistas foi o questionário semi-estruturado. As entrevistas foram realizadas com o diretor da cooperativa, o contador, o assistente administrativo e os comercializadores da Sancoffee. Este tipo de questionário é formado por questões abertas previamente padronizadas, cujas respostas tomam forma a partir do entrevistado. A entrevista semi-estruturada, para Triviños (1987, p. 138), é um dos "instrumentos mais decisivos para estudar os processos e produtos nos quais está interessado o investigador qualitativo". Alencar (2000) afirma que "a vantagem deste tipo

de questionário é permitir que o entrevistado manifeste suas opiniões, seus pontos de vista e seus argumentos”.

Quanto à análise das entrevistas, a metodologia utilizada consiste na análise de conteúdo, definida por Bardin (1977, p. 31) como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Este método visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que venham permitir a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens. Busca-se, com a utilização dessa técnica, não apenas compreender o significado das mensagens, ou seja, o sentido da comunicação e o que o autor quis dizer, mas também compreender os fatores que determinaram essas características.

4 ESTUDO DE CASO

O grupo Sancoffee iniciou suas atividades em 2000, por meio da junção de 25 produtores de café da região das Vertentes, interior do estado de Minas Gerais, que uniram-se e fundaram uma sociedade anônima que comprou o depósito de café existente na cidade de Santo Antônio do Amparo, com todo o equipamento de beneficiamento.

Após dois anos de funcionamento, no intuito de melhor se enquadrar nas exigências fiscais para a exportação, este mesmo grupo fundou uma cooperativa, na qual cada associado da sociedade anônima poderia trazer até quatro pessoas com quem tivesse vínculo familiar próximo, ou seja, irmão(ã), pai ou filho(a). No entanto, a cooperativa, denominada Sancoffee, ainda não apresentou este crescimento no número de cooperados e sim uma redução, pois dois associados e cooperados a deixaram.

O objetivo da cooperativa Sancoffee definido em seu Estatuto Social corresponde:

a atividade econômica pessoal dos cooperados praticando atos cooperativos na produção, benefício, rebenefício, bem como na comercialização, exportação e marketing do café produzido; aquisição de insumos, adubos, equipamentos, máquinas e assistência técnica. (COOPERATIVA DOS PRODUTORES DE CAFÉS ESPECIAIS SANTO ANTONIO ESTATES COFFEE LTDA, 2002)

A Sancoffee apresenta características de empresa societária. Os cooperados se portam como acionistas, a atividade da cooperativa é especializada e trabalha-se com equipes e delegação de poder. Além disso,

apresenta um número pequeno de cooperados que permite maior facilidade no relacionamento e no fluxo de informações.

No quadro de funcionários, a cooperativa Sancoffee tem oito trabalhadores que se dedicam às atividades do armazém e quatro funcionários no setor administrativo. Estes últimos são: um funcionário que realiza o trabalho de escrituração e atendimento ao público, além de ser responsável pela transmissão das informações aos cooperados, um provador e um auxiliar do provador, que realizam o trabalho de catalogação e seleção de amostra e do exame de prova de xícara e um torrador, que atua também como suplente nas atividades do escritório.

A cooperativa Sancoffee é recente e encontra-se em fase de consolidação e definição de suas atividades e políticas de relacionamento. A Sancoffee apresenta uma alternativa de comercialização com menor incidência de impostos e busca, por meio da união dos cafeicultores, ter um volume maior para a comercialização.

A Sancoffee considera que a caracterização do café especial envolve o grão com características típicas e peculiares e o envolvimento em um relacionamento especial, com uma história especial, que faz parte de um contexto especial. O perfil exportador revelado pela Sancoffee apresenta características referentes a acompanhar qualidade, investir em qualidade e o principal, vender quando o cliente quer comprar.

A cooperativa possui a figura do comercializador oficial que a representa em feiras, visitas aos possíveis clientes e realiza a negociação do valor do produto a ser comercializado. Portanto, ele atua como promotor e negociador do produto oferecido pela cooperativa. O comercializador oficial da Sancoffee tem buscado desenvolver análises do comprador para identificar como deve ser a estratégia de atuação para atrair e satisfazer o cliente. Entre os pontos fundamentais para a conquista de um cliente de longo prazo destacou-se nas entrevistas o fator confiabilidade. O comercializador da Sancoffee afirmou:

No mercado de cafés especiais, confiabilidade é o ponto importante! [...] Primeiro eu passo confiança ao cliente, porque é um relacionamento de longo prazo, é especial! A última coisa que se informa ao cliente é preço do produto, e quando se informa é um preço alto.

Outra característica marcante no mercado de cafés especiais é de que a Sancoffee tem consciência de que o relacionamento desenvolvido é para frutificar em transações por muitos anos. A realização da comercialização fundamenta-se em uma história de relacionamentos.

A Sancoffee tem buscado dar mais informação sobre o produto e reforçar a importância de criar um relacionamento próximo com o cliente,

dando a ele mais informações. O comercializador da cooperativa enfoca que: "estamos falando de cafés especiais, por isso a forma de relacionamento é especial. Você traz o cliente, o cliente dorme na sua fazenda. Você traz o cliente, o cliente toma café na sua casa, com a sua família!" Para a Sancoffee, todo o processo de venda está ancorado em um relacionamento de confiança e credibilidade, e estes fatores estão ancorados na satisfação do cliente.

A carteira de compradores da Sancoffee é diversificada. Como clientes têm-se japoneses que possuem torradores na loja e grupos de japoneses que compram em conjunto e também grandes torrefadores japoneses. E ainda, os americanos e europeus. A maioria das comercializações da cooperativa, no ano de 2002, destinou-se à empresa Illy, que recebe o produto no porto de Santos, não ocorrendo comercialização internacional, pois a entrega é realizada no país. No ano de 2003, a cooperativa Sancoffee investiu em uma viagem à Rússia para promover melhores contatos com o setor cafeeiro no cenário internacional e possibilitar comercializações futuras. Esta foi uma das iniciativas que demonstraram a união do grupo, por financiar a viagem de um pequeno grupo para ampliar as vendas de todos os cooperados.

A Sancoffee tem realizado várias comercializações mais próximas do comprador final. A quebra dos elos da cadeia traz uma resistência muito grande para o grupo de cooperados. O próprio comprador apresenta resistência, segundo o comercializador da cooperativa:

A figura do intermediário é muito importante. Eles dão giro no mercado, ou seja, sempre tem gente comprando e sempre tem vendendo. [...] Mas a resistência é de todas as partes. É do intermediário que você está pulando [...] e do comprador que não tem garantia de entrega por não te conhecer.

A cooperativa de produtores/comercializadores tem investido na tentativa de aproximar-se mais do comprador final. Recentemente, uma equipe da Sancoffee realizou uma viagem para o Japão. O comercializador enfocou que: "[...] o que nós fomos fazer lá não foi vender café, foi entender como o Japão compra café especial". Após esta viagem, percebeu-se que a cadeia de comercialização convencional utiliza três intermediários para entregar o produto ao cliente do Japão. Não utilizando os intermediários, é possível aumentar o valor dos rendimentos do cafeeiro. Além destes contatos diretos, a Sancoffee também faz uso de canais já estabelecidos e tem contato com corretores internacionais de café nos EUA e na Europa.

Em alguns locais chega a ser estabelecida a participação de vários intermediários no processo, como é o exemplo retratado na FIG. 2.

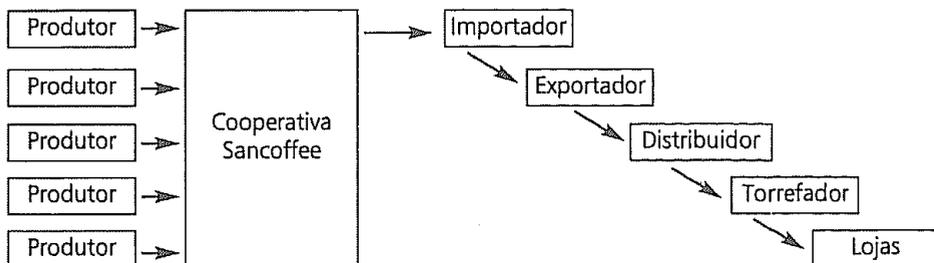


FIGURA 2

Canais convencionais de comercialização do café em grãos

Fonte: Os autores

No Japão, as margens dos intermediários são elevadas e, por isso, o mercado busca soluções para a redução dos intermediários. O comercializador exporta de uma forma mais direta o produto para o Japão e garante o aumento da qualidade do produto por manter a integridade da origem, ou seja, não ser misturado com cafés de outras origens e por permitir que o comercializador apresente informações precisas sobre o produto.

O comercializador destaca que as lojas que atendem o varejo com o fornecimento de cafés especiais no Japão conseguiram reduzir de US\$ 6,00 (seis dólares) para US\$ 2,50 (dois dólares e cinquenta) com a retirada de alguns intermediários. Apesar desta redução no valor do produto final, o comercializador da Sancoffee afirma que conseguiu um aumento considerável no preço do café vendido. O canal de comercialização que permitiu esta redução está representado na FIG. 3.

Tem um grupo de clientes que são donos de loja e eles torram o café que eles vendem e compram direto do produtor. Este pioneirismo é mais uma tendência do mercado japonês. Nos EUA isso não existe. Pelo menos nunca vi isso nos EUA; na Europa menos ainda! Lá, a figura do Trader é muito importante! Isso acontece no Japão porque as margens dos intermediários são gigantes lá.

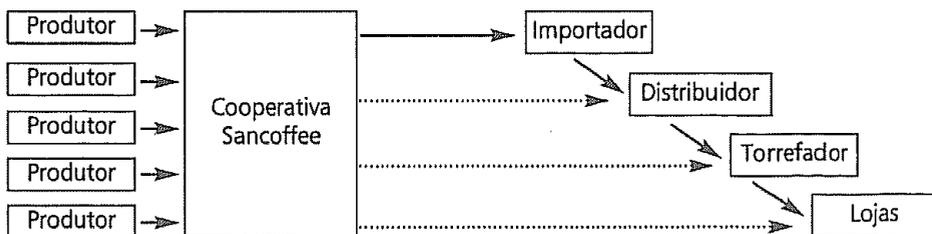


FIGURA 3

Canais inovadores de comercialização do café em grãos

Fonte: Os autores

A preocupação na participação em concursos e feiras internacionais foi observada por meio dos concursos de que os cooperados participaram. Dos cooperados da Sancoffee houve dois cooperados classificados como finalistas do Cup of Excellence em 2000, dois em 2001 e um em 2002. No concurso da Illy Café houve um cooperado em 1999, quatro em 2000, um em 2001 e dois em 2002.

A cooperativa tem consciência de que o retorno das feiras internacionais é obtido no decorrer de um longo prazo. O comercializador da Sancoffee utiliza a conquista de concursos para auxiliar nos contatos a serem firmados. De acordo com o comercializador da Sancoffee, os prêmios são estratégias para adquirir a confiabilidade do cliente.

A Sancoffee apresenta como diferencial competitivo, a qualidade dos produtos e a regionalização. A tendência é esta adotar a mesma estratégia utilizada pelo vinho para o posicionamento no mercado com características que diferenciam o produto dos demais, segundo o comercializador da Sancoffee:

Como os vinhos, o mercado de cafés especiais vai ter a sua expansão e está tendendo cada dia mais para ser como o dos vinhos. (...) uma exemplificação seria você pegar um Brasil, você pegar um Sul de Minas, você pegar um Santo Antonio Estate Coffee e dentro do Santo Antonio Estate Coffee você ter alguns tipos de café. Ou seja, ter um nicho de especialização.

A agregação de valor sobre o produto é uma das estratégias em destaque na Sancoffee, pois enfocam que não vendem apenas o produto: "Quem está pagando mais, não está pagando mais sobre uma bebida, está pagando sobre uma coisa abstrata, porque não é uma bebida qualquer" (comercializador da Sancoffee). O posicionamento no mercado baseia-se na forma de atuação dos concorrentes. Apesar de no mercado de café especial não existirem concorrentes idênticos, trabalha-se com concorrentes similares. Para a Sancoffee, o preço dos cafés externos não tem parametrização porque cada região tem um tipo de café.

4.1 Custos de comercialização

O desenvolvimento da pesquisa envolveu o estudo dos componentes de custos de comercialização. O produto da cooperativa é o grão cru, ou seja, grão verde. Os custos de comercialização envolvidos em um processo de comercialização não são restritos apenas às despesas ocorridas para a realização da venda, mas aos investimentos realizados pela cooperativa Sancoffee no intuito de promover o nome da cooperativa e buscar legitimar-se no mercado de cafés especiais.

No entanto, estes investimentos não se tornam evidentes ao ser realizada uma planilha de custos para a formação de preço do produto, pois estes são inclusos na taxa de administração que incide sobre a venda do produto.

Portanto, a cada comercialização realizada pela cooperativa é incidida a taxa da cooperativa referente à administração que envolve a captação de clientes potenciais e retenção dos clientes atuais.

Os componentes de custos envolvidos no processo de conquista do cliente envolvem: as visitas ao exterior, a participação em feiras internacionais, os telefonemas ao comprador, o envio de mensagens eletrônicas, o envio de amostras e a recepção do cliente no Brasil. A estratégia mais dispendiosa é a prática das visitas ao exterior, no entanto, o retorno de clientes conquistados pelas visitas é significativo. Para o estabelecimento do contato com o cliente incorre ainda o custo de manutenção do escritório e o tempo do comercializador despendido no contato com o cliente.

Para a realização das visitas ao exterior são incorridos os componentes de custos referentes à passagem aérea, hospedagem, alimentação e traslado no país. No intuito de diluir este investimento inicial que requer a visita ao exterior, o comercializador da cooperativa busca promover diversos contatos próximos para minimizar os custos de investimento por cliente potencial. Além das visitas direcionadas que são agendadas com antecedência, o comercializador também desenvolve visitas de prospecção, no intuito de captar mais clientes no país visitado.

A participação em feiras internacionais é apresentada como um outro componente de custo de comercialização para a conquista e retenção dos clientes da cooperativa Sancoffee. O encontro pessoal é fortemente utilizado no setor de comercialização de cafés especiais, pois o relacionamento próximo ao cliente é um dos diferenciais do segmento de comercialização dos cafés especiais. No entanto, quando o contato pessoal não pode ser estabelecido a comercialização é procedida por meio de contato virtual, estabelecido por e-mail. Para que a comercialização procedida por meio da troca de mensagens eletrônicas não comprometa a qualidade do atendimento, tornando-o impessoal, o comercializador sempre realiza pelo menos uma ligação ao cliente. Esta ligação telefônica é relevante para que o comercializador perceba o interesse do cliente e realize um atendimento personalizado.

Como componente dos custos de comercialização insere-se o envio da amostra. Geralmente o envio é procedido por uma operadora logística internacional que oferece qualidade de atendimento ao cliente, e que apresenta credibilidade de mercado para o transporte da amostra. O custo do envio da amostra varia conforme a localidade onde se encontra o cliente, o peso e o prazo desejado para a entrega.

Outro componente dos custos de comercialização é a visita do comprador em potencial de cafés especiais ao Brasil para conhecer a fazenda e o seu processo de produção. A hospitalidade mineira induz a uma ocorrência elevada dos custos para proporcionar a satisfação do visitante ao Brasil. Conforme o comercializador da cooperativa Sancoffee:

Geralmente, eles chegam ao Brasil e a parte de logística interna rodoviária, quando é rodoviária, a gente arca com isso e com a hospedagem. E ainda tem a parte de presentes também, de brindes que geralmente eu não economizo com isso; eu gosto de dar bons presentes, dependendo das oportunidades de negócio. Eu dou como presente um livro que custa R\$ 90,00 para um, mando fazer boné, fazer avental... é uma série de coisas que é feita. E, ainda, o trânsito, porque pega o carro e anda com o possível cliente em Belo Horizonte, Santo Antônio do Amparo, Varginha e por aí vai, varia de caso a caso.

Quando o produtor recebe o comprador no Brasil, os custos envolvidos nesta comercialização são agrupados no projeto comprador. No entanto, quando o produtor ou comercializador vai ao exterior manter contato com o comprador, o projeto é denominado: vendedor. Para o grupo Sancoffee foram definidos alguns componentes de custos que são referentes aos custos de comercialização. Estes componentes foram identificados para compor um sistema de apoio a decisão que foi desenvolvido para a Sancoffee.

QUADRO 2
Componentes dos custos comercialização

Custos de comercialização
Investimentos
Contatos telefônicos
Projeto vendedor
Projeto comprador
Materiais promocionais
Envio de amostra

Fonte: Dados da pesquisa

Cada componente foi indicado para receber o lançamento de valores por venda gerada, no entanto, os usuários apresentaram dificuldade em mensurar o componente "investimentos". Os cooperados ressaltaram que na maioria das comercializações realizadas pela cooperativa, a primeira comercialização, não cobre todo o investimento despendido para a obtenção da receita gerada. Sendo assim, o retorno do investimento é obtido no decorrer de um longo prazo.

Diante desta situação, para facilitar o processo de identificação dos custos de comercialização para a formação de preço dos cafés especiais, foi desenvolvido, para integrar um sistema de apoio à decisão, um formulário para registro dos investimentos realizados por clientes. O desenvolvimento deste aplicativo utilizou

o método de prototipação, na qual a análise do usuário é constante no processo de criação do sistema. E, para solucionar a questão apontada pelos comercializadores, foi desenvolvido um sistema de rateio para alocar os investimentos por comercialização efetuada.

Registro de Investimentos

Investimento Inicial

Categoria	Valor								

Total

Rateio do Investimento Inicial

Venda 1	Venda 2	Venda 3	Venda 4	Venda 5	Venda 6	Venda 7	Venda 8	Venda 9	Venda 10
20%	20%	10%	10%	10%	10%	10%	10%		

Reinvestimento

Venda 2		Venda 3		Venda 4		Venda 5		Venda 6	
Categoria	Valor								

Venda 7		Venda 8		Venda 9		Venda 10	
Categoria	Valor	Categoria	Valor	Categoria	Valor	Categoria	Valor



FIGURA 4

Registro de investimentos (Prexcoffee 3.0)

Fonte: Dados da pesquisa

Com a inserção do registro de investimentos tornou-se possível o apontamento dos registros ocorridos para investimentos de conquista ou reconquista do cliente. Com a utilização do sistema, após ter os dados registrados, o usuário define o percentual do valor investido, ou seja, o percentual de rateio, que será revertido em custos para cada comercialização. Este aplicativo permitiu ao tomador de decisão visualizar de forma coerente os investimentos realizados e proceder ao controle do retorno estimado por comercialização.

5 CONCLUSÕES

Este artigo apresentou os custos de comercialização envolvidos em um processo de exportação de cafés especiais. Os custos de comercialização são

importantes para a formação de preço do café especial que consiste em um sistema complexo. Por meio do levantamento dos custos de comercialização envolvidos é possível obter com maior acurácia a apuração do lucro auferido pela exportação de cafés especiais.

O artigo consistiu em um estudo de caso desenvolvido em uma cooperativa na região do Sul de Minas Gerais que apresenta tradição na comercialização de café. A cooperativa Sancoffee considera os custos de comercialização como investimento. Pois, todo o dispêndio ocorrido ocorre na intenção de captar e fidelizar os clientes.

Uma das limitações do desenvolvimento da pesquisa foi a dificuldade que os cooperados da Sancoffee apresentaram em realizar a mensuração dos custos de comercialização por venda. O fundamento da limitação consistiu na conceituação de que o relacionamento a ser alcançado com os clientes pretende ser de longo prazo, e, portanto, o retorno esperado não figura ser imediato. E, na opinião dos produtores não era viável apontar cada componente de custos de forma distinta. Mediante estas limitações, foi necessário aludir a relevância da realização de cálculos sobre retorno para mensurar a adequação da formação de preço e de todas as estratégias financeiras da cooperativa.

A cooperativa inseriu o método de discriminação dos custos por meio dos componentes de: investimentos, contatos telefônicos, projeto vendedor, projeto comprador, materiais promocionais e envio de amostra. Cada componente é apresentado por comercialização a ser realizada para permitir a realização da formação de preço. Com a utilização do instrumento de estimação de custos para a formação de preço do café especial a cooperativa passou a considerar componentes que antes não eram avaliados e que apresentam considerável representatividade para a formação de preço.

No setor rural, em especial no setor cafeeiro, existem carências na área de tecnologias de informação apropriadas às suas características peculiares e a estimação de custos. Este trabalho oferece uma contribuição para amenizar esta realidade. Dentro desta análise, a pesquisa contribuiu para a cooperativa Sancoffee em que foi desenvolvido o estudo de caso, devido:

- a) o aprimoramento do processo de definição de preço junto ao gestor da cooperativa,
- b) a percepção da complexidade e coerência da comercialização, permitindo otimizar ainda mais o processo. E para o meio acadêmico, por ser um estudo exploratório que evidencia um ramo de comercialização, com uma modalidade recente no mercado brasileiro.

Como perspectivas de novas pesquisas propõe-se a análise do retorno sobre o investimento gerado em cada comercialização, e de séries de comercializações para o mesmo cliente. As novas pesquisas permitirão legitimar a análise da viabilidade do investimento gerado e aperfeiçoar os processos de análise dos tomadores de decisão.

6 REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. M. de. *Modernidade, modernização e identidade nas tradicionais organizações produtoras de café do sul de Minas Gerais*. 1997. 145 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 1997.

ALENCAR, E. *Introdução à metodologia de pesquisa social*. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000.

ARAÚJO, A. *Valorizar é a alma do negócio*. Disponível em: <www.primapagina.com.br/pp/tempolive/2001/05/0018>. Acesso em: 17 abr. 2003.

ATKINSON, A. A. et al. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

BABBIE, E. *Métodos de pesquisas de survey*. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Martins Fontes, 1977.

BERNARDI, L. A. *Política e formação de preços: uma abordagem competitiva, sistêmica e integrada*. São Paulo: Atlas, 1996.

CAIXETA, I. F. A produção de café orgânico: alternativa para o desenvolvimento sustentado - o exemplo do Sul de Minas. In: ZAMBOLIM, L. *Café: produtividade, qualidade e sustentabilidade*. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa. Departamento de Fitopatologia, 2000. p. 323-331.

CALLADO, A. A. C.; CALLADO, A. L. C. *Custos no processo de tomada de decisão em empresas rurais*. Disponível em: <www.eac.fea.ups.br/eac/seminario/seminario2/trabalhos/b124.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COOPERATIVA DOS PRODUTORES DE CAFÉS ESPECIAIS SANTO ANTONIO ESTATES COFFEE LTDA. *Estatuto Social Da Sociedade Cooperativa Sancoffee*. 2002.

DIAS, A. L. *Princípios básicos de importação*. Rio de Janeiro: Confederação Nacional de Indústria, Departamento de Assistência à Média e Pequena Indústria, 1989.

FEIRAS e exposições internacionais. *Comércio Exterior*: Informe BB, Brasília, n. 33, p. 5-17, fev. 2001.

FOSCHETE, M. *Relações econômicas internacionais*. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

GLOBAL 21. *Café especial brasileiro vai aumentando seu espaço no exigente mercado norte-americano*. Disponível em: <www.global21.com.br/materiais/materia.asp?cod=274&tipo=markint>. Acesso em: 16 jan. 2003.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. *Gestão de custos: contabilidade e controle*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

KOTLER, P. E. *Administração de marketing*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. E. *Administração de marketing: a edição do milênio*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAHÓZ, A.; CAETANO, J. R. *O Imposto que esmaga*. EXAME, São Paulo, n. 748, p. 40-51, set. 2001.

LOPES VASQUEZ, José. *Manual de exportação*. São Paulo: Atlas, 1999.

MAIA, J. de M. *Economia internacional e comércio exterior*. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. 5. ed. rev. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Josmária Lima Ribeiro de. *Estimação de custos e formação de preço para a exportação de cafés especiais: um estudo de caso na cooperativa Sancoffee*. 2004. 176 f. Dissertação (Mestrado em Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2004.

PORTER, M. E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

POZZEBON, M.; FREITAS, H. M. R. de. *Modelagem de casos: uma nova abordagem em análise qualitativa de dados?* In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.

PRADO, Gislane Ângela do. (Coord.) Transformando o desenvolvimento da agropecuária. In: BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS. *Minas do século XXI*. Belo Horizonte, 2002. Disponível em: <www.bdmg.mg.gov.br/docs/estudo_livro/vol_04/vol_04_completo.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2003.

O QUE é o café especial ou gourmet? 2003. Disponível em: <<http://www.revistacafeicultura.com.br/educacao00/cafesesp.htm>>. Acesso em: 17 abr. 2003.

SANTOS, J. S. *Prepare-se para exportar*. Brasília: JSS Consultoria e Empreendimentos, 2000.

SILVA, G. *Veredas da excelência*. Disponível em: <www.globorural.com.br>. Acesso em: 21 jun. 2002.

SOUZA, M. C. M.; SAES, M. S. M. *A qualidade no segmento de cafés especiais*. Disponível em: <www.coffeefreak.com.br/ocafezal.asp>. Acesso em: 17 abr. 2001.

SPINOLA, N. *Como exportar e dialogar com o sistema financeiro na alvorada do E-Trade*. São Paulo: Futura, 1998.

PONCIANO, N. J. *Segmento exportador da cadeia agroindustrial do café brasileiro*. 1995. 128 f. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, M. *O emergente mercado brasileiro de cafés especiais*. Rio de Janeiro: Coffee Business Anuário Estatístico do Café. 6. ed. 2000/2001. p. 48-56.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.