

1 Introdução

1.1 Formulação do problema

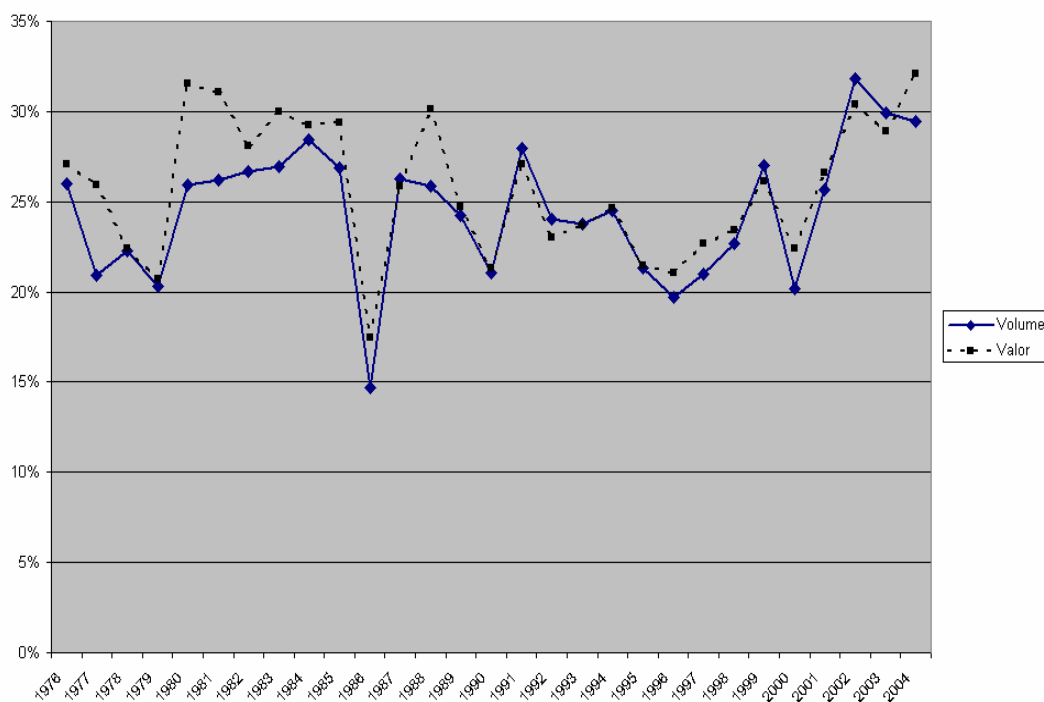
O café é hoje o segundo maior gerador de riquezas no planeta, ficando atrás apenas do petróleo, e empregando de maneira direta e indireta, em todo o planeta, meio bilhão de pessoas, ou 8% da população global, segundo a Organização Mundial do Comércio (OMC). Ainda assim, dentre os US\$ 91 bilhões movimentados anualmente pelo mercado do café, apenas 9% desse montante fica com os países produtores¹. Atualmente, no Brasil, que é o maior país exportador do grão verde desde o final do século XIX, e que já teve 45% de participação de mercado nos volumes das exportações mundiais de café, o setor cafeeiro emprega, direta e indiretamente, sete milhões de pessoas, movimentando cerca de US\$ 3 bilhões¹. No entanto, dentre as exportações dos produtos agrícolas no Brasil, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDICE), o café representou apenas 5,2% do valor total, ficando atrás de produtos como a soja, a carne e açúcar, que representaram, respectivamente, 25,8%, 15,7% e 6,8% das exportações agrícolas em 2004.

Nos últimos trinta anos a participação do Brasil no volume mundial de exportação de café oscilou na casa dos 20%, ultrapassando a marca dos 30% apenas em 2002. Já a participação em valor, que durante os anos 80 foi sempre superior à participação em volume (denotando a valorização do produto nacional em relação ao preço médio de mercado), em 2002 e 2003 chegou a ser inferior à participação em valor (denotando a desvalorização do café brasileiro no mercado internacional). Em 2004, no entanto, o produto brasileiro voltou a se valorizar e a participação em valor foi, mais uma vez superior à participação em volume, como mostra a Figura 1. Essa valorização se deve ao fato dos produtores brasileiros

¹ http://www22.sede.embrapa.br/cafe/outros/arq_Relat_Gestao/Hist%F3rico.pdf, p. 17, acessado em 6 nov. 2005.

começarem a se preocupar mais com a qualidade do café exportado, do que, única e exclusivamente, com a quantidade. Sendo assim começou-se a focar na produção de cafés finos e especiais, que possuem um maior valor de mercado do que os cafés convencionais.

Figura 1 – Participação de mercado do Brasil nas exportações de café entre 1975 e 2004



Fonte: Organização Internacional do Café (OIC)

Disponível em: <http://www.ico.org/asp/display2.asp> e <http://www.ico.org/prices/p2.htm>

Acesso em: 2 out. 2005

Dentre os principais competidores do Brasil na exportação do grão verde, destacam-se países como a Colômbia, a Indonésia e, recentemente, o Vietnã, que hoje já é o segundo maior exportador de café do mundo, atrás apenas do Brasil. No entanto, é preciso fazer uma distinção entre os tipos de planta de café existentes, o arábica e o robusta (ou conillon). De maneira geral, os cafés arábica são mais caros do que os robusta, com diferenças de preço acima dos 50% no mercado de commodities, como mostra a Tabela 1. O principal tipo de café cultivado no Brasil é o arábica, que é o mesmo cultivado no restante da América Latina e na Etiópia. Os países do leste asiático e grande parte da África cultivam, na maior parte das lavouras cafeeiras, o robusta.

Tabela 1 – Médias de preço do café verde no mercado internacional de 2003 a 2005 (US\$/saca de 60 kg)

	2003		2004		2005*	
	Preço	Δ da média	Preço	Δ da média	Preço	Δ da média
Média Mercado	\$ 72,80	0%	\$ 89,02	0%	\$ 129,56	0%
Arábica Colombiano	\$ 88,84	22%	\$ 111,08	25%	\$ 157,99	22%
Arábica Brasileiro	\$ 67,08	-8%	\$ 89,99	1%	\$ 135,84	5%
Outros Arábicas	\$ 84,59	16%	\$ 105,79	19%	\$ 154,59	19%
Robusta	\$ 50,68	-30%	\$ 49,21	-45%	\$ 69,83	-46%

Fonte: OIC

Disponível em: <http://www.ico.org/prices/p2.htm>

Acesso em: 2 out. 2005

Entre as produções de café arábica no mundo, o arábica da Colômbia se destaca por ser o mais valorizado, e o do Brasil, por ser o menos valorizado. Essa diferença de preço ocorre pelo fato do café colombiano ser percebido como um produto de melhor qualidade, cuja bebida possui melhor sabor. Essa maior qualidade percebida se dá graças a: fatores geográficos, como o clima e altitude ideal para o cultivo da planta; o método de colheita, onde são colhidos apenas os frutos maduros; e ao método de processamento dos frutos, que são colocados para secar em estufas fechadas, sobre telas suspensas, evitando assim que o fruto entre em contato com o chão (o que prejudica o sabor da bebida). Além desses fatores, os grandes investimentos do governo na consolidação da marca Café de Colombia no mercado internacional também contribuíram para a valorização do preço café colombiano. Já a desvalorização do café arábica brasileiro, se dá em função do método de colheita e processamento dos frutos. No Brasil, a colheita sempre foi feita com grãos maduros e verdes. Além disso, os frutos são colocados para secar em áreas abertas, em contato direto com o chão, que muitas vezes é de terra. Esses dois fatores prejudicam a qualidade da bebida, e, conseqüentemente, contribuem para a desvalorização do produto.

Contudo, deve-se ressaltar a crescente valorização do café brasileiro no mercado internacional. Essa valorização se dá em função de uma mudança no

foco dos produtores, que passaram a dar mais importância para a qualidade, ao invés da quantidade. A qualidade, nesse caso, são os cafés diferenciados, conhecidos como cafés especiais. “O valor de venda atual para alguns cafés diferenciados tem um sobre-preço que varia entre 30% e 40% a mais em relação ao café cultivado de modo convencional. Em alguns casos, pode ultrapassar a barreira dos 100%”.²

Apesar do volume de café robusta não chegar a 30% de participação no volume total das exportações de café verde, sua produção vem crescendo, substancialmente, graças ao Vietnã. Com isso, a indústria mundial tem aumentado a participação desse tipo de café nos seus blends, conseguindo um produto final mais barato. Em função disso, cai a demanda pelo café arábica de baixa qualidade, que passa a ser substituído pelo robusta³. Sendo assim, o novo foco, direcionado para cafés especiais é, sem dúvida, uma boa alternativa para os produtores e exportadores do produto brasileiro. As principais categorias de cafés especiais são:

“Café de origem certificada - está relacionado às regiões de origem dos plantios, pois alguns dos atributos de qualidade do produto são inerentes à região onde a planta é cultivada;

Café gourmet - grãos de café arábica, com peneira maior que 16 e de alta qualidade. É produto diferenciado, quase isento de defeitos;

Café orgânico - é produzido sob as regras da agricultura orgânica. O café deve ser cultivado exclusivamente com fertilizantes orgânicos e o controle de pragas e doenças deve ser feito biologicamente;

Café fair trade - é aquele consumido em países desenvolvidos por consumidores preocupados com as condições sócio-ambientais sob as quais o café é cultivado. Nesse caso, o consumidor paga mais pelo café produzido por pequenos agricultores ou sistemas de produção sombreados, onde a cultura é associada à floresta. É muito empregado na produção de cafés especiais, pois favorece a manutenção de espécies vegetais e animais nativos”⁴

“Café sustentável – aquele cuja produção é monitorada por uma entidade independente quanto ao processo de produção, relações trabalhistas e implicações ambientais decorrentes da exploração agrícola”⁵.

Estima-se que a categoria de cafés especiais como um todo representa, hoje, cerca de 12% do mercado internacional. Apesar de ser uma participação ainda modesta dentro do volume total, é importante destacar que essa categoria cresceu

² <http://www.revistacafeicultura.com.br/index.php?tipo=ler&mat=4634>, acesso em 25 fev. 2006

³ http://www22.sede.embrapa.br/cafe/outros/arq_Relat_Gestao/Hist%F3rico.pdf, pág. 23, acesso em 6 nov. 2005.

⁴ <http://www.revistacafeicultura.com.br/index.php?tipo=ler&mat=4634>, acessado em 25 fev. 2006.

⁵ Pino e Vegro, 2005, p. 8

aproximadamente 25% de 2004 para 2005⁶. Já o mercado de café como um todo não deve chegar a 10% de crescimento, no mesmo período, segundo a Organização Internacional do Café.

Além dos cafés especiais, a exportação de grãos torrados também vem contribuindo para a valorização do preço médio do café brasileiro. Ao analisar as exportações por tipo de café, entre 2000 e junho de 2004, na Tabela 2, percebe-se que o produto solúvel e, principalmente, o torrado possuem maior valor de mercado. Sendo assim, um acréscimo na participação desses cafés nas exportações totais do produto, elevam o preço médio total das exportações de café brasileiro.

Tabela 2 – Exportações brasileiras de café verde arábica e conillon, solúvel, e torrado, entre 2000 e 2004 (volume em sacas de 60 kg e preço médio em US\$/saca)

Ano	Arábica Verde		Conillon Verde		Solúvel		Torrado	
	Volume	Preço Médio	Volume	Preço Médio	Volume	Preço Médio	Volume	Preço Médio
2000	15.332.939	\$ 99,02	678.068	\$ 58,95	2.066.216	\$ 104,40	11.904	\$ 109,29
2001	19.715.912	\$ 60,12	1.214.083	\$ 28,77	2.493.891	\$ 84,26	40.854	\$ 47,09
2002	21.228.235	\$ 49,76	4.296.915	\$ 29,68	2.546.537	\$ 70,37	66.603	\$ 58,18
2003	20.061.313	\$ 59,36	2.732.099	\$ 42,13	2.847.626	\$ 79,22	64.747	\$ 114,43
2004*	11.506.264	\$ 72,25	371.623	\$ 49,99	1.840.771	\$ 91,10	20.659	\$ 148,20

* consolidado até junho

Fonte: CECAFÉ / ABIC

Disponível em: http://www.abic.com.br/estat_exportacoes2.html#torrado

Acesso em: 2 out. 2005

Ao analisar a evolução das exportações, apresentadas na Tabela 3, no período de janeiro a junho dos anos de 2003 a 2005, no segmento de cafés torrados e moídos, observa-se um decréscimo de 27,5 % do volume exportado, porém um aumento de 108% do valor, em US\$ por quilo. Com isso, o valor total desse tipo de exportação tem um aumento de 51%.

Tabela 3 – Exportações brasileiras de café torrado e moído no 1º semestre, entre 2003 e 2005

⁶ <http://www.revistacafeicultura.com.br/index.php?tipo=ler&mat=4469> , acessado em 11 fev. 2006.

	2003	2004	2005
Exportações (US\$ FOB)	4.813.852	4.044.148	7.270.822
Preço (US\$/Kg)	1,8	2,89	3,75
Volume (Kg)	2.674.362	1.399.359	1.938.886

Fonte: ABIC

Disponível em: http://www.abic.com.br/export_asetorial.html

Acesso em: 6 nov. 2005

Mesmo com as atenções dos produtores se voltando também para o café torrado e moído, esse tipo de produto ainda representa um volume muito pequeno nas exportações do café brasileiro. Para o ano de 2005, a ABIC acredita que o Brasil exportará setenta mil sacas (de 60 Kg) do café torrado e moído, três milhões de sacas do café solúvel e vinte e três milhões de sacas de grão verde. Sendo assim, percebe-se que ainda há uma diferença muito grande entre os volumes de grão verde para os volumes de solúvel, e, principalmente, de torrado e moído, como mostra a Tabela 4. Cabe ressaltar, segundo Talbot (1997), que a estratégia para o desenvolvimento das exportações passa pela diversificação das mesmas e que a integração vertical para frente na cadeia produtora deve ser considerada como um componente de viabilização dessa estratégia.

Tabela 4 – Volumes de exportação do café brasileiro entre 2003 e 2005 (em sacas de 60 kg)

	2003	2004	2005*
Grão Verde	27 milhões	26,2 milhões	23 milhões
Solúvel	2,8 milhões	3,2 milhões	3,3 milhões
Torrado e Moído	64.700	54.800	70.000

(*) Previsão

Fonte: ABIC

Disponível em: http://www.abic.com.br/export_asetorial.html

Acesso em: 6 nov. 2005

Dentre os principais países importadores de café, destacam-se os Estados Unidos e a Alemanha. Os EUA pelo fato de serem os maiores importadores e consumidores do produto. Já a Alemanha por ser a maior re-exportadora, conforme indica a Tabela 5. Além disso, a tabela identifica, também, os maiores países concorrentes no segmento de cafés industrializados, que podem ser identificados na coluna do total re-exportado. Esses volumes são referentes, em grande parte a cafés industrializados, dos tipos torrado e moído, e solúvel.

Tabela 5 – Volumes de café dos cinco maiores importadores de café em 2004 (em sacas de 60Kg)

País	Total Importado	Total Re-exportado	Total Consumido	Participação Consumo Mundial de Café
EUA	23.305.325	2.937.209	20.368.116	17%
Alemanha	17.665.901	7.497.827	10.168.074	9%
Japão	7.253.915	86.935	7.166.980	6%
Itália	7.063.962	1.659.128	5.404.834	5%
França	6.135.159	1.163.367	4.971.792	4%

Fonte: OIC

Disponível em: <http://www.ico.org/asp/display3.asp> e <http://www.ico.org/asp/display4.asp>

Acesso em: 2 out. 2005

Segundo dados de 2002, os maiores exportadores de café industrializado eram a Itália, a Alemanha, e os EUA, que exportaram, respectivamente, US\$269,7, US\$203,8, e US\$164 milhões/ano⁷. Nesse período as exportações brasileiras de café industrializado não chegaram a US\$10 milhões⁸.

Retornando ao mercado de café verde, ao analisar a participação de mercado do café brasileiro no volume comprado pelos maiores importadores do produto, no primeiro semestre de 2005, na tabela 6, percebe-se que ainda há espaço para o avanço das exportações brasileiras entre os maiores importadores de café. As principais áreas de oportunidade estão nos EUA e na União Européia, onde as participações de mercado do café verde brasileiro são 15% e 22%, respectivamente, contra uma participação global de, aproximadamente, 24%. No entanto é preciso atentar para o fato de que, dentro da União Européia, a participação de mercado do café brasileiro pode variar entre 10 e 32%, dependendo do país. Além disso, como alertam Cateora e Graham, “para um profissional de marketing inexperiente, o aspecto similar-porém-diferente de uma cultura cria ilusões de similaridades que não existem”⁹ e que é preciso “avaliar cuidadosamente cada país em termos de produtos ou serviços propostos e nunca confiar no axioma... de que aquilo que é vendido em um país, certamente venderá

⁷ <http://www.cafesdobrasil.com.br/apoio/>, acessado em 1 fev. 2006

⁸ <http://www.cafesdobrasil.com.br/participe/>, acessado em 15 mar. 2006

⁹ Cateora e Graham, 2001, p. 65

em outro”¹⁰. É preciso respeitar as diferenças entre as preferências dos consumidores de cada país sobre a bebida ideal. Por exemplo, os italianos, de maneira geral, têm preferência por cafés mais fortes e encorpados, como os brasileiros. Já os alemães preferem um café mais suave e ácido, como os americanos. Por tanto, o país de destino das exportações de café influencia o tipo de café a ser ofertado, e cada mercado deve ser analisado e abordado separadamente, para garantir uma melhor adequação às necessidades dos consumidores locais.

Tabela 6 – Volumes de café verde dos maiores importadores entre janeiro e junho de 2005 (em milhões de sacas de 60Kg)

Países Importadores	Total Importações	Particip. Mercado nas Importações	Importações Café Brasileiro	Particip. Mercado Café Brasileiro	Importações Outros Países
EUA	12,37	25,5%	1,90	15,3%	10,47
Alemanha	8,76	18,1%	2,22	25,4%	6,54
Japão	4,19	8,7%	1,03	24,5%	3,17
Itália	3,95	8,1%	1,28	32,4%	2,67
França	3,13	6,5%	0,45	14,4%	2,68
Espanha	2,34	4,8%	0,39	16,7%	1,95
Bélgica-Lux.	2,32	4,8%	0,56	24,1%	1,76
Reino Unido	1,57	3,2%	0,15	9,6%	1,42
Total U.E.	30,58	63,1%	6,58	21,5%	24,00
TOTAL	48,48	100,0%	11,54	23,8%	36,94

Fonte: ABIC e OIC

Disponível em: http://www.abic.com.br/estat_exportacoes2.html#destino e

<http://www.ico.org/prices/m4.htm>

Acesso em: 2 out. 2005

Pensando nas questões relacionadas ao comportamento dos consumidores, no segmento de café verde, Scholer (2004) aponta como algumas tendências ameaçam os produtores, em especial os do produto arábica. Segundo o autor, os cafés aromatizados, que estão em crescimento, principalmente na América do norte, usam grãos de pior qualidade. Além disso, novas bebidas, como o café gelado, o café com creme batido e chocolate (mochaccino), também podem usar grãos de pior qualidade, pois os outros ingredientes atenuam o sabor do café. O autor também destaca a redução no número de grãos por xícara. Há dez anos usava-se 8 gramas de café torrado e moído por xícara, hoje as embalagens recomendam de 6 a 7. Um decréscimo de mais de 10%. Coloca também que o

¹⁰ Cateora e Graham, 2001, p. 67

aumento do número de cafés expressos representa um aumento na quantidade de conillon vendida versus a quantidade de arábica.

Em outro estudo, o mesmo autor apresenta um resumo do perfil dos consumidores nos principais mercados mundiais. A tabela abaixo foi extraída e adaptada da publicação do estudo em questão.

Tabela 7 - Perfil dos Consumidores de Café no mundo em 2002

País	Consumo Milhões sacas 60kg	Proporção Arábica/Robusta	Kg. Per capita 2001-2002
Alemanha	11	76/24	6,7
Brasil	14	65/35	4,0
Canadá	4	75/25	4,7
EUA	19	76/24	4,0
França	6	50/50	2,2
Itália	5	56/44	5,4
Japão	7	73/26	3,2
Países Nórdicos*	4	96/4	9,3
Reino Unido	2	50/50	2,2
Rússia	2	35/65	0,6

* Dinamarca, Finlândia, Islândia, Noruega e Suécia

Fonte: Sholer (2004), p. 12

Adaptado e traduzido pelo autor

Ao se considerar as diferenças entre as formas de consumo do café industrializado, o especialista da Apex, Christian Santiago, explica como é, hoje, essa segmentação:

“No mercado da Ásia, por exemplo, é 90% de solúvel e 10% de T&M. Incluindo Japão, Coreia, tudo solúvel. China. Europa não, você tem um índice maior de torrado e moído, deve chegar próximo ao 70% de T&M. Nos EUA uns 80% T&M e 20% solúvel. Só que 20% do mercado americano é muita coisa”.

Tratando especificamente no mercado norte-americano, seguem algumas tendências apontadas em um estudo conjunto da entre a CAC e a SCAA. O café é consumido por 65% dos norte-americanos, sendo a segunda bebida mais consumida perdendo apenas para a água. O consumo diário de café é feito por 49% da população nos EUA e 63% no Canadá, sendo a penetração do café gourmet no consumo diário de 6% da população da América do Norte (EUA e Canadá). Deve-se destacar que essa categoria e a de café descafeinado são as únicas que crescem.

Em relação ao tipo de industrialização, 83% do consumo é dado através do torrado e moído e 17% através do solúvel. Pensando nos hábitos de consumo, 66% do consumo é em casa, sendo que 79% desse café é adquirido em mercearias e supermercados. Uma clara oportunidade para os produtores brasileiros está no aumento da consciência orgânica de 30%, em 2001, para 37% da população, em 2002¹¹. No entanto há também uma grande ameaça, que a demanda por torra fresca. Essa ameaça já havia sido mencionada por Scholer (2004), quando o autor explica as barreiras que impedem a industrialização do café nos países produtores que buscam agregar valor às suas exportações de café.

Ratificando a importância desses indicadores, Hilten (1991) argumenta que um exportador de café só poderá atender às necessidades do mercado se estiver familiarizado com os indivíduos e conhecer as suas preferências. E vai além, deixa claro que para tanto é preciso ter uma equipe qualificada (p.16). Scholer (2004) aponta que os blends e as marcas específicas de cada mercado representam um dos principais motivos pelos quais os produtores não conseguem migrar para exportação de produtos industrializados.

Tanto no mercado de cafés verde, quanto no mercado de cafés industrializados como o torrado e o solúvel, não há dados precisos sobre a participação em volume e preço médio dos cafés especiais, em relação ao produto convencional. Isso ocorre em função de não haver uma distinção entre os cafés especiais e cafés convencionais na categorização das exportações. Com isso, fica difícil obter informações mais precisas, sob a ótica das exportações, sobre esses cafés. De qualquer forma, em relação, especificamente ao mercado do café verde orgânico, Moreira (2003) já alertava que “apesar de o Brasil ser o maior produtor mundial de café, com aproximadamente 45 milhões de sacas em 2002, a produção de café orgânico foi aproximadamente de 70 mil sacas, de acordo com a ACOB (Associação de Cafeicultura Orgânica do Brasil)”. Esta quantidade é bastante inferior à do México, o maior produtor mundial de café orgânico, com aproximadamente 500 mil sacas, em 2002. De qualquer forma, mesmo sem informações precisas sobre a dimensão do mercado de cafés especiais, o produtor brasileiro identifica que os cafés especiais são uma alternativa para a aumentar a rentabilidade dos seus negócios. Mais do que isso, ele já percebe que a

¹¹ CAC e SCAA, 2003

rentabilidade pode ser ainda maior quando, além de especial, o produto é exportado já industrializado. Sendo assim, a questão para os empresários que visam a exportação é saber qual a melhor estratégia para a comercialização de café brasileiro no mercado internacional, escolhendo o tipo de café verde a ser usado como matéria prima, o(s) grau(s) de industrialização a ser(em) aplicado(s) no produto, qual mercado focar e como atingir esse mercado de modo a obter uma maior lucratividade.

A partir dessas constatações, foram escolhidas duas empresas produtoras e exportadoras de café orgânico, denominadas Alfa e Beta (por questões de confidencialidade), que serão objeto de estudo a fim de identificar as estratégias adotadas por cada uma, para a comercialização do seu produto no exterior. É importante destacar desde já que, enquanto a empresa Alfa exporta apenas o grão verde, a empresa Beta exporta o seu produto já industrializado, no formato solúvel. Com base apenas nessas informações, pode-se imaginar que a empresa Beta obtenha uma rentabilidade maior do que a Alfa, por exportar o produto já industrializado. Em contra-partida, pode-se argumentar que a empresa Alfa leve vantagem sobre a concorrente por focar apenas no cultivo e comercialização do produto in natura, sem despender energia e esforços com a industrialização do produto, que deve ser feita de acordo com o país de destino das exportações. O que, nesse caso, implicaria em pesquisar e conhecer os hábitos e preferências dos consumidores internacionais, para que se possa industrializar o produto de maneira adequada às necessidades desses consumidores. Contudo, apenas uma análise detalhada das estratégias adotadas por ambas poderá revelar maiores detalhes sobre as estratégias adotadas, seus resultados, bem como suas forças e limitações.

1.2 Objetivo

A partir da situação apresentada, o objetivo final deste trabalho é identificar as estratégias adotadas pelas empresas Alfa e Beta para a comercialização de café orgânico brasileiro no mercado internacional e os resultados obtidos através destas.

1.3 Objetivos intermediários

Para consecução do objetivo final, os seguintes objetivos intermediários foram estabelecidos:

1. identificar quais são os principais mercados internacionais para a exportação de café orgânico;
2. identificar os competidores nacionais e internacionais que competem por esses mercados;
3. analisar as estratégias de marketing adotadas por esses competidores.

1.4 Relevância do estudo

Considerando a grandeza do negócio cafeeiro, os resultados oriundos deste estudo poderão ser úteis àqueles que trabalham com a produção e exportação de café orgânico. Além disso, o resultado da pesquisa poderá ajudar no desenvolvimento de estratégias para novos entrantes interessados em exportar cafés orgânicos, industrializados ou não. Dependendo dos resultados do estudo, o modelo de pesquisa desenvolvido pode ser ajustado e replicado para outros negócios de exportação brasileira, como, por exemplo, cachaça, frutas tropicais, flores, pedras preciosas, etc. Nesse caso, a pesquisa terá uma relevância ainda maior, pois poderá interessar um universo ainda maior de empresas exportadoras, produtores nacionais e compradores internacionais.

1.5 Delimitação do estudo

Esta pesquisa busca oferecer um caminho para aqueles que desejarem definir ou aprimorar estratégias para a exportação de café orgânico, a partir do entendimento das necessidades dos compradores e consumidores. Através de análises do macro e micro ambientes do ambiente de negócios e utilizando modelos teóricos já existentes, pretende-se identificar os fatores críticos de sucesso para a viabilização desse negócio. Assim sendo, o estudo limita-se ao nível estratégico do negócio, sem que sejam definidos os planos tático e operacional para a implementação do mesmo.