



AÇÃO EMPREENDEDORA EM SETORES TRADICIONAIS: análise a partir da política de comercialização de pequenas empresas produtoras de cajuína

Luana de Oliveira Alves (Graduada em Administração/ UESPI) ¹

Helano Diógenes Pinheiro (Doutor em Administração/UESPI)²

Indira Gandhi Bezerra de Sousa (Graduanda em Administração/UESPI) ³

RESUMO

Este artigo analisa a ação empreendedora dos pequenos produtores na comercialização de Cajuína. Para tanto, faz-se necessário identificar as características empreendedoras nos produtores pesquisados, descrever as ações de comercialização praticadas e identificar as decisões mais relevantes na seleção de membros do canal de distribuição. A questão que norteou a pesquisa foi: A formação da rede de comercialização revela os indícios de uma ação empreendedora em setores tradicionais da economia? Como objetivo geral, pretendeu-se analisar a ação empreendedora dos pequenos produtores na comercialização de Cajuína. Buscando identificar a influência do empreendedorismo nas pretensões comerciais das empresas produtoras de cajuína, discutiu-se a literatura de distribuição de produtos (COUGHLAN ET AL, 2002; NOVAES, 2007; DIAS, 2003) com a questão da ação empreendedora nas pequenas empresas (DORNELAS, 2001, 2012; CARVALHO, 2008). Esta associação já está presente na literatura, tanto de marketing e logística (ROSEBLOOM, 2002) como empreendedora (ESTER; MELO, 2006). O estudo é do tipo exploratório e utiliza como estratégia o estudo de caso múltiplo, com entrevistas semiestruturadas e observação direta junto a quatro empresas produtoras de cajuína. Notam-se nas empresas poucas ações para construção de canais de comercialização mais complexos. O foco permanece na ação social ou na manutenção da tradição. Apenas uma das empresas apresenta maior visão de mercado, produzindo um mix de produtos derivados do caju e visando vender fora do estado. Dentre as possibilidades de ampliação, tanto da produção quanto da distribuição, destaca-se a formação de parcerias capaz de manter a identidade do setor e dar a necessária escala comercial.

ÁREA TEMÁTICA: Inovação, criatividade e empreendedorismo e suas implicações para o desenvolvimento social e econômico.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Pequenas empresas. Comercialização.

¹ Email: admluanaalves@gmail.com;

² Email: helanodp22@gmail.com;

³ Email: indirabs@hotmail.com.



AÇÃO EMPREENDEDORA EM SETORES TRADICIONAIS: análise a partir da política de comercialização de pequenas empresas produtoras de cajuína

RESUMO

Este artigo analisa a ação empreendedora dos pequenos produtores na comercialização de Cajuína. Para tanto, faz-se necessário identificar as características empreendedoras nos produtores pesquisados, descrever as ações de comercialização praticadas e identificar as decisões mais relevantes na seleção de membros do canal de distribuição. A questão que norteou a pesquisa foi: A formação da rede de comercialização revela os indícios de uma ação empreendedora em setores tradicionais da economia? Como objetivo geral, pretendeu-se analisar a ação empreendedora dos pequenos produtores na comercialização de Cajuína. Buscando identificar a influência do empreendedorismo nas pretensões comerciais das empresas produtoras de cajuína, discutiu-se a literatura de distribuição de produtos (COUGHLAN ET AL, 2002; NOVAES, 2007; DIAS, 2003) com a questão da ação empreendedora nas pequenas empresas (DORNELAS, 2001, 2012; CARVALHO, 2008). Esta associação já está presente na literatura, tanto de marketing e logística (ROSEBLOOM, 2002) como empreendedora (ESTER; MELO, 2006). O estudo é do tipo exploratório e utiliza como estratégia o estudo de caso múltiplo, com entrevistas semiestruturadas e observação direta junto a quatro empresas produtoras de cajuína. Notam-se nas empresas poucas ações para construção de canais de comercialização mais complexos. O foco permanece na ação social ou na manutenção da tradição. Apenas uma das empresas apresenta maior visão de mercado, produzindo um mix de produtos derivados do caju e visando vender fora do estado. Dentre as possibilidades de ampliação, tanto da produção quanto da distribuição, destaca-se a formação de parcerias capaz de manter a identidade do setor e dar a necessária escala comercial.

ÁREA TEMÁTICA: Inovação, criatividade e empreendedorismo e suas implicações para o desenvolvimento social e econômico.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo. Pequenas empresas. Comercialização.

RESUMÉ

Cet article analyse l'action entrepreneuriale des petits producteurs dans le marketing de Cajuina. Par conséquent, il est nécessaire d'identifier les caractéristiques entrepreneuriales auprès des producteurs interrogés, de décrire les actions de marketing et d'identifier les prises de décisions les plus importantes dans la sélection des membres de la chaîne de distribution. La question qui a guidé la recherche était: Est-ce que la formation d'un réseau de marketing révèle la preuve d'une action entrepreneuriale dans les secteurs traditionnels de l'économie? Comme objectif général, nous avons cherché à analyser l'action entrepreneuriale des petits producteurs dans le marketing de Cajuina. Afin d'identifier l'influence de l'esprit d'entreprise dans les créances commerciales des entreprises productrices de Cajuina, nous avons discuté la



littérature de la distribution des produits (COUGHLAN et al, 2002; Novaes, 2007; Dias, 2003) avec la question de l'action entrepreneuriale sur les petites entreprises (Dornelas 2001, 2012; CARVALHO, 2008). Cette association est déjà présente dans la littérature, à la fois marketing et la logistique (ROSEBLOOM, 2002) en tant qu'entrepreneur (ESTER; MELO, 2006). L'étude est du type exploratoire et utilise comme stratégie, l'étude des cas multiples avec des interviews semi-structurées et l'observation directe avec les quatre sociétés productrices de Cajuína. On remarque peu d'actions dans les entreprises pour construire des canaux de marketing plus complexes. L'accent reste mis sur l'action sociale ou dans le maintien de la tradition. Une seule entreprise a une vision supérieure du marché: la production d'un mélange de produits dérivés de la noix de cajou qui vise à vendre hors de l'état. Parmi les possibilités d'expansion, tant dans la production et que dans la distribution, il y a la formation de partenariats capables de maintenir l'identité du secteur et de donner l'échelle commerciale nécessaire.

DOMAINE THÉMATIQUE: l'innovation, la créativité et l'esprit d'entreprise et de ses implications pour le développement social et économique

MOTS-CLÉS: entrepreneuriat. Les petites entreprises. Marketing.

INTRODUÇÃO

O presente artigo visa discutir as ações empreendedoras na comercialização de bebidas derivadas de produtos típicos piauienses. A pesquisa foi realizada com pequenos empresários que atuam com a produção e comercialização da cajuína.

Atividade tradicional no Estado do Piauí, a produção de caju sustenta uma importante indústria de processamento de castanha, com forte penetração no mercado nacional e internacional. De menor valor comercial, o pseudofruto possui inúmeras propriedades e dá origem a inúmeros produtos. Um destes é a produção do suco clarificado do caju, a Cajuína, produto não alcoólico e não fermentado com boa penetração no mercado local.

Considerando a produção de Cajuína, predominam pequenos empreendedores que utilizam técnicas produtivas semiartesanal e em baixa escala, produzindo para consumo próprio e para atender ao mercado local.

Por ser um mercado já “amadurecido”, as ações de comercialização são cruciais para o desenvolvimento das empresas de produtos tradicionais, pois permitem desenvolver novos mercados no qual o produto é considerado diferenciado.

Foca-se a discussão na comercialização com a definição dos canais de distribuição como revelador do potencial de expansão. Dessa forma, perguntou-se: a formação da rede de comercialização revela os indícios de uma ação empreendedora em setores tradicionais da economia?



O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a ação empreendedora dos pequenos produtores na comercialização de Cajuína. Para o alcance desses objetivos foram delineados os seguintes objetivos específicos: i) identificar as características empreendedoras nos produtores pesquisados; ii) descrever as ações de comercialização praticadas; e iii) identificar as decisões mais relevantes na seleção de membros do canal de distribuição.

Assim, o trabalho analisa o empreendedorismo a partir das ações de comercialização, o que permite uma análise mais precisa dos fatores que afetam a relação entre o processo de construção de valor e o esforço das pequenas empresas produtoras de cajuína de colocarem seus produtos no mercado.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

As seções irão abordar, respectivamente, a comercialização sob a análise da estrutura de distribuição e empreendedorismo, possibilitando assim uma análise conjunta dos assuntos para que se permita constituir uma discussão teórico-empírico dos fenômenos ora estudados.

2.1 Estrutura de distribuição

Os produtos nem sempre estarão disponíveis no mesmo instante em que são produzidos, mas os produtores devem estar preparados para levar os produtos em perfeitas condições e atender as necessidades dos seus consumidores. É justamente essa ligação que os canais de distribuição fazem, levam os produtos finais aos consumidores, em outras palavras, os intermediários que compõem esses canais são usados porque eles aumentam a eficiência da disponibilização dos produtos aos mercados-alvo.

A distribuição/comercialização de produtos é um dos elementos essenciais de um negócio. Ter bons produtos e serviços é inócua sem que existam as condições necessárias para disponibilizá-los nos mercados consumidores. Esse é o objeto da Logística, por meio das utilidades de tempo, lugar e posse (BALLOU, 2006).

Difícilmente uma única empresa consegue desenvolver competências em todas as áreas, pois a expertise necessária para uma produção eficiente pode não ser capaz de garantir uma distribuição eficiente. Rooseblom (2008, p. 47) sintetiza a questão da seguinte forma:

as empresas de produção e fabricação precisam que, de alguma forma, seus produtos sejam distribuídos aos mercados pretendidos. Entretanto, a maioria dos produtores e fabricantes, sejam grandes ou pequenos, não está em uma posição favorável para distribuir seus produtos diretamente a seus usuários finais. Com frequência, eles não



têm a expertise nem as economias de escala (e/ou escopo) para desempenhar todas as atividades necessárias à distribuição eficiente e eficaz de seus produtos ao usuário final.

Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 22) identificam o processo de formação das redes de distribuição ao processo de desconcentração vertical em que as empresas reconhecem não possuir a capacidade ou competência necessária para, sozinha, alcançar seu consumidor de forma eficaz. Nas pequenas empresas, tal dificuldade se acentua por suas limitações naturais.

Sobre as formas de distribuição (COUGHLAN *et al*, 2002) tem-se a: distribuição direta aos clientes, sem utilizar intermediários atacadistas/ varejistas e a distribuição indireta, que pressupõe a venda a alguma pessoa jurídica que, posteriormente, revenderá o produto, tal como foi adquirido.

Essa lógica pode respaldar tanto o esforço dos fabricantes em procurarem intermediários que acessem novos mercados, como estimula intermediários estabelecidos no mercado, de atacado e varejo, a buscarem novos fornecedores com a finalidade de agregar valor ao seu mix de produto. Dessa forma, estimula-se a formação de canais de distribuição com mais níveis para as pequenas empresas de produtos tradicionais.

Quando se fala de canais de distribuição remete-se tanto a área de marketing como de logística. No caso do Marketing, os denominados canais de marketing constituem-se de “[...] um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo” (COUGHLAN *et al*, 2002, p. 20). Os intermediários constituem-se em importante instrumento de acesso ao mercado e a forma como constroem essas relações revela muito de sua pretensão no mercado.

Segundo Rooseblom (2008, p. 49), os “intermediários são empresas independentes que dão suporte aos produtores e fabricantes (e usuários finais) no desempenho de funções de negociação e outras tarefas de distribuição”. Pequenas empresas que desejam ampliar sua presença no mercado podem utilizá-los tanto em nível de atacado como de varejo, que possuem conhecimento e estrutura de acesso aos consumidores. Dessa forma, o uso dos intermediários aumenta a eficiência da distribuição, pois reduz o número de transações e dilui o custo entre os demais produtos do mix dos parceiros.

O uso da tecnologia da informação tem estimulado a tendência a encurtar os canais. Conforme identifica Novaes (2007, p. 139), “de todos os intermediários, são os atacadistas os mais propensos a serem eliminados da cadeia de suprimento”. Essa tecnologia viabilizou o contato direto entre varejistas e produtores, permitindo a substituição de alguns desses. Essa característica fica ainda mais evidente quando se considera as redes varejistas, em qualquer



dos casos, a utilização destes distribuidores requer volume e disponibilidade de produto. Porém, o atacado ainda possui grande relevância.

Uma das principais funções do atacadista é fornecer cobertura do mercado, pois a finalidade do produtor ao adicionar o atacadista na estratégia de distribuição é atingir maior número de clientes. Logo, o atacadista deve oferecer uma cobertura ampla do mercado e ter uma quantidade de venda consideravelmente grande (HSIEN; CONSOLI; GIULIANI, 2011, p. 98).

No caso da logística, tem-se a distribuição física como sendo “[...] os processos operacionais e de controle que permitem transferir os produtos desde o ponto de fabricação até o ponto em que a mercadoria é finalmente entregue ao consumidor” (NOVAES; ALVARENGA, 1994). Ballou (2006) considera o canal físico de distribuição como a lacuna de tempo e espaço entre o ponto de processamento da empresa e seus clientes. Nesse processo, existem decisões de posicionamento dos produtos no mercado que exigem a escolha dos parceiros corretos e as dificuldades operacionais de tornar os produtos disponíveis nos locais selecionados. Tais canais propiciam utilidades de tempo, lugar e posse, que consistem, respectivamente, em tornar os produtos disponíveis quando os clientes os quiserem, nos locais que desejam adquiri-los e nas condições que permitam obtê-los com facilidade (COUGHLAN *et al*, 2002; KOTLER, 2000; PRIDE; FERREL, 2001; ROSEBLOOM, 2002).

Nesse processo, as restrições de capacidade e do mercado requerem uma série de ações relacionadas à estratégia da organização que se relacionam com: a utilização, ou não, de determinado canal e de que mercados são mais vantajosos de se atender. Nesse caso, o posicionamento de mercado (HARRISON; HOEK, 2003; HOOLEY; SANDERS; PIERCE, 2001; ROSEBLOOM, 2002) da empresa é que define quais mercados são mais promissores, e como devem ser atendidos.

As organizações não necessariamente precisam optar entre a utilização de canais diretos ou indiretos, pois as exigências e condições de acesso aos mercados podem diferir. Assim, utilizam-se canais de distribuição diretos para alguns segmentos de mercados e indiretos para outros. Da mesma forma, os canais indiretos podem ser diferenciados a partir do tipo e número de membros utilizados.

A variedade de canais possibilita o desenvolvimento de diversas estratégias, permitindo às empresas crescerem tanto pela utilização de uma base estabelecida de atacadistas já consolidados em determinados mercados, como de varejistas que comercializem grandes volumes.



Na sequência, destacam-se algumas das características do empreendedor que indiquem a propensão dos fabricantes de cajuína a investirem no crescimento de seu negócio. Nesse aspecto, discute-se as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas na implementação de ações de expansão mais ousadas, identificando se as limitações devem-se às condições técnicas ou financeiras, ou então, a aspectos relacionados com o próprio empreendedor.

2.2 Empreendedorismo

Empreender é muito mais que simplesmente abrir um negócio, é identificar uma oportunidade de negócio, é inovar combinando os fatores de produção para gerar bens e serviços. Martinelli (2009, p.209) define empreendedor como,

[...] um inovador que combina e transforma os fatores de produção (trabalho, terra e capital, além de conhecimento e capital social) para produzir bens e serviços de valor agregado a serem vendidos em um mercado mais ou menos competitivo, em um determinado contexto.

Para Chiavenato (2012), empreendedor é a pessoa que inicia ou dinamiza um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidades e inovando continuamente. Ele é um elemento essencial no surgimento e crescimento das pequenas empresas, já que estas geralmente iniciam suas atividades a partir da percepção dos empreendedores e desenvolvem-se a partir de sua visão.

Dolabela (2006, p.23) traz também um conceito de empreendedor bem parecido em que cita que “não é um fenômeno individual, não é um dom que poucos têm. É coletivo, é comunitário. A comunidade tem o empreendedor que merece, porque cabe a ela criar o ambiente propício”.

Segundo Dornelas (2012), os vários conceitos de empreendedorismo possuem alguns pontos em comum:

- Têm iniciativa para criar um negócio e possuem paixão pelo que fazem;
- Utilizam os recursos de forma criativa, onde transformam o ambiente social e econômico onde vivem;
- Aceitam assumir riscos com possibilidade de fracassarem.

Assim, a partir das definições traçadas tiram-se algumas características básicas do empreendedor: ser inovador, assumir os riscos, ser orientado a mudanças, ser persistente, ser apaixonado pelo que faz, entre outras.

Carvalho (2008) aponta 10 características do empreendedor: busca de oportunidades e iniciativa, persistência, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência,



comprometimento, estabelecimento de metas, planejamento e monitoramento sistemáticos, busca de informações, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança.

Em sua estruturação, estas características precisam ser combinadas de forma a conciliar uma visão ampla do mercado com uma estrutura que permita adaptações e ajustes. Enquanto um grande investimento em expansão pode esgotar os recursos da organização antes que obtenha a estabilidade, a adaptação de um produto de produção semiartesanal para produção industrial pode acarretar modificações que o descaracterizem (MARTINS, 2006).

Todas essas características somadas ou algumas mais presentes que outras, favorecem a construção de um 'espírito empreendedor' que poderá trazer pontos positivos para a vida pessoal do empreendedor e do seu empreendimento.

Dolabela (2006, p.24) aprofunda quando diz que o empreendedor é uma pessoa insatisfeita, que acredita que seus atos podem trazer consequências que pode mudar o mundo:

[...]empreendedor é um insatisfeito que transforma seus inconformismos em descobertas e propostas positivas para si mesmo e para os outros. É alguém que prefere seguir caminhos não percorridos, que define a partir do indefinido, acredita que seus atos podem gerar consequências. Em suma, alguém que acredita que pode alterar o mundo. É protagonista e autor de si mesmo e, principalmente, da comunidade em que vive.

Não é de hoje que muitas organizações procuram por profissionais com perfil empreendedor, devido ao fato de estes, serem os responsáveis pelas visões inovadoras e criações para se obter um destaque e uma diferenciação positiva frente à concorrência. O empreendedor torna-se capaz de enfrentar obstáculos internos e externos, olhando não só para os problemas, mas visualizando possíveis soluções na busca do melhor resultado.

Chiavenato (2012) apresenta dois tipos de empreendedor, levando em consideração o conhecimento adquirido pelo empreendedor em administração ou gestão. O empreendedor executor, aquele que possui muitas habilidades técnicas e pouco conhecimento em gestão de negócios, e o empreendedor administrador, o que tem educação técnica suplementada pelo estudo de assuntos mais amplos, como administração e comportamento organizacional. Está sempre procurando estudar e aprender sobre como administrar uma empresa.

A partir desses polos é possível analisar a confusão que existe entre o conceito de administrador e de empreendedor. O administrador costuma ter foco no presente, enquanto que o empreendedor no futuro. O administrador trabalha com cautela, enquanto que o outro assume riscos. Outro ponto de destaque enfatizado por Dornelas (2001) é que o administrador serve os seus superiores e o empreendedor a si mesmo e aos clientes, percebe-se aqui que a base do relacionamento do administrador é a hierarquia.



Gimenez (1998) cita alguns problemas da administração de uma pequena empresa: Delegação: geralmente as responsabilidades não são claramente definidas, centralizando em uma única pessoa; Conservadorismo: ações conservadoras, não acreditam, por exemplo, na ação do marketing para divulgar os produtos/serviços; Uso de consultores externos: desconhecem ou até mesmo rejeitam a possibilidade de contratarem. Esses problemas ampliam as dificuldades administrativas da pequena empresa, que fica impedida de desenvolver os demais elementos necessários à eficiência gerencial.

Porém, no próprio perfil do empreendedor, certas características podem não estar bem desenvolvidas, como seria o caso da capacidade de iniciativa e da propensão ao risco. Longenecker, Moore e Petty(1997) identificam alguns aspectos ligados ao comportamento dos empreendedores que representam sérios problemas para o sucesso dessas empresas: senso de invulnerabilidade: acham que nada pode lhe acontecer, propensos a correr riscos desnecessários; super-“homem”: pessoas que tentam provar que são melhores que outras; senso de antiautoridade: pessoas que se esquivam de controle de ações.

O empreendedor deve utilizar o feedback de maneira que melhore cada vez mais suas tarefas e não se esquivar; impulsividade: diante de decisões sentem que devem agir rápido, sem analisar os resultados das escolhas; falta de auto controle: gerentes sentem que podem fazer pouco; perfeccionismo: gasta-se muito tempo procurando a perfeição; excesso de auto confiança: pensam que tem todas as respostas; excesso de independência: pensam que são capazes de realizar todas as coisas sem ajuda de outros.

Ésther e Melo (2006) identificam as três categorias nas quais estão inseridos os fatores de sucesso das pequenas empresas, que são: habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional. Embora a gestão de uma empresa abranja diversas áreas, tal identificação denota a preocupação que deu início a este estudo, que deficiências na capacidade empreendedora poderiam suprimir esforços de compensação na deficiência de competências na operação da organização.

3 METODOLOGIA

A pesquisa orientou-se pela abordagem qualitativa dos dados, efetivando-se pelo método exploratório-descritivo e pelo estudo de caso. Exploratório porque o setor ainda se caracteriza por grande fragmentação e informalidade, inexistindo diagnósticos mais precisos das empresas e da organização do setor.



Apesar de serem produtos já tradicionais no mercado, as ações, tanto de produção quanto de distribuição, ainda são limitadas ao contexto regional e às soluções de distribuição mais simples. A descrição foi adotada pela necessidade de expor de maneira lógica o fluxo de atividades, desde a agregação de valor aos produtos, de forma a se analisar a influência das decisões referentes ao negócio, tanto na produção quanto na comercialização.

De acordo com as informações prestadas pela Cooperativa de Produtores de Caju do Piauí (CAJUESPI), atualmente, no estado, já somam quase três mil produtores de cajuína, onde só em Teresina (capital) são 300. A CAJUESPI trabalha atualmente com cerca de 120 cooperados, em que a maioria é representada pelo pequeno produtor que se uniram para adquirir insumos com baixos preços ao serem comprados em conjunto, além de poderem comercializar, já que muitos desses cooperados ainda não possuem licença para a comercialização da bebida.

A grande dispersão e informalidade balizou a decisão de se utilizar mais casos típicos do que envolver amostras maiores. Também se utilizou uma abordagem mais qualitativa, que “[...] justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para estender a natureza de um fenômeno social” (RICHARDSON, 2009, p. 79). Como as decisões podem não ser totalmente racionais, torna-se importante não apenas mapear os canais de distribuição, mas identificar a trajetória que conduziram até a situação atual, pela narração de seus protagonistas.

Dessa forma, adotou-se a estratégia do estudo de caso como a mais propícia, mediante seleção de quatro casos representativos de diferentes perfis empreendedores. Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa em que se busca responder “como” e “por que” determinado fenômeno ocorre, concentrando-se sobre eventos contemporâneos, sem controle entre eventos comportamentais.

O uso de casos múltiplos permite analisar e comparar o processo de decisão de diferentes empreendedores no que se refere às decisões de expansão do seu negócio. Nesse sentido, selecionou-se um caso em que a produção ocorre mais por motivo de ressocialização, duas empresas tipicamente tradicionais, cuja produção é claramente complementar, e uma empresa que representa um pensamento mais focado no mercado.

Quanto aos instrumentos, utilizou-se de entrevista semiestruturada com os proprietários das empresas, que expuseram todo o processo desde a fabricação até a venda ao consumidor final, detalhando o porquê de suas decisões. Ao longo da descrição, questionamentos foram feitos sobre a forma de condução do negócio e as perspectivas futuras.



Adicionalmente, realizou-se pesquisa documental e visitas prévias a diversos agentes que trabalhavam no e com o setor, de forma a se ter um panorama mais claro.

Na sequência, faz-se uma descrição dos casos em estudo e uma análise dos aspectos que interferem em seu processo de decisão, no que se refere à comercialização. Utiliza-se da forma narrativa para discutir os relatos à luz da teoria trabalhada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente seção apresenta os resultados da pesquisa, bem como a análise e a interpretação dos dados. Para facilitar a compreensão, o tópico estruturou-se em quatro seções.

4.1 Caracterização

Segundo a cooperativa, em 2011 foram produzidas em torno de 1,5 milhões de garrafas, já em 2012 a produção não passou de um milhão de garrafas, devido às secas. Como o caju tem a sua produção sazonal, a maioria das fábricas de cajuína funciona apenas por três meses durante o ano, exceto algumas que usam de grandes refrigeradores para conservar a matéria prima e outros que estocam o bagaço do caju em galões.

As empresas foram identificadas como E1, E2, E3 e E4 preservando, desse modo, o sigilo da identidade de cada uma. Essas empresas, assim como a maioria dos produtores de cajuína, produzem para aproveitar o pseudofruto existente nas suas propriedades agrícolas, e alguns desses produtores compram o caju de terceiros para poderem garantir um nível considerado da produção.

A empresa E1, por se tratar de uma entidade social, tem a produção do caju toda retirada de suas propriedades, sem a necessidade de comprar de terceiro, até mesmo porque sua comercialização é mínima, já a E2 e E4, além de produzirem o caju em suas propriedades, compram de outros produtores, pois, nesse caso, já possuem um mercado que exige uma produção bem maior, especialmente para a E4 que mantém suas atividades de comercialização num nível maior em relação às outras três empresas, buscando não apenas a ampliação do mercado como também o desenvolvimento de um mix de produtos derivados do caju que permitam ampliar seu mercado consumidor.

No quadro a seguir, identifica-se cada uma das empresas analisadas, suas características e a forma como o empreendedor coloca o produto no mercado.

Quadro 01: Identificação das empresas



Empresas	Caracterização
Empresa 1(E1)	Há 15 anos no mercado. Produção de cajuína como atividade complementar às atividades desenvolvidas pela organização que se trata de um empreendimento social que visa à ressocialização de usuários de drogas.
Empresa 2(E2)	Pouco mais de 20 anos no mercado. Produção de tradição familiar passada de mãe para filhos. Não é a única fonte de renda, pois a proprietária possui uma grande loja comercial em que aproveita também pra vender o produto.
Empresa 3(E3)	Mais de 10 anos no mercado. Não é a única fonte de renda, pois o proprietário possui uma grande loja de variedades.
Empresa 4(E4)	Existe há mais de 10 anos. Além da cajuína, produz uma variedade de produtos derivados do caju, como o doce, vinho de caju, etc.

Fonte: Dados da pesquisa

Tem-se claramente uma distinção entre os casos analisados, sendo uma de função social, em que a produção é desvinculada de pretensões comerciais, seguindo-se de duas empresas em que a produção de cajuína é uma atividade secundária, de aproveitamento do caju, na qual os produtores atuam profissionalmente no setor comercial, ou seja, desenvolvem uma atividade que exige um forte perfil empreendedor.

No último caso, encontra-se um empreendedor com uma visão de mercado mais desenvolvida, destacando que o gestor mantém a empresa como seu principal negócio.

5.2 Atividade de comercialização

Apesar de uma cultura tradicional, tem-se um setor ainda em expansão comercial, caracterizado por grande número de pequenas empresas que utilizam processos produtivos artesanais. A atividade ainda é de cunho complementar, com produção motivada por tradição familiar, aproveitamento de pseudofruto ou como atividade complementar em propriedades agrícolas pertencentes a particulares. A maioria das empresas utiliza o caju anão também chamado de caju precoce que facilita a colheita já que as árvores são mais baixas. A E1 utiliza um tipo diferente de caju conhecido como Fago 11 considerado mais doce.

O primeiro aspecto identificado refere-se ao próprio processo produtivo. A estratégia mais comum é produzir a cajuína nos meses de safra, porém também se encontram produtores que congelam o caju para manter a produção ao longo de todo o ano. Nesse aspecto, sobressai-se a primeira decisão relevante da comercialização, que é a referente ao armazenamento de



caju em refrigeração ou de garrafas de cajuína para poder atender à demanda o ano todo. Apenas uma empresa adota esta política.

A seguir apresenta-se um quadro que identifica os aspectos do processo produtivo de cada empresa.

Quadro 02: Informações da produção

Aspectos/ empresa	E1	E2	E3	E4
Tecnologia utilizada	Semiartesanal	Artesanal	Artesanal	Semiartesanal
Insumos utilizados	Caju fago 11 e gelatina	Caju tradicional e anão e gelatina	Caju tradicional e anão e gelatina	Caju anão e Gelatina
Capacidade produtiva	100 mil garrafas	50 mil garrafas	24 mil garrafas	100 mil garrafas
Período de produção	2 a 3 meses	2 a 3 meses	2 a 3 meses	Ano inteiro
Embalagem	500ml	500ml	500ml	500ml

Fonte: Dados da pesquisa

O processo produtivo ainda é muito artesanal, com máquinas simples, embora algumas tenham inserido maquinários mais sofisticados, como é o caso da E1 que através de um financiamento estrangeiro teve como comprar um maquinário melhor para atender o nível de produção desejável. Ressalta-se que, no momento da coleta de dados, a produção tenha ficado abaixo da capacidade relatada no quadro devido à baixa produção nos últimos anos, ocasionada pela seca na região.

A E4 apesar de não ter tido problemas com a produção da bebida, já que compra o caju através da COCAJUPI (Cooperativa dos Produtores de Caju do Piauí), não chegou a produzir 50 mil garrafas, pois além da cajuína produz também outros derivados do caju, como o doce de caju, vinho de caju, etc.

Mesmo concentrando a produção em três meses, como a validade do produto ultrapassa um ano, pode-se manter o mercado abastecido com uma gestão eficaz de estoques, porém tal preocupação não foi percebida nas três primeiras empresas. Como o volume permanece uma dificuldade, justifica-se a comercialização apenas em mercados locais. Esse é o panorama apresentado no quadro a seguir.

Quadro 03: Pontos de comercialização



Empresas	Comercialização
E1	Venda direta ao consumidor e uso de um único distribuidor.
E2	Distribuidores exclusivos e venda direta.
E3	Distribuidores exclusivos e venda direta.
E4	Distribuidores exclusivos e pontos onde tem acesso.

Fonte: Dados da pesquisa

No geral, as empresas pesquisadas vendem diretamente aos consumidores finais e a intermediários varejistas, sem esforço de formação de canais de distribuição mais complexos. A E1, por se tratar de uma entidade social, doa parte da sua produção para os seus patrocinadores e comercializa o excedente para um pequeno comércio, além de efetuarem vendas diretamente ao consumidor que geralmente conhecem o trabalho da instituição.

A E2 e E3 utilizam canais diretos onde vendem para familiares, amigos e clientes da loja comercial pertencente à sua família. Ainda utilizam canais indiretos através do uso de intermediários como a venda para uma rede de hotéis (no caso apenas a E2) e para restaurantes. Esses intermediários são abastecidos semanalmente e segundo a E2 quando percebe que o estoque não será suficiente para abastecer seus clientes deixa até mesmo de consumir a cajuína em sua residência para honrar o compromisso, como citou na entrevista “é uma questão de compromisso com meu cliente”.

A E4 conta com uma atividade de comercialização mais organizada, realiza suas vendas por ordem de pedido onde abastece um grande varejista local e pequenos comerciantes nos estados do Piauí, São Paulo e Rio de Janeiro. Para suprir a necessidade da demanda conta com duas fábricas, uma localizada em Teresina, onde funciona o escritório e outra no interior do Estado, onde os pedidos de grandes quantidades são processados pela unidade do interior que tem uma capacidade maior de produção. O excedente produzido da unidade do interior é transportado para a filial de Teresina para ser comercializado junto com a pequena produção da filial onde abastece os pequenos comerciantes e consumidores.

O volume produzido, associado à visão restrita de mercado, realmente inviabiliza a expansão das empresas no curto prazo. Porém, como ressaltou Martins (2006), o tamanho pequeno pode ser o ponto de partida para alcançar grandes conquistas, desde que se tenha uma visão ampla.

4.3 Decisões dos membros dos canais

As principais decisões que envolvem a montagem de um canal envolvem a definição dos tipos de membros que compõem o canal, definição de sua intensidade (número de



membros de cada tipo que coexistem no mercado), amplitude, a forma de distribuição e definição de quantos canais seriam utilizados (COUGHLAN *et al*, 2002).

As empresas em análise não utilizam de muitos critérios para decidir o melhor canal, na verdade, como é um setor ainda em crescimento, procuram disponibilizar seus produtos da maneira mais fácil e acessível para seus clientes locais ou regionais, seja por meio de venda direta ou pelo uso de um pequeno número de varejistas selecionados. Ou seja, a preocupação é em manter canais de comercialização condizentes com o nível de produção atual, ressaltando o desinteresse por crescimento.

Dentro da perspectiva de vendas, pode-se relatar sobre alguns critérios utilizados pelos produtores para escolha dos canais de distribuição, ou seja, dos agentes e instituições envolvidos para disponibilização dos produtos para uso ou consumo. Mesmo que os critérios ainda sejam bastante flexíveis e sem grandes exigências.

Souza e Nemer (1993) destacam alguns motivos que um fabricante pode levar a se envolver com a distribuição dos seus produtos: redução da dependência estratégica em relação ao varejo; contato direto com o consumidor; redução da concorrência no âmbito do canal e no ponto de vendas; exposição do produto de forma mais adequada; maior “valor” para o consumidor. Motivos esses que têm levado a maioria dos produtores de cajuína a se envolverem diretamente com as vendas.

A E1 como se trata de uma instituição social sem registro para comercializar não realiza atividades de comercialização, as vendas que realizam são muito restritas e feitas de maneira informal, enquanto que a E2 e E3 já possuem um canal indireto onde utilizam varejistas para disponibilizar seus produtos. Quanto à escolha desse canal, a primeira identificação feita foi em relação à necessidade desses produtores de divulgarem seus produtos em locais de fácil acesso aos clientes, a segunda observação é que escolheram esses canais, pois pertenciam a empresários de sua total confiança, assim estariam mais seguros, uma vez que seus produtos estariam sendo disponibilizados e divulgados da forma como gostariam que fossem. Kotler (2000) é bem expressivo quanto a isso ao citar que as empresas precisam identificar quais os membros responsáveis pelas atividades do canal, que corresponde à fase de seleção de intermediários qualificados.

O destaque é para a E4 que reconheceu a necessidade de divulgar mais os seus produtos em nível estadual, assim procurou um varejista que tivesse filiais em todo o Estado para que seu produto pudesse ficar visível em todo o mercado piauiense, bem como poderia ser visto por outras pessoas de outros estados. A E4 relatou que após fechar a venda com esse



varejista suas vendas aumentaram muito e passou não só a vender no Estado como para outros Estados, mas é claro numa proporção ainda pequena, visto que sua produção ainda é pequena para atender a nível nacional.

Embora a E4 tenha tido um aumento das vendas não está satisfeita com o varejista escolhido, pois segundo o produtor esse canal não valoriza o produto como deveria, isto é, considera o preço não muito justo, mas como essa venda ajudou-o a crescer não pensa em romper com esse canal. Aqui se pode notar a dependência do produtor em relação ao varejista.

As parcerias tanto podem ser obtidas com atacadistas que projetem o produto nas demais regiões, como com redes varejistas, que tendem a negociar diretamente com os produtores, como ressalta Novaes (2007). Por se tratarem de produtos com aceitabilidade de mercado, o desafio seria organizar uma estrutura produtiva que sustentasse o volume necessário e investir no desenvolvimento de mercados consumidores, selecionando uma estrutura de distribuição e investindo em seu aprimoramento.

4.4 Ação empreendedora

Chiavenato (2012) diz que o empreendedor é aquele que dinamiza o negócio através de um projeto pessoal, percebe-se, então, que alguns produtores iniciaram as atividades de comercialização baseados em projetos pessoais de continuação de uma tradição familiar da produção da bebida. Entretanto, o negócio em si ainda não possui dinâmica comercial, já que existe uma resistência muito grande em ampliar os negócios com o uso de maquinários mais sofisticados que tornaria o processo mais industrializado e perderia a tradição do “fazer artesanalmente”. Em entrevista, a E2 revelou que o processo artesanal é a própria motivação de produzir a bebida já que foi uma atividade repassada pela família.

As ações empreendedoras das empresas analisadas têm um caráter pouco notório. O que se nota é que as empresas por terem a atividade de cunho complementar pouco se preocupam com a atividade de comercialização dos seus produtos, ainda que a demanda pelos produtos seja bastante grande. Faltaria a esses empreendedores o verdadeiro “espírito empreendedor” para começarem de fato a ingressarem no mercado como verdadeiros empresários em busca da conquista de grandes mercados.

Esta miopia dos agentes que compõem determinados setores já maduros é um impeditivo para seu crescimento, porém grande atrativo para empreendedores inovadores (DRUCKER, 1986). A presença do empreendedor será significativa nas esferas de produção e distribuição, uma vez que a longa tradição do produto já demonstrou sua viabilidade.



Acompanhe a seguir um quadro com as principais características dos empreendedores.

Quadro 04: Características dos empreendedores

Empresas	Características
E1	Pouca visão de mercado, não assume riscos. Desenvolve a produção apenas como função terapêutica.
E2	Sonhador, transformou a tradição familiar (paixão) em um negócio, mas resiste a mudanças, com pouca visão de mercado para o produto em questão.
E3	Assume riscos, mas pouca preocupação com a comercialização já que é uma atividade de cunho complementar.
E4	É inovador, procurou diversificar os produtos a partir de um único insumo: caju. Assume riscos, tem uma visão de mercado bem ampliada em relação aos demais.

Fonte: Dados da pesquisa

A E1 por se tratar de uma entidade social que visa a ressocialização de dependentes químicos produz a bebida para aproveitamento do pseudofruto na sua localidade, além de que as atividades de produção são realizadas pelas pessoas que lá se encontram em tratamento. Não possuem visão de mercado que permita uma atividade de comercialização mais eficiente. As vendas são realizadas pensando em apenas cobrir os gastos, embora com a demanda existente uma atividade comercial mais planejada traria um bom retorno financeiro para manter a instituição.

O empreendimento da E2 é movido pelo sonho de continuar uma tradição familiar, resistindo a qualquer mudança para ampliação das atividades, mesmo sabendo que existe uma demanda grande para o produto em questão. A E3 já não apresenta resistências às mudanças e revelou que vem tentando ampliar sua produção e até mesmo a diversificar a embalagem da bebida para uma garrafa de 250 ml, mas não houve muita aceitação do mercado.

A E4 é a que mais se apresenta aberta ao mercado, onde diversificou seus produtos procurando aproveitamento ao máximo do caju, já que para produzir a cajuína não se usa castanha e nem o “bagaço” apenas o suco. Disponibiliza seus produtos para outros mercados fora do Estado, mas ainda é bem incipiente por causa da pouca divulgação do produto.

A literatura sobre comercialização e empreendedorismo vislumbra um amplo espaço para o desenvolvimento de empresas neste setor, na medida em que surgem empreendedores que foquem no negócio e busquem consolidá-lo no mercado. No caso do perfil empreendedor, apenas a E4 se enquadraria nas características apontadas por Carvalho (2008).



Sem considerar apenas o desempenho da empresa, e com base nas entrevistas, percebe-se que os fabricantes E2 e E3 também apresentam características empreendedoras, só que focadas em outro ramo de negócio. No primeiro caso, a capacidade de empreender não esta associada ao conceito de negócio, sendo canalizada para questões associadas à saúde. A última já representa uma visão mais moderna, de ampliar e diversificar a produção de forma a ter volume e mix capaz de atender a um mercado mais amplo.

Em ambos os casos, a atividade não integrou os planos de crescimento pessoal, com o comprometimento da atividade inclusive enquanto manifestação de tradição familiar. A rigor, a falta de visão empreendedora só pode ser associada a E1, que perde a oportunidade que preparar seu público para uma ação empreendedora após o processo de ressocialização.

Em termos estruturais, percebe-se a oportunidade de construção de canais de distribuição mais longos, que possam ampliar a área de comercialização do produto, exigindo competências mercadológicas próprias dos empreendedores. No caso da implementação de complexos industriais, não é interessante por causa da descaracterização do produto, a fragmentação do setor pode ser compensada por estruturas associativas que normatizem a produção do setor e consolidem a produção em uma única estrutura distributiva, semelhante às funções que o tradicional atacado (COUGHLAN ET AL, 2002) já executa.

A adoção de redes de distribuição em setores formados principalmente por pequenos produtores já é bem conhecida da literatura (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001), podendo ser uma alternativa a ampliação do mercado consumidor sem que se precise alterar a estrutura de propriedade e as características dos produtores de cajuína.

5 CONCLUSÃO

Associando-se a discussão dos canais de distribuição dos pequenos produtores de cajuína à ideia da figura do empreendedor, visualiza-se um panorama mais claro das possibilidades de expansão do setor.

Com os dados coletados, verificou-se a predominância de produtores individuais utilizando-se de técnicas artesanais baseados em tradição familiar, com um mercado restrito ao comércio local, sendo assim atividade de cunho complementar. Embora tenham uma boa aceitação no mercado local, a sazonalidade da safra de caju e o foco ainda artesanal são fatores limitantes do desenvolvimento do setor enquanto negócio, além das tradicionais dificuldades de capital de giro e financiamento.



Normalmente utilizam-se canais de venda direta aos consumidores ou de no máximo um nível, com uso de varejista. Essas características se devem não apenas à falta de escala de produção, como também à pouca agressividade em ampliar os mercados consumidores. Ao optarem por usar um canal indireto o fazem para pessoas de sua total confiança, normalmente varejistas, onde sabem que seus produtos terão o devido valor e serão disponibilizados da maneira correta.

As empresas E1 e E2 representam os casos típicos dos pequenos produtores do setor, produzindo mais por tradição do que por pretensão comercial. No caso da empresa E1 não desenvolve a atividade como um negócio, focando no tratamento dos dependentes químicos, mas perdendo a oportunidade de uma qualificação profissional voltada ao empreendedorismo. A visão dessas empresas é que a impossibilidade de modificações no produto ou processo de produção desestimula qualquer tentativa de modificação na estrutura de distribuição. Enquanto a empresa E4 revela de maneira mais clara a visão de mercado que se espera identificar em um empreendedor, investindo no desenvolvimento de uma gama de produtos complementares e buscando parcerias para ampliar suas estruturas de distribuição.

Por atuarem na agregação de valor a produtos tradicionais da região, as pequenas empresas piauienses de bebidas têm dificuldades de ampliarem seus mercados, tanto por questões de insuficiência de recursos financeiros e técnicos quanto pelo desconhecimento do produto fora da região de origem. Junto com o argumento que caracteriza a dificuldade de sucesso dos pequenos empreendedores, observa-se a ausência de visão e ação empreendedora materializada na falta de perspectiva comercial de muitos dos produtores.

Embora não haja a forma mais correta de distribuir os produtos, as empresas do setor analisado possuem importantes indicadores de aceitabilidade a partir do consumo doméstico e de consumidores que estejam em viagem e degustam o produto. A CAJUESPI revela já existirem esforços cooperativos no setor para a produção e comercialização. Em apoio a este processo de melhoria do produto quanto a produção, dispõe-se de instituições como a Embrapa e o SEBRAE. Assim, a dinamização do setor requer o desenvolvimento de uma ação mais empreendedora, com preocupação em investir na expansão do negócio para mercados nos quais o produto poderia ser percebido como diferenciado e ocupar importantes nichos.

Como afirma Martins (2006), os problemas ocorrem quando o empreendedor pensa pequeno ou deseja começar um negócio já grande. As restrições quanto ao projeto e fabricação do produto com forte identificação regional podem ser compensadas pelo esforço



de agregar valor em outras áreas, como a de desenvolver segmentos de mercados em que a diferenciação do produto seja percebida.

Por fim, associando-se a literatura de empreendedorismo com a logística de distribuição, percebe-se que as alternativas ao desenvolvimento do setor já são conhecidas. Embora limitado pela grande dispersão, informalidade e quebra de safra nos anos recentes, o trabalho permitiu analisar os elementos que caracterizam o setor, especialmente nos planos de comercialização. As condições técnicas para o desenvolvimento da produção com a manutenção técnica já existem, porém precisa-se desenvolver novos estudos e fundamentar ações de ampliação do mercado consumidor.

Dessa forma, confirma-se que o esforço por construir canais de comercialização está relacionado com a ação empreendedora, o que coaduna com a literatura.

Segundo Casarotto Filho e Pires (2001), a formação de redes já produziu resultados positivos em setores tradicionais e, normalmente, com baixo valor agregado, como o de produção de batata. Nessa perspectiva, recomenda-se ampliar a pesquisa analisando-se as tentativas de associação já identificadas no presente trabalho.

REFERÊNCIAS

- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: Logística Empresarial. 5. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. São Paulo: Bookman, 2006.
- CARVALHO, Zenaide. **Como Abrir Uma Empresa** – da Ideia aos Lucros. Sorocaba-SP: Editora Minelli, 2008.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luiz Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.
- COUGHLAN, Anne T. et al. **Canais de Marketing e Distribuição**. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DIAS, Sérgio R. **Estratégia e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993.



- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- _____. _____. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**. São Paulo: Cengagelearning, 1986.
- ÉSTHER, Angelo B.; MELO, Marlene C. O. L. **Pequenas empresas, grandes gerentes: dilemas e desafios dos gerentes das empresas de pequeno porte**. In. ÉSTHER, Angelo B.; PAÇO-CUNHA, Elcemir; SANÁBIO, Marcos T. (orgs.) Pequenas empresas: reflexões e perspectivas de ação. Juiz de Fora: EDUFJF, 2006.
- GIMENEZ, E. **Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas**. Revista de Administração Contemporânea, vol.2,nº 7, janeiro/fevereiro de 1998.
- GONÇALVES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- HARRISON, Alan; HOEK, Remko Van. **Estratégia e Gerenciamento de Logística**. São Paulo: Futura, 2003.
- HOOLEY, Grahlan J.; SANDERS, John A.; PIERCY, Nitel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.
- HSIEN, Huang Wen; CÔNSOLI, Matheus Alberto; GIULIANI, Antônio Carlos. Aspectos sobre a decisão de canais no pequeno varejo: a escolha entre o atacado e o atacarejo. **Revista de Administração UFSM**, Santa Maria, v. 4, n.1, p. 91-104, jan./abr. 2011.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LONGENECKER, J.G; MOORE, C.W; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron, 1997.
- MARTINELLI, Alberto. **O contexto do empreendedorismo**. In. MARTES, Ana Cristina B. Redes e sociologia econômica. São Carlos: EDUFSCAR, 2009.
- MARTINS, Paulo C. **Pensar grande, começar pequeno**. In. ÉSTHER, Angelo B.; PAÇOCUNHA, Elcemir; SANÁBIO, Marcos T. (orgs.) Pequenas empresas: reflexões e perspectivas de ação. Juiz de Fora: EDUFJF, 2006.
- NOVAES, Antônio Galvão N.; ALVARENGA, Antônio Carlos. **Logística aplicada: suprimento e distribuição física**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- PERREAULT, William D.; MCCARTHY, E. Jerome. **Princípios de Marketing**. 13. ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2002.



PRIDE, William M.; FERREL, O.C. **Marketing**: Conceitos e Estratégias. 11.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROSEBLOON, Bert. **Canais de marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 2008.

SOUZA, Marcos Gouvea; NEMER, Artur. **Marca e distribuição**. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.