

ANDRÉ LUIS BRITO SOUZA

**UMA COMPARAÇÃO ENTRE AS CADEIAS DE
SUPRIMENTOS DE CAFÉS CERTIFICADOS E CAFÉS
NÃO CERTIFICADOS**

Curso de Especialização em Administração Industrial da
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - Artigo

Orientador: Prof.^a Doutora Roberta de Castro Souza

São Paulo

2010

3º Quadrimestre

Resumo

A estratégia de fornecimento de cafés certificados, mais propriamente o setor de compras, é uma área ainda pouco explorada nas pesquisas científicas. Este estudo visa caracterizar as diferenças entre café certificados e cafés não certificados, demonstrando o processo de compras e homologação de fornecedores de café, os impactos na cadeia de suprimentos entre esses dois tipos, e discutir possíveis estratégias de suprimentos desses produtos. Finalmente é salientado que apesar de todo o impacto gerado pelas diferenças entre as cadeias, as empresas devem estar atentas ao crescimento de mercado desses tipos de cafés.

Abstract

The supply strategy for certified coffee, and more specifically the procurement division, is a fairly unexplored area in scientific research. This study aims to characterize the differences between coffee and certified non-certified coffees, showing the purchasing process and approval of coffee suppliers, presenting the impacts in the supply chain between these two types and discuss possible strategies for supply of these products. Finally it is pointed out that despite all the impact caused by differences between the chains, companies must be mindful of the growing market of these types of coffees.

Palavras chave: Cafés não certificados, Cafés certificados, Homologação de fornecedores, Suprimentos, Compras, Cadeia produtiva de café, estratégia de fornecimento.

2. Introdução

O Brasil é o maior produtor mundial de café com 33,4 milhões de sacas em 2007, sendo também o segundo maior mercado consumidor do mundo (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO CAFÉ - ABIC, 2010). Esse mercado gera receita proveniente de vários segmentos como exportação, torrefações, extrações de óleo essencial e outros (EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA, 2010).

O crescimento da economia brasileira nos últimos anos elevou a busca por produtos diferenciados e com valores agregados ao produto que vão além da qualidade. Diferenciações como Sustentabilidade, Produções Orgânicas, Comércio Justo e Causas sociais são levadas cada vez mais em consideração na escolha do produto no momento da compra. Essa diferenciação também foi notada no mercado de café, com crescimento acentuado do consumo de produtos com maior valor agregado. A categoria de cafés especiais (gourmet, orgânicos, descafeinados e sustentáveis) cresceu de 1,5% de participação no mercado para 3% em 2009. A ABIC estima que este segmento diferenciado continue apresentando taxas de crescimento de 15% ao ano

Entretanto, a diferenciação por esse tipo de atributo, vem associada com uma adaptação dos sistemas produtivos e de gerenciamento da cadeia de produção, regulamentada geralmente por uma agencia certificadora que gerencia o cumprimento de regras estabelecidas e fornece um certificado de conformidade para esse produto. Essas novas regras para gerenciamento podem requerer uma reorganização de todo o processo produtivo, visando à adequação dos processos (SOUZA & SAES & OTANI, 2000). Apesar dessa demanda por esse tipo de produto ainda ser baixa, cerca de 3% na participação dos diferentes tipos de cafés no mercado brasileiro, e representar um acréscimo no preço do produto final devido a essa mudança de processo, também se observa um aumento de 24% na proporção de consumidores dispostos a pagar mais por esse tipo de produto com certificados (ABIC, 2010). Esse fato justifica cada vez mais o desenvolvimento de produtos com esses atributos pelas empresas torrefadoras de café no Brasil.

Outro fato que deve ser ressaltado é o crescente impacto das práticas de sustentabilidade nas operações das cadeias de suprimentos. No caso de seleção de fornecedores, critérios sustentáveis começam a ser fatores complementares na avaliação (SEURING & MÜLLER 2008), o que favorece a escolha por matérias primas certificadas.

O principal objetivo desse estudo é avaliar e comparar as semelhanças e diferenças na avaliação e seleção de fornecedores para cafés certificados e não certificados e os possíveis impactos na cadeia de suprimentos. Os cafés certificados utilizados como base de comparação serão os cafés com certificações Fair Trade, Orgânico IBD e UTZ, todos do tipo arábica, utilizados por uma grande empresa americana torrefadora de café. É analisada a avaliação e seleção de fornecedores apenas no Brasil com produtores localizados nas regiões que apresentam essas certificação: São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo.

Este artigo está estruturado em quatro seções, mais esta introdução. Na segunda seção pode ser encontrada uma descrição sobre conceitos e modelos de avaliação e seleção de fornecedores para café cru. A terceira seção trata de padrões de qualidade, os principais certificados para café e seus atributos. Em seguida, apresenta-se os possíveis impactos na cadeia de suprimentos, ao se comparar cafés certificados com cafés não certificados. Na quarta seção discute-se a avaliação e seleção de fornecedores para café não certificado versus de café certificado.

3. Avaliação e Seleção de fornecedores de Café Cru

O café é um dos produtos agrícolas no Brasil que tem o seu preço baseado em parâmetros qualitativos, tendo seu valor acrescido com o aumento da qualidade (PEREIRA, 2001). Assim o sistema de avaliação de fornecedores e de compras é avaliado pelo binômio preço versus qualidade. Todo o processo baseado nessas duas vertentes torna o processo de compras simples, porém bastante restritivo. Também há o fato do café ser um produto sazonal, com diferentes características em cada safra e regiões. A padronização na utilização de fornecedores se torna inviável, por ser impossível a manutenção das características da matéria prima ao longo dos anos. Alocações de sistemas ou métodos para definições estratégicas de compras, como exemplo ponto ótimo de compra ou escolha entre fornecedores, se perdem pela variação dos atributos de cada lote de compra de café. Fica impossível uma alocação por não ser a propriedade do produto café, fonte de uma receita quantitativa e qualitativa exata.

Para homologação de fornecedores e de compras dos cafés os fornecedores enviam amostras ao comprador de café, para que este avalie a oportunidade de compra. Assim o preço e a qualidade da bebida são avaliados conforme preços estipulados em mercado. Para a avaliação, o comprador de café necessita ter proficiência sensorial, pois ele avaliará a veracidade da relação preço versus qualidade.

Basicamente a qualidade da bebida de café refere-se ao prazer que a infusão oferece ao consumidor, sendo um elemento subjetivo, pois se de um lado existem inúmeras formas de manejo e preparo para se chegar a um determinado produto, de outro, existe uma população heterogênea, de diversas origens, regiões, estilos de vida e diferentes valores. A distinção entre os produtos é feita por características de pureza, sabor e corpo (consistência), demandando matérias primas diferenciadas (MAMANI, 2007).

A prova da xícara é um teste de qualidade que permite classificar a bebida por esta avaliação poder ser bastante objetiva. O café é torrado no ponto de torra clara, moído no ponto médio e colocado numa xícara na proporção de 10 g de amostra para 100 ml de água filtrada quente. Os primeiros vapores saídos da xícara são avaliados pelo provador e, quando a temperatura da bebida chega a 60°C, realiza-se a degustação. Neste momento realiza-se uma

forte sucção, para que o líquido penetre na boca na forma de “spray”, atingindo toda a cavidade bucal, ativando o sentido do paladar (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, 2003).

Por esse motivo, não há receita pronta, tanto para fornecimento, quanto para as características da bebida final de café. Não é possível padronizar uma determinada marca de café, com quantidades de tipos de cafés. Todo o processo de fornecimento, fabricação e característica do produto final são avaliados através da avaliação sensorial de bebida final que ele proporcionará. Assim, bebidas iguais terão componentes diferentes, devido às características e preços apresentados durante o processo da compra.

Abaixo segue o fluxo de suprimentos de café verde (Figura 1), onde se pode entender melhor a relação:

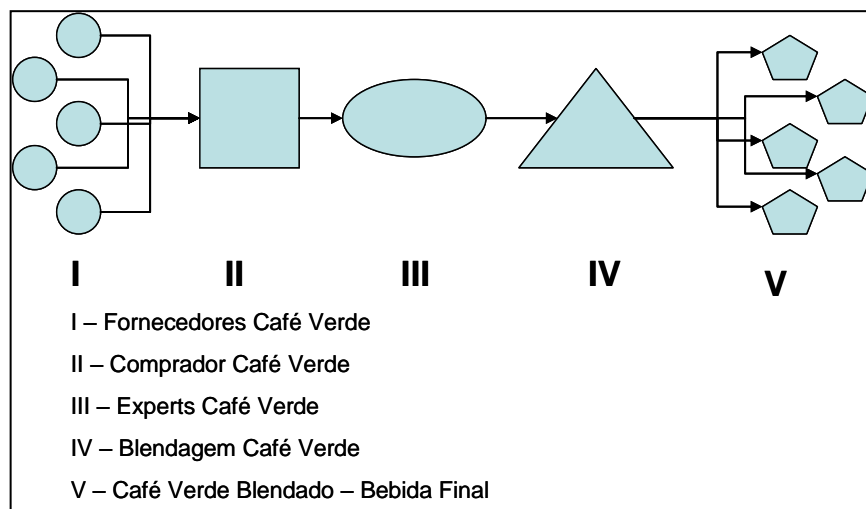


Figura 1 – Fluxo de suprimentos de café verde

- I. Fornecedores Café Verde ou Café Cru – Os fornecedores enviam amostras de seus produtos ao setor de compra de café verde, com as características de bebida a quantidade disponível de fornecimento e o preço.
- II. Comprador Café Verde ou Café Cru – Os compradores de Café verde analisam a amostra enviada do produto, e avaliam se o preço intitulado no mercado e a característica condizem com a qualidade do produto. Sendo a qualidade e o preço uma boa vantagem de compra, é realizada a negociação e avançando, a compra do café.
- III. Especialistas Café Verde ou Café Cru – após a compra, o café é enviado a indústria, onde os especialistas em café verde irão confrontar a análise do comprador, com a análise do produto real já na indústria. Caso haja divergências, o comprador de café retorna ao fornecedor, impondo multas ou renegociações.
- IV. Blendagem do Café Verde ou Café Cru – Após análise dos insumos, os especialistas irão blendar esses cafés (misturá-los) em diferentes proporções, a fim de encontrar a bebida final para os seus produtos. Como cada produto possui sua característica final de bebida, cabe a eles misturarem os insumos até o encontro do seu padrão ideal.
- V. Café Verde ou Café Cru Blendado – Bebida Final – feita a blendagem, o café passa por todo o processo de industrialização (torrefação, moagem e empacotamento). O produto final é reavaliado, a fim de constatar se a padronização da bebida e a característica da marca de café foram atingidas.

Assim, no caso de uma marca de café, não existem receitas quantitativas de tipos de

café para a sua produção, e sim uma receita qualitativa visando chegar a uma característica final de bebida.

Por esse motivo, uma padronização na homologação de fornecedores ou de padronização de compras de insumos se torna impossível.

4. Cafés certificados comparados a cafés não certificados

4.1. Mercado de cafés certificados

Existem diversos tipos de certificação no mercado de café no Brasil. As certificações têm um papel fundamental em direcionar o consumidor final a um produto que possua qualidades e atributos específicos. Para o mercado produtor, a certificação pode significar o aumento do valor agregado ao produto e, portanto, um meio do produtor evitar a concorrência via preço e o declínio de sua participação no valor total gerado pela cadeia produtiva (SAES 2007). Ponte (2001) relata que entre 1998/90 e 1994/95 a proporção da renda total obtida pelos produtores de café caiu 13%, enquanto a proporção mantida pelos países consumidores subiu 78%. Isso demonstra que o café certificado serve como grande alternativa para agregação de valor. O mercado de cafés certificados e especiais representa um direcionamento ao mercado de massa, totalizando 10% do total mundial de compra de café verde (VORLEY 2003).

A maior parte dos certificados de café diz respeito à qualidade do produto final, principalmente em relação a questões sensoriais da bebida final. Esses são os chamados cafés *gourmet* ou superiores. Os cafés considerados *gourmet* são avaliados e certificados conforme notas e ensaios através de provadores treinados e especialistas sensoriais em café. Também podem ser avaliados de acordo com sua origem. No caso do Brasil há diferentes regiões de cultivo, tais como Cafés do Cerrado, Cafés Sul Mineiro e de Altitude, Cafés da Alta Mogiana, etc.

Os outros tipos de certificações dizem respeito a atributos sociais e ambientais, sendo conhecidos como cafés conscientes (DICUM & LUTTINGER, 1999). Nestes casos, o café está associado a questões éticas e ambientais que se referem a sua produção e processamento. Como exemplo no mercado e objetos de estudo desse trabalho, existem as seguintes certificações detalhadas abaixo:

- a) Orgânico IBD – Certificação que atua em assegurar que a produção e processamento cumprem regulamentações de produtos orgânicos, como não utilização de agrotóxicos e adubos químicos, cumprimento das legislações ambientais, preservação de flora e fauna nativa, e redução dos impactos ambientais durante o processo. Também considera fatores sociais em sua produção, entretanto com menor foco. Iniciou seus trabalhos de certificação no ano de 1990, hoje atua em todos os países da América do Sul, América Central, Europa e Ásia. É um dos cafés certificados mais exportados pelo país, por cumprir exigências e regulamentos muito próximos ou idênticos a de certificações de outros países (IBD, 2010).
- b) Fair Trade – Certificação que atua em assegurar um comércio justo entre os produtores e os compradores. Preocupa-se principalmente com as condições sociais e econômicas dos pequenos produtores, tendo como prioridade o cumprimento de legislações trabalhista, uma correta distribuição de renda para as pequenas famílias, a venda direta entre famílias produtoras e as empresas compradoras, e a não utilização de trabalho infantil. A idéia de comércio justo surgiu em 1960, mas com maior crescimento com a criação da *Fair Trade Organisabe* em 1967 na Holanda. Em 1988, o café se tornou o primeiro produto a

seguir padrões dessa certificação. Hoje reúne várias organizações em mais de 70 países atuando em vários tipos de segmentos e produtos. É de grande utilização em países tidos como desenvolvidos com o objetivo de assegurar o preço justo no comércio com essas pequenas famílias produtoras dos países subdesenvolvidos (Flo-Cert, 2010).

- c) UTZ – Certificação que atua baseando-se em três critérios para o código de conduta de sua utilização: econômicos, ambientais e sociais culturais. Foi fundada em 1997 por produtores de café da Guatemala e pela torrefação holandesa Ahold Coffee Company, com a idéia de garantir uma matéria prima de origem responsável. Por responsável entende-se... Hoje apresenta outros produtos certificados além do café, e possui sua sede nos Países Baixos. Dentre os apresentados acima, possui uma menor porcentagem de utilização no Brasil, mas com grande e crescente prestígio junto aos consumidores da Europa (UTZ, 2010).

4.2. Impactos na Cadeia Produtiva

Para uma torrefação que queira se utilizar dos cafés certificados esta deve conhecer primeiramente os atributos exigidos para cada certificação e se adequar às exigências estabelecidas. Não basta apenas efetuar a compra com um fornecedor certificado, pois para a utilização do produto a torrefadora deve possuir também uma certificação de industrialização que a permita usufruir dos benefícios do produto.

Após os atributos exigidos pela certificação, a torrefação deve mensurar os possíveis impactos em sua cadeia produtiva, pois ao se comparar com os cafés não certificados, haverá diferenças significativas em toda a cadeia de fornecimento. Os impactos significativos são elencados abaixo:

- a) Grau de Complexidade para Transações: Para as certificações estudadas o grau de complexidade das transações se acentua ao se comparar com as dos cafés não certificados. Esse impacto principalmente se deve as documentações envolvidas durante o processo de compras dos produtos com certificação, que servem como base para garantia de legalidade e rastreabilidade dos produtos certificados, A legalidade serve como uma documentação para cada lote de produção, geralmente emitidos e enviados na cadeia, juntamente com os documentos comprobatórios de compra e venda. Esses mesmos documentos de compra e venda também servem como base para a garantia de rastreabilidade. A rastreabilidade se torna um dos pontos mais importantes na certificação, pois através dela consegue-se mapear todo o fluxo do produto na cadeia de suprimentos, desde os parâmetros da plantação, até o momento final de venda e chegada ao consumidor. Esse grau de complexidade gera um balanço de massa ao longo da cadeia de fornecimento, garantindo que os produtos certificados não se percam ao longo do caminho. Para as questões de sustentabilidade esse mapeamento do ciclo de vida do produto se torna peça fundamental, pois gera dados as certificadoras, que acabam possuindo além de um ótimo controle da cadeia, uma fonte de dados para quaisquer eventuais estudos e otimizações. O arquivamento dos documentos também influencia e aumenta o nível complexidade, uma vez que são bases de evidências no momento das auditorias certificadoras para utilização dos cafés certificados;
- b) Propriedade Assegurada: É necessário garantir que os laudos e certificados assegurem as propriedades dos cafés certificados. Para isso a manipulação e armazenagem dos cafés certificados são diferentes das dos cafés não certificados, para que não haja perigo de contaminação cruzada entre eles. Essa diferença de manipulação acaba gerando um aumento na complexidade nos processos. No

processo logístico, por exemplo, é necessária melhor identificação das cargas, como sacarias (60 kg) e bags (1200 kg). Na gestão de estoque, a armazenagem deve também obedecer a locais identificados e com segregação que garanta um mínimo de risco nessa contaminação. Isso gera um trabalho adicional ao processo, pois as compras e fornecimentos devem garantir além desses fatores, um maior número de itens a serem administrados, como identificadores, bags e sacarias exclusivas, etc. A propriedade assegurada também garante a qualidade do produto, fazendo com que a própria certificação se torne avalista de qualidade do café certificado. Há também o fato de os cafés certificados resguardarem os compradores de serem co-responsáveis quanto a possíveis descumprimentos de legislações vigentes dos fornecedores. Para os produtores certificados conseguirem as certificações, devem assegurar o cumprimento dessas legislações, tanto em âmbito ambiental, quanto ao social trabalhista. Isso acaba resguardando o comprador de um possível eventual problema, o que não acontece com os cafés não certificados, sendo bastante benéfico para as torrefadoras e compradores de café certificados.

- c) **Ágio.** Há um aumento de custo na produção de cafés certificados ao se comparar com os cafés não certificados devido às formas de produção mais controlada e de se originarem geralmente de pequenos agricultores. O poder de negociação para os cafés certificados também se torna menor, do ponto de vista da torrefadora, uma vez que a relação preço x quantidade fica reduzido pela falta de disponibilidade do produto no mercado. Também deve-se levar em consideração todo o custo envolvido no processo de certificação. As certificadoras fazem auditorias e cobram uma taxa de manutenção da certificação. Também há o custo envolvido na complexidade de todo o processo, como o aumento de documentações, treinamentos, controles operacionais e operações de garantia de produtos de identidade preservada.
- d) **Disponibilidade** – Devido a menor quantidade de fazendas certificadas, a relação de equilíbrio entre fornecedores e compradores fica desigual na questão de cafés certificados. A disponibilidade ao longo do ano fica reduzida, sendo necessário que a torrefadora tenha estoques mais altos o que aumenta o custo de estoque. Ao se comparar com os cafés não certificados, a disponibilidade torna-se um fator de suma importância devido à volatilidade de preços. É necessário realizar bons acordos comerciais, pois fatores externos possam a vir gerar leilão de produtos, causando um desequilíbrio em toda a cadeia de produto certificado.
- e) **Relação entre fornecedores e compradores.** – No caso dos cafés não certificados a interação entre empresas torrefadoras e produtores é reduzida em comparação a dos cafés não certificados. Isso se deve aos cafés não certificados terem as negociações e interações realizadas por grandes cooperativas, ou comerciantes. No caso dos cafés certificados, as interações de negócios, muitas vezes são conduzidas por organizações sem fins lucrativos ou diretamente com o produtor. Como os cafés certificados geralmente são produzidos por pequenas propriedades, uma vez que elas possuem maior facilidade em implantar os controles exigidos pelas certificações, a interação entre famílias produtoras e grandes empresas torrefadoras, pode gerar projetos sociais focados na nova onda de responsabilidade empresarial. Também facilita o acesso direto aos produtores para finalidade de desenvolvimento de pesquisa junto à produção no campo.

4.3. Estratégia de fornecimento de café versus estratégia de café certificado.

A fim de avaliar as relações de dependência entre compradores e fornecedores na questão de cafés certificados, analisou-se a questão da disponibilidade e quantidade dos cafés certificados, em comparação aos cafés não certificados, usando como referência técnica a metodologia para segmentação estratégica de fornecimento proposta por Kraljic modificada por Pollice (2006).

O modelo proposto por Kraljic visa dar suporte à seleção estratégica de compras, diferenciando produtos por tipos distintos na organização (KLIPPEL & JUNIOR & VACCARO, 2007). Esse modelo demonstra itens em quadrantes, que conforme a disposição necessita de diferentes tratativas estratégicas no fornecimento (figura 2) e por suas diferentes classificações em termos de impactos financeiros no negócio e de incerteza sobre a oferta.

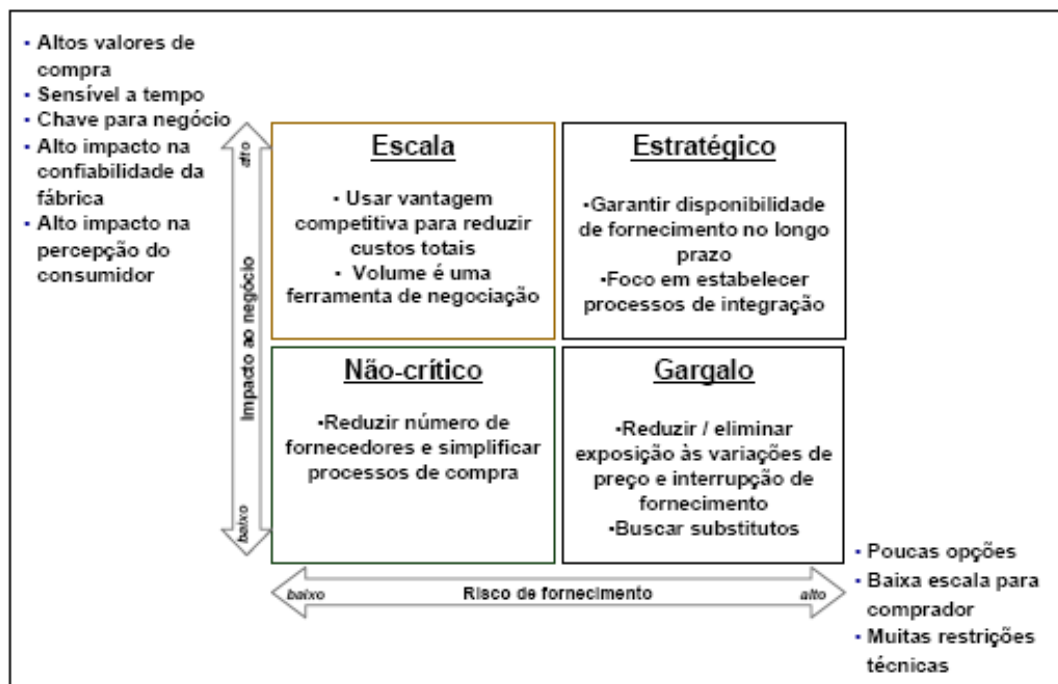


Figura 2 – Modelo de Kraljic (1983) adaptado de Pollice (2006)

Como os cafés não certificados são tratados como *commodities* pelo mercado, possuindo uma alta variedade de fornecedores, pode-se inserí-los no quadrante escala. Já os cafés certificados devem ser incluídos em uma estratégia como gargalos produtivos, uma vez que sua disponibilidade no mercado se torna grande entrave no fornecimento de insumos, além de possuir barreiras de entradas de fornecimento mais complexas, como a necessidade de adequar-se aos critérios da certificação.

Como análise estratégica para o fornecimento, o movimento dentro dos quadrantes da matriz de Kraljic pode se tornar uma ferramenta para impedir a dependência de fornecedores (GELDERMAN & VAN WEELE, 2003 e GELDERMAN & CANIELS, 2005). Devido à questão de falta de disponibilidade e altos estoques de reposição, um estudo aprofundado dessas estratégias de fornecimento pode gerar melhores otimizações na cadeia de suprimentos, além de minimizar o risco de fornecimento para a torrefadora.

Como proposto por Gelderman e Van Welle (2003) o deslocamento horizontal em cada quadrante, minimiza o risco de problemas na cadeia de abastecimento. Essas estratégias devem ser seguidas conforme o tipo de enquadramento.

Para os cafés certificados podemos usar as estratégias de Gelderman e Van Welle (2003) para produtos tidos como gargalos.

- 1) Reduzir conseqüências e risco, encontrar outras soluções (novos fornecedores).
- 2) Aceitar a dependência e reduzir as conseqüências negativas (contratos de longo prazo).

Para os cafés não certificados poderíamos usar as seguintes estratégias de Gelderman e Van Welle (2003) para produtos tidos no quadrante escala.

- 3) Explorar poder de compra.
- 4) Desenvolver Estratégias de parcerias (relacionamentos).

O deslocamento horizontal pode ser visto na figura 3, representando em que sentido as estratégias de compras devem ser seguidas.

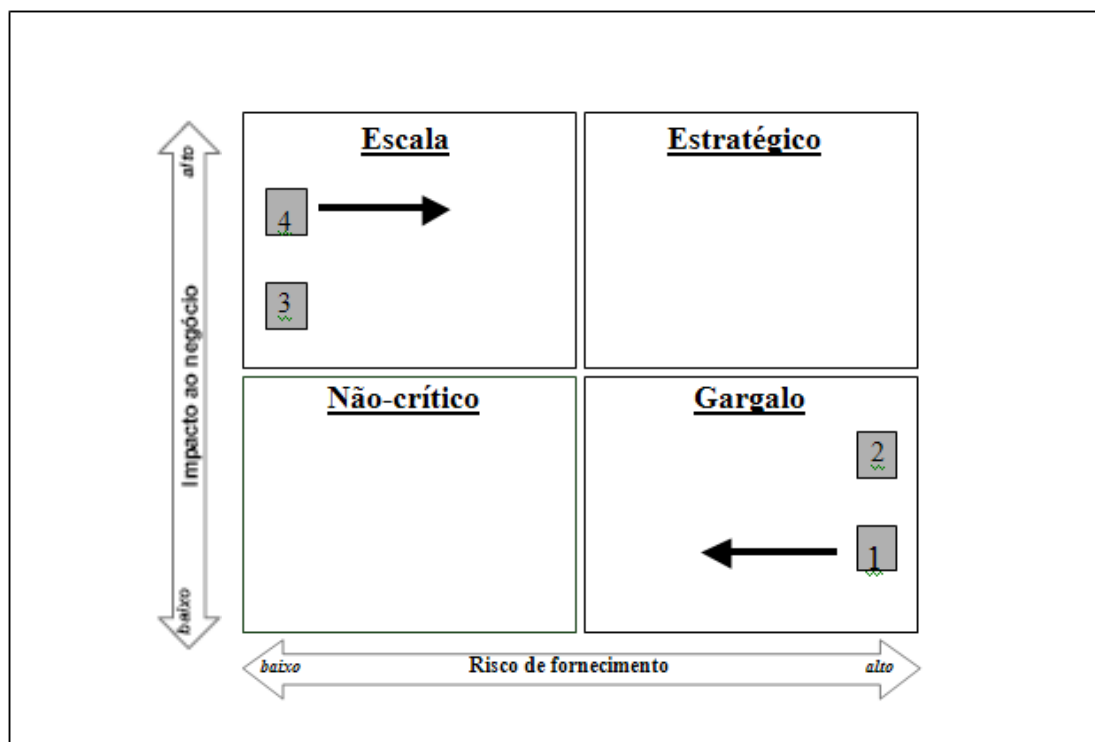


Figura 3 –adaptado de Gelderman e Van Welle (2003)

Assim, esse deslocamento permitiria uma empresa torrefadora gerar menos impactos em uma mudança de insumos não certificados com insumos certificados.

Para cafés certificados teríamos estratégias focadas em reduzir os riscos de desabastecimento, como estabelecimento de contratos de longo prazo e acordos comerciais. A busca de homologação de novos fornecedores entraria em foco, juntamente com controle ávido da gestão de estoque do próprio cliente, para minimizar os riscos de desabastecimento. Para cafés não certificados, a estratégia seria explorar o poder de compra, com reduções de fornecedores através de critérios de melhor qualificação e padronização..

4. Conclusões

O artigo teve como objetivo avaliar e comparar as semelhanças e diferenças na cadeia de suprimentos entre cafés certificados e não certificados e os possíveis impactos gerados entre eles.

Como apresentado acima, para uma marca de café, não existem receitas quantitativas de tipos de café para a sua produção, e sim uma receita qualitativa visando chegar a uma característica final de bebida. Isso faz com que mesmo com a certificação, fica impossível uma estratégia de compras focada em padronização de fornecedores ou até mesmo homologação de fornecedores. Tudo se deve ao binômio qualidade versus preço de mercado e a disponibilidade do insumo estar sempre em contramão com as necessidades de compras.

Dentre as diferenciações entre os cafés certificados e os cafés não certificados, deve ser considerado o maior impacto na cadeia de fornecimento para os cafés certificados, devido a todos os processos gerados pela agregação de valor no produto. Também deve-se ressaltar o maior valor agregado gerado pelo café certificado, e também a maior distribuição de renda na cadeia devido ao ágio pela certificação e também pela utilização de pequenos produtores para esse tipo de produtos.

Estratégias de compras devem ser utilizadas para minimizar os impactos entre cafés certificados e cafés não certificados.

Ressalta-se, aqui, a importância desse trabalho como uma etapa preliminar do estudo da intenção de analisar o setor de compras de café verde e suas possíveis estratégias, tanto para café certificado como para café não certificado. Vale enfatizar a importância desse tipo de estudo e pesquisa, para otimizar a cadeia de suprimentos, uma vez que esse mercado de cafés certificados se encontra em grande expansão no Brasil, mas que ainda sofre com tantas variações e flutuações de preços de sua matéria-prima commodity.

5. Referências bibliográficas

ABIC, 2010. *Tendências do Consumo de Café no Brasil em 2009.* Disponível em <http://www.abic.com.br/estat_pesquisas.html>. Acesso em 15 de setembro de 2010.

DICUM, G.; LUTTINGER, N. *The Coffee Book: anatomy of an industry from crop to the last drop.* New York: The New York Press, 196p. 1999..

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. *Consórcio brasileiro de pesquisa e desenvolvimento do café. Café & Saúde Humana, 2003.* Disponível em: <<http://www.sapc.embrapa.br/index.php/start-download/documentos/3-cafe-saude-humana>>. Acesso em: 12 outubro 2010.

FLO-CERT GmbH, 2010. <<http://www.flo-cert.net/flo-cert/main.php?id=4>>. Acesso em 19 de setembro de 2010

GELDERMAN, C.; VAN WEELE, A. *Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model.* Journal of Purchasing and Supply Management, issue 9, 2003, p207-216.

GELDERMAN, C; CANIELS, M. *Purchasing strategies in the Kraljic matrix – a power and dependence perspective.* Journal of Purchasing and Supply Management, issue 11, 2005, p141-155.

IBD Certificações, 2010. <http://www.ibd.com.br/Info_Default.aspx?codigo=quem>. Acesso em 19 de setembro de 2010.

KLIPPEL, M.; JUNIOR, J.A.V.A. & VACCARO, G.L.R. *Matriz de posicionamento estratégico de materiais: conceito, método e estudo de caso* Gest. Prod., São Carlos, v. 14, n. 1, p. 181-192, jan.-abr. 2007

KRALJIC, Peter. *Purchasing must become supply management.* Harvard Business Review, No 83509, September/October, 1983.

MAMANI, M. Y. R. *Acidez do café e a qualidade da bebida.* Tese (Mestre em Ciência de Alimentos) - Centro de Ciências Agrárias/Departamento de Ciência e Tecnologia de Alimentos, Universidade Estadual de Londrina, Londrina – PR, 2007.

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. *Regulamento técnico de identidade e de qualidade para a classificação do café beneficiado e de café verde.* Instrução Normativa nº 8 de 11/06/03. Brasília, 2003.

PEREIRA, R. G. F.; PÁDUA, F. R. M.; FERNANDES, S. M.. Açúcares totais em café arábica e conillon. II Simpósio de Pesquisa dos Cafés do Brasil, 2001.

POLLICE, F.F.A.; *Análise da seleção e segmentação de fornecedores estratégicos em uma cadeia global de valor: estudo de caso em uma empresa multinacional manufatureira de bens de consumo não-duráveis do setor de higiene e limpeza doméstica no Brasil.* Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção. 2006.

PONTE S (2001). *The 'latte revolution'? Winners and loser inthe restructuring of the global coffee marketingchain.* CDRWorking Paper 01.3, Centre for Development Research,Copenhagen. www.cdr.dk/working_papers/01-3-abs.htm

SAES, M.S.M; *A distribuição de Quase-renda e a Estratégia de Diferenciação no Café.* RAC, v. 11, n. 2, Abr./Jun. 2007

SOUZA, M.C.M.; SAES, M.S.M; OTANI, M.N. *Pequenos produtores e o segmento de cafés especiais no Brasil: uma abordagem preliminar,* 2000.

SEURING, S.; MÜLLER, M.; *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management.* Journal of Cleaner Production 16 (1699–1710 (2008).

UTZ Certified, 2010. <<http://www.utzcertified.org/index.php?pageID=108>>. Acesso em 19 de setembro de 2010.

VORLEY, B.; *Corporate Concentration from farm to consumer.* UK Food Group <<http://www.ukfg.org.uk/docs/UKFG-Foodinc-Nov03.pdf> > 2003.