



# BUREAU DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DO CAFÉ

VOL. 5 | Nº. 04 | 30 MAIO 2016

## RELATÓRIO INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO CAFÉ

[www.icafebr.com](http://www.icafebr.com)



O Bureau de Inteligência Competitiva do Café é um programa que busca oferecer informações e análises relevantes para o setor cafeeiro nacional. A informação se tornou crucial para a competitividade de qualquer atividade econômica e com a cafeicultura não é diferente. Por isso, buscamos reunir, analisar e divulgar dados e informações que permitam aos agentes da cadeia agroindustrial do café planejar e tomar decisões melhores.

Nosso trabalho se iniciou em 2010, com apoio financeiro da FAPEMIG. O mentor do projeto é o prof. Luiz Gonzaga de Castro Junior, doutor em Economia Aplicada e pesquisador do mercado de café desde 2002. As atividades são realizadas no Centro de Inteligência em Mercado (CIM), sediado na Universidade Federal de Lavras (UFLA). O CIM tem se consolidado como uma organização especializada em pesquisas e prestação de serviços para agentes do agronegócio.

O convênio com a FAPEMIG terminou em 2012, o que poderia ter paralisado as atividades do programa. No entanto, com o apoio do Pólo de Excelência do Café, da UFLA e dos pesquisadores envolvidos, as atividades continuaram. Ainda em 2012, o Bureau publicou relatórios sobre a Terceira Onda do consumo de café e sobre a indústria de cápsulas. Estes trabalhos foram muito bem recebidos pelo setor e consolidaram o Bureau como fonte de informações e análises relevantes. Em outubro daquele ano foi elaborado o primeiro Relatório Internacional de Tendências do Café, publicação que já é referência para os agentes da cadeia agroindustrial do café. Os últimos relatórios alcançaram cerca de 10 mil downloads mensais no site do Bureau ([icafebr.com.br](http://icafebr.com.br)).

Atualmente o Bureau integra a Agência de Inovação do Café (InovaCafé), uma organização gerenciada pela UFLA, que busca integrar os conhecimentos das diferentes áreas relacionadas ao café e criar soluções e inovações para o setor. Já em seu sexto ano de atividade, o programa conta atualmente com o apoio da Embrapa e do Pólo de Excelência do Café.

Equipe do Bureau de Inteligência Competitiva do Café







1. PRODUÇÃO	_____	2
2. INDÚSTRIA	_____	4
3. CAFETERIAS	_____	8
4. INSIGHTS	_____	12

# Coffee





**A**s lavouras de café de algumas regiões são severamente afetadas pelo clima atípico e ataques de pragas e doenças. Esses problemas aumentam a pobreza em regiões que já são carentes, afetando milhares de famílias. Nesses casos, o Estado atua por meio da liberação de recursos, uma medida paliativa, mas também é possível agir de maneira preventiva. O desenvolvimento de novas variedades de café resistente à seca e ao ataque de pragas e doenças é uma alternativa importante. Países cujo setor cafeeiro conta com uma estrutura de pesquisa organizada e com recursos podem identificar ameaças futuras e trabalhar para sua prevenção.

Os governos nacionais sempre tiveram grande influência sobre o desenvolvimento da cafeicultura. Decisões políticas foram responsáveis pelo avanço ou declínio da atividade em inúmeras ocasiões. Mas, nos últimos anos, nota-se uma influência cada vez maior do setor privado sobre o desenvolvimento da cafeicultura em diferentes lugares.

O café é cultivado em países que enfrentam incontáveis desafios ambientais, sociais e econômicos, sem que o Estado possa dar conta de todos eles, o que acaba por prejudicar a própria cafeicultura. Isso cria um cenário onde os produtores, sem acesso a novas tecnologias e técnicas, já não são capazes de atender as necessidades das empresas multinacionais. Para garantirem seu suprimento, as empresas investem em projetos próprios, ou em parceria com os governos, para capacitar os cafeicultores. A maior parte dos recursos são investidos em projetos que proporcionem grãos de melhor qualidade e produzidos de formas mais sustentáveis, que são as principais demandas atualmente.

## AMÉRICA CENTRAL

### Costa Rica

O Ministério da Agricultura da Costa Rica junta-

mente com a Embaixada Costa Riquenha na China, promoveu uma apresentação dos cafés produzidos no país para potenciais compradores chineses.

Para o embaixador da Costa Rica na China, Ricardo Javier León Pérez, esta será uma oportunidade de ampliar as relações com o país asiático que oferece grandes oportunidades de negócios para o aumento das exportações.

## AMÉRICA DO SUL

### Colômbia

Um estudo desenvolvido pelo Centro Nacional de Pesquisa do Café da Colômbia (Cenicafé) confirmou a resistência da variedade Castillo contra a doença conhecida como *Coffee Berry Disease*. Ela é causada pelo fungo *Colletotrichum kahawae* e ainda não chegou ao continente Americano, mas afeta há muitas décadas os cafezais da África. O pesquisador do Cenicafé e autor do estudo, Carlos Maldonado, afirma que pesquisas como essas são de fundamental importância para que se evite a contaminação e proliferação do fungo, caso ele chegue ao continente. A *Coffee Berry Disease* é extremamente agressiva e pode causar perdas de até 80% nas lavouras atingidas.

A variedade Castillo foi obtida a partir do cruzamento de linhagens de Híbrido Timor e Caturra e foi lançada em 2005. Ela também possui resistência contra a ferrugem, doença que prejudicou severamente as lavouras colombianas a partir de 2008, e por isso seu cultivo é incentivado pela Federação Nacional dos Cafeicultores da Colômbia. Os pesquisadores colombianos avaliam o *Colletotrichum kahawae* como uma ameaça real e consideram de grande importância dispor de uma variedade resistente.

## Brasil

Assim como em outros países, a Nestlé fez investimentos em Rondônia para o aprimoramento da produção de café. O intuito da empresa é promover a melhoria da produção do café conilon, aumentando a capacidade do viveiro do município de Alto Alegre dos Parecis, passando de 300 mil mudas para 500 mil mudas. De acordo com Valor Econômico, o objetivo da empresa é ter novos fornecedores de café conilon para o abastecimento da fábrica em Araras (SP), que produz café solúvel.

## ÁFRICA

### Sudão do Sul

Apesar de ser um país devastado pela guerra civil, o Sudão do Sul, assim como Quênia, Etiópia e Uganda, possui um clima propenso à produção de café e uma extensão territorial maior que a da França, mas apenas 4% da área é cultivada.

A Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID, na sigla em inglês), a Nespresso e a ONG TechnoServe firmaram um acordo para revitalizar a cafeicultura do país, criando oportunidade e renda para os agricultores locais. O aporte inicial será de US\$ 3 milhões.

A Nespresso, que já trabalha com mais de 700 produtores do Sudão do Sul em seu programa, espera investir até o final de 2016 a quantia de US\$3,6 milhões e ter, até 2020, milhares de produtores beneficiados.

### Etiópia

Produtores etíopes já negociaram desde novembro de 2015 mais de 1.000 toneladas de café com selo de rastreabilidade, movimentando mais de US\$ 2,5 milhões em menos de um ano. De acordo com Shimelis Arega, porta-voz do Ministério do Comércio, a estimativa é que cerca de 25% das exportações de 2016 sejam rastreadas.

Grandes empresas, como a Nestlé, e o governo americano investiram mais de US\$4,2 milhões neste novo sistema de rastreabilidade desenvolvido pela IBM, juntamente com o apoio da Bolsa de Café da Etiópia - ECX, a fim de garantir transparência na produção de cafés especiais do país e agregar valor ao café, beneficiando milhões de pessoas que dependem da atividade.

A Starbucks compra café etíope há mais de 40 anos e acredita que a transparência é de vital importância para oferecer uma maior compreensão de toda a cadeia produtiva do café aos seus clientes e a rastreabilidade é fundamental nesse processo.

## Quênia

Os produtores de café quenianos estão reivindicando que o presidente revogue as restrições impostas à comercialização do café. Conforme o Relatório v.4 n.11, o setor cafeeiro queniano possui uma regulação que impede as cooperativas e associações de comercializarem diretamente com os compradores, sendo necessário vender o café para agentes autorizados pelo Estado.

Para os produtores quenianos essas medidas os deixam em desvantagem em relação aos produtores de macadâmia, banana e milho, que não possuem tais restrições. Assim, o pedido é para que o presidente Uhuru Kenyatta revogue tal medida e permita que os produtores obtenham melhores chances de negociar.

## ÁSIA

### China

A Nestlé inaugurou um novo Nescafé Coffee Center na cidade de Pu'er, na província chinesa de Yunnan. Com uma estrutura de 30 mil m<sup>2</sup>, o centro fornecerá treinamento para agricultores, agrônomos e profissionais da indústria, além de contar com laboratório para análises dos grãos e estrutura de armazenagem.

Segundo John Cheung, CEO da Nestlé China, "a Nestlé está comprometida com a produção de café em Pu'er e alcançou grande progresso, criando valor compartilhado ao trabalhar com o governo e produtores locais ao longo das últimas três décadas". A declaração foi citada pelo Beverage Daily.

O Relatório Internacional de Tendências do Café v.4 n.4 & 5 apresentou uma análise sobre o crescimento da cafeicultura chinesa. A produção do país aumentou consideravelmente nos últimos anos e, segundo projeções do governo, crescerá ainda mais nos próximos. A produção chinesa é voltada para o mercado externo, enquanto a demanda interna é atendida por importações.





As constantes pressões ambientalistas sobre os efeitos nocivos das cápsulas no meio ambiente têm levado as empresas a pensarem em alternativas que atendam aos princípios de sustentabilidade. Marcas já consolidadas no mercado precisam reinventar seus produtos para garantir uma maior aceitação do consumidor. Em contrapartida, outros empreendedores encaram a situação como oportunidade para desenvolver e ofertar produtos diferenciados, como é o caso de empresas especializadas na criação de cápsulas reutilizáveis.

As indústrias do setor continuam em processo de expansão, seja buscando novos mercados consumidores em locais ainda pouco explorados, seja adquirindo outras empresas e marcas para compor seu portfólio. Movimentos deste tipo podem ser entendidos como uma estratégia para o crescimento em mercados já saturados.

Além de se atentarem às demandas socioambientais e às expansões, as indústrias também precisam observar as interferências causadas pelas mudanças tecnológicas. Cada vez mais pessoas estão conectadas à rede mundial de computadores e o desenvolvimento de produtos aliados às facilidades que a internet proporciona tem se mostrado como uma crescente tendência, tanto no segmento de cafeterias, que oferece pagamentos pelo celular, por exemplo, quanto no de indústrias, que já desenvolvem máquinas que utilizam o *smartphone* como uma extensão do aparelho.

## LAVAZZA

### Índia

A Lavazza tinha como principal negócio na Índia uma rede de cafeterias, mas este negócio foi vendido e a companhia decidiu priorizar o fornecimento de café para o segmento de hotéis, restaurantes e cafeterias, conhecido como HoReCa. Os grãos utilizados são cultivados na Índia e, também, importados de outras origens. O HoReCa tem sido importante para a mudança de hábitos no consumo do café na Índia, com a oferta de cafés de alta qualidade e origem única.

Por meio de sua subsidiária indiana, Fresh and Honest, a Lavazza também comercializa máquinas automáticas de café para estabelecimentos (*vending machines*). Apesar de a Índia ser um país com cultura primordialmente de beber chá, o consumo de café tem se tornado parte do dia-a-dia dos indianos. Assim, há planos de investir em educação do consumidor de café e dos baristas.

### Novos blends

Em abril, a torrefadora italiana lançou uma nova seleção de cafés produzidos de maneira sustentável. Os novos blends, destinados à hotéis, restaurantes e bares, são provenientes do Brasil e da Tanzânia e integrarão a



**INOVACAFÉ**  
AGÊNCIA DE INOVAÇÃO DO CAFÉ

linha ¡Tierra!, totalmente voltada para a produção de cafés sustentáveis.

A seleção, denominada como ¡Tierra! Origins, está disponível em quatro diferentes *blends*, sendo eles Tierra Origins Espresso, composto com café do Brasil 100% arábica; Tierra Origins Espresso, composto por um *blend* de 70% de café arábica e 30% de café robusta de origem brasileira; Tierra Origins Filter, proveniente do Brasil e 100% arábica e Tierra Origins Filter, produzido com café 100% arábica originário da Tanzânia.

Estes *blends* são resultantes do Projeto ¡Tierra! da Fundação Lavazza, que tem como objetivo promover melhorias nas condições de vida, no desenvolvimento social e no crescimento econômico das comunidades agrícolas em que atua, além de difundir melhores práticas agrícolas, diminuindo progressivamente o impacto ambiental e tornando os meios de produção mais competitivos e autônomos.

Segundo Barry Kither, diretor de vendas e marketing da Lavazza Reino Unido, a seleção Tierra Origins foi criada para satisfazer as exigências do mercado atual. Embora os quesitos como qualidade, sabor e origem sejam importantes, os consumidores de hoje são socialmente responsáveis e eticamente conscientes, portanto, estes novos *blends* mostram-se como opções mais éticas para os clientes.

## KEURIG GREEN MOUNTAIN

A Keurig anunciou, em abril, que irá solucionar o problema dos K-Cups não recicláveis. Será lançada uma nova linha de cápsulas, até o final do ano, feitas de polipropileno, material que pode ser reciclado. A meta da companhia é que 50% das cápsulas sejam recicláveis até 2018 e 100% até 2020.

Alguns analistas consideram que pode ser um pouco tarde para a empresa, que já há alguns anos tem recebido muitas críticas pelo plástico não-biodegradável que é utilizado. Isso prejudicou a imagem da empresa e pode ter impactado nas vendas. Mas, mesmo com a mudança e a criação de cápsulas descartáveis, ainda há muito que ser feito. As novas cápsulas só podem ser recicladas caso o consumidor tenha a consciência de levá-las ao local correto de reciclagem, uma vez que somente locais especiali-

zados podem fazê-lo.

De acordo com Darby Hoover, que trabalha no conselho de defesa de recursos naturais dos Estados Unidos, a reciclagem das novas cápsulas ajudará a abreviar o problema de enviá-las a um aterro, mas não garantirá que as cápsulas serão, de fato, recicladas. O caminho inverso terá que ser feito inicialmente pelo consumidor, em local específico.

## NESTLÉ

A Nestlé divulgou seu relatório de vendas referente ao primeiro trimestre deste ano. De acordo com os dados apresentados, as vendas da Nescafé e Nespresso superaram as expectativas da companhia, impulsionadas pelas últimas campanhas de marketing, conforme matéria do portal Bloomberg. A receita do setor de bebidas líquidas e em pó, que possui o café como principal negócio, apresentou crescimento de 6,3%.

Segundo Jon Cox, analista da Kepler Cheuvreux, os investimentos da Nestlé em marketing, no final de 2015, juntamente com as incertezas geradas pelas últimas aquisições da JAB Holding Co., que incluem a Keurig Green Mountain, os ativos de café da Mondelez e a Master Blenders, influenciaram este resultado. Até o momento, a JAB Holding já investiu mais de US\$ 30 bilhões em aquisições de empresas de café.

Ainda segundo o relatório, a Nespresso manteve um crescimento sólido em todas as regiões de atuação e continua consolidando sua posição na Europa. Na América do Norte, o sistema VertuoLine, aliado às contínuas inovações e campanhas da marca, impulsionaram o seu crescimento. Para continuar sua expansão geográfica a empresa pretende abrir novas boutiques e lançar novas edições limitadas de seus cafés *Grands Crus*.

## Expansão da fábrica na África do Sul

A Nestlé ampliou sua fábrica de café solúvel localizada em Estcourt, na África do Sul. O valor do investimento foi de aproximadamente US\$ 83 milhões e a expansão conta com a construção de uma estação de tratamento de águas residuais, uma nova fábrica de pro-



**Consórcio  
Pesquisa Café**

cessamento de café, a modernização da parte de processamento já existente e uma nova planta para secagem do café. Ao todo, a empresa já investiu cerca de US\$ 200,6 milhões no país nos últimos cinco anos.

Para o ministro do Departamento de Comércio e Indústria da África do Sul, Rob Davies, “o investimento da Nestlé ao longo dos últimos cinco anos confirma que as multinacionais enxergam a África do Sul como um destino para seus investimentos”. Ainda segundo Rob Davies, o projeto contribui com o desenvolvimento industrial do país e posiciona a Nestlé como um centro de produção de café para o continente africano.

Segundo Ravi Pillay, Diretor de Assuntos Corporativos da Nestlé na África do Sul, “os investimentos dessa magnitude demonstram o compromisso do Grupo Nestlé para a construção de negócios de longo prazo e para o desenvolvimento econômico na África. Com este investimento, vamos aumentar a capacidade de nossa fábrica de café e atender à demanda crescente dos consumidores de café na região”. No total, a Nestlé possui no país sul-africano oito fábricas, três centros de distribuição e gera em torno de 3500 empregos diretos.

## Nescafé

Uma parceria entre a Nestlé Professional e a CROWN Aerosols & Specialty Packaging Europe, unidade de negócios da Crown Holdings, permitiu a criação de um novo formato para as embalagens do café solúvel da Nescafé.

As duas empresas trabalharam juntas, desde a ideia inicial até o resultado final, para desenvolver um recipiente mais ergonômico e fácil de manusear. A nova embalagem é constituída por uma lata de alumínio que bloqueia a entrada de luz e oxigênio, mantendo a qualidade do produto por mais tempo e possui uma tampa de plástico com dobradiças nas bordas, o que permite ser hermeticamente fechada e ajuda na conservação do café.

Outra vantagem observada na nova embalagem é relacionada à sustentabilidade. De acordo com o site da Crown, o alumínio pode ser reciclado infinitamente. A empresa estima que, atualmente, quase 75% das embalagens deste tipo são recicladas, gerando uma economia de mais de 4 milhões de toneladas de CO2.

As latas são fabricadas em três tamanhos diferentes, 500g, 750g e 1kg e estão disponíveis para o Nescafé Original, Nescafé Azera e Nescafé Gold Blend, presentes no Reino Unido.

## NESPRESSO

Conforme o Relatório Internacional de Tendências v.5 n.03, no final de fevereiro foi lançada pela Nespresso uma máquina que permite ao usuário o gerenciamento do estoque de cápsulas e o acompanhamento das manutenções do aparelho por meio de um aplicativo para *smartphone*, nomeada de Prodígio.

Agora, a empresa anuncia parceria com o Shazam, um dos principais aplicativos de música da atualidade. Segundo o site Mobile Ad Trends, a Nespresso planeja lançar campanhas publicitárias direcionadas aos usuários do aplicativo, que ao utilizarem suas câmeras para digitalizar anúncios impressos da marca serão direcionados para um site criado para mostrar as novas funcionalidades da máquina.

De acordo com a declaração de Julie Leplus, Diretora Comercial do Shazam na França, disponível no site Netimperative, o *smartphone* não é apenas uma ferramenta e sim uma parte integrante da Prodígio e isso combina perfeitamente com a abordagem do Shazam.

## CAFÉ TRÊS MARIAS

No final de 2015, a Café Três Marias, empresa que atua em São Paulo na produção de café solúvel, adquiriu a Café Solúvel Brasília, localizada em Varginha, MG. A Café Solúvel Brasília atuou por mais de 40 anos no território mineiro e encerrou suas atividades em 2014, após declarar falência. A negociação, que girou em torno de R\$12,16 milhões, permitiu a aquisição dos terrenos, edificações e o maquinário da antiga fábrica.

Outros investimentos também foram realizados pela Café Três Marias, como a recuperação dos prédios e a compra de novos equipamentos e maquinários. Estima-se que o valor total investido seja de R\$14,7 milhões.

Em abril deste ano, a antiga unidade fabril da Café Solúvel Brasília foi reativada. Para Roberto Ticoulat, diretor executivo da Café Três Marias, a reativação da fábrica é importante para a cadeia do café em Minas Gerais, por constituir como uma forma de agregar valor à produção da região. A fábrica é a única do estado a produzir café solúvel.

Segundo informações do Diário do Comércio, a fábrica possui atualmente 35 funcionários e está em processo de contratação de mais 100 pessoas. A unidade fabril possui capacidade de torra de 20 mil sacas de 60kg ao mês e está dividida em duas torres produtivas.

A produção de café solúvel, que utilizará as espécies conillon e arábica, terá como principal destino o mercado externo. De acordo com Ticoulat, a empresa realizará testes com o café arábica tipo rio, que possui uma alta oferta, mas baixa demanda. A empresa também priorizará a compra de cafés produzidos na região, visando à recuperação de crédito do ICMS, que é uma das principais dificuldades enfrentadas pela indústria de solúvel.

O Café Três Marias já possui experiência na exportação de café solúvel e está retomando os contatos antigos para a efetivação de novos negócios. A empresa tem como objetivo a exportação para a Ásia, América do Sul, Europa e Estados Unidos. Para o diretor executivo da empresa, a demanda do mercado interno é pequena, já que das 21 milhões de sacas consumidas anualmente no Brasil, apenas 1,5 milhão é de solúvel, por isso o foco será as exportações.



## CÁPSULAS SUSTENTÁVEIS

A preocupação com o destino das cápsulas após o consumo é um assunto constantemente discutido. De acordo com o Relatório Internacional de Tendências v.5 n.01 o processo para a reciclagem ainda é difícil, pois, depende da consciência ambiental dos consumidores que precisam separar todos os componentes do produto como plástico, resíduos orgânicos e alumínio e, então, encaminhá-los para os pontos de coleta.

Algumas alternativas são propostas para superar este problema, como o uso de cápsulas reutilizáveis ou biodegradáveis, que podem ser “recarregadas” com qualquer tipo de café.

O WayCap é um projeto recente, que utilizou a plataforma Kickstarter para arrecadar fundos e produz cápsulas reutilizáveis compatíveis com as máquinas Nespresso. De acordo com os idealizadores do projeto, as cápsulas são feitas de aço inoxidável e podem ser reutilizadas infinitamente, proporcionando uma economia de aproximadamente 85%, comparado aos gastos na compra de cápsulas descartáveis.

A crescente preocupação da sociedade em relação ao meio ambiente é notável. O projeto, colocado na plataforma de financiamento em março, tinha como objetivo inicial a arrecadação de €20 mil, porém, o valor alcançado ao término da campanha foi superior a €234 mil. As cápsulas da WayCap são compatíveis com as máquinas Nespresso.

Outra proposta de cápsulas reutilizáveis vem da The Coffeeduck Company. As cápsulas produzidas pela empresa são feitas de plástico PP3 e livres de BPA, uma substância encontrada no plástico e que pode fazer mal à saúde. A marca produz cápsulas para as máquinas Nespresso e Senseo.

A empresa francesa Vegeplast também oferece outra opção aos consumidores. As Eco Capsule são recarregáveis, produzidas com plásticos de origem vegetal, criados a partir de amido de milho, fibras e gorduras de cereais e 100% biodegradáveis. As *single cups* produzidas pela empresa podem ser descartadas no lixo doméstico comum ou encaminhadas para a reciclagem de resíduos orgânicos. De acordo com o site da marca, a biodegradação ocorre em menos de dois meses. As cápsulas são compatíveis com o sistema Nespresso.

Após cinco anos de pesquisas em parceria com a Novamont, a Lavazza anunciou o lançamento de suas cápsulas sustentáveis. Produzidas com Mater-Bi®, um plástico biodegradável, as novas *single cups* poderão ser descartadas com resíduos úmidos e enviadas para compostagem industrial, onde as cápsulas e os resíduos de café serão reciclados e convertidos em adubo natural para o solo. De acordo com a empresa, as novas cápsulas visam a aplicação do princípio de “resíduo zero”, que difunde a ideia de que nada é jogado fora e tudo volta a ser um recurso.



CENTRO DE INTELIGÊNCIA EM MERCADOS



Grandes redes buscam a expansão de seus negócios em mercados internacionais, seja para diversificação da fonte de receitas ou do risco das operações e/ou atuação em mercados não saturados e mais promissores. Neste relatório, destacam-se movimentos de expansão para os continentes africano, asiático, europeu e norte-americano.

Nota-se também a busca por formatos alternativos e diferenciados de cafeterias, que atendam a demandas específicas, seja por um produto artesanal de qualidade superior, por alimentos mais frescos ou por um serviço ágil e conveniente. Neste sentido, e como forma de diferenciação em mercados altamente saturados e competitivos, observa-se o crescimento de cafeterias híbridas, aliando dois negócios diferenciados, que se complementam ao diversificar a renda, evitar problemas com a sazonalidade do negócio e conquistar novos consumidores, atraídos pela inovação deste modelo.

Esta crescente competitividade no segmento internacional de cafeterias, aliada à maior exigência em termos de qualidade e conveniência pelo consumidor, estimula a diversificação e ampliação da variedade de produtos oferecidos nestes estabelecimentos, bem como a disponibilização da possibilidade de sua personalização por meio da adição de variados complementos. Tais consumidores também demandam maiores benefícios e segurança no consumo da bebida, o que incentiva a expansão das linhas de cafés funcionais.

Por fim, destaca-se a crescente preocupação dos consumidores no tocante aos impactos ambientais e sociais relacionados à atuação de grandes empresas. Desta forma, ressalta-se o banimento do uso de embalagens plásticas em algumas localidades, a criação de alternativas sustentáveis para reaproveitamento dos rejeitos e, no âmbito social, a realização de ações voltadas à oferta de empregos e prosperidade de comunidades menos favorecidas.

## STARBUCKS

A rede de cafeterias norte-americana expande seus negócios na África do Sul. A empresa inaugurou, no mês passado, sua primeira loja no país, em Joanesburgo, e abrirá de 12 a 15 novos estabelecimentos nos próximos dois anos, com meta de 150 lojas em longo prazo.

A marca, que conta com mais de 22 mil cafeterias em todo o mundo, está presente em apenas outros dois países africanos: Egito e Marrocos. O continente africano, que atrai significativos investimentos estrangeiros, tem a África do Sul como seu país com a economia mais desenvolvida.

Apesar de uma quantidade significativa de seus cafés serem provenientes da África – Ruanda, Quênia e Etiópia, entre outros países – a empresa tem pouca presença no continente e competirá com marcas locais já estabelecidas e lojas de cafés independentes.

## MCDONALD'S

Segundo a Brand Eating, o McDonald's testa em Chicago (EUA) uma estação de café no estilo *self-service*, com o intuito facilitar e reduzir o tempo de atendimento de seus clientes, bem como aumentar a variedade de produtos disponíveis e, conseqüentemente, aumentar suas vendas de café. Essa estação, que fica separada do balcão de produtos principal, conta com um *touchpad* para pedidos e pagamento, além de porta copos. Os consumidores podem escolher dentre lattes, mochas e cappuccinos. Cada uma dessas opções pode ser customizada com xaropes aromatizantes, leite e café espresso.

Estes xaropes aromatizantes também foram lançados recentemente pela empresa no país, numa tentativa de propiciar ao cliente a oportunidade de personalizar suas bebidas, sejam elas coadas ou a base de café espresso. Tais xaropes são oferecidos em opções adoçadas e sem açúcar.

De acordo com a Brand Eating, a novidade está disponível nos estados de Maine, Nova Iorque, Connecticut, parte de Massachusetts e Albany.

## DUNKIN' DONUTS

Após anos focando sua atuação na costa leste dos Estados Unidos, a Dunkin' Donuts anunciou planos de inaugurar 29 novas franquias por toda a Califórnia. Patrick Cunningham, diretor sênior de franquias da Dunkin', afirmou ao portal Times Standard que a empresa pretende abrir 300 novas lojas a médio prazo no estado e planeja chegar a 1.000 unidades num futuro distante. Cunningham ainda destacou que o estado tem participação significativa na estratégia de crescimento ao longo dos Estados Unidos.

## SECOND CUP

A rede de cafeterias canadense, Second Cup Coffee, lançou novo serviço de venda *on the go* de cafés *premium*, as máquinas *Barista To-Go*. Estas são algumas das primeiras máquinas de venda automática de café na América do Norte a oferecer aos clientes leite fresco e café moído na hora, todos com grãos especiais certificados com o selo da Rainforest Alliance, organização que preza pela sustentabilidade e ética na produção de cafés. Também são disponibilizadas outras bebidas à base de café, incluindo Lattes, Cappuccinos, Moccaccinos, Americanos, espresso tradicional e chocolate quente.

Yuri Spektor, diretor de vendas da Second Cup Coffee, afirmou ao portal Vending Market Watch acreditar que o serviço revolucionará a experiência de consumo de bebidas de café produzidas por máquinas de venda automática, bem como a percepção do consumidor sobre o serviço. Spektor salienta que a máquina poderá atender a tendência de consumo de cafés *premium* para o mercado *on the go* e estabelecer um novo padrão para os negócios *delivery* de cafés.

Salvo a inédita particularidade de oferecer cafés especiais aos seus usuários, a máquina *Barista To-Go* é capaz de produzir mais de 150 bebidas por hora, tornando-se uma oportunidade de alto rendimento com rápido retorno potencial do investimento.

## COSTA COFFEE

### Expansão

A Whitbread, empresa responsável pela Costa Coffee, maior rede de cafeterias no Reino Unido, anunciou que, para combater a desaceleração das receitas da rede, está expandindo sua marca no Reino Unido e na China, países tradicionalmente consumidores de chá. A marca também enfrenta a crescente concorrência das redes de sanduíches.

Segundo representante da Whitbread, em publicação no *The Guardian*, a marca planeja abrir 2.500 cafeterias no Reino Unido durante os próximos anos e alcançar 700 lojas na China até 2020. A empresa se beneficia das longas jornadas de trabalho nesses países, pois muitos consomem a bebida com objetivo de melhoria do desempenho intelectual e do rendimento no trabalho.

### Redução de filas e conveniência de consumo

A rede de cafeterias pretende desenvolver um método que permita à sua equipe atender vários clientes ao mesmo tempo, melhorando o desempenho do atendimento com vistas a conquistar a satisfação e a lealdade do consumidor. Assim, em vez de uma única fila de atendimento, haverá um longo balcão ocupado por vários funcionários proporcionando a redução do tempo de espera e otimizando os fluxos dos clientes durante períodos de alta demanda.

A Costa Coffee também testa um aplicativo de pagamento móvel, o Costa Collect, possibilitando a pré-encomenda e pagamento do produto antes de sua retirada na loja, também de forma a reduzir filas e aumentar a satisfação dos clientes

### Formatos alternativos

A companhia testa formatos alternativos de cafeterias e serviço, dentre eles os modelos “Costa Fresco”, com foco na oferta de alimentos frescos e preparados artesanalmente, e o Costa Pronto, modelo mais enxuto e com menu reduzido com foco no consumo *on the go*. A Costa Coffee planeja a abertura de 12 lojas Costa Fresco ao longo dos próximos 18 meses, não divulgando, contudo, a estimativa de novos estabelecimentos sob o formato Costa Pronto.

A rede britânica também tem planos para expandir a variedade de cafés através de novas técnicas de preparo e o lançamento de cafés de origem única. A rede abrirá sua

primeira loja de café artesanal em Londres, no Reino Unido, dentro dos próximos meses. É crescente a demanda por cafeterias artesanais e por novas técnicas que propiciam a extração do sabor ideal de cada grão.

## KAFFEEFORM

Paralelamente ao aumento do consumo global da bebida, que alcançou cerca de 150 milhões de sacas em 2015, cresce a quantidade de resíduos provenientes de várias etapas da cadeia do café, seja na produção ou até mesmo no preparo da bebida.

Observando o impacto gerado pelos resíduos e buscando alternativas para sanar este problema, o designer alemão Julian Lechner teve a ideia de transformar a composição das xícaras de cafés, utilizando em sua produção os compostos dos resíduos da fervura do pó. Lechner moldou suas primeiras xícaras em mistura sólida de pó de café seco e açúcar caramelizado e depois em moldes de gesso e de silício para a maior capacidade de produção. Com a adição de açúcar caramelizado, o designer alemão percebeu que as xícaras eram doces e então, após serem utilizadas como recipiente para a bebida, podiam ser consumidas como um *snack*.

Conhecido como Kaffeeform, que significa “forma de café”, em apenas sete meses após o seu lançamento já foram vendidas cerca de 5.000 unidades. A empresa planeja ainda acelerar a produção para esse ano de 2016, produzindo 10.000 unidades. Atualmente, o preço de uma xícara de café espresso Kaffeeform, junto a um pires feito do mesmo material, custa cerca de 20 euros, estando, até o momento, disponível apenas na Europa.

## ÍNDIA

As cadeias de restaurantes da cidade de Karnataka, na Índia, estão proibidas de servir alimentos frescos em recipientes de plástico, o que significa que as populares redes do país, como as companhias globais Cafe Coffee Day, McDonald’s e KFC terão que alterar suas estratégias quanto às embalagens de seus produtos.

Em síntese, as empresas de serviços de alimentação da cidade terão que mudar suas tradicionais embalagens plásticas para as biodegradáveis, o que aumentaria os custos na ordem de 18 a 30 %.

Bidisha Nagaraj, presidente de marketing da Cafe Coffee Day, afirmou ao portal Brand Eating que a marca está trabalhando em soluções alternativas para produtos que utilizam embalagens plásticas, tais como copos de bebidas geladas, agitadores, canudinhos e colheres.

Da mesma forma, as filiais da KFC e McDonald’s no país também procuram adaptar seus serviços à nova lei. Um porta-voz da rede KFC na Índia, informou ao mesmo portal que a empresa é favorável a esta iniciativa pró-meio ambiente para reduzir o uso de plástico e que, ao mesmo tempo, trabalhará com as autoridades para obter clareza completa sobre a lei, tentando encontrar



uma solução rentável. Por sua vez, Smita Jatia, diretor da franquia indiana das cadeias McDonald's, também em entrevista ao portal Brand Eating, afirmou que a companhia está trabalhando na personalização das embalagens para atender uma abordagem mais holística.

Porém, o principal desafio das redes de restaurantes será a falta de opção em novos materiais para embalagens, pois são raras as opções de fornecedores de utensílios biodegradáveis no país.

## INDONÉSIA

Como resultado do fenômeno climático *El Niño*, a produção e exportação de café indonésio podem cair 10 e 5% respectivamente. No entanto, o consumo local pode aumentar em 8%.

Irfan Anwar, presidente da Associação dos Exportadores de Café da Indonésia (AEKI), afirmou ao portal The Jakarta Post que, em 2015, o consumo doméstico de café alcançou 350 mil toneladas, contando com grãos importados do Brasil e do Vietnã. Ele também se diz otimista com o aumento no consumo interno este ano, dado o maior conhecimento, especialmente entre os jovens, acerca de cafés de qualidade superior, estimulando o crescimento das comunidades locais apreciadoras da bebida.

## CAFÉS FUNCIONAIS

A esfera dos alimentos funcionais, que propõem um ganho em saúde e funcionalidades benéficas para quem os consome, ganha força e passa a englobar o segmento de cafés. Tal fato é estimulado pela indefinição das categorias de bebidas à base de café, que tem levado à inclusão de um considerável número de produtos que prometem agregar compostos funcionais à bebida, como substâncias probióticas e antioxidantes.

A companhia norte-americana Bulletproof, já aposta há alguns anos no ramo dos alimentos funcionais através de seu café de mesmo nome, com adição de manteiga orgânica e extrato de óleo de coco, que promete um ganho de energia, emagrecimento e aumento da função cognitiva. Recentemente, a companhia Grass Fed Coffee também lançou produto similar, um café gelado no formato pronto para beber (*ready to drink*), produzido com grãos certificados pela Fair Trade e uma manteiga diferenciada, reunindo grande quantidade de gorduras saudáveis e vitaminas.

Também no ramo das bebidas geladas, as norte-americanas Hiball Energy e Califia Farms adentraram o mercado com seus cafés de alto teor proteico, prometendo harmonizar um efeito energético com a sensação de saciedade, contribuindo tanto para o ganho de energia em atividades diárias quanto para a perda de peso.

Os probióticos, com suas propriedades benéficas à saúde digestiva e recentemente associadas à saúde da pele e à imunidade, também ganham terreno no segmen-

to. A empresa americana de alimentos saudáveis e funcionais Jùsby Julie, lançou recentemente um café gelado infundido com probióticos veganos e fibras destinadas a contrubuir com o funcionamento do intestino e a saúde do sistema imunológico.

Bebidas antioxidantes também aparecem como nova tendência no ramo dos cafés funcionais, como, por exemplo, o CoffVee, da Vera Roasting Company. É um café infundido com resveratrol, um composto vegetal tradicionalmente presente na dieta de quem consome vinho tinto, conhecido por suas propriedades antioxidante e anti-envelhecimento.

Portanto, acompanhando a consolidação de tendências de consumo de alimentos que tragam benefícios à saúde, espera-se novas fusões de café com produtos funcionais, agregando valor a esse mercado e impulsionando a criação de novas marcas especializadas.

## CAFETERIAS HÍBRIDAS

A hibridação dos negócios é uma tendência que cresce gradativamente na esfera de cafeterias. Isto porque os modelos mais rígidos de operação, em alguns lugares do mundo, passam por uma espécie de saturação, na qual os serviços disponibilizados estão engessados em torno da oferta exclusiva da bebida. Entretanto, a hibridação propõe que os estabelecimentos trabalhem simultaneamente em setores diferentes ou que combinem conceitos, de forma que um setor complementa a renda do outro, diluindo os custos.

Um exemplo de negócio híbrido é a loja canadense JinksArtFactory, que une um estúdio de tatuagens a uma cafeteria. Sarah e Jen Wetmore, proprietárias da empresa, afirmam que foi necessário incorporar ambos os negócios, pois o estúdio de tatuagem não era tão rentável. A loja Tipos Infames, na Espanha, também é um exemplo de cafeteria híbrida. Os proprietários Curro Llorca, Alfonso Tordesillas e Gonzalo Queipo idealizaram um projeto, este mais comum no segmento, que mescla uma livraria e uma cafeteria em um único ambiente.

Vida Radovanovic, proprietário do Canadian Barista & Coffee Academy, afirmou ao portal The Globe and Mail que os estabelecimentos híbridos podem ser a única maneira de muitas das novas cafeterias sobreviverem a um mercado tão competitivo, oferecendo algo que a concorrência não possui, como a combinação de conceitos.

## TENDÊNCIAS DE CONSUMO

De acordo com a Euromonitor International, os consumidores norte-americanos passaram a escolher máquinas tradicionais de café espresso sobre aquelas que extraem a bebida por meio de cápsulas. A empresa de pesquisa também revelou que as vendas de máquinas de espresso aumentaram em 29% de 2010 a 2015, com estimativa de crescimento na ordem de 18% de 2015 até 2020, enquanto as vendas de máquinas de preparo por

cápsulas deverão manter-se estagnadas.

Nota-se uma tendência, entre os consumidores norte-americanos, de investimento em máquinas de espresso que permitem a moagem dos grãos no momento do preparo. Tais máquinas chegam a custar US\$2 mil, sendo bem mais caras que os modelos tradicionais (que utilizam café T&M) e voltadas, principalmente, ao preparo de grãos/bebidas de qualidade superior. Isto se deve à maior exigência do consumidor e a seu desejo de preparar, em casa, uma bebida similar àquela que seria adquirida em uma boa cafeteria. Tal fato também estimula a comercialização, por grandes e reconhecidas redes de cafeterias, de seus cafés em diversas localidades (própria cafeteria, supermercados, etc) e formatos diferenciados (em grão, T&M, entre outros).

Uma pesquisa feita pela National Coffee Association (NCA), sugeriu que os consumidores de café nos Estados Unidos gostam da conveniência das cafeteiras de cápsulas e o sabor das bebidas à base de café espresso. Para atender a demanda destes consumidores, as grandes fabricantes lançaram máquinas que combinam aspectos de uma máquina de espresso e facilidade de uso de cafeteiras de cápsulas. Neste caso, busca-se atender à demanda de seus clientes, todavia, atingir tal objetivo não será uma tarefa fácil visto que, a menos que as fabricantes tratem de certos problemas de embalagem e processamento, suas máquinas híbridas de espresso e cápsulas podem ser atormentadas pelas mesmas preocupações ambientais que empresas como Keurig atualmente enfrentam.

## RESPONSABILIDADE SOCIAL

Diante das transformações culturais, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, dentre outras, torna-se essencial a integração dos interesses das organizações aos de seus *stakeholders* – agentes envolvidos com o processo da organização e que influenciam as decisões da mesma, como funcionários, gestores, fornecedores, etc – para alcançar o crescimento contínuo. Os colaboradores e a comunidade local são peças essenciais para o êxito de uma empresa, por isso cafeterias vêm formulando estratégias destinadas a este público.

No ano passado, a Caffè Nero anunciou uma política de refeição gratuita para os seus funcionários, mas a empresa londrina retrocedeu em sua decisão em virtude do aumento salarial determinado pelo governo inglês e dos potenciais impactos nos custos totais da companhia. Os funcionários não recebem mais refeições gratuitas, mas a marca está concedendo descontos nas compras de alimentos (65%) e bebidas embaladas (75%) para reduzir os efeitos negativos do retrocesso da decisão.

Alguns funcionários mostraram-se insatisfeitos com a notícia: em publicação ao Buzz Feed uma funcionária, que não quis se identificar, demonstrou seu descontentamento ao dizer: “Nós trabalhamos para eles, nós fazemos o dinheiro para eles e estamos sempre com escassez de pessoal [...] eles não nos dão mais comida”.

Para manter a qualidade e aumentar a produtividade do negócio, é imprescindível que o gestor motive seus colaboradores, seja através de jornada de trabalho mais flexível, reconhecimento pela tarefa realizada, criação de perspectivas de progresso e aumento salarial, como realizado em outras ações pela Caffè Nero, que além de aumentar os rendimentos dos funcionários que recebem o salário nacional, também revisou os salários dos demais e os recompensou pela dedicação à empresa, como apontado pelo porta-voz da empresa em publicação ao Citya. M.

Manter um bom relacionamento com a comunidade local também é importante. Diante da dificuldade de acesso dos jovens ao mercado de trabalho devido à falta de experiência, a Starbucks do Canadá, em parceria com o Ministério do Desenvolvimento Social e Inovação Social e a WorkBC realizaram uma feira de contratação para capacitá-los profissionalmente. A feira faz parte do compromisso da Starbucks de contratar 10% de novos colaboradores jovens. A marca já possui um programa de formação de *baristi*, em parceria com Pacific Community Resources Society, o qual proporciona a inserção e promoção de carreira na própria loja.

A gigante do café também anunciou a abertura da sua primeira loja em Ferguson, Missouri, é uma das 15 lojas previstas para abrir em bairros de média a baixa renda nos Estados Unidos até 2018 – geralmente suas lojas estão localizadas em áreas de classe média alta e atendem, majoritariamente, a população branca. Com isso, a Starbucks visa gerar postos de trabalho e oportunidades de formação para os jovens e desenvolver a economia local. Estratégias como estas, cada vez mais consideradas como parte da responsabilidade social da empresa melhoram sua imagem junto aos stakeholders e criam uma maior conexão com seus consumidores.



## PRODUÇÃO

O clima adverso é um dos grandes desafios da cafeicultura. Seca, granizo, frio e excesso de chuvas podem causar grandes perdas quantitativas e qualitativas à produção, sem contar o favorecimento ao ataque de pragas e doenças. A quebra na safra e perda de qualidade dos grãos impactam diretamente sobre a receita dos cafeicultores, causando prejuízos e, em casos mais graves, desemprego e aumento da pobreza. Cientes disso, muitos países investem na renovação das lavouras com variedades resistentes, o que poderá aumentar a produtividade nos próximos anos. Embora o Brasil tenha obtido grande incremento de sua produtividade nas últimas décadas, a maioria dos países produtores apresentou ganhos modestos e alguns até apresentaram queda.

A influência do setor privado sobre a coordenação da produção de café é cada vez maior. Na produção de café sustentável, as certificações de primeira parte, elaboradas pelas próprias companhias ganham espaço, como discutido no Relatório v.5 n.3. Investimentos das multinacionais na qualificação dos cafeicultores e na renovação das lavouras é uma pauta frequente nesta publicação, o que demonstra que muitas regiões, sem apoio externo, já não conseguem atender a demanda do mercado. A promessa de tais investimentos é um aumento na renda dos cafeicultores, mas os reais resultados precisarão ser mensurados por pesquisas independentes nos próximos anos.

## INDÚSTRIA

A concorrência no setor está cada vez mais acirrada. Em poucos anos a JAB Holdings, que pertence à família alemã Reimann e não investia em café, se tornou o segundo maior *player* do segmento de café industrializado. As principais aquisições incluem a Master Blenders, que outrora pertencia à Sara Lee, o segmento de café da Mondelez e a Keurig Green Mountain. Além dessas, também controla algumas redes de cafeterias. Agora, apenas duas grandes organizações, JAB e Nestlé, dominam quase metade do mercado. Outras grandes torrefadoras, como Lavazza e Tchibo, ficaram pequenas diante desses dois gigantes.

Apesar da concentração do mercado, as duas gigantes precisam lidar com uma força ainda maior: o consumidor. Para isso, investem em sustentabilidade, novos produtos e até tecnologias digitais. A popularização das cápsulas de café despertou grande preocupação quanto ao destino que elas recebem após o uso e formadores de opinião utilizam as redes sociais para condenar a utilização das cápsulas. Essa tendência é apontada como uma das causas da queda de vendas das K-cups e a Keurig já atua para conter os danos.

Diversas outras companhias, grandes e pequenas, também buscam alternativas mais sustentáveis para o mercado de cápsulas. A maioria das soluções propostas envolve a utilização de matérias recicláveis ou biodegradáveis, e agora há uma opção compostável. Outra linha de atuação é a das cápsulas reutilizáveis. Atenta a isso, a Nestlé lançou embalagens de alumínio para café solúvel, tradicionalmente armazenado no vidro.

No Brasil, onde o consumo de cápsulas é mais recente, a preocupação com o destino delas ainda é pequena, mas tende a aumentar nos próximos anos. As multinacionais poderão ter volume suficiente para criar unidades de reciclagem e pontos de coleta, enquanto para as pequenas e médias a utilização de materiais biodegradáveis poderá ser uma alternativa. No entanto, os custos destas tecnologias poderão ser inviáveis para algumas empresas.

## CAFETERIAS

Nota-se uma demanda crescente por cafés de qualidade superior, por maior conveniência de consumo e por produtos que proporcionem algum benefício à saúde, resultados de uma mudança no perfil dos consumidores, cada vez mais exigentes e participativos no processo de preparo da bebida.

Formatos alternativos de cafeterias, seja com menu simplificado e serviço rápido, com foco em produtos diferenciados e de preparo artesanal, ou mesmo a disponibilização de máquinas para autoatendimento e personalização da bebida pelo consumidor podem atender a diferentes objetivos de consumo e se adequar a diversas localidades, bem como a diferentes perfis de empresários.

Contudo, atualmente, não basta atender tais demandas, devendo-se também proporcionar algum retorno à comunidade no qual a empresa está inserida, bem como adotar práticas sustentáveis e que evitem danos ao meio-ambiente. Programas de contratação e capacitação dos funcionários, bem como sua maior valorização tendem a estabelecer fortes laços com estes colaboradores e com a comunidade em geral, fortalecendo a atuação da empresa. O cuidado com a reciclagem de resíduos e a redução do uso excessivo de água e energia, além disso, também auxiliam na redução dos custos da operação, permitindo investimento em outras áreas essenciais.





Endereço: Centro de Inteligência em Mercados, Agência de Inovação e Desenvolvimento do Café, Universidade Federal de Lavras, CEP: 37200-000.

Telefone: (35) 3829-1443

E-mail: [cim@nucleoestudo.ufla.br](mailto:cim@nucleoestudo.ufla.br)

## FONTES

---

**Produção:** All Africa, Beverage Daily, Food Navigator Asia, Global Times, Standard Media, The Guardian, Triple Pundit, Vending Market Watch. **Indústria:** Bloomberg, Coffeduck, Crown, Delish, Diário do Comércio, Eater, Eco Capsule, Foodbev Media, G1, Geek, Kickstarter WayCap, Lavazza, Lifegate, Mobile Ad Trends, Netimperative, Nestle, Nestle South Africa, Packaging World, The Food & Drink Innovation Network, The Green Optimistic, The New York Times, Vegeplast, WayCap, Wired.it. **Cafeterias:** Blue Mau Mau, Brand Eating, Bustle, BuzzFeed News, Califia Farms, City A.M., Eat Globe, Eater, Evening Standard, FoodBev Media, Grass Fed Coffee, Hiball Energy, Jùs by Julie, Kaffeform, Surrey Leader, The China Post, The Guardian, The Jakarta Post, This is Money, Times Standard, The Daily Meal, The Globe and Mail, Traveler, Vending Market Watch, Vera Roasting Company.

## EQUIPE

---

Coordenador do Centro de Inteligência em Mercados:  
Prof. Dr. Luiz Gonzaga de Castro Junior.

Coordenadores do Bureau:

Me. Eduardo Cesar Silva

Me. Elisa Reis Guimarães

Equipe de Analistas:

Angélica da Silva Azevedo

Diego Humberto de Oliveira

Gislene Nogueira de Souza

Gustavo Costa Prado Alves

Lucas da Silva Pereira

Marina de Barros

Nilmar Diogo dos Reis

Analista Internacional (Europa)

Dr. José Márcio Carvalho

Edição

Angélica da Silva Azevedo



# BUREAU DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DO CAFÉ

---

[www.icafebr.com](http://www.icafebr.com)