

# Bureau de Inteligência Competitiva do Café



Vol. 3    Nº 06    15/julho/2014

## Relatório Internacional de Tendências do Café

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

## 1. PRODUÇÃO

O panorama da cafeicultura nos diversos países produtores varia bastante. Enquanto alguns se mantêm competitivos no mercado, expandindo sua produção e desenvolvendo-se de acordo com as exigências do mercado, outros não conseguem o mesmo, encontrando diversos problemas e com declínio na produção. Diversos fatores acarretam essa separação em dois grupos e, dentre eles, a tomada de decisões corretas é o principal determinante entre o sucesso e o fracasso. Porém, há uma grande dependência do clima que é muitas vezes o ponto chave para garantir uma boa safra ou para devastar lavouras e arruinar todo o trabalho feito em prol da cafeicultura.

A América Central luta para recuperar-se o mais rápido possível do estrago causado pelo surto de ferrugem na região. Para isto as iniciativas públicas e privadas adotam uma série de medidas que permitem aos cafeicultores contar com apoio de diversas instituições estrangeiras que lançam projetos de mitigação para o problema. Estes auxílios partem principalmente de programas governamentais, ONGs e empresas do ramo que estão preocupadas com a redução do fornecimento de café centro-americano, famoso pela boa qualidade da bebida.

A busca pela produção sustentável é o foco das estratégias de diversos produtores, que desejam não apenas receber prêmios pela certificação, mas também manejar de maneira mais eficiente suas lavouras através do planejamento e do gerenciamento adequado da propriedade. Com isso, eles conseguem aumentar a competitividade de sua atividade, tanto pela maior eficiência de produção e processamento, reduzindo os custos, quanto pelo aumento no valor agregado de seus produtos.

Alguns países destacam-se na realização de iniciativas para promover a cafeicultura local e aproveitar oportunidades do mercado. Na África, o foco é a retomada da produção em regiões que já foram tradicionais e que possuem boas condições ambientais, mas que hoje se encontram em péssima situação e produzem muito pouco. Na América do Norte, o objetivo é melhorar o manejo das lavouras no que diz respeito ao combate de pragas, que há tempos incomodam os cafeicultores, e também na recuperação da produção local. Na Ásia a situação é mais delicada e a maioria dos produtores encontra-se em situação de declínio na produção, alguns por enfrentarem problemas e outros por estarem passando por um processo de renovação que será benéfico no longo prazo.

## Fair Trade

As campanhas de conscientização social como estratégia de marketing fazem o café Fair Trade cada vez mais demandado no mercado norte-americano. A sensibilização dos consumidores para o comércio justo, em suas diversas categorias (dentre elas o café), cresceu de 34% para 55% nos últimos dois anos e os prêmios pagos aos fornecedores cresceram de 13 milhões para 39 milhões de dólares nos últimos cinco anos. Os consumidores se preocupam mais, além da qualidade, com a origem e a forma de produção daquilo que consomem. Cafeicultores atentos a esta tendência conseguem aumentar a sustentabilidade de sua produção com manejo diferenciado e acesso a apoio técnico e financeiro de diversas instituições públicas e privadas que buscam valorizar a iniciativa. Além disso, tornam suas atividades mais competitivas através da comercialização do café com valor agregado.

## Apoio financeiro

Continuando seus esforços para mitigar os impactos causados pelo surto da ferrugem na América Latina, a Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional (USAID) firmou parceria com a empresa Starbucks para fornecer 23 milhões de dólares em programas de recuperação da cafeicultura da região. O fundo será utilizado para conceder assistência técnica, defensivos e fertilizantes aos agricultores, além de empréstimos a juros reduzidos para que eles possam se manter na atividade. Inicialmente, US\$ 8 milhões serão destinados para parceiros que realizarão o treinamento de produtores no México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicarágua e Peru. Além disso, US\$15 milhões serão utilizados para financiar a revitalização de lavouras devastadas. A crise da ferrugem na região afeta o abastecimento de cafés especiais que é cada vez mais demandado no mercado global. Esta iniciativa é apenas parte de várias medidas tomadas pela USAID, que busca diversas parcerias para fornecer recursos, e pela Starbucks que, além de fornecer apoio técnico e financeiro aos produtores, comprou uma fazenda experimental na Costa Rica a fim de realizar pesquisas e estudos para o desenvolvimento de cultivares resistentes ao fungo.

## América Central

Pesquisas apresentam novos dados sobre os danos causados pela ferrugem na cafeicultura da região. Levantamentos realizados pela Organização Internacional do Café (OIC) revelam que os prejuízos na produção chegam a 74% em El Salvador, 64% na Costa Rica, 37% na Nicarágua e 25% em Honduras. Segundo a revista

internacional “Fair Trade Magazine” o fungo atingiu cerca de 50% das lavouras, resultando em uma quebra de aproximadamente 2,7 milhões de sacas, que já resulta em elevações no preço do café. Essa situação já vem alterando o comportamento das indústrias e compradores, que antes se uniam aos cafeicultores na tomada de medidas de apoio à recuperação da produção de café. Como estas medidas em sua maioria trarão resultados apenas no longo prazo e o mercado já responde à falta do produto, os compradores viram-se obrigados a buscar novos fornecedores que não foram atingidos pelo surto da doença e que produzam cafés com características semelhantes à tradicional qualidade centro-americana.

### **Guatemala**

O governo espanhol anunciou a doação de 340 mil dólares para auxiliar produtores de café guatemaltecos a se manterem na atividade. O dinheiro será utilizado para garantir a estabilidade social da população por meio do apoio às famílias cafeicultoras em questões básicas, como alimentação, mantendo-os na atividade e evitando a evasão rural que poderia provocar problemas sociais no meio urbano, como aumento do desemprego e da criminalidade.

### **Honduras**

Pequenos cafeicultores hondurenhos encontraram na parceria e comercialização direta com a torrefadora americana “Crimson Cup Coffee & Tea” uma grande oportunidade de melhorar suas condições de vida e de trabalho. O trabalho iniciou-se na vila de El Socorro de la Penita, que possuía problemas sociais e educacionais devido à baixa renda da população, inclusive dos produtores. A estratégia da empresa baseou-se no investimento em assistência técnica focada no aumento da produtividade e da qualidade do produto, bem como na educação dos agricultores e de suas famílias. Como parte do programa, alunos da Universidade de Ohio foram enviados à comunidade para estudar as reais condições locais e iniciaram trabalhos de educação e informação junto à população. Foi liberada uma verba para fornecimento de bolsas aos estudantes da comunidade que terão a oportunidade de cursar algumas etapas do ensino médio e fundamental no exterior. Para conseguir um café de melhor qualidade será realizado um melhor planejamento da produção e colheita e um acompanhamento da pós-colheita, para que assim seja garantida a satisfação dos consumidores finais. O fundador e presidente da torrefadora, Greg Ubert, se mostrou bastante satisfeito com a resposta inicial dos produtores e disse estar bastante entusiasmado com o projeto. Segundo ele, este tipo de projeto é essencial para qualquer indústria do ramo e ambas as partes irão se beneficiar.

## **América do Norte**

### **EUA - Havaí**

O governador do Havaí, Neil Abercrombie, lançou um projeto para fornecimento de fundos para apoiar e incentivar os cafeicultores do estado a manejarem suas lavouras de maneira mais adequada. O dinheiro será destinado à compra de defensivos para combater pragas, doenças e plantas daninhas. Dentre os problemas, a broca-do-café será o principal foco das aplicações, uma vez que a praga é dificilmente controlada e representa hoje um sério problema na região. A Secretaria Estadual de Agricultura, em parceria com a Universidade do Havaí, também usará o financiamento para a realização de pesquisas a fim de encontrar novos métodos para combater as infestações.

### **México**

O governo mexicano lançou um novo plano agrícola que coloca a cafeicultura como foco das ações de desenvolvimento da produção e aumento da competitividade. Para incentivar os agricultores, a Secretaria de Agricultura do país destinará aproximadamente 30 milhões de dólares para proteção contra possíveis baixas no preço do produto. Além deste incentivo, a próxima safra contará ainda com o início da fase produtiva de várias lavouras que foram replantadas há quatro anos e que deverão trazer um aumento de 15% na produção de café do México.

## **América do Sul**

### **Brasil – Minas Gerais**

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento anunciou o fornecimento de R\$ 800 mil à EMATER-MG para apoiar programas para o desenvolvimento e qualificação técnica de extensionistas e cafeicultores. O dinheiro será destinado à realização de dias de campo, como o Circuito Mineiro de Cafeicultura em 2014 e 2015, para a distribuição de materiais sobre a cadeia produtiva do café e visitas de técnicos da instituição. Este serviço de extensão se baseará na capacitação de 160 extensionistas que assistirão 6,2 mil produtores em gestão, implantação, produção, colheita, processamento, armazenamento e comercialização. Isso tudo tem como finalidade desenvolver nos cafeicultores a capacidade de trabalhar de forma sustentável nos aspectos produtivos, sociais, econômicos e ambientais, para que assim possam se tornar mais competitivos.

## **África**

### **Uganda**

Animado com os recentes bons preços do café no mercado global, o governo de Uganda trabalha em projetos de incentivo ao desenvolvimento da atividade, que envolvem a renovação de lavouras com variedades de alta

produtividade e a expansão da cafeicultura por meio do plantio em novas regiões. A valorização do café arábica incentivou o país a realizar maiores investimentos neste segmento, contrariando sua tradição de produtor de café robusta. Com isso a produção de arábica representa hoje 30% do total de café do país, em relação aos 15% de três anos atrás. Com todos os investimentos, os produtores ugandenses, que historicamente fraquejam frente a condições adversas, deverão mudar suas atitudes nos tempos de crise para que assim possam consolidar sua cafeicultura.

### **Camarões**

Medidas públicas incorretas fizeram com que a cafeicultura do país apresentasse constante declínio desde a crise econômica mundial dos anos 80, o que prejudicou fortemente sua produção de café. Muitos produtores acusam o governo de omitir-se frente às dificuldades deixando que o caos tomasse conta da atividade, fazendo com que eles passassem por situações como a incapacidade de transportar sua produção pela falta de condições das estradas públicas e a falta de acesso a insumos. Tudo isto fez com que a produção caísse gradativamente, chegando a espantosos 50% da safra 2011-12 para a safra 2012-13.

Visando corrigir esta grave situação e recuperar a cafeicultura de Camarões em um cenário de aumento na demanda pelo produto no mercado global, o governo deu ênfase à atividade na nova campanha agrícola 2014. Dentre as principais propostas está o investimento na melhoria das técnicas de manejo por meio da contratação de especialistas, dentre eles alguns brasileiros. O Conselho do Cacau e Café concedeu 1,5 milhões de dólares ao projeto e a Organização Internacional do Café fornecerá treinamento e tecnologia aos cafeicultores. A União Europeia também anunciou que destinará aproximadamente US\$30 milhões para a revitalização da produção de café robusta no país, por meio da renovação de lavouras, plantio em novas áreas, restauração de cooperativas e fortalecimento da comercialização.

Em meio ao projeto do governo camaronês para a revitalização da cafeicultura local, o início do funcionamento da fábrica da Nestlé no país será um incentivo a mais para as iniciativas. A empresa utiliza o café da Costa do Marfim como grande parte da matéria prima para produção do Nescafé e planeja, ao começar suas atividades em Camarões em Julho ou Agosto, utilizar também os cafés do próprio país.

### **Costa do Marfim**

Visando garantir a boa produção de matéria prima para suas indústrias, a Nestlé investe em grande parte dos países que são seus fornecedores de café, proporcionando assistência técnica aos agricultores, apoio financeiro e acesso a insumos em geral. Honrando este compromisso, lançou um programa que visa aumentar a produção cafeeira da Costa do Marfim em 40% nos próximos 6 anos. Para

atingir este objetivo, a empresa forneceu aos agricultores 2 milhões de mudas de cultivares resistentes a diversas doenças, trabalhando para a formação de lavouras cada vez mais produtivas.

### **Quênia**

As dificuldades para conseguir crédito e financiamentos destinados ao investimento na atividade cafeeira, em bancos comerciais, fizeram com que produtores da região de Burundi se unissem na criação de um banco próprio. Segundo o presidente da associação local de cafeicultores, Joseph Nitrabampa, a iniciativa conta com aproximadamente 130 mil membros e já levantou 600 milhões de francos (389 mil dólares), o dobro do exigido pelo Banco Central para a abertura de um banco micro. O lançamento está previsto para os próximos meses e a expectativa dos cafeicultores é uma maior facilidade na obtenção de recursos, na forma de empréstimos, para aquisição de fertilizantes, defensivos, estruturas e maquinários.

### **Zâmbia**

Em 2012, a Olam International comprou 100% das ações da Northern Coffee Corporation (NCCL) em um processo de licitação organizado pela Agência de Desenvolvimento da Zâmbia. Esta aquisição resulta agora em grandes investimentos que desenvolverão fortemente a cafeicultura do país. A Olam já destinou, até o momento, aproximadamente 20 milhões de dólares no plantio de variedades superprodutivas em lavouras irrigadas, com as quais a empresa objetiva totalizar 2.000 hectares, e no desenvolvimento de um centro de pesquisas. Esta será uma das maiores plantações de café na África, com o emprego de mais de 2.000 trabalhadores de comunidades locais, o que contribuirá substancialmente para reviver o negócio do café zambiano com alguns volumes significativos para as exportações.

### **Zimbábue**

O governo lançou um plano de cinco anos para o desenvolvimento da cafeicultura do país. A estratégia é criar condições favoráveis para que iniciativas privadas invistam na atividade cafeeira de Zimbábue. Para isto, o Ministério do Desenvolvimento na Agricultura, Mecanização e Irrigação irá fornecer o apoio político necessário para permitir o crescimento do setor, fornecendo um serviço de extensão que instruirá os cafeicultores a realizarem um bom manejo e gestão de suas propriedades, proporcionando-lhes melhores condições de trabalho. O ministro, Inácio Chombo, exortou os investidores a aproveitarem as condições favoráveis de cultivo de café no país, destacando o clima favorável, os solos férteis e a disponibilidade de mão-de-obra. A estratégia envolve a melhoria das condições de lavouras existentes e o plantio de 4,7 mil hectares de café, além do desenvolvimento de infraestrutura para pós-colheita e para a logística de escoamento da produção.

Objetiva-se ainda a inclusão de jovens e mulheres na atividade.

## Ásia

### Índia

Em Karnataka, uma das principais regiões produtoras de café da Índia, os cafeicultores estão passando por sérios problemas com a “broca do tronco”. O inseto já causou graves danos às lavouras resultando em grande queda na produção. Segundo a Associação de Café do Estado, este é o ataque mais severo dos últimos 40 anos e mais de 40% dos cafezais deverão ser arrancados. O Conselho do Café já foi acionado e tomou medidas corretivas que incluem o rastreamento e erradicação das lavouras infestadas, além do fornecimento de recursos financeiros para realização de replantios.

### Vietnã

De acordo com estimativas da Volcafe, a safra 2014 de café do Vietnã quebrará em aproximadamente 1,6 milhões de sacas devido a problemas climáticos e ao início de um intenso programa de replantio de lavouras velhas (com mais de 20 anos de produção) a fim de torna-las mais produtivas. O projeto visa substituir aproximadamente 95 milhões de plantas em um prazo de 10 anos e, apesar de provocar queda imediata na produção, será extremamente benéfico e necessário ao aumento da competitividade da cafeicultura vietnamita no longo prazo. As especulações da queda na produção de café robusta já refletem na elevação de seu preço no mercado global.

[Voltar Menu](#)

## 2. INDÚSTRIA

A importância de se identificar tendências no mercado global já é percebida pelas indústrias há muito tempo. No agronegócio do café pode-se analisar a importância dada pelas grandes torrefadoras para as atuais tendências de consumo, que são caracterizadas por mudanças de comportamento e hábitos da sociedade e também responsáveis por alterar o cenário econômico e o ambiente de negócios. Por esse motivo as indústrias do café devem estar sempre atentas às novas oportunidades, a fim de estarem em sincronia com o mercado.

Produtos que são sucesso há anos podem sofrer declínio de vendas devido a chegada de novidades que atendam melhor aos consumidores. Apesar disso, muitas vezes, o produto ameaçado pode ainda ser responsável por grande parte do faturamento da empresa. Por esse motivo, as indústrias adotam estratégias como investir em mercados que ainda estão em desenvolvimento e que aceitam a consolidação da marca ameaçada e também em campanhas de marketing, a fim de reconstituírem o conceito do produto e revigorarem suas vendas.

Com o mercado cada vez mais competitivo as gigantes do café necessitam adotar estratégias para se defenderem da concorrência, uma vez que as indústrias não devem estar atentas somente à rivalidade no mercado. Há outros fatores como ameaça de novos entrantes, poder de barganha de fornecedores e clientes e ameaça de produtos substitutos, que podem ser um empecilho para o crescimento da empresa e obtenção de fatias de mercado.

Um grande desafio enfrentado pelas grandes torrefadoras, que investem um valor alto de capital em tecnologias a fim de desenvolverem máquinas de café, é a licença da utilização de seus equipamentos por empresas menores, que fabricam cápsulas genéricas e as disponibilizam no mercado por um valor inferior às originais. Processos judiciais têm sido frequentes, em razão das estratégias adotadas pelas multinacionais, ao tentarem se defender da concorrência.

### Keurig Green Mountain

A líder do mercado norte-americano pretende investir em suas vantagens competitivas com o intuito de continuar em sua posição e erguer barreiras contra suas rivais, como a Nespresso e companhias que produzem cápsulas genéricas, como a TreeHouse.

A empresa tem por objetivo utilizar algumas estratégias, segundo o CEO da companhia, Brian Kelley. A incorporação da experiência de uma empresa de varejo, como a parceria firmada com a BJ's, que é novo modelo de negócio a ser desenvolvido, poderá sustentar sua posição dominante no mercado. O investimento em máquinas com alta tecnologia e com um design inteligente, além de fortes parcerias estratégicas da empresa com outras indústrias do ramo de bebidas, como Coca Cola, são algumas das vantagens que a Keurig quer utilizar para se defender da concorrência e continuar crescendo no mercado americano e em seguida no exterior também.

Através do acordo com a BJ's Wholesale Club, famoso clube de compras dos Estados Unidos, a Keurig ampliará as opções de doses únicas. Sob o acordo, a empresa irá embalar em suas cápsulas o café da marca Wellsley Farms e disponibilizar nas lojas da BJ's. Os pacotes estarão disponíveis no site de compra on-line do mercado e em suas lojas físicas e devem custar em média US\$ 29,99, por um pacote com 84 cápsulas. A aliança beneficiará tanto a marca da rede, impulsionando as vendas, quanto a líder de mercado, que aumentará sua popularidade entre os consumidores Keurig.

O acordo de distribuição tem por objetivo popularizar o segmento, disponibilizando os produtos em redes mais populares, aumentando assim seu público alvo. Além da estratégia que abrange o setor de doses únicas a empresa pretende diversificar seu portfólio através de parcerias com grandes indústrias, como o caso da Coca-Cola, desenvolvendo o sistema Keurig Cold, a fim de disponibilizar bebidas geladas e esportivas, com um toque de um botão. A nova fábrica de bebidas frias será

implantada no estado da Geórgia, em que será investido US\$ 337 milhões e criado cerca de 550 postos de trabalho. A Keurig é a maior marca de café dos EUA e suas máquinas são muito populares nos lares americanos, porém a preocupação com a concorrência é grande. Cápsulas não licenciadas pela empresa compõem, atualmente, cerca de 14% do mercado. Com isso a companhia planeja lançar o novo Sistema Keurig 2.0, que irá conter o código QR, a fim de bloquear cápsulas sem licença.

Como visto no Relatório do Bureau de Inteligência Competitiva do Café v3 n5, a concorrência não permanece de braços cruzados. Empresas que fabricam cápsulas não licenciadas, como a TreeHouse Foods, recorrem à justiça alegando que as grandes torrefadoras, ao bloquearem cápsulas genéricas, mantêm seu poder na formação de preço, uma vez que os consumidores podem pagar de 15% a 25% a mais em cada K-cup.

Apesar da tentativa, a TreeHouse não obteve sucesso em suas ações, além disso, a Keurig conseguiu fechar parcerias com mais de 40 marcas, algumas anteriormente sem licença. O fato dessas empresas não desenvolverem tecnologias para criação de novos equipamentos faz com que tenham interesse nos acordos com a Keurig, almejando maior fatia de mercado.

### **Nestlé**

Uma das marcas mais antigas da gigante suíça, a Nescafé, teve redução no crescimento de suas vendas devido ao crescente hábito de beber cafés em redes de cafeterias, bem como a expansão de máquinas de single cups. Com o sucesso do café solúvel, que basta adicionar água para ser consumido, o segmento cresceu rapidamente, tomando grandes proporções e atendendo, em pouco tempo, mercados como Inglaterra e França.

Apesar de sua posição de liderança na categoria de bebidas líquidas e em pó da gigante suíça, a Nescafé não cumpriu uma meta importante de receita no último ano fiscal. A receita produzida pela categoria em 2013 foi de US\$ 22,8 bilhões e a Nescafé é responsável por 59% desse faturamento, correspondendo à US\$ 13,5 bilhões e por cerca de 20% do lucro operacional da empresa, segundo analistas.

Atualmente, o Nescafé é vendido em 180 países, porém o segmento de doses únicas, da mesma empresa, é um grande competidor. A Nespresso é importante para a dinâmica competitiva das marcas, já que a medida que os consumidores se tornam mais sofisticados, poderão trocar o Nescafé pelo Nespresso.

Em mercados que ainda estão em desenvolvimento, como a Ásia, o consumo de café solúvel está em crescimento, sendo visto como bebida de luxo. Por esse motivo a Nestlé pretende lançar uma máquina da marca, chamada Nescafé Red Cup, reforçando sua presença em mercados promissores. Além da concorrência com as cápsulas, a Nescafé ainda tem de se preocupar com a disputa com marcas rivais, como Starbucks e a mais nova empresa do ramo, a Jacobs Douwe Egberts, que é resultado da fusão

das unidades de café da Mondelez e da Master Blenders, segunda e terceira maiores torrefações de café do mundo, respectivamente.

A Nespresso é responsável, atualmente, por uma receita de US\$ 5 bilhões e, segundo analistas, as cápsulas estão começando a ganhar maior popularidade, ameaçando as vendas do café solúvel, sua participação no mercado mundial caiu de 47%, no ano de 2004, para 44,3% em 2013, de acordo com o Euromonitor.

Com todos os sinais de alerta que o mercado proporciona, a Nestlé planeja lançar uma forte campanha de marketing para revigorar a marca, que já possui 76 anos de idade, a fim de atrair o público jovem que está começando a beber café. A campanha vai contar com jovens modelos bebendo o café antes de atividades como tocar violão e praticar exercícios. O slogan da campanha pode ser traduzido como “tudo começa com um Nescafé” e o logotipo será reformulado a fim de simbolizar inspiração e criatividade. O público jovem tem sido alvo da Nestlé em suas últimas campanhas. A gigante suíça pretende lançar produtos como o Shakissimo, um café com leite gelado pronto para consumo, no mercado Europeu.

### **Nespresso**

A preocupação da empresa não se deve somente à inserção de novas marcas no segmento, mas também às ações judiciais de fabricantes de cápsulas genéricas. A Nestlé foi condenada a pagar 677 mil dólares à concorrente Ethical Coffee através da decisão do tribunal francês, que acusou a marca Nespresso de competir de forma injusta. A empresa estimulava os consumidores a comprarem somente cápsulas da própria marca nos versus de suas embalagens, além de “difamar” suas concorrentes através do Clube Nespresso. Segundo Diane Duperret, porta voz da marca Nestlé na França, a empresa não descumpriu com as regras da livre concorrência.

“Estamos desapontados com a decisão do tribunal de Paris”, disse Duperret. “Nós não concordamos com a maneira com que as nossas comunicações têm sido caracterizadas. Estamos comprometidos com a concorrência livre e leal”.

### **Melitta**

A marca alemã Melitta, uma das mais vendidas no Brasil, é outra concorrente da gigante Keurig, promovendo inovação e qualidade com o lançamento da mais nova opção de doses únicas “Melitta Café de Europa”, compatíveis com as máquinas da líder americana, mesmo sem parceria com a mesma.

A nova linha de produtos incorporada pela empresa estará disponível em 4 opções, incluindo Classique (torra média), Viena (torra escura), Blanc et Noir (blend de grãos claros e escuros) e Espresso Toscana (torra extra escura). Os produtos serão vendidos no site da empresa e em lojas varejistas, como Rite e Walmart, e o preço sugerido para uma caixa incluindo 12 cápsulas é de US\$8,99.

### **Novo Dia Cafés**

A empresa portuguesa do grupo Riberalves é uma das concorrentes sem licenciamento da gigante Nestlé. A companhia lançou cápsulas compatíveis com a Nespresso em Dezembro de 2014 e teve suas vendas aquecidas, chegando à 500.000 unidades por mês e conquistando as prateleiras dos supermercados em Portugal. O negócio é muito promissor, cada caixa contendo 10 cápsulas custa em média US\$4, preço bem mais acessível que as cápsulas originais.

Segundo o diretor geral da empresa, o mercado nacional do café é “muito peculiar”, uma vez que há domínio de somente duas empresas, a Delta e a Nestlé, havendo espaço para pequenas empresas. Além disso, a empresa se expande para outros países com mercado em desenvolvimento, como Brasil, Rússia, Angola e Ucrânia. Os mercados internacionais representam 20% das vendas da companhia e o objetivo é elevar essa fatia para 35%, ultrapassando US\$ 6 milhões.

### **Café Utam**

A empresa brasileira, que tem sua sede em Ribeirão Preto cresce cada vez mais. A companhia possui 45 anos no mercado e vem realizando um negócio promissor na indústria do café, investindo em qualidade e inovação.

Há um ano a empresa também investiu no segmento de doses únicas e teve a oportunidade de apresentar sua nova linha premium de single cups na Fispal Café, maior feira de café da América Latina que aconteceu em São Paulo, no mês de Junho. A Utam Uno é a nova linha da empresa e disponibiliza seis blends de café: Gourmet, Clássic, Extraforte, Descafeinado, Intenso e Borboun.

A empresa oferece ao mercado nacional cápsulas que se diferem do conceito genérico das concorrentes. Além da praticidade e qualidade oferecida, a marca leva aos clientes blends exclusivos, a fim de atender o paladar brasileiro. O investimento da empresa no segmento atraiu a Kaffa Café, uma das indústrias mais relevantes em Portugal e na Europa no segmento de monodoses, que se instalou no Brasil, também na cidade de Ribeirão Preto.

A nova linha de café é compatível com a máquina Utam Uno, que foi lançada em 2013 e também com as máquinas Nespresso. As novas cápsulas apresentam uma tecnologia mais avançada através de seu formato anatômico, que dificulta a troca de oxigênio e um melhor encaixe na máquina, resultando em um café mais saboroso. A solidez e comprometimento com a qualidade fez da Café Utam uma marca reconhecida e aprovada pelos consumidores, localizada atualmente em mais de 300 cidades do Brasil, com uma carteira com cerca de 8500 clientes ativos.

### **Voltar Menu**

## **3. CAFETERIAS**

Muito do que se via no cenário global do café já pode ser notado de forma diferente. Com o oriente demandando por grandes quantidades da bebida, o ocidente deixou de ser o principal foco de consumo do café. Com a expansão para novos lugares, novos gostos e costumes são explorados.

Hoje podemos acompanhar marcas criando e utilizando tecnologias que não são exclusivas para o café, para conseguir manter o cliente mais tempo em suas lojas. Mesas carregadoras de celulares e internet são ferramentas que ajudam o cliente, como também os mantêm mais tempo em seus estabelecimentos.

Tecnologias são utilizadas não somente para este intuito. Ela também vem sendo usada para divulgar o nome das redes de cafeterias. Usando-a como estratégia de marketing, atitudes como fazer um café em aeronaves, ajudam a expandir e propagar o nome das marcas.

### **Starbucks**

#### **Coreia do Sul**

Recente pesquisa realizada pela Quartz, site especializado em pesquisas, revelou que Seoul é a cidade com maior número de Starbucks no mundo. De acordo com o artigo, a capital da Coreia do Sul conta com 284 outlets, sete lojas a mais que Nova Iorque. Tendo tantas franquias como concorrentes, cafeterias locais sentem-se ameaçadas, pedindo ao governo protecionismo do mercado local.

Enquanto a rede prospera, algumas cafeterias locais passam por dificuldades. A associação de pequenos restaurantes e empreendimentos da Coreia do Sul organizou uma petição para que o governo local tome atitudes para incentivar o desenvolvimento das empresas locais.

Após o início de sua atuação em território sul coreano, em 1999, a empresa conseguiu expansão rápida, tendo em sua primeira década uma média de 30 lojas inauguradas por ano. Após dez anos, este número continuou crescente, alcançando 122 novas lojas no ano de 2013.

Como os moradores locais enxergam a marca como uma marca de luxo, diversos empresários, que possuem grandes estabelecimentos como hotéis e shoppings, buscam instalar uma franquia em suas propriedades como uma forma de valorizá-las.

#### **Austrália**

Uma segunda tentativa de expansão para a Austrália ocorrerá em uma parceria entre Starbucks e Withers Group. Conhecida mundialmente por gerenciar mais de 600 lojas 7-Eleven, uma das maiores lojas de conveniência do mundo, a Withers quer fazer com que a rede de cafeterias seja a maior do país. Segundo Warren Wilmmot, chefe da companhia Withers, o aumento no número de lojas da Starbucks é prioridade. Outra medida tomada será a de garantir que as marcas não sejam

confundidas, ou seja, lojas 7-Eleven não contarão com cafeterias Starbucks.

Quando a marca iniciou suas atividades na Austrália, em 2008, o sucesso não foi alcançado. Na época, por conta dos prejuízos, dois terços de outlets Starbucks tiveram suas atividades encerradas.

De acordo com o professor Paul Patterson, coordenador de curso de marketing da Universidade de Nova Gales do Sul, a marca tentou vender o gosto americano no mercado australiano, causando assim o insucesso territorial da marca. Complementando sua fala, o professor ainda afirma que, além de ter cobrado altos preços e utilizar mão de obra não qualificada, a empresa inaugurou muitas lojas em pouco tempo, selecionando locais não favoráveis às suas operações.

Para Jeff Hansberry, presidente da Starbucks na China e Ásia, a empresa Whithers fornecerá o conhecimento regional que a marca precisa para o sucesso.

### **Carregamento sem fio**

Com o intuito de criar ferramentas para manter clientes em suas lojas, a marca uniu-se com a empresa Duracell para criação deste novo projeto. A Starbucks contará com a fabricação de 100 mil aparelhos, com média de 13 mesas por loja nos Estados Unidos. A inovação já se encontra em fase de teste desde 2012 nas cidades de São José e Boston, Estados Unidos. São Francisco será a primeira cidade que receberá oficialmente a tecnologia.

De acordo com a marca, uma das maiores frustrações de proprietários de celular é justamente com o tempo de duração das baterias. Principalmente com o constante público jovem indo a suas lojas, a empresa pretende ajudá-los a carregar seus aparelhos, além de também manter os consumidores em seus estabelecimentos, aumentando assim seu consumo. A empresa calcula que a pessoa que usar o dispositivo ficará cerca de 20 minutos até uma hora em seus estabelecimentos.

Para aqueles celulares não compatíveis com essa tecnologia, é apresentada uma alternativa - um plug no formato redondo que conectado a seu celular consegue o mesmo serviço de carregamento sem fio.

Atualmente, o ramo de carregamento sem fio é um ramo multimilionário, tendo capacidade de se tornar multibilionário.

### **Educação**

Medida tomada pela marca fornecerá graduação gratuita para todos os seus 135 mil trabalhadores. Com uma parceria com a Faculdade Estadual do Arizona, cursos de graduação serão oferecidos a distância, sem a necessidade alguma de pagar pelo serviço ou até mesmo não sendo necessária a permanência na empresa durante o tempo do curso.

Para aqueles funcionários que trabalham mais de 20 horas semanais, será concedida bolsa integral, tanto para jovens quanto para idosos que se cadastrarem. Para os

demais, será concedida bolsa anual de 6,5 mil dólares. Em troca, não explicitamente, a marca busca um maior comprometimento de seus funcionários para com a empresa, valorizando a oportunidade disponibilizada a eles.

Tal projeto foi desenvolvido pois, para a marca, o melhor investimento que ela pode fazer é em capital humano. O gasto total com tal medida ainda não pode ser calculado, pois ainda não se sabe quantos funcionários aproveitarão desta oportunidade.

### **Novo mercado**

Mesmo não liderando as pesquisas de maiores países consumidores per capita de café, os Estados Unidos continuam a apresentar aumentos na importação da bebida. No ano de 2001, o país importava 1,16 milhões de toneladas. Já no ano passado o número subiu para 1,42 milhões, um aumento de 22,4%. Também foram registrados aumentos no consumo de cafés especiais. No ano de 1999, as vendas somavam 10 bilhões de dólares, enquanto hoje chegam a 15 bilhões. Muitos elementos foram responsáveis por este aumento, mas não pode-se negar que um dos maiores fatores é a empresa Starbucks.

A marca conseguiu refinar o gosto de muitos consumidores. Estes pararam de consumir qualquer tipo de café e começaram, com o tempo, a experimentar e exigir melhores cafés, começaram a estudar a história e origem dos grãos, como também tornaram-se mais curiosos pelo processo como um todo. O que a marca fez e contribuiu para o café, ela agora pretende fazer para o mercado de refrigerantes.

No ano de 1998, o consumo anual de refrigerantes por pessoa chegava a 58 galões por ano. Hoje o número é de 40 galões, representado uma média de 2 litros a cada dois dias e meio. A queda do consumo justifica-se principalmente pelo aumento da consciência sobre alguns malefícios da bebida, juntamente com a procura por produtos saudáveis. É para este mercado que a marca volta suas atenções.

Com uma possível parceria entre Keurig Green Mountain e Starbucks, o fornecimento de seus refrigerantes para este mercado exigente, torna-se interessante para ambas as marcas. Com o uso de máquinas desenvolvidas pela Keurig, a Starbucks tem por objetivo o aumento do fluxo de clientes ao longo do dia, já que o refrigerante foi a bebida que apresentou melhor acompanhamento para seus lanches. Já para a empresa responsável pelas máquinas, ajudará a espalhar a imagem da marca para a população, mostrando assim a qualidade dos refrigerantes fabricados por ela.

### **Tim Hortons**

Com a realização de uma pesquisa específica, através do método SWOT, a Motley Fool, site especializado em notícias, identificou as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da Tim Hortons. A seguir seguem os principais dados coletados:

**Forças:**

- No ano de 2013 a marca inaugurou 261 lojas, reformou e melhorou 1.400 drive-thrus no Canadá e modificou 300 restaurantes, no Canadá e Estados Unidos, deixando-os com um ar mais moderno. Neste ano, a marca já conta com cerca de 260 lojas inauguradas em território canadense;
- O faturamento da empresa nos últimos 12 meses chegou a 378 milhões de dólares, com um gasto de 160 milhões de dólares.

**Fraquezas:**

- Em 2011, na Nova Inglaterra, Estados Unidos, a marca teve que fechar 36 lojas por falta de aceitação. Agora ela retorna ao território com a incerteza de que o público irá aceitá-la;

**Oportunidades:**

- A empresa apresenta constantes investimentos no setor de inovação. Um recente exemplo foi o da expansão de plataformas móveis para pagamentos em smartphones e computadores;
- Passou a investir mais em alimentos considerados saudáveis, sem o uso de conservantes.

**Ameaças:**

- A principal ameaça apresentada pelo site foi o grande número de concorrentes. Empresas como McDonald's estão investindo grandes valores no principal país da Tim Hortons, Canadá;
- A pressão dos investidores encontra-se em alta, exigindo da empresa que acelere sua expansão nas Américas, podendo causar assim uma ampliação precipitada.

Como conclusão da análise, o resultado apresentado foi o de que mesmo com a recessão ocorrida em 2008 nos Estados Unidos, afetando todo o mundo, a Tim Hortons não se sentiu incomodada, como também não recuou seus investimentos. Mesmo com o plano de crescimento planejado para os Estados Unidos não acontecendo como o esperado, a marca conseguiu conquistar uma fatia considerável do mercado estadunidense.

**Costa Coffee**

Com um crescimento de 4,5%, a Costa Coffee, juntamente com a rede de hotéis Premier Inn, foram as principais responsáveis pelo aumento nas vendas do grupo Whitbread. Para a companhia, o crescimento se explica com o aumento na busca da população do Reino Unido por cafeterias. Cinco anos atrás, a busca diária populacional por este serviço alcançava a casa de 11%, enquanto hoje já se encontra em 20%. Hoje, contando com 3.729 lojas, a marca apresenta um total de vendas no valor de 79 milhões de euros.

**The Coffee Club**

Com menos de uma década de operações, a empresa comemora a marca de 50 lojas. Condecorada com prêmios de excelência de sistema de franquia do ano e excelência no sistema de bebida do ano, ambos os prêmios neozelandeses, a Coffee Club pode ser considerada como uma das franquias que encontrou maior crescimento e expansão dentro do país.

“Estamos satisfeitos em oferecer ao nosso país, Nova Zelândia, opções de comida e bebida de qualidade. Tentamos combinar um clima agradável em nossos estabelecimentos com uma infraestrutura relaxante e atmosfera amigável”, segundo Andy Lucas, diretor de Marketing da companhia, quando questionado sobre como a marca conseguiu alcançar o nível em que ela se encontra.

**Lavazza**

Com o intuito de mostrar sua marca e, ao mesmo tempo, mostrar o constante investimento em tecnologias, a Lavazza acaba de criar uma cafeteira capaz de operar no espaço. Chamada de ISSpresso, nome originado com da parceria da marca com a Agência Espacial Italiana (ISS), a máquina é capaz de funcionar em condições de gravidade zero.

Com a data de inauguração programada para novembro, a máquina gerará dois marcos importantes. Acompanhará a viagem da primeira astronauta mulher, Samantha Cristoforetti, e será também responsável por produzir o primeiro copo de café fora do planeta terra.

A invenção vem com o intuito de atender a uma reclamação que já ocorre durante 13 anos pelos astronautas, que pediam por um meio de conseguir café enquanto viajavam para fora do planeta terra.

**Hollys Coffee**

Com a expansão do café para os mais diversos países, as Coreias, tanto do sul quanto do norte, não só apreciaram a bebida como também buscaram por algo mais sofisticado. Com a crescente produção de café nos países, o consumo interno passou do estágio inicial e hoje atinge um nível mais maduro, no qual os clientes tornaram-se mais exigentes em seu consumo.

Inaugurada em 1998, a Hollys Coffee iniciou suas atividades em Seul, capital da Coreia do Sul. Inicialmente operando em território local, a marca buscou, com o passar do tempo, acompanhar as exigências da população coreana. Para Shin Sang-chul, fundador da marca, o objetivo da empresa é fornecer aos consumidores a experiência de degustar cafés com diferentes gostos e aromas, obtendo-os em diferentes colheitas e métodos de extração e torrefação.

Assim como todos os países, as Coreias apresentam uma singularidade no setor, os consumidores preferem que seus cafés sejam feitos na hora que realizam seus pedidos e exigem que sejam feitos com o uso do filtro de coar o café. Com o constante investimento neste processo, a marca conseguiu uma forma de passar o café em

menos de 2 minutos, enquanto outras marcas, segundo a Hollys Coffee, demoram mais de 10 minutos.

Hoje a marca conta com 15 lojas internacionais, espalhadas em países como Filipinas, Peru, China e Tailândia.

### **Subway**

Dentre vários fatores que fazem com que a marca tenha sucesso, as parcerias realizadas ganham destaque. Depois de se aliar com marcas de grande nome, como Coca-Cola e Krispy Kreme, agora a Keurig Green Mountain forma parceira com o Subway. Desde 2013 a rede de fast-food já conta com o sistema de doses únicas, conhecido como Keurig system, em mais da metade das lojas situadas nos Estados Unidos e Canadá. Com a substituição das máquinas e com a implementação onde elas não estão presentes, o Subway conseguirá oferecer um café com qualidade a qualquer hora do dia e em qualquer quantidade.

A rede do setor alimentício é a que mais possui franquias, contando com mais de 42 mil estabelecimentos espalhados em 106 países.

### **Diversificação de cardápio**

Buscando diferente fatia de mercado, Starbucks e Dunkin' Donuts mostram-se interessados pelo setor de lanches. Indo no sentido contrário ao do McDonald's, que começou suas atividades com lanches rápidos e agora investe em café, ambas as marcas promoverão lançamentos no setor alimentício.

O verdadeiro intuito desta medida é o de atrair o público em horas atípicas. Como as duas redes são conhecidas por serem um bom lugar de se tomar um café da manhã, elas buscam clientes que estejam dispostos a procurá-las em outros horários, não somente no período matutino. Uma pesquisa realizada pelo grupo NPD, empresa atuante no ramo de pesquisas de marketing, mostrou que em cafeterias e lojas especializadas em doughnuts, 65% das vendas ocorrem no período da manhã, enquanto no período da noite o número cai para apenas 2%.

Para atrair o público que vai à procura de um lanche rápido, a marca Starbucks lançou novos sanduíches em 178 lojas situadas em Phoenix e Richmond, Virginia. Os produtos são pré-preparados e aquecidos na hora da venda. Caso o número de vendas seja significativo, outros lanches serão ofertados.

Outra medida tomada pela marca é a de inaugurar uma La Boulange, marca de propriedade da Starbucks, voltada para jantares.

A Dunkin' Donuts vem alterando o estilo de suas lojas. Com música jazz e ambiente mais aconchegante, a marca busca encorajar os clientes a visitarem as lojas para um jantar na própria loja.

### **Consumo**

Holanda, Finlândia, Suécia e Dinamarca ficaram, nesta ordem, como líderes mundiais no consumo per capita

do café, de acordo com o site Quartz. A líder mundial, Holanda, apresentou um consumo duas vezes e meia maior que o dos Estados Unidos, país mundialmente conhecido como grande demandante do produto.

Ainda comparando os líderes do estudo, observou-se que os copos usados por eles são menores que os utilizados nos Estados Unidos. Os tamanhos de copos vendidos por McDonald's e Starbucks nos Estados Unidos, considerados pequenos, contam com 350 ml, enquanto nos outros países líderes considera-se pequeno um copo de 230 ml.

O consumo real da população é ainda maior que aqueles apresentados estatisticamente. A pesquisa conta a população como um todo, e não somente aqueles que consomem a bebida. Caso aconteça a separação desta amostra, entre dividir o consumo total por apenas os que realmente bebem da bebida, o número irá mostrar maior significância.

### **Concorrência**

O mercado de café, graças a diferentes adversidades, vem apresentando aumentos tanto no custo de produção quanto no seu preço de venda. Com uma medida de aumento em 2% no valor de venda neste ano, redes de cafeterias conseguem repassar o acréscimo para seus consumidores e ainda assim apresentar crescimento em vendas. Mesmo o aumento de preços sendo global, Starbucks, Dunkin' Donuts e McDonald's, empresas que vendem café, são afetadas de maneiras diferentes.

Com o crescente aumento de investimento nas marcas Teavana e Evolution Fresh, além de investimentos também em novos pratos e salgados, a Starbucks conseguiu aumentar, nos últimos três meses, em 9,1% o seu lucro, totalizando, neste mesmo período, 3,9 bilhões de dólares.

O cenário enfrentado pela Dunkin' Donuts, apresenta também números positivos. Com um crescimento de 6,2% nos últimos três meses, acumulando cerca de 171 milhões de dólares neste período. Mesmo com crescimentos, a marca encontra alguns problemas. Com o aumento no preço de café, outros segmentos da empresa foram afetados, para tentar transferir o aumento de café para outras áreas. O preço de seus produtos no supermercado aumentou em 9%. Os doughnuts, um dos principais produtos da companhia, não podem apresentar significativo aumento, pois seus concorrentes estão espalhados por vários supermercados e a preços bem acessíveis. Além de concentrar grande parte de seu investimento, a área de lanches, submerso em um ambiente que encontra-se em alta, com grandes concorrentes como Starbucks investindo no mesmo setor.

Quando comparadas as marcas, Starbucks e Dunkin' Donuts, a situação apresenta grandes disparidades. Com semelhantes programas de fidelização de clientes, a Starbucks conta com 8 milhões de membros, sendo 25% de todas as suas vendas realizadas por ele, enquanto sua concorrente apresenta apenas 1 milhão.

Ela também já conseguiu garantir toda compra de grãos para este ano e 40% de 2015, enquanto que a Dunkin' Donuts só agora que começou a realizar suas compras para o próximo ano. Com relativa vantagem a seus concorrentes, a Starbucks vem investido em novas medidas para tentar ampliar liderança. Tentando não ter grande dependência dos Estados Unidos, ela pretende inaugurar lojas por toda América Latina, algumas em países que são seus principais fornecedores.

[Voltar Menu](#)

#### 4. INSIGHTS

##### Produção

A instabilidade do mercado cafeeiro é o principal fator de preocupação da grande maioria dos produtores. Nesta situação fica mais difícil a tomada de decisões sobre onde e como agir na busca pelo desenvolvimento da atividade. Neste contexto, os cafeicultores e governantes são mais exigidos quanto à sua capacidade gerencial e devem trabalhar na busca por dados e informações que lhes deem base para encontrar as melhores oportunidades.

Diversos países produtores têm adotado políticas de expansão de áreas e aumento da produtividade como uma forma de reduzir os custos e aumentar a competitividade. Apesar de ser uma estratégia interessante, ela traz reflexos no mercado global, podendo causar a queda dos preços.

Outros focam na diferenciação que é um meio mais eficiente pela valorização do café e que não gera impacto negativo no preço, uma vez que a demanda por este produto cresce cada vez mais em todo o mundo. A oferta neste segmento apesar de ter diminuído com o surto de ferrugem na América Central, volta a aumentar com a recuperação da produção colombiana.

##### Indústria

O mercado é definido por um ambiente bastante dinâmico e competitivo, devido ao grande número de corporações que concorrem entre si, a fim de obterem posições favorecidas na economia global. Para estabilização de preço e aumento dos lucros, as grandes companhias necessitam implantar barreiras à entrada de novos concorrentes no mercado, e muitas vezes possuem vantagens competitivas frente à empresas entrantes, como a existência de lucros extraordinários no longo prazo, além de vantagens nos custos, por estarem estabelecidas há um bom tempo no mercado. Outro tipo de barreira à entrada considerada no cenário atual é a diferenciação de produtos, que pode ser vista por fatores como marca, design, especificações técnicas e formas de comercialização.

As gigantes do café sofrem constantes processos judiciais, devido à acusação de empresas menores que atribuem as tentativas de defesa da concorrência por parte das torrefadoras dominantes, a práticas abusivas, como formação de monopólio no mercado. Por esse motivo, as

grandes corporações enfrentam problemas judiciais, que as obrigam disponibilizar suas máquinas à concorrência.

O segmento de doses únicas sem dúvida é a grande tendência do mercado atual e indústrias brasileiras têm tomado seu lugar no mercado. A oportunidade de investimento no segmento, faz com que empresas de médio porte consigam expandir seus negócios e aumentar seu portfólio, disponibilizando aos clientes um maior número de produtos, a fim de atender a grande demanda.

##### Cafeterias

Com o constante aumento de cafeterias por todo mundo, o mercado torna-se, com o tempo, altamente saturado. Com grandes marcas disputando por um mesmo mercado, encontra-se épocas com constantes novidades e inovações. Com uma realidade que passa por mudanças diárias, os consumidores exigem sempre algo novo, tornando períodos de estagnação extremamente prejudiciais aos negócios.

A parceria entre empresas, com duas ou mais companhias, pode apresentar uma solução para uma época sem significativas mudanças. É possível notar, na maior parte das vezes, que parcerias acabam fornecendo novos produtos, novas ideias, novos públicos consumidores e ampla propagação das marcas envolvidas.

Além de redução nos custos, por produzirem em maior escala, a troca de informações torna esta medida algo extremamente positivo. Por verem e entenderem o mercado de formas diferentes, a parceria de duas ou mais empresas contribui para melhores discussões e estudos do mercado em que estão inseridas.

[Voltar Menu](#)

##### SOBRE O BUREAU

O Bureau de Inteligência Competitiva do Café é um programa desenvolvido no Centro de Inteligência em Mercados (CIM) da Universidade Federal de Lavras (UFLA) que objetiva criar inteligência competitiva e impulsionar a transformação do Brasil na mais dinâmica e sofisticada nação do agronegócio café no mundo. Apoiadores: Fapemig, Sectes, Seapa, Pólo do Café, INCT-Café e Ufla.

##### EQUIPE

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

**Coordenadores do Bureau:**

Ms. Eduardo Cesar Silva

Ms. Caio Chain

Elisa Reis Guimarães

**Equipe de Analistas:** Afonso Celso Ferreira Pinto, Gabriel Mendes Villela, Amanda de Matos Buchivieser, Rodolfo Lomeu Figueiredo.

**CONTATO**

O Bureau de Inteligência Competitiva do Café está disponível aos interessados em conhecer melhor as atividades desenvolvidas. Os contatos podem ser feitos por telefone, e-mail, correspondência ou presencialmente (com agendamento de visita).

**Endereço:** Centro de Inteligência em Mercados, Departamento de Administração e Economia, Universidade Federal de Lavras, Bloco I – Campus Universitário. CEP: 37200-000.

**Telefone:** (35) 3829-1443

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

[Voltar Menu](#)