

# GOVERNANÇA PRIVADA E SUSTENTABILIDADE NA INDÚSTRIA DO CAFÉ

Silva, Eduardo Cesar<sup>1</sup>  
Gusmão, Acsa Keren Hosken<sup>2</sup>  
Barros, Marina de<sup>3</sup>  
Azevedo, Angélica da Silva<sup>4</sup>  
Guimarães, Elisa Reis<sup>5</sup>  
Castro Junior, Luiz Gonzaga de<sup>6</sup>

Recibido: 20-04-17 Revisado: 18-09-17 Aceptado: 09-01-19

## RESUMO

O cultivo do café gera renda para milhões de cafeicultores na América, na África, na Ásia e na Oceania. No entanto, muitos produtores se encontram em uma situação de vulnerabilidade econômica ocasionada por diversos fatores. Em 2001 a cafeicultura mundial enfrentou uma grave crise ocasionada por preços baixos, resultando no agravamento da pobreza em muitas regiões. Diante deste cenário, a indústria passou a receber uma cobrança maior por ações que pudessem garantir uma condição de vida melhor aos cafeicultores. Nas últimas décadas, também houve um aumento das preocupações ambientais, o que na cafeicultura se refletiu com o crescimento da demanda por cafés sustentáveis. Para se adequarem a este cenário, as companhias fabricantes de café industrializado criaram esquemas de governança privada. A partir da constatação deste cenário, o objetivo do estudo foi identificar as ações desenvolvidas por quatro das maiores companhias de café industrializado do mundo em três áreas específicas: i) aquisição de cafés sustentáveis; ii) auxílio aos cafeicultores; e, iii) reciclagem de cápsulas. Os dados

---

<sup>1</sup> Graduação em Tecnologia em Cafeicultura (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais-IFSULDEMINAS, Brasil); Mestre e Doutor em Administração (Universidade Federal de Lavras-UFLA, Brasil). Pesquisador do Centro de Inteligência em Mercados (CIM), grupo de pesquisa do Departamento de Administração e Economia da UFLA. **Endereço:** Universidade Federal de Lavras, Campus Universitário. Programa de Pós-Graduação em Administração-Caixa Postal 3037-CEP 37200-000. Lavras-MG, Brasil. **Telefone:** +55 (35) 3829 1443; **e-mail:** educezar\_muz@hotmail.com

<sup>2</sup> Bacharel em Administração (Universidade Federal de Lavras-UFLA Brasil). **Endereço:** Universidade Federal de Lavras, Campus Universitário. Programa de Pós-Graduação em Administração-Caixa Postal 3037-CEP 37200-000. Lavras-MG, Brasil. **Telefone:** +55 (35) 9912 01014; **e-mail:** acsa-hosken@hotmail.com

<sup>3</sup> Bacharel e Mestre em Administração (Universidade Federal de Lavras-UFLA, Brasil). **Endereço:** Universidade Federal de Lavras, Campus Universitário. Programa de Pós-Graduação em Administração-Caixa Postal 3037-CEP 37200-000. Lavras-MG, Brasil. **Telefone:** +55 35 99137 5067; **e-mail:** marinabarroso@hotmail.com

<sup>4</sup> Bacharel em Administração (Faculdade Estácio de Sá de Juiz de Fora-FESJF, Brasil); Especialista em Administração Estratégica (FESJF, Brasil); Mestre em Administração (Universidade Federal de Lavras-UFLA, Brasil); Doutoranda em Administração (UFLA, Brasil). **Endereço:** Universidade Federal de Lavras, Campus Universitário. Programa de Pós-Graduação em Administração-Caixa Postal 3037-CEP 37200-000. Lavras-MG, Brasil. **Telefone:** +55 35 3829 1443; **e-mail:** angelica.soad@gmail.com

<sup>5</sup> Bacharel, Mestre e Doutora em Administração (Universidade Federal de Lavras-UFLA Brasil). Professora Adjunta da Universidade Federal de Lavras; Membro do Núcleo de Estudos em Estrutura, Dinâmica e Gestão de Cadeias Produtivas- GECAP da UFLA. **Endereço:** Universidade Federal de Lavras, Campus Universitário. Programa de Pós-Graduação em Administração-Caixa Postal 3037-CEP 37200-000. Lavras-MG, Brasil. **Telefone:** +55 (35) 99266-0010; **e-mail:** elisa.rguimaraes@gmail.com

<sup>6</sup> Graduação e Mestrado em Administração (Universidade Federal de Lavras-UFLA, Brasil); Doutor em Economia Aplicada (Universidade de São Paulo-USP, Brasil). Professor Titular da Universidade Federal de Lavras; Docente permanente do PPGA/UFLA; Orientador de mestrado e doutorado. **Endereço:** Universidade Federal de Lavras, Campus Universitário. Programa de Pós-Graduação em Administração-Caixa Postal 3037-CEP 37200-000. Lavras-MG, Brasil. **Telefone:** +55 35 3829 1443; **e-mail:** gonzaga.ufla@gmail.com

e informações foram obtidos a partir de uma análise dos relatórios de sustentabilidade empresas selecionadas, referentes ao ano de 2014. Em alguns casos foram consultados os *websites* institucionais das companhias e de seus parceiros. Os resultados mostram que todas estão comprometidas com a elevação das compras de cafés sustentáveis. Os projetos que visam beneficiar diretamente os cafeicultores são variados e alcançam um grande número de pessoas, embora os dados disponíveis não permitam quantificar o real impacto deles. Por fim, duas das empresas possuem metas de reciclagem de 100% das cápsulas produzidas até 2020, mas as outras duas possuem estratégias modestas nesta área.

**Palavras-chave:** Brasil, cafeicultura, certificação, desenvolvimento sustentável, reciclagem, responsabilidade socioambiental

## RESUMEN

El cultivo del café genera renta para millones de caficultores en América, en África, en Asia y en Oceanía. Sin embargo, muchos productores se encuentran en una situación de vulnerabilidad económica ocasionada por diversos factores. En 2001 la cafeicultura mundial sufrió una grave crisis ocasionada por precios bajos, que supuso un agravamiento de la pobreza en muchas regiones. Ante este escenario, se exigió a la industria actuaciones que pudiesen garantizar una mejor calidad de vida a los caficultores. En las últimas décadas también ha habido un aumento de las preocupaciones ambientales, que se ha reflejado en el crecimiento de la demanda de los cafés sostenibles. Para adecuarse a esta nueva realidad, las compañías fabricantes de café industrializado han creado esquemas de gobernabilidad privada. En este sentido, el objeto del estudio ha sido identificar las actuaciones desarrolladas por cuatro de las mayores empresas de café industrializado del mundo, en tres áreas específicas: i) adquisición de cafés sostenibles; ii) auxilio a los caficultores; y, iii) reciclaje de cápsulas. Los datos e informaciones se obtuvieron a partir de un análisis de los informes de sostenibilidad de las empresas seleccionadas, referentes al año de 2014. En algunos casos fueron consultadas las páginas *web* institucionales de las empresas y sus socios. Los resultados revelaron que todas ellas están comprometidas con el aumento de las compras de cafés sostenibles. Los proyectos que pretenden beneficiar directamente a los caficultores son variados y alcanzan un gran número de personas, aunque los datos disponibles no permitan cuantificar su impacto real. Por último, dos de las empresas estudiadas tienen metas de reciclado del 100% de las cápsulas producidas hasta 2020, si bien las otras dos disponen de estrategias modestas en esta materia.

**Palabras-clave:** Brasil, cafeicultura, certificación, desarrollo sustentable, reciclaje, responsabilidad socioambiental

## ABSTRACT

The coffee farming generates income for millions of farmers in America, Africa, Asia and Oceania. However, many producers find themselves in a vulnerable economic situation caused by several factors. In 2001, world coffee production faced a major crisis caused by low prices, which led to increase poverty in many regions. Because of this scenario, the industry started to receive a larger collection of actions that could ensure a better life condition to farmers. Thus, the aim of this study was to identify the actions that four of the largest industrialized coffee companies in the world develop in three specific areas: i) purchase of sustainable coffee; ii) aid to farmers; and, iii) recycling capsules. Main findings revealed that all are committed to increase the sustainable coffee market; moreover, the projects to directly benefit the farmers are varied and reach a wide range of people, but to measure the real impact is beyond the scope of this study. Finally, the condition to have 100% recycle capsule is the goal for two of the companies until 2020. The other two still have modest strategies in this area.

**Key words:** Brazil, certification, coffee, environmental responsibility, recycling, sustainable development

## RÉSUMÉ

La culture du café produit des revenus pour des millions de caféiculteurs en Amérique, en Afrique, en Asie et en Océanie. Néanmoins, de nombreux producteurs se trouvent dans une situation de vulnérabilité économique causée par plusieurs facteurs. En 2001, la production mondiale du café a connu une grave crise provoquée par la baisse des prix. Cette situation-ci a accentué la pauvreté dans beaucoup de régions productrice autour du monde. Dans ce scénario, on a commencé à exiger à l'industrie caféière, des actions qui pourraient assurer de meilleures conditions de vie aux caféiculteurs. Au cours des dernières décennies, il y a eu, également, une augmentation des

préoccupations environnementales. Dans le cas de la caféiculture, celles-ci a favorisé la croissance de la demande des cafés durables. Pour se conformer à cette nouvelle réalité, les entreprises productrices du café industriel ont créé de régimes de gouvernance privée. Dans ce contexte, cette étude vise à identifier les mesures prises par quatre des plus grandes entreprises de café industriel du monde dans trois domaines spécifiques : i) l'achat des cafés durables ; ii) l'assistance aux caféiculteurs ; et, iii) le recyclage des capsules. Les données et les informations utilisées dans cette étude ont été obtenues à partir d'une analyse des rapports de durabilité des entreprises sélectionnées, pour l'année 2014. Dans certains cas, les domaines web institutionnels des entreprises et leurs partenaires ont été consultés. Les résultats montrent que les quatre entreprises étudiées se sont engagées à augmenter l'achat des cafés durables. Les projets qui ont le but de bénéficier directement les caféiculteurs sont variés et atteignent un large éventail de personnes, quoique les données disponibles ne permettent pas de quantifier leur impact réel. Enfin, deux des entreprises à l'étude ont le but de recycler en 2020, le 100% des capsules produites, tandis que les deux autres ont des stratégies plus modestes dans ce domaine.

**Mots-clé :** Brésíl, certification, développement durable, caféiculture, responsabilité socio-environnementale, recyclage

## 1. INTRODUÇÃO

O café é produzido em mais de 50 países da América, África, Ásia e Oceania (International Coffee Organization-ICO, 2015a), mas a maior parte dessa produção está concentrada em poucos países. Em 2014, os cinco maiores produtores foram, nessa ordem, Brasil, Vietnã, Colômbia, Indonésia e Etiópia, que juntos colheram 71,48% do total mundial (ICO, 2015a). A cafeicultura é uma atividade intensiva em mão de obra e que gera renda para 125 milhões de pessoas ao redor do mundo (Pendergrast, 2010).

A produção mundial do grão cresceu consideravelmente nas últimas décadas, acompanhando a elevação da demanda. Segundo a ICO, a produção mundial subiu de 93,1 milhões de sacas de 60 kg na safra 1990/91 para 141,7 milhões em 2014/15, um incremento de 52,2% (ICO, 2015a). O consumo global cresceu de 89,8 milhões de sacas em 1990 (ICO, 2012) para 149,2 milhões em 2014 (ICO, 2015b), um aumento de 66,1% no período.

O consumo de café se faz, majoritariamente, a partir do produto industrializado que é comercializado no varejo. Nessa etapa da cadeia produtiva, as vendas mundiais somam dezenas de bilhões de dólares e apresentaram crescimento constante nos últimos anos. Segundo dados da consultoria Euromonitor (2015) as vendas de café no varejo mundial chegaram a US\$ 84,5 bilhões em 2014. Em valor, os principais mercados consumidores no período foram EUA (US\$ 12,8 bilhões), Brasil (US\$ 6,4

bilhões), Alemanha (6,3 bilhões) e Japão (US\$ 4,5 bilhões). Nos EUA e no Brasil o café é a segunda bebida mais consumida pela população, atrás apenas da água (Associação Brasileira das Indústrias de Café-ABIC, 2011; National Coffee Association-NCA, 2015).

Apesar de toda a popularidade da bebida, o firme crescimento da demanda nas últimas décadas e dos elevados valores das vendas globais no varejo, muitos cafeicultores vivem em condições de pobreza (Specialty Coffee Association of America, 2013). O café é cultivado em países pobres ou em desenvolvimento que enfrentam graves problemas políticos e econômicos. Além disso, a própria estrutura do mercado de café impõe fatores de risco adicionais. As lavouras estão sujeitas ao ataque de pragas e doenças; podem produzir menos devido à ocorrência de secas ou geadas; e quanto aos preços, há um histórico de alta volatilidade e tendência de redução ao longo do tempo (Valkila, 2014).

Segundo Pendergrast (2010) a indústria do café começou a se preocupar efetivamente com a qualidade de vida dos cafeicultores em meados da década de 1980. De acordo com o autor, até então o setor estava preocupado principalmente em oferecer a «xícara perfeita» aos consumidores, mas aquele produto altamente valorizado era cultivado por agricultores em situação de penúria. Em 1986, foi fundada a *Equal Exchange*, cujos objetivos eram garantir um preço mínimo de compra do café, independente da cotação no mercado internacional; permitir a compra dos grãos diretamente de produtores reunidos em

cooperativas democráticas, eliminando assim intermediários e favorecendo a colaboração entre os cafeicultores; e fomentar a adoção de práticas sustentáveis (Pendergrast, 2010). Em 1988, por iniciativa de holandeses, foi lançada a *Max Havelaar Quality Mark*, uma certificação auditada de forma independente para garantir o comércio justo de café.

Em 2001, a cafeicultura mundial enfrentou uma das suas piores crises. O aumento da produção mundial gerou um excesso de oferta que levou à queda das cotações internacionais. Os preços caíram ao menor valor real em mais de 100 anos (ICO, 2003). Isso acarretou sérios problemas aos países produtores: em Camarões, onde 2 milhões de pessoas dependiam da cafeicultura, houve aumento do desemprego e do êxodo rural; na Colômbia, onde 480 mil famílias dependiam da atividade, houve redução na renda familiar e aceleração da migração para as cidades; na Costa Rica houve redução no número de cafeicultores e aumento no índice de pessoas vivendo em extrema pobreza em uma das principais regiões produtoras do país; em vários outros países os efeitos foram semelhantes, com aumento do desemprego e redução da renda (ICO, 2003).

Conforme relata Pendergrast (2010), enquanto os cafeicultores recebiam valores abaixo do custo de produção, o preço do café industrializado no varejo permaneceu relativamente estável. Isso aumentou a pressão para que torrefadores e varejistas ajudassem os produtores. O autor relata uma série de iniciativas que tiveram início após a crise de 2001: Starbucks e Procter & Gamble doaram, respectivamente, US\$ 1 milhão e US\$ 1,5 milhão para organizações de auxílio aos cafeicultores naquele ano; em 2001 foi fundada a *Community Agroecology Network* (CAN) com o intuito de conectar cooperativas de café, pesquisadores e consumidores; em 2000, George Howell iniciou o *Cup of Excellence*, um concurso de qualidade que teve sua primeira edição no Brasil e depois passou a ser realizado anualmente em diversos países, incentivando a produção de cafés de alta qualidade e premiando os melhores lotes, que são comercializados com ágios muito acima do mercado.

Desde então, as empresas de torrefação de café investem cada vez mais em diversos projetos nas regiões cafeeiras. As iniciativas variam desde a distribuição de novas variedades de cafeeiros mais resistentes até empréstimos para custeio e treinamentos em gestão, conforme relata o Bureau de Inteligência Competitiva do Café (2015). Também é crescente a demanda por cafés produzidos segundo critérios de sustentabilidade ambiental, econômica e social (International Trade Centre, 2011), o que reflete a maior preocupação dos consumidores com a origem e as condições de produção do café, bem como com a remuneração dos produtores. Segundo Raynolds, Murray & Heller (2007) o café apresenta um dos mais elevados índices de crescimento no uso das certificações.

Diante da crescente preocupação com questões sociais e ambientais pertinentes à produção de café, é importante analisar o posicionamento que as torrefadoras adotam para se adequarem ao novo cenário. Sendo assim, o objetivo deste trabalho foi analisar as iniciativas de governança privada que algumas das maiores torrefadoras de café do mundo adotaram para aumentar a sustentabilidade da cadeia produtiva. Com isso, foi possível identificar as principais ações desenvolvidas, as metas que foram estabelecidas e as estratégias de cada empresa. Especificamente, o trabalho analisou três eixos da governança privada da indústria do café: i) aquisição de cafés com certificação socioambiental; ii) projetos de apoio aos pequenos cafeicultores e suas comunidades; e, iii) reciclagem de cápsulas de café.

A justificativa para esta pesquisa reside na importância do monitoramento do cenário competitivo para a indústria do café. Diante de mudanças, como as que ocorrem no momento, é preciso que o setor conheça e compreenda a natureza e a profundidades das novas tendências, de modo que as empresas possam se posicionar adequadamente. A análise das ações de governança privada das grandes torrefadoras internacionais constitui um valioso subsídio para a definição das estratégias para as demais empresas que compõe o setor. Para os cafeicultores, essa

análise possibilitará o entendimento das novas demandas dos compradores. Os dados foram obtidos a partir da análise de relatórios oficiais de sustentabilidade e outras informações institucionais disponíveis na web.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1. GOVERNANÇA PRIVADA NA CADEIA PRODUTIVA DO CAFÉ

O atual cenário das cadeias produtivas é caracterizado por importantes questões sociais e ambientais, tais como o uso de alimentos geneticamente modificados, o desmatamento das florestas, a preservação do solo e da água e o trabalho infantil, entre outras; ao mesmo tempo, a regulação governamental da agricultura diminuiu (Dietz & Auffenberg, 2014). O declínio da regulação estatal e o avanço da globalização permitiram o surgimento de iniciativas voluntárias de certificação baseadas no cumprimento de critérios sociais e ambientais (Raynolds *et al.*, 2007). As certificações fazem parte de um conjunto mais amplo de iniciativas conhecidas como «governança privada» e que inclui códigos de conduta e padrões de qualidade (Auld, Berstein & Cashore, 2008).

A globalização também foi responsável pela «desterritorialização» das cadeias produtivas, o que levou a emergência de problemas complexos de ordem ambiental e social em escala global. O surgimento de tais problemas revelou a ineficiência dos mecanismos regulatórios tradicionais e impulsionou o surgimento de novos modelos de governança socioambientais. Tais mudanças foram observadas a partir da década de 1980 (Perosa, 2012).

Atualmente, iniciativas transnacionais de governança privada que contemplam aspectos ambientais e sociais são difundidas em vários setores da economia (Auld, Renckens & Cashore, 2015). A discussão sobre governança privada ainda não foi suficientemente mapeada, o que resulta na existência de diferentes definições e interpretações acerca do termo. Porém, há três requisitos básicos em que o conceito se fundamenta. Primeiramente, este modelo de governança está fundamentado em regras e regulamentos,

e não em ações espontâneas; segundo, os processos e instâncias de institucionalização vão além da cooperação entre os diferentes atores; e, terceiro, a governança privada se mostra equivalente aos mecanismos de governo para organizar os espaços políticos (Pattberg, 2006).

As iniciativas de governança privada podem ser desenvolvidas exclusivamente por atores corporativos, mas também costuma ocorrer a participação de organizações da sociedade civil e do governo (Vogel, 2008). A complexidade e abrangência da governança privada é diversificada. As iniciativas podem variar desde apenas divulgar ações sociais e ambientais até esquemas que incluem indicadores de performance e mecanismos de controle (Kalfagianni, 2014).

Dentre as várias modalidades de governança privada, as certificações socioambientais são as mais inovadoras e efetivas devido ao fato que, nelas, a sociedade civil em conjunto com atores políticos e econômicos pode colaborar com o desenvolvimento de critérios de sustentabilidade de maneira independente dos compradores do produto (Dietz & Auffenberg, 2014).

A independência das certificações para elaborar as normas e verificar seu cumprimento é importante fator de legitimidade perante a cadeia produtiva. Esse aspecto é tão relevante que os esquemas de certificação podem ser classificados quanto ao seu nível de autonomia, sendo denominadas como primeira, segunda e terceira parte (Gereffi, Garcia-Johnson & Sarcser, 2001).

Nas certificações de primeira parte uma empresa determina e fiscaliza o cumprimento de um conjunto de normas de sustentabilidade que ela mesma estabelece. As certificações de segunda parte são aquelas em que uma associação de empresas estabelece os critérios e fica responsável por conferir o seu cumprimento pelos membros associados. Finalmente, nas certificações de terceira parte uma organização independente determina os critérios que deverão ser seguidos e verifica seu cumprimento periodicamente (Gereffi *et al.*, 2001).

A limitação das certificações de primeira e segunda parte reside em sua falta de independência, o que pode ocasionar o estabelecimento de critérios que sejam do interesse das empresas envolvidas (Raynolds *et al.*, 2007). Outro fator que diferencia as certificações de terceira parte das demais é o seu sistema de supervisão, que é considerado complexo. A estrutura desse modelo de certificação é composta por múltiplos conjuntos de auditorias hierárquicas e horizontais. Os vários níveis de auditoria e supervisão presentes nesta certificação garantem, de certo modo, que os atores em todos os níveis sejam competentes (Hatanaka & Bush, 2008). Diante disto, é considerado que as certificações de terceira parte apresentam critérios transparentes e mecanismos de auditoria mais confiáveis (Raynolds *et al.*, 2007).

A certificação é uma garantia de que um determinado produto foi produzido de acordo com as normas de sustentabilidade indicadas (Nassar, 2003). Essa informação é transmitida ao consumidor através de selos ou rótulos (Spers, 2003). Segundo este autor, cada organização responsável por uma certificação, também chamada de «certificadora», possui o seu rótulo ou selo. Conforme Leme & Machado (2010), a presença de um requisito, mesmo que mínimo, de certificação demonstra a existência de qualidade em um determinado produto, visto que padrões mínimos de produção e processo, estabelecidos por meio de normas dos programas de certificação, foram obedecidos.

Na cafeicultura, as principais certificações existentes combinam um conjunto de critérios econômicos, sociais e ambientais (Committee on Sustainability Assessment-COSA, 2008). A adoção de uma certificação como ferramenta de governança privada é uma ação voluntária, mas uma vez feita, a exigências de cada selo passam a ter um valor que pode ser comparado ao de uma lei, já que cria «obrigações» para as partes envolvidas e não apenas «sugestões» (Kalfagianni, 2014). A autora explica que o cumprimento das regras de cada selo é verificado e punições, que variam de

advertência ao descredenciamento, podem ser aplicadas.

A adoção de uma certificação por parte dos cafeicultores oferece um conjunto de benefícios, dentre os quais destacam: a rastreabilidade das etapas de produção, que melhora a gestão das propriedades; uso mais eficiente de insumos; acesso a novos mercados; melhoria da imagem/marca da propriedade; melhora a segurança dos trabalhadores; e, contribui para a preservação do meio ambiente (Byers & Liu, 2008). Por outro lado, há também problemas que podem ocorrer com a adoção das certificações. A adequação aos critérios estabelecidos eleva os custos de produção, o que pode excluir pequenos cafeicultores desses mercados (Byers & Liu, 2008).

## 2.2. PRINCIPAIS CERTIFICAÇÕES DA CAFEICULTURA

O café foi um dos primeiros produtos comercializados internacionalmente a receber incentivos para o desenvolvimento de padrões de processos que abarcassem questões socioeconômicas e ambientais. Algumas marcas optam pela adoção de selos de certificadoras de terceira parte, enquanto outras decidem comercializar seus produtos de acordo com iniciativas projetadas por empresas privadas, que possuem ou não o monitoramento de terceiros. Fairtrade, Rainforest Alliance e UTZ são as principais certificações presentes na cadeia do café (Giovannucci & Ponte, 2005).

*Fairtrade* é um selo criado e verificado pela *Fairtrade International*. Sua proposta é oferecer uma alternativa ao comércio convencional pautada na colaboração entre produtores e consumidores (Fairtrade International, 2015). Segundo a organização, os critérios estabelecidos geram um relacionamento comercial mais justo entre produtores e compradores. De acordo com Raynolds *et al.* (2007), o selo *Fairtrade* possui os critérios de justiça social mais fortes dentre as certificações disponíveis para o café. Segundo os autores, o padrão de sustentabilidade deste selo é bastante superior aos padrões comuns do mercado. As principais características desta certificação são a garantia de um preço mínimo de compra e

o pagamento de um prêmio adicional que deve ser investido nas comunidades.

*Rainforest Alliance* é uma certificação que trabalha para conservar a biodiversidade e promover um padrão de vida sustentável por meio do uso da terra, práticas de negócios e hábitos de consumo (Rainforest Alliance, 2015). As propriedades são certificadas com base em padrões de sustentabilidade, proteção ambiental, condições básicas de trabalho e relações com a comunidade (Giovannucci & Ponte, 2005)

Esta certificação contempla três tipos de atividades: a) fazendas que atendem aos critérios da *Sustainable Agriculture Network* (SAN); b) empreendimentos florestais que seguem os padrões da *Forest Stewardship Council*; e c) companhia de turismo rural que reduzem os danos ambientais e apoiam seus empregados e as comunidades locais (Rainforest Alliance, 2015). A SAN é uma associação de organizações não governamentais que trabalham pela conservação da biodiversidade e o desenvolvimento rural (SAN, 2015). A associação promove sistemas agrícolas eficientes e o desenvolvimento humano sustentável por meio de um conjunto de critérios sociais, econômicos e ambientais (SAN, 2015). Os produtores que cumprem com estes critérios recebem o selo *Rainforest Alliance*.

A *UTZ Certified* trabalha para promover uma agricultura sustentável e melhores oportunidades para os agricultores. A organização certifica a produção de café, cacau e chás. Seus requerimentos incluem boas práticas agrícolas, gestão, condições de trabalho dignas, fim do trabalho infantil e proteção do meio ambiente (UTZ Certified, 2015). A certificação também abrange questões como rastreabilidade e uso responsável de defensivos agrícolas. Para serem certificados, os produtores devem receber um treinamento sobre boas práticas agrícolas, que os auxiliarão na produção de cafés com melhor qualidade (Chiputwa, Spielman & Qaim, 2015).

O Código de Conduta da Comunidade Cafeeira (4C) é uma certificação de segunda parte que busca unir os *stakeholders* da cadeia do café em prol da sustentabilidade (4C

Association, 2015). O Código de Conduta 4C é composto por 27 princípios econômicos, sociais e ambientais que cobrem todas as etapas da cadeia produtiva (4C Association, 2015).

### 3. METODOLOGIA

Foram analisadas as ações de governança privada de três das quatro maiores torrefadoras mundiais de café (Nestlé S.A., Mondelez International e Keurig Green Mountain)<sup>7</sup> no ano fiscal de 2014, ou no primeiro período anterior com informações disponíveis. Estas empresas foram escolhidas por serem as maiores do mundo em volume de vendas. As estratégias adotadas por elas possuem o potencial de influenciar diretamente milhares de cafeicultores que fornecem os grãos utilizados.

A Nestlé atua no mercado de café com duas marcas principais: Nescafé e Nespresso. A Nespresso é uma companhia independente que trabalha no segmento de luxo, enquanto a linha Nescafé possui produtos mais populares. Além disso, as duas marcas desenvolvem iniciativas separadas. Por esse motivo, elas foram analisadas individualmente.

A análise foi feita a partir dos relatórios de sustentabilidade mais recentes das empresas escolhidas (Keurig Green Mountain, 2015; Mondelez International, 2015; Nespresso, 2014; Nespresso, 2013; Nestlé, 2015a) e de informações disponíveis nos *websites* institucionais (Nespresso, 2015; Nespresso, s.d.; Nestlé, 2015b; Nestlé, 2015c; Nestlé, 2015d). Para informações adicionais, também foi consultado o *website* de uma empresa que trabalha em conjunto com duas dessas torrefadoras (Terracycle, 2015a; Terracycle, 2015b).

Após uma análise preliminar das informações disponíveis, foram identificadas três áreas de atuação em comum de todas as empresas, a saber: i) aquisição de cafés

---

<sup>7</sup> A terceira maior empresa no ano de 2014, a Douwe Egberts Master Blenders, foi incorporada como parte de uma nova companhia em 2015. Por ocasião da coleta dos dados, o material institucional da antiga empresa não estava disponível na internet.

sustentáveis; ii) projetos de auxílio aos cafeicultores; e, iii) reciclagem de cápsulas de café. Outras iniciativas das empresas relacionadas com gestão social e ambiental não foram consideradas neste estudo. A análise principal foi feita com base nessas três áreas.

Adotou-se, portanto, o formato de pesquisa qualitativa e exploratória, uma vez que ela «não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise dos dados» (Neves, 1996, p. 1) e tem por finalidade ampliar o conhecimento acerca de determinado assunto, de forma a embasar o planejamento de futuras pesquisas descritivas (Gil, 2007). Quanto a seus procedimentos técnicos, o presente trabalho se caracteriza como pesquisa documental, método diferenciado da pesquisa bibliográfica apenas pela natureza das fontes utilizadas: enquanto a última se vale de contribuições de domínio científico, de fontes como periódicos e livros, a pesquisa documental utiliza materiais ainda sem tratamento científico ou que ainda podem ser reelaborados conforme os objetivos da pesquisa (Gil, 2002; Oliveira, 2007).

Algumas vantagens advindas de sua utilização incluem a riqueza e estabilidade das informações encontradas nos documentos selecionados, seu baixo custo de execução e a não exigência de contato direto com o sujeito da pesquisa. Contudo, é necessário atentar para a subjetividade de alguns documentos, sendo importante, assim, garantir sua representatividade acerca do universo estudado (Gil, 2002; Sá-Silva, Almeida & Guindani, 2009).

Sendo assim, Cellard (2008) definiu cinco cuidados necessários na utilização deste procedimento: i) avaliação do contexto histórico e do universo sócio-político relacionados aos documentos, a seus autores e às pessoas a quem o estudo foi direcionado; ii) conhecer a identidade do autor, no tocante a suas motivações e interesses para elaboração do documento; iii) verificar a procedência do documento; iv) levar em conta a natureza do texto, que pode exigir, por parte do leitor, um grau de iniciação no contexto particular de produção do documento, a exemplo

daqueles de natureza jurídica, teológica ou médica; e, por fim, v) examinar a lógica interna do texto e delimitar adequadamente os conceitos-chave.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados foram organizados por empresa e por categoria de ação. Casa subseção começa com uma breve apresentação de companhia analisada e, na sequência, são apresentadas as iniciativas de cada uma para aquisição de cafés sustentáveis, auxílio aos cafeicultores e reciclagem de cápsulas.

##### 4.1. NESTLÉ NESCAFÉ

A multinacional suíça Nestlé, maior fabricante de alimentos e bebidas do mundo, teve início em 1866 com os experimentos de Henri Nestlé, que buscava produtos que provessessem uma solução para a desnutrição infantil. Em 1867, ele iniciou sua produção em larga escala com a fundação da Sociedade Henri Nestlé. A empresa, que conta com cerca de 339 mil funcionários, está presente em 83 países dos cinco continentes. Em 2014 suas vendas somaram 91,6 bilhões de francos suíços (US\$ 96,6 bilhões). A Nestlé é líder mundial em industrialização de café, tendo como principais marcas o café solúvel Nescafé e a linha de cafés e bebidas quentes em cápsulas Nescafé Dolce Gusto.

##### 4.1.1. AQUISIÇÃO DE CAFÉS CERTIFICADOS

A Nestlé possui um programa de compra de café chamado *Farmer Connect*. Por meio dele, a empresa compra o café diretamente dos cafeicultores ou das cooperativas, aproximando os elos da cadeia produtiva. A parceira da Nestlé no programa é a Associação 4C. Em 2014, a multinacional obteve 186,7 mil toneladas de café através do *Farmer Connect*, dos quais 70% estavam de acordo com as normas 4C. O objetivo para 2015 é que 100% do café obtido pelo programa esteja de acordo com as normas. Para 2020 a meta é obter 90 mil toneladas de café produzido segundo as normas da *Sustainable Agriculture Network*, o que garante o uso do selo *Rainforest Alliance*.

##### 4.1.2. APOIO AOS CAFEICULTORES

Em 2010 foi lançado o *Nescafé Plan*, uma iniciativa que tem como objetivos: melhorar

a condição de vida dos cafeicultores, bem como aumentar a produtividade de suas lavouras e a qualidade dos grãos produzidos; garantir o cumprimento das normas do 4C; promover a sustentabilidade em todas as etapas da cadeia produtiva, do cafeicultor ao consumidor; e empoderar mulheres e jovens para que se tornem líderes em suas comunidades. A vigência do plano é de 2010 até 2020, com um orçamento de 350 milhões de francos suíços.

Por meio do *Nescafé Plan*, 134 mil cafeicultores receberam treinamento em 2014. No acumulado do projeto, desde 2010, já são 302 mil produtores. A meta é ampliar os programas de assistência técnica, incluindo orientações sobre práticas de cultivo e pós-colheita, criar novas possibilidades de microcrédito e aumentar o número de projetos comunitários que visam educação, saúde pública e abastecimento de água.

Também serão distribuídas 220 milhões de mudas de novas variedades de café com elevada produtividade e resistência a doenças até 2020. Esse projeto deverá ser viabilizado por intermédio de parceiros públicos e privados desses países e, até 2014, já haviam sido distribuídas 73,8 milhões de mudas. O Plano também prevê a abertura de centros de estudo em países produtores de café, inicialmente no México.

#### 4.1.3. RECICLAGEM DE CÁPSULAS

De acordo com o site da Nescafé Dolce Gusto do Reino Unido, atualmente as cápsulas não podem ser recicladas naquela região e o site norte-americano não apresenta informações sobre reciclagem. Na Austrália foi iniciada uma parceria com a Terracycle, por meio da qual os consumidores enviam suas cápsulas para a empresa e recebem 1 centavo de dólar por cada uma. Esse dinheiro pode ser destinado à uma instituição de caridade. Em 12 de setembro de 2015 havia 571 pontos de coleta no país.

Não foram encontradas informações sobre parcerias semelhantes em outras nações, o que indica que as ações de reciclagem das cápsulas Nescafé Dolce Gusto ainda são limitadas.

## 4.2. NESPRESSO

A Nespresso é uma empresa que pertence ao grupo Nestlé, mas possui gestão autônoma no mundo todo. A empresa foi fundada em 1986 com a proposta de comercializar máquinas e cápsulas capazes de reproduzir a experiência do café *espresso*. As cápsulas são comercializadas apenas pela internet ou nas lojas exclusivas da empresa, chamadas de Boutiques Nespresso. Em 2006 suas vendas superaram a marca de 1 bilhão de francos suíços pela primeira vez e chegaram a 3 bilhões em 2010, o último resultado divulgado. A Nespresso está presente em 62 países, possui 10,5 mil empregados e em 2014 já contava com mais 400 lojas ao redor do mundo.

### 4.2.1. AQUISIÇÃO DE CAFÉS CERTIFICADOS

A Nespresso elaborou um programa para a aquisição de café que atenda aos critérios de sustentabilidade e qualidade estabelecidos pela empresa. O *Nespresso AAA Sustainable Quality* teve início em 2003 com a colaboração da *Rainforest Alliance* e visa garantir o abastecimento dos cafés de qualidade e os meios de subsistência dos agricultores que os cultivam. O programa tem como foco a qualidade, a sustentabilidade e a produtividade. Para participar do programa, os cafeicultores precisam se adequar a um conjunto de 96 critérios ambientais, 150 critérios sociais e 56 critérios econômicos, que foram elaborados em conjunto com a *Rainforest Alliance* e a *Sustainable Agriculture Network*.

A cada ano, uma média de 30% do café colhido por cada produtor atende aos critérios do programa e é vendido com prêmios de 30% a 40% sobre o preço de mercado. O café que não entra no programa é comercializado normalmente no mercado. No final de 2014, já contava com mais de 63 mil produtores de café em 11 países.

Em 2009, a Nespresso estabeleceu como meta para 2013 a aquisição de 80% de todo o café utilizado por meio do programa AAA. Ao final daquele ano, a meta havia sido superada, com 84% dos grãos provenientes do programa. A meta atual, para 2020, é de que 100% dos grãos cumpram com os critérios AAA.

Do café adquirido em 2013, 30% tinha certificação *Rainforest Alliance*, o que indica uma considerável evolução desde 2009, quando o percentual era zero.

#### 4.2.2. APOIO AOS CAFEICULTORES

Em 2014 a Nespresso, em parceria com o governo da Colômbia, a *Fairtrade International*, a Cooperativa de Cafeicultores de Aguadas e outras organizações locais, deu início a um projeto piloto de fundo de aposentadoria para os cafeicultores da cooperativa. O objetivo inicial é que até 40 mil cafeicultores se beneficiem do projeto nos próximos anos.

De 2007 a 2012, cerca de 5 mil cafeicultores da América Central receberam treinamento em agricultura sustentável e aumento de produtividade, o que contribuiu para o incremento da renda dos agricultores. Entre 2010 e 2011, cafeicultores de Huehuetenango (Guatemala) receberam capacitação em gestão patrocinado pela Nespresso. A ação foi planejada e conduzida pela ONG Root Capital.

Desde 2011 a Nespresso está investindo na reestruturação da cafeicultura no Sudão do Sul, uma nação jovem que se tornou independente do Sudão após décadas de guerra civil. Mesmo com a independência, o país ainda enfrenta graves conflitos. A Nestlé investirá 2,5 milhões de francos suíços no país e alguns resultados já foram alcançados. Em 2013, o país registrou sua primeira exportação de café. Até 2020 a Nespresso pretende investir 3 bilhões de francos suíços em projetos nas comunidades cafeleiras.

#### 4.2.3. RECICLAGEM DE CÁPSULAS

A Nespresso se comprometeu a buscar soluções para a reciclagem do alumínio, produto usado em suas cápsulas, atuando em melhorias em todo o ciclo. Em 1991, a marca lançou o primeiro sistema mundial de reciclagem de cápsulas na Suíça. Em 2009, foi estabelecida a meta de ampliar a capacidade de reciclagem de 25% para 75% em 2013. A meta foi superada com uma capacidade de 80% ao fim daquele ano. A nova meta para 2020 é de 100% de capacidade de reciclagem.

#### 4.3. MONDELEZ INTERNATIONAL

A Mondelez International surgiu em 2012 a partir de uma divisão da Kraft Foods. Na ocasião, a unidade de negócios da América Norte continuou como Kraft Foods enquanto a unidade internacional de *snacks* e bebidas se tornou a Mondelez. Esta herdou as grandes marcas de café que compunha o portfólio da Kraft, sendo que a origem de algumas dessas marcas remonta às primeiras décadas do século XX. Em 2014 foi anunciado um acordo entre a Mondelez e a Acorn Holdings B. V., proprietária da D. E Master Blenders, para formação de uma nova empresa. A partir de 2015 o segmento de café da Mondelez e a D.E Master Blenders formaram integrados e formaram a Jacobs Douwe Egberts, uma empresa especializada em café e dona do 2ª maior *market share* no mercado mundial de café industrializado.

A Mondelez continua como empresa de alimentos e é dona de 44% da nova firma, enquanto a Acorn Holding manteve 56%.

##### 4.3.1. AQUISIÇÃO DE CAFÉS CERTIFICADOS

Em 2014, 61% de todo o café adquirido pela Mondelez foi obtido de lavouras sustentáveis e a meta para 2015 é de 70%. A companhia considera como «sustentáveis» os cafés produzidos sob normas do 4C, *Rainforest Alliance* e do programa *Coffee Made Happy*. O relatório de sustentabilidade não apresenta informações discriminadas sobre os volumes de cada um desses três tipos.

Em 2014 foi estabelecido um acordo com a COSA (Comitê de Avaliação da Sustentabilidade; o *Committee On Sustainability Assessment*, em inglês) com o intuito de desenvolver um quadro de avaliação do programa *Coffee Made Happy* e medir o real impacto gerado ambiental gerado pelos produtores.

##### 4.3.2. APOIO AOS CAFEICULTORES

No Vietnã estão sendo treinados cerca de 9,5 mil produtores que recebem treinamento em agricultura sustentável e gestão de negócios. Na Indonésia o número é menor, são 3 mil pessoas que estão sendo beneficiadas com os treinamentos. Já em Honduras, o *Coffee Made*

*Happy* auxilia 16 mil produtores. No Peru, são mil cafeicultores. Por fim, na Etiópia, 24 mil cafeicultores recebem treinamento agrônômico.

#### 4.3.3. RECICLAGEM DE CÁPSULAS

Para uma das duas linhas de café em cápsulas, Tassimo, a Mondelez possui um programa de reciclagem em parceria com a empresa TerraCycle, especializada em reciclagem. Por meio do programa, os consumidores podem enviar suas cápsulas vazias para a TerraCycle, que fabrica utensílios plásticos com o material. Ao enviar as cápsulas, o consumidor recebe pontos que são convertidos em doações financeiras para instituições de caridade ou escolas.

Até 11 de setembro de 2015, o programa, que é restrito ao Reino Unido, havia coletado 10,2 milhões de cápsulas que geraram 167 mil libras em arrecadação para as instituições. Na ocasião, haviam 323 pontos de coleta espalhados pelo Reino Unido. As limitações do projeto são a restrição geográfica e o peso mínimo de cápsulas para troca por pontos, que é de 20 quilos por remessa.

#### 4.4. KEURIG GREEN MOUNTAIN

A empresa foi fundada em 1981 e possui como principal negócio a fabricação e comercialização de máquinas e cápsulas de café. Com sede nos Estados Unidos, suas vendas apresentaram rápido crescimento nos últimos anos, impulsionadas pela popularização do café em cápsulas. Em 2014, as vendas chegaram a US\$ 4,7 bilhões e o número de empregados totalizou 6,6 mil.

##### 4.4.1. AQUISIÇÃO DE CAFÉS CERTIFICADOS

A Keurig Green Mountain (KGM) adquire cafés com certificados *Fairtrade*, *Rainforest Alliance* e orgânico. No caso do *Fair Trade*, as compras realizadas durante o ano fiscal de 2014 renderam US\$ 25 milhões em prêmios aos cafeicultores. Além disso, busca-se um compromisso de longo prazo com as cooperativas de produtores *Fairtrade*. Em 2014, 72% das cooperativas eram fornecedoras da Keurig há mais de 5 anos. No entanto, os dados disponibilizados pela companhia

mostram uma redução nas compras de café certificado entre 2012 e 2014. O motivo para isso seriam alterações nos países que fornecem os grãos e um grave ataque da doença conhecida como «ferrugem do cafeeiro» (*Hemilea vastatrix*), que comprometeu a produção de importantes fornecedores da América Central. No entanto, é preciso destacar que a aquisição de cafés não certificados também apresentou declínio no período, sendo substituídos por cafés rastreados dentro de um programa da própria empresa, o *Farm ID*.

O *Farm ID* permite que a origem dos grãos seja rastreada até o produtor ou, quando isso ainda não é possível, até a cooperativa a qual ele pertence. O objetivo é ter informações sobre todas as etapas de produção do café. Com essas informações seria possível saber se os grãos foram produzidos em condições sociais e ambientais condizentes com as diretrizes da empresa. Por outro lado, certificações de primeira parte, como o *Farm ID*, não possuem o mesmo reconhecimento que as certificações de terceira parte.

##### 4.4.2. APOIO AOS CAFEICULTORES

A Keurig possui três linhas de atuação para beneficiar os cafeicultores. A primeira consiste em aumentar a produtividade das lavouras e a qualidade dos grãos, além de ajudar os produtores a diversificarem suas lavouras. Na segunda linha estão projetos para acesso à água potável e gestão do uso da água na agricultura. Na terceira linha a empresa apoia o fortalecimento de organizações de cafeicultores por meio de treinamentos, crédito e acesso a novos canais de comercialização. Todas essas iniciativas são realizadas em parceria com ONG's que desenvolvem trabalhos sociais e ambientais. O investimento em 2014 totalizou US\$ 8,9 milhões. Segundo a KGM, 386 mil pessoas já se beneficiaram dos investimentos da empresa voltados aos cafeicultores. A meta para 2020 é que 1 milhão de pessoas sejam beneficiadas.

##### 4.4.3. RECICLAGEM DAS CÁPSULAS

A companhia já possui alguns modelos de cápsulas recicláveis, bem como programas para a coleta desse material em algumas

localizações dos EUA e do Canadá. A meta da empresa é que até 2020 todas as cápsulas sejam recicláveis. Também estão sendo realizados trabalhos em conjunto com empresas de reciclagem para viabilizar que mais cápsulas sejam efetivamente recicladas.

### 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos a partir da análise dos relatórios e sites institucionais das empresas mostram que todas atuam nas três áreas de sustentabilidade relacionadas ao café (cafés certificados, auxílio aos cafeicultores e reciclagem de cápsulas) definidas na metodologia do trabalho.

Quanto a aquisição de cafés sustentáveis, os dados fornecem uma boa compreensão das estratégias adotadas pelo setor. As quatro organizações estão comprometidas com o incremento do volume de café sustentável e compram grãos com certificações de 3º parte. Nota-se, contudo, que todas também utilizam critérios próprios de sustentabilidade (1º parte). Embora esses critérios sejam elaborados em parceria com organizações independentes, a transparência do processo não é tão grande quanto nas certificações de 3º parte, já que os interesses particulares das companhias podem ser priorizados em detrimento de uma legítima busca pela sustentabilidade. A ideia da certificação de 3º parte é justamente

garantir que nenhum dos lados interessados interfira na certificação. A vantagem das certificações de primeira parte para as companhias é o maior controle que elas podem exercer sobre a definição e fiscalização dos critérios.

Das quatro companhias analisadas, Nespresso e Keurig estabeleceram metas de adquirir 100% de café sustentável até 2020, incluindo certificações de 1º, 2º e 3º partes. Ambas já compram volumes expressivos de cafés com certificação de 3º parte, mas não estabeleceram metas de longo prazo para esta categoria específica. As outras duas (Mondelez e Nescafé), por ocasião da publicação dos relatórios mais recentes, estavam em busca do cumprimento das metas estabelecidas para 2015, mas a Nescafé planeja adquirir 90 mil toneladas de café com critérios da SAN até 2020. A Tabela Nª 1 apresenta as organizações de promoção da sustentabilidade na cafeicultura que trabalham com cada empresa e os dados de compras de cafés sustentáveis informados pelas empresas para o ano fiscal de 2014.

Como parte de suas iniciativas sustentáveis, as quatro empresas investem nas comunidades de cafeicultores com uma gama de projetos que buscam melhorar a sua qualidade de vida. Ao se considerar que os cafeicultores estão expostos a diversos riscos da atividade agrícola

Tabela 1

*Organizações de promoção da sustentabilidade na cafeicultura que trabalham com cada empresa e volume de cafés sustentáveis adquiridos em 2014*

<b>Empresa</b>	<b>Organizações parceiras</b>	<b>Compras sustentáveis</b>
Nespresso	Rainforest Alliance, Fairtrade International	82% Nespresso AAA Sustainable Quality, dos quais 30% com certificado Rainforest Alliance
Nescafé	4C, Sustainable Agriculture Network, Rainforest Alliance	186 mil toneladas Nescafé Farmer Connect, dos quais 70% com critérios 4C
Mondelez	Rainforest Alliance, 4C, Committee On Sustainability Assessment	61% Coffee Made Happy. Inclui cafés Rainforest Alliance e 4C
Keurig	Rainforest Alliance, Fair Trade USA	19% Fairtrade e 3,6% Rainforest Alliance

Fonte: elaborado pelos autores, a partir de dados da pesquisa

(Valkila, 2014), muitos não possuem acesso a crédito (Pendergast, 2010) e apresentam baixa escolaridade (Silva, 2012); os recursos investidos pela indústria de torrefação podem ser bastante significativos.

No elo consumidor da cadeia, a questão ambiental mais evidente no momento é o lixo gerado pelo consumo crescente do café em cápsulas, um problema que atrai duras críticas aos fabricantes (Hamblin, 2015) que, agora, precisam oferecer soluções para ele. Nesse ponto, Nespresso e Keurig apresentaram metas que visam resolver a maior parte do problema até 2020. É preciso destacar que a meta da Nespresso se refere à «capacidade para reciclar» a totalidade das cápsulas consumidas. Para que a reciclagem efetiva ocorra é preciso que os consumidores colaborem. Já a Keurig possui um problema diferente. Enquanto as cápsulas de alumínio Nespresso já podem ser recicladas, a tecnologia utilizada pela empresa norte-americana em grande parte de suas cápsulas não permite a reciclagem. Por isso a meta para 2020 é que todas as cápsulas sejam, de fato, recicláveis.

Esse foi o quesito de maior disparidade entre a ação das empresas, já que as iniciativas

de reciclagem de Nescafé e Mondelez ainda são muito restritas. Um possível motivo para essa diferença poderia ser o fato que Nespresso e Keurig são empresas que trabalham exclusivamente com cápsulas, enquanto Nescafé e Mondelez possuem tradição maior com cafés solúveis e torrados e moídos. Destaca-se também que a Keurig é líder no segmento de cápsulas nos EUA e a Nespresso é a líder mundial. As duas companhias dependem totalmente do segmento de cápsulas, o que as torna mais vulneráveis às críticas ambientais.

A Tabela Nº 2 apresenta um resumo das metas para 2020 que as empresas estabeleceram para a cadeia produtiva do café.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho compilou e analisou as iniciativas de sustentabilidade da cadeia produtiva do café realizadas pelas maiores empresas do setor. Os dados foram obtidos a partir de relatórios de sustentabilidade e sites institucionais. Constatou-se que as quatro empresas analisadas possuem ações nas três linhas delimitadas para o café neste estudo, que foram: i) compra de cafés sustentáveis; ii) investimentos nas comunidades de

Tabela 2

Metas de sustentabilidade para 2020 das maiores empresas de industrialização de café do mundo

Metas para 2020				
Empresa	Aquisição de cafés sustentáveis (1ª parte)	Aquisição de cafés certificados de 3ª parte	Auxílio aos produtores	Reciclagem de cápsulas
Nespresso	100% Nespresso AAA	Não possui	300 milhões de francos suíços	Capacidade para reciclar 100% das cápsulas
Nestlé Nescafé	Não possui	90 mil toneladas nos padrões da SAN	350 milhões de francos suíços	Não possui
Mondelez International	Não possui	Não possui	200 milhões de dólares, beneficiando 1 milhão de cafeicultores	Não possui
Keurig Green Mountain	100% de acordo com as diretrizes de sustentabilidade da empresa	Não possui	Beneficiar 1 milhão de pessoas envolvidas com a cadeia de suprimentos, inclusive cafeicultores	100% de cápsulas recicláveis

Fonte: elaborado pelos autores, a partir de dados da pesquisa

cafeicultores; e, iii) reciclagem de cápsulas de café. Adicionalmente, foram resumidas as ações que cada empresa adota em outros elos da cadeia ou setores organizacionais.

O nível de atuação e o tipo de ações realizadas por cada companhia varia. De modo geral, todas estão comprometidas com o incremento no volume de cafés sustentáveis utilizados e em projetos de médio prazo para melhorar a qualidade de vida dos cafeicultores. Apenas duas possuem metas para viabilizar até 100% de reciclagem das cápsulas até 2020.

O mercado de cafés sustentáveis está em alta. Os consumidores se preocupam cada vez mais com a preservação do meio ambiente, as condições dos trabalhadores e a remuneração dos cafeicultores. Diante disso, as grandes torrefadoras optaram pela compra de cafés sustentáveis em volumes crescentes. Para a indústria do café, isso significa que as demais empresas do setor também terão que buscar esse tipo de matéria prima. Ou seja, as líderes do mercado estabeleceram um novo padrão de qualidade. A partir dessas informações, torrefadoras que ainda não estabeleceram programas para a aquisição de cafés sustentáveis poderão ajustar os seus planejamentos para os próximos anos.

Para os cafeicultores, o impacto direto dessa mudança é o aumento da demanda por cafés sustentáveis. Com a indústria do café cada vez mais interessada nesse tipo de produto, os produtores que já são certificados encontrarão mais oportunidades que aqueles não certificados. O novo padrão da indústria passa a ser uma exigência a mais para a comercialização do café, de modo que os cafeicultores que não se adequarem a isso poderão fazer menos negócios.

Merece destaque o crescimento do uso de certificações de primeira parte sobre aquelas de terceira parte. Ao invés de recorrer a critérios estabelecidos por organizações independentes, a indústria do café está definindo os seus próprios parâmetros. Com isso, é possível obter café sustentável mais barato e em maior escala. O impacto disso sobre as certificações de terceira parte precisa ser monitorado. Uma possível consequência disso seria o enfraquecimento delas.

No segmento de café em cápsulas, a sustentabilidade também é uma tendência

forte. As empresas líderes do mercado já trabalham com o intuito de ampliar a reciclagem das cápsulas usadas. As demais companhias do setor precisarão apresentar as suas próprias soluções para o problema do lixo gerado pelo uso de cápsulas, de modo que não fiquem em desvantagem. Para consumidores interessados em sustentabilidade, a garantia de reciclagem do produto pode ser um grande diferencial.

No segmento agrícola, os cafeicultores precisam se adequar à demanda crescente por cafés sustentáveis. Para tanto, devem ajustar seus processos conforme as exigências internacionais. Políticas públicas voltadas para a agricultura familiar podem facilitar este ajuste por meio de cursos e capacitações. Neste caso, os pequenos cafeicultores poderão receber orientação sobre as novas demandas do setor e os caminhos para que elas sejam atendidas.

A principal limitação do estudo está na origem dos dados, que foram obtidos a partir de fontes secundárias das próprias empresas analisadas. No entanto, as informações obtidas permitiram a construção de um quadro completo das ações de sustentabilidade da indústria do café.

A partir desta pesquisa exploratória, pode-se definir uma agenda de estudos futuros que poderão analisar com maior profundidade as questões aqui abordadas. Os efeitos dos projetos de auxílio aos cafeicultores, por exemplo, podem ser avaliados sob a perspectiva dos próprios cafeicultores. A relação comercial entre cafeicultores e empresas também constitui um tópico de análise relevante ao abordar as adequações que os cafeicultores precisam realizar para se tornarem fornecedores. Outra possibilidade seria a quantificação dos ganhos de produtividade e o aumento da renda dos cafeicultores que as companhias alegam em seus relatórios. Do lado dos consumidores, pode-se avaliar a percepção deles quanto ao impacto ambiental do consumo de café em cápsulas e como avaliam/percebem a estratégia das empresas.

## REFERENCIAS

- 4C Association. (2015). *Visão geral*. Retirado de <http://www.4c-coffeeassociation.org/pt/about/vis%C3%A3o-geral>
- Associação Brasileira das Indústrias de Café, ABIC. (2011). *Tendências de Consumo de Café V/III: 2010*. Retirado de [http://www.abic.com.br/publique/media/EST\\_PESQTTendenciasConsumo2010.pdf](http://www.abic.com.br/publique/media/EST_PESQTTendenciasConsumo2010.pdf)
- Auld, G., Bernstein, S. & Cashore, B. (2008). The new corporate social responsibility. *Annual Review of Environment and Resources*, 33, 413-435. Retirado de <http://annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.enviro.32.053006.141106>
- Auld, G., Renckens, S. & Cashore, B. (2015). Transnational private governance between the logics of empowerment and control. *Regulation & Governance*, 9(2), 108-124. Retirado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/rego.12075/full>
- Bureau de Inteligência Competitiva do Café. (2015). *Relatório Internacional de Tendências do Café, 4(4&5)*. Retirado de <http://www.icafebr.com.br/publicacao2/Relatorio%20v4%20n4%20e%205.pdf>
- Byers, A. & Liu, P. (2008). Private standards in the Value Chain. In: Liu, P. (Eds.). *Value-adding standards in the North American Food Market: trade opportunities in certified products for developing countries* (pp 1-12). Roma, Itália: FAO.
- Cellard, A. (2008). A análise documental. Em: Poupart, J. et al. (Eds.), *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 295-316). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Chiputwa, B., Spielman, D. J. & Qaim, M. (2015). Food standards, certification, and poverty among coffee farmers in Uganda. *World Development*, 66, 400-412. Retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X1400271X>
- Committee on Sustainability Assessment, COSA. (2008). *Seeking sustainability: COSA preliminar analysis of sustainability initiatives in the coffee sector*. Retirado de [http://www.iisd.org/pdf/2008/seeking\\_sustainability.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2008/seeking_sustainability.pdf)
- Dietz, T. & Aufferberg, J. (2014). The efficacy of private voluntary certification schemes: A governance costs approach. *Zentra Working Papers in Transnational Studies*, 39, 1-19. Retirado de [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2513254](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2513254)
- Euromonitor. (2015). *Coffee market share by company*. Retirado de <http://www.euromonitor.com>
- Fairtrade International. (2015). *What is fairtrade?* Retirado de <http://www.fairtrade.net/what-is-fairtrade.html>
- Gereffi, G., Garcia-Johnson, R. & Sarcer, E. (2001). The NGO-industrial complex. *Foreign Policy*, 125(4), 56-65. Retirado de [http://www.foreignpolicy.com/articles/2001/07/01/the\\_ngo\\_industrial\\_complex](http://www.foreignpolicy.com/articles/2001/07/01/the_ngo_industrial_complex)
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo, SP: Atlas.
- Gil, A. C. (2007). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo, SP: Atlas.
- Giovannucci, D. & Ponte, S. (2005). Standards as a new form of social contract? Sustainability initiatives in the coffee industry. *Food policy*, 30(3), 284-301. Retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S030691920500031X>
- Hamblin, J. (2015). *A brewing problem*. *The Atlantic*. Retirado de <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2015/03/the-abominable-k-cup-coffee-pod-environment-problem/386501/>
- Hatanaka, M., & Busch, L. (2008). Third Party Certification in the Global Agrifood System: An Objective or Socially Mediated Governance Mechanism? *Sociologia Ruralis*, 48(1), 73-91. Retirado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9523.2008.00453.x/full>
- International Coffee Organization, ICO. (2003). *Impact of the coffee crisis on poverty in producing countries*. Retirado de <http://www.ico.org/documents/icc89-5r1e.pdf>
- International Coffee Organization, ICO. (2012). *Monthly coffee market report: May 2012*. Retirado de <http://www.ico.org/documents/cmr-0512-e.pdf>

- International Coffee Organization, ICO. (2015a). *Coffee: July 2015*. Retirado de <http://www.ico.org/documents/cy2014-15/cmr-0715-e.pdf>
- International Coffee Organization (2015b). *Total Production: 1990-Present*. Retirado de 2015 de [http://www.ico.org/new\\_historical.asp?section=Statistics](http://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics)
- International Trade Centre. (2011). *Trends in the Trade of Certified Coffee*. Retirado de <http://www.intracen.org/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=37613>
- Kalfagianni, A. (2014). Addressing the global sustainability challenge: The potential and pitfalls of private governance from the perspective of human capabilities. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 307-320. Retirado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-1747-6>
- Keurig Green Mountain. (2015). *Beyond the cup: Sustainability report fiscal 2014*. Retirado de [http://www.keuriggreenmountain.com/~media/Sustainability/PDF/ReportsDisclosures/KeurigFiscal2014\\_SustainabilityReport.ashx](http://www.keuriggreenmountain.com/~media/Sustainability/PDF/ReportsDisclosures/KeurigFiscal2014_SustainabilityReport.ashx)
- Leme, P. H. M. V. & Machado, R. T. M. (2010). Os pilares da qualidade: o processo de implementação do Programa de Qualidade do Café (PQC). *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 12(2), 234-248. Retirado de <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/24>
- Mondelez International. (2015). *The call for well being: 2014 progress report*. Retirado de <http://www.mondelezinternational.com/~media/MondelezCorporate/uploads/downloads/CFWB2014ProgressReport.pdf>
- Nassar, A. M. (2003). Certificação no agribusiness. In: Zylberstajn, D. & Scare, R. F. (Eds.), *Gestão da Qualidade no Agribusiness* (pp. 30-46). São Paulo, SP: Atlas.
- National Coffee Association, NCA. (2015). *Coffee is Americans' favored daily beverage next to water*. Retirado de <http://www.ncausa.org/i4a/pages/index.cfm?pageID=1062>
- Nespresso. (2013). *Accelerating progress on the Nespresso AAA Sustainable Quality™ Program in Central America*. Retirado de [http://www.nespresso.com/ecolaboration//medias\\_dyn/articles/3214/article/attachment-2.pdf](http://www.nespresso.com/ecolaboration//medias_dyn/articles/3214/article/attachment-2.pdf)
- Nespresso. (2014). *Nespresso ecolaboration full term report 2009-2013*. Recuperado em 08 setembro, 2015 de <http://www.nestle-nespresso.com/sustainability/reporting-performance>
- Nespresso. (2015). *The positive cup*. Recuperado em 08 setembro, 2015 de <https://www.nespresso.com/fr/en/developpement-durable>
- Nespresso. (s.d.). *Sustainability*. Recuperado em 08 setembro, 2015 de <http://www.nestle-nespresso.com/sustainability>
- Nestlé. (2015a). *Nestlé in society: Creating shared value and meeting our commitments 2014*. Retirado de [http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate\\_social\\_responsibility/nestle-in-society-summary-report-2014-en.pdf](http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-in-society-summary-report-2014-en.pdf)
- Nestlé. Nescafé Dolce Gusto Australia. (2015b). *Frequently asked questions: Are the capsules recyclable?* Recuperado em 08 setembro, 2015 de <https://www.dolce-gusto.com.au/faq>
- Nestlé. Nescafé Dolce Gusto United Kingdom. (2015c). *Frequently asked questions: Are the capsules recyclable?* Recuperado em 08 setembro, 2015 de <https://www.dolce-gusto.co.uk/faqs/>
- Nestlé. Nescafé Dolce Gusto United States. (2015d). *Frequently asked questions: About the capsules*. Recuperado em 08 setembro, 2015 de <https://www.dolce-gusto.us/pages/info-and-services/faq>
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo*, 1(3), 1-5. Retirado de [http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/pesquisa\\_qualitativa\\_caracteristicas\\_usos\\_e\\_possibilidades.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_qualitativa_caracteristicas_usos_e_possibilidades.pdf)
- Oliveira, M. M. (2007). *Como fazer pesquisa qualitativa*. Petrópolis, RJ: Vozes.

- Pattberg, P. (2006). Private governance and the south: Lessons from global forest politics. *Third World Quarterly*, 27(4), 579-593. Retirado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01436590600720769>
- Pendergrast, M. (2010). *Uncommon grounds: The history of coffee and how it transformed our world*. New York: Basic Books.
- Perosa, B. B. (2012). *A emergência da governança socioambiental no mercado internacional de biocombustíveis*. (Tese de Doutorado inédita). Escola de Economia de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. Retirado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9731/Tese%20Alteração%20%28versão%20final%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rainforest Alliance. (2015). *About us*. Retirado de <http://www.rainforest-alliance.org/about>
- Raynolds, L. T., Murray, D. & Heller, A. (2007). Regulating sustainability in the coffee sector: A comparative analysis of third-party environmental and social certification initiatives. *Agriculture and Human Values*, 24(2), 147-163. Retirado de <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10460-006-9047-8?LI=true>
- Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D. & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História e Ciências Sociais*, 1(1), 1-15. Retirado de [http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/pesquisa\\_documental\\_pistas\\_teoricas\\_e\\_metodologicas.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_documental_pistas_teoricas_e_metodologicas.pdf)
- Silva, E. C. (2012). *Fatores Determinantes da adoção de certificações socioambientais em propriedades cafeeiras*. (Dissertação de Mestrado) Universidade Federal de Lavras, Lavras. Retirado de <http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/381/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20Fatores%20determinantes%20da%20ado%C3%A7%C3%A3o%20de%20certifica%C3%A7%C3%B5es%20socioambientais%20em%20propriedades%20cafeeiras.pdf>
- Specialty Coffee Association of America. (2013). *A blueprint to end hunger in the coffeelands*. Retirado de <http://scaa.org/PDF/SCAA-whitepaper-blueprint-end-hunger-coffeelands.pdf>
- Spers, E. E. (2003). *Mecanismos de regulação de qualidade e segurança em alimentos*. (Tese de Doutorado inédita). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Retirado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-17032004-004201-pt-br.php>
- Sustainable Agriculture Network, SAN. (2015). *Who are we?* Retirado de <http://san.ag/web/about-us/who-are-we-2/>
- Terracycle. (2015a). *Nescafé Dolce Gusto Capsule Brigade*. Retirado de <http://www.terracycle.com.au/en-AU/brigades/capsulebrigade.html>
- Terracycle. (2015b). *The Tassimo Brigade*. Retirado de <http://www.terracycle.co.uk/en-UK/brigades/the-tassimo-brigade-r.html>
- UTZ Certified. (2015). *What is Utz Certified*. Retirado de <https://www.utzcertified.org/aboututzcertified>
- Valkila, J. (2014). Do fair trade pricing policies reduce inequalities in coffee production and trade? *Development Policy Review*, 32(4), 475-493. Retirado de <http://ssrn.com/abstract=2448742>
- Vogel, D. (2008). Private global business regulation. *Annual Review of Political Science*, 11, 261-282. Retirado de <http://annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.polisci.11.053106.141706>