

## **AValiação DE UM MODELO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA APLICADO A INDÚSTRIA DO CAFÉ**

**EDUARDO CESAR SILVA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

**ANGÉLICA DA SILVA AZEVEDO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

**LUIZ GONZAGA DE CASTRO JUNIOR**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos à CAPES e CNPQ pelas bolsas concedidas e também à Fapemig, ao Consórcio Pesquisa Café e ao Polo de Excelência do Café pelo apoio concedido ao Bureau de Inteligência Competitiva do Café.

# **AVALIAÇÃO DE UM MODELO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA APLICADO A INDÚSTRIA DO CAFÉ**

## **1 INTRODUÇÃO**

O café é uma das atividades agrícolas mais tradicionais do Brasil, onde o seu cultivo teve início no século XVIII. O país alcançou a posição de maior produtor e exportador mundial no século XIX, e a mantém até os dias de hoje. A partir da lavoura, a cafeicultura movimentou bilhões de reais por toda a cadeia produtiva, constituindo uma importante atividade econômica.

O Valor Bruto da Produção (VBP) de café em 2017 foi estimado em R\$ 21,6 bilhões, o que faz da cafeicultura o 4º maior agronegócio nacional (BRASIL, 2017a). As exportações do produto geraram US\$ 5,5 bilhões em 2016, a 5ª maior receita cambial do agronegócio (BRASIL, 2017b). O Brasil é, também, o 2º maior consumidor de café do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos (INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION - ICO, 2017a).

A cafeicultura brasileira está sujeita a inúmeros fatores externos que podem afetar a sua competitividade. O grão é produzido em mais de 60 países (ICO, 2017b) e é consumido no mundo todo. A maior parte da demanda está nos EUA, Europa e Japão (ICO, 2017a), o que confere importância às preferências dos consumidores desses países.

Nas últimas décadas, a cafeicultura mundial passou por grandes mudanças, como a ascensão do Vietnã ao posto de segundo maior produtor do grão, o crescimento da demanda por cafés de alta qualidade e o aumento da concentração de mercado nos setores de torrefação e exportação (PENDERGRAST, 2010). Nesse contexto, é necessário monitorar o ambiente externo para minimizar as incertezas, algo que pode ser feito por meio de técnicas e ferramentas de inteligência competitiva (VIDIGAL, 2013).

No Brasil, o projeto Bureau de Inteligência Competitiva do Café (BICC) disponibiliza relatórios para o setor cafeeiro com acesso livre. O BICC tem como objetivo reunir, analisar e divulgar dados e informações que auxiliem na tomada de decisão dos atores da cadeia do café (RELATÓRIO INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO CAFÉ - RITC, 2017). Desde 2012, o Bureau publica o Relatório Internacional de Tendências do Café, uma publicação mensal que reúne informações sobre a cafeicultura no mundo e faz análises sobre suas implicações para o país.

Diante da importância do monitoramento do ambiente externo, o presente artigo se propõe a avaliar a eficácia do modelo de inteligência competitiva utilizado pelo BICC. O objetivo principal é analisar se as recomendações publicadas no Relatório Internacional de Tendências do Café, referentes ao segmento de torrefação, se confirmaram com o tempo. As informações publicadas pelo relatório ao longo de 2013 e 2014 foram confrontadas com diversas fontes para avaliar sua eficácia no monitoramento do ambiente externo.

Por se tratar de um projeto financiado com recursos públicos e voltado para um importante segmento econômico, a cafeicultura brasileira, a avaliação do modelo empregado pelo BICC pode orientar ações futuras para o café e, também, outras culturas agrícolas.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

As organizações são, cada vez mais, confrontadas com um ambiente de grande competitividade (BOSE, 2008; NIKOLAOS; EVANGELIA, 2012). A globalização e os avanços tecnológicos provocam mudanças rápidas no cenário em que as empresas estão

inseridas, o que dificulta o processo de tomada de decisão a longo prazo (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA, s.d.).

As constantes transformações no âmbito político, econômico, tecnológico e sociocultural que ocorrem no ambiente externo (BARBOSA, 1997; RODRIGUES et al., 2012; VIDIGAL, 2013) interferem no interior das organizações (BARBOSA; PAIM, 2003). Diante disso, torna-se necessário que as empresas melhorem sua capacidade de reagir perante as mudanças, tenham consciência do ambiente em que estão presentes e se adaptem rapidamente aos novos cenários (BARBOSA; PAIM, 2003).

Os aspectos ambientais externos precisam ser monitorados de forma a minimizar as incertezas (VIDIGAL, 2013), determinar as oportunidades e ameaças para as organizações (CALOF; SKINNER, 1998), além de impulsionar novas vantagens competitivas (ROEDEL, 2006). Para tanto, a Inteligência Competitiva (IC) surge como instrumento capaz de fornecer informações aos gestores (CALOF; SKINNER, 1998; XU et al, 2011; VIDIGAL, 2013), auxiliar as organizações a responderem, de forma ágil e dinâmica, as mudanças ocorridas nos cenários de negócios (ROEDEL, 2006; NIKOLAOS; EVANGELIA, 2012; RODRIGUES et al., 2012) e contribuir para que as empresas se antecipem aos desenvolvimentos do mercado de forma proativa (TAN et al., 2002; BOSE, 2008).

Atualmente, grande parte das organizações desenvolvem alguma atividade de IC, visto que, a coleta de informações do ambiente externo, e também interno, tornou-se crucial para o processo de tomada de decisões (YAP; RASHID; SAPUAN, 2013; BULLEY; BAKU; ALLAN, 2014; BAGNOLI; WATTS, 2015). É importante que as organizações se mantenham informadas sobre as ações dos concorrentes, as novas tecnologias desenvolvidas, sobre o contexto macroeconômico e a respeito das mudanças no perfil dos clientes e fornecedores (ALMEIDA; HIRATA, 2016). A incapacidade de coletar, analisar e utilizar tais informações competitivas podem impossibilitar o sucesso da empresa (MUGO; WANJAU; AYODO, 2012; BULLEY; BAKU; ALLAN, 2014).

Conforme Jin e Bouthillier (2007) e Weiss e Naylor (2010), não há um consenso sobre a definição de IC, no entanto, os conceitos possuem como base a relação entre o ambiente competitivo e o desenvolvimento de estratégias a partir da manipulação de informações.

Conforme Kahaner (1997), a IC é um programa sistemático de coleta e análise de informações sobre os concorrentes e tendências de negócios, para que os objetivos das organizações sejam atingidos. Para Calof e Skinner (1998), a IC consiste em um processo sistemático que envolve planejamento, coleta, análise e divulgação de informações sobre o ambiente externo, relacionadas a oportunidades ou ações que possam afetar uma empresa ou um país.

A Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (2017) define IC como o um processo informacional proativo, composto pela busca ética de dados, informes e informações formais e informais do macro e microambiente organizacional; pela análise de forma filtrada das informações e pela sua disseminação. Tem o intuito de descobrir as forças que conduzem os negócios, atenuar os riscos e guiar o tomador de decisão para a realização de ações antecipadas.

Segundo Tan et al. (2002), a IC trata-se da coleta legal e ética de informações acerca das atividades desenvolvidas pelos concorrentes. Conforme os autores, a IC é útil para que as empresas identifiquem tendências para o desenvolvimento de novos produtos e entrada em novos segmentos de negócios.

De acordo com a Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), a IC é um programa sistemático e ético que possui como objetivo reunir, analisar e gerenciar dados, informações e demais conhecimentos a respeito do ambiente de negócios de uma determinada empresa (VERNON, 2009).

O Institute for Competitive Intelligence (2017) descreve a IC como um programa sistemático de recuperação e análise de informação. Nesse processo, os dados brutos sobre mercados, concorrentes e tecnologias são transformados em informações que retratam o ambiente corporativo e auxiliam o tomador de decisões. Os resultados do procedimento de IC orientam o posicionamento competitivo das empresas e suas estratégias.

Para Tarek e Adel (2016), a IC pode ter um caráter tanto ofensivo, quanto defensivo. É considerada uma abordagem ofensiva por assumir uma postura constantemente alerta, com a identificação da informação de modo a manuseá-la para o alcance da inovação. E possui uma natureza defensiva por adotar uma abordagem que analisa os riscos, identifica ameaças e busca garantir segurança para seus sistemas e dados.

Garcia (2017) ressalta a importância da IC em ambientes competitivos e com vasta disseminação de informações. Conforme o autor, nesse cenário a informação deixa de ser instrumento capaz de gerar ganhos competitivos, visto que, também está disponível aos concorrentes. Desse modo, a vantagem competitiva está atrelada a capacidade das organizações analisarem, interpretarem, gerarem inteligência e aplicarem o conhecimento produzido de forma a beneficiar seu negócio.

É consensual que a manipulação de informações representa a principal característica do processo de IC (JIN; BOUTHILLIER, 2007), no entanto, ressalta-se que a informação desorganizada não consiste em inteligência (TARAPANOFF; MARIE; CORMIER, 2000). A geração da inteligência no processo de IC depende da transformação dos dados brutos coletados em informações que serão analisadas para oferecerem suporte aos tomadores de decisões (NIKOLAOS; EVANGELIA, 2012).

Kahaner (1997) afirma que a informação consiste em números, estatísticas e dados dispersos sobre as pessoas e companhias que possam ser de interesse para as organizações. Apesar de, aparentemente, as informações fornecerem suporte para a tomada de decisões, basear-se somente nelas é insuficiente para determinar as ações a serem adotadas. Kahaner (1997) prossegue com a afirmativa que a inteligência é uma coleção de fragmentos de informações que foram filtradas, analisadas e transformadas em algo que pode ser empregado pelos gestores. Ainda conforme o autor, o processo de transformação da informação em inteligência é denominado como ciclo de inteligência.

O ciclo de inteligência é um processo contínuo e composto por quatro etapas, sendo elas o planejamento e direcionamento, a coleta, a análise e a disseminação (KAHANER, 1997). Apesar das quatro fases serem realizadas em sequência, a condução é feita de forma simultânea. Enquanto uma informação que já está disponível é processada, a coleta por informações adicionais continua e a equipe de IC prossegue com o planejamento e direcionamento de esforços para o atendimento de novas demandas. As informações já processadas, ou seja, transformadas em inteligência, são disseminadas a partir do momento em que estejam disponíveis (U. S. ARMY, 1990).

A primeira etapa é a de planejamento e direcionamento. Nesta fase são identificados os tópicos chave de inteligência (KAHANER, 1997), são determinados os recursos necessários para o processo de IC (SAAYMAN et al., 2008), são identificadas quais as informações estratégicas serão coletadas e como se procederá a busca por tais dados (GARCIA, 2017), além da definição dos objetivos e resultados esperados (ZENAIDE; THOME E CASTRO, 2017).

Na etapa de coleta são reunidas informações brutas que serão transformadas em inteligência (KAHANER, 1997). Elas podem ser obtidas a partir de fontes primárias e secundárias (ZENAIDE; THOME E CASTRO, 2017). Fontes primárias são aquelas que fornecem informações diretas e que podem ser coletadas por meio de entrevistas, conferências ou a partir de dados e documentos (LIEBOWITZ, 2006). Já as fontes

secundárias são aquelas que registram ou interpretam as informações primárias (BATTAGLIA, 1999), como jornais, revistas, livros (KAHANER, 1997). Publicações de domínio público, patentes, reuniões (BATTAGLIA, 1999), relatórios anuais e a internet (KAHANER, 1997) também consistem como fontes de informações para o processo de coleta.

A etapa de análise é considerada a mais difícil do processo de IC (GARCIA, 2017; ZENAIDE; THOME E CASTRO, 2017). Nesse estágio, os analistas avaliam as informações em busca de um padrão e criam diferentes cenários com base em suas descobertas (KAHANER, 1997). Para Pereira, Carvalho e Jordão (2016), a análise consiste no ponto central da atividade de inteligência, visto que, as informações coletadas são transformadas em avaliações significativas pelos analistas.

Após a realização das etapas anteriores, a inteligência gerada é disseminada em tempo hábil e de maneira adequada aos tomadores de decisões da organização (BATTAGLIA, 1999; OLIVEIRA; GONÇALVES; PAULA, 2011), por meio de estratégias de comunicação e entrega aos usuários previamente definidos (PEREIRA; CARVALHO; JORDÃO, 2016). Esse estágio representa o principal objetivo do processo de IC, que consiste em disponibilizar a informação em um formato propício para o processo de tomada de decisões (BATTAGLIA, 1999). Após o término do processo de IC, o ciclo é reiniciado devido a novos questionamentos que surgem após a disseminação dos resultados (ZENAIDE; THOME E CASTRO, 2017).

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho analisa a eficácia do Relatório Internacional de Tendências do Café (RITC), publicado pelo Bureau de Inteligência Competitiva do Café (BICC), como fonte de informação capaz de antecipar tendências importantes para a cafeicultura. O projeto BICC começou em 2010 com apoio financeiro da FAPEMIG. Desde 2012, recebeu apoio do Polo Excelência do Café e do Consórcio Pesquisa Café. As atividades do projeto são realizadas na Universidade Federal de Lavras (RITC, 2017).

O RITC começou a ser publicado em 2012. Ele é dividido em quatro seções: a) *Produção*, que aborda ações dos países que competem com o Brasil na produção do café, como Vietnã e Colômbia; b) *Indústria*, que trata das inovações tecnológicas e estratégias das grandes empresas de torrefação e solubilização de café; c) *Cafeterias*, que discute tendências na comercialização de bebidas prontas; e d) *Insights*, onde são apresentadas análises sobre as tendências identificadas nas outras três seções.

As seções *Produção*, *Indústria* e *Cafeterias* são feitas a partir de notícias nacionais e internacionais coletadas pela equipe do Bureau. Os *Insights* são a interpretação que os analistas do projeto fazem dessas notícias (RITC, 2017); eles correspondem a etapa “análise” no ciclo da inteligência competitiva (KAHANER, 1997) e constituem o ponto central do processo (PEREIRA; CARVALHO; JORDÃO, 2016).

Sob a perspectiva da inteligência competitiva, o que se espera é que a etapa de análise seja capaz de antecipar mudanças no mercado (TAN et al., 2002; BOSE, 2008). Por isso, o critério estabelecido para a validação do modelo utilizado pelo Bureau foi a capacidade do relatório apontar tendências relevantes. Para tanto, foram utilizadas as análises da seção *Insights* referentes à indústria do café.

Foram analisadas 22 edições do Relatório Internacional de Tendências do Café (v.2 n.1 ao v.3 n.10), o que corresponde a todos os números publicados durante os anos de 2013 e 2014. O recorte temporal compreende os primeiros dois anos de publicação de

recomendações nos relatórios. As três primeiras edições da publicação, feitas em 2012, não tinham a seção *Insights*.

As recomendações apresentadas em cada relatório foram analisadas e classificadas quanto ao tema abordado. Em seguida, foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre cada um dos temas, de modo a confirmar se as análises feitas durante 2013 e 2014 se concretizaram nos anos seguintes. A pesquisa bibliográfica foi feita a partir de literatura acadêmica, literatura jornalística referente a indústria do café e dados estatísticos, quando disponíveis. Portanto, trata-se de um estudo de caso único, com utilização de uma metodologia qualitativa de análise.

## 4 RESULTADOS

O quadro 1 apresenta os temas identificados a partir da análise da seção *Insights* dos 22 relatórios que compõem a amostra deste estudo. Foram abordados 9 temas diferentes ao longo de 2013 e 2014. As próximas seções apresentam as análises feitas sobre cada tema nos relatórios e os dados sobre o desenvolvimento posterior de cada um deles.

**QUADRO 1** – Temas das análises presentes na seção *Insights* dos relatórios publicados em 2013 e 2014.

<b>Tema</b>	<b>Número de relatórios que abordam o tema</b>
Desenvolvimento da indústria de café em cápsulas no mundo	07
Desenvolvimento da indústria de café em cápsulas no Brasil	09
Cápsulas e Meio Ambiente	04
Apoio da indústria internacional de café aos cafeicultores	04
Fusões e Aquisições	02
Aumento da industrialização de café na Ásia	02
E-commerce	01
Diversificação de Portfólio	01
Grower's Cup	01

Fonte: Dados da pesquisa.

### 4.1 Desenvolvimento da indústria de café em cápsulas no mundo

O primeiro sistema de máquinas e cápsulas para preparo de café em dose única foi lançado em 1986 pela Nespresso, uma subsidiária da Nestlé com sede na Suíça. Em 2013, a comercialização de cápsulas já movimentava cifras bilionárias ao redor do mundo, mas o mercado era dominado pela Nespresso. Naquele ano, ocorreu uma grande mudança: patentes que protegiam a tecnologia da empresa suíça expiraram. Segundo o relatório, “*com a tecnologia exposta, o segmento de monodoses deve receber vários lançamentos, aumentando a quantidade de players inseridos no mercado*” (RITC, 2013a, p.12). Pouco tempo depois, várias empresas começaram a fabricar as suas próprias “cápsulas genéricas” compatíveis com as máquinas da companhia suíça e se mostraram competitivas no mercado (RITC, 2013b; 2013c).

A tendência de aumento dos fabricantes de cápsulas compatíveis com Nespresso, identificada em 2013, continua relevante. Em 2016, haviam 210 empresas no mundo fabricando monodoses compatíveis com a marca suíça, o que aumentou significativamente a concorrência no setor (GELLER; KOLTROWITZ; ROELF, 2016).

O rápido crescimento do setor, favorecido pelo aumento do número de *players*, foi definido como a “...*maior tendência do setor cafeeiro*” (RITC, 2014a, p.10). Dados da Euromonitor International (2017) citados por Barry (2017) mostram que as vendas de cápsulas de café chegaram a US\$ 14,5 bilhões em 2016, o que representa 19,8% do valor total de café industrializado comercializado no mundo. Além disso, o segmento é o que cresce mais rápido.

#### **4.2 Desenvolvimento da Indústria de Café em Cápsulas no Brasil**

Em 2013, o relatório também considerou o segmento de cápsulas como o mais promissor para o mercado brasileiro, sob a justificativa da elevação da renda da população e o desejo por praticidade (RITC, 2013d). Apesar disso, o segmento ainda era pequeno no país. Em 2014, quase todas as monodoses eram importadas, o que levou o relatório a defender a fabricação do produto no Brasil (RITC, 2014b).

A produção brasileira começou em 2013, quando a empresa Lucca Cafés Especiais, de Curitiba, Paraná, iniciou a distribuição de cápsulas que eram envasadas e seladas manualmente (BICC, 2013a). A primeira fábrica de monodoses do país, com operações automatizadas e grande escala, foi inaugurada em julho de 2014 por uma empresa portuguesa com tradição no ramo, a Kaffa (TAMAMAR, 2015).

No início de 2013, o relatório discutiu a possibilidade da companhia israelense Elite Strauss (atualmente Strauss Group) “...*contribuir para disseminar e incentivar o consumo em dose única de café no Brasil*” (RITC, 2013e). Na ocasião, a empresa havia anunciado sua entrada no segmento e, por participar de uma *joint venture* no Brasil, o Grupo 3Corações, a venda de cápsulas no país era plausível. No mesmo ano, o Grupo 3Corações anunciou que começaria a vender máquinas de café e cápsulas.

Com o aumento da demanda pelo produto, empresas que importavam as cápsulas da Europa ergueram fábricas no Brasil. A primeira foi a Nestlé, que inaugurou uma planta no município de Montes Claros, Minas Gerais, em dezembro de 2015 (NESTLÉ, 2015). Em 2017, o Grupo 3Corações, em parceria com a italiana Caffitaly System, inaugurou a sua fábrica, também em Montes Claros (GRUPO 3CORACÕES, 2017).

O v.2 n.8 do relatório avaliou que o Brasil poderia exportar cápsulas: “*com boas estratégias e um planejamento adequado as cápsulas brasileiras podem ser exportadas, ajudando a internacionalizar a indústria brasileira de café*” (RITC, 2013f, p.11-12). Historicamente, o país sempre teve dificuldades em aumentar suas exportações de café torrado e moído (VEGRO et al., 2005) e as cápsulas surgiam como oportunidade de ganhar mercado em um segmento de alto valor agregado e grande crescimento.

A fábrica da Nestlé em Montes Claros começou a exportar cápsulas no final de 2016. Entre janeiro e fevereiro de 2017, o município exportou 70,2 toneladas de café industrializado, o equivalente a 11% de todo o café torrado e moído exportado por Minas Gerais no período. A receita das exportações de cápsulas somou 1,6 milhão de dólares, o que representa 30,7% das exportações mineiras de café torrado (BRASIL, 2017c). São números que confirmam o potencial das cápsulas para agregar valor ao café brasileiro.

Dois relatórios (RITC, 2013g; 2014h) abordaram possibilidades para a Keurig Green Mountain (KGM), empresa líder no segmento de monodoses nos EUA, e a indústria brasileira de café. Um deles considerou a possibilidade de a companhia expandir sua atuação para o Brasil, algo que não ocorreu até o momento. O outro analisou que as empresas brasileiras poderiam entrar no mercado norte-americano de cápsulas por meio de parcerias com a KGM. Nos EUA, além de vender suas próprias cápsulas, a empresa também licencia sua tecnologia

para outras marcas, que pagam *royalties* por isso. No entanto, essa possibilidade também não foi explorada.

### 4.3 Cápsulas e Meio Ambiente

Na medida em que o mercado de cápsulas crescia, aumentavam também as preocupações acerca do resíduo gerado pelo produto. A maioria das cápsulas é feita de materiais não recicláveis e não biodegradáveis, o que causou preocupação entre muitos. Em outubro de 2013, o relatório destacou o problema: “*o assunto [da poluição], que tem sido repetidamente discutido, já serve de alerta para as fabricantes das cápsulas desenvolverem iniciativas para contornar o problema*” (RITC, 2013i, p.10). Em 2014, dois relatórios voltaram a mencionar a importância de soluções ecológicas para o destino das cápsulas usadas e informaram que algumas empresas haviam escolhido o caminho da reciclagem (RITC, 2014b; 2014c).

Em 2015 e 2016, dois fatos colocaram a pauta do lixo gerado pelas cápsulas em discussão no mundo todo. O criador das cápsulas utilizadas pela KGM deu uma entrevista em que alegou estar arrependido da sua invenção por causa dos problemas ambientais (HAMBLIN, 2015); e a cidade de Hamburgo, na Alemanha, proibiu a compra de cápsulas pelas repartições públicas municipais (BBC NEWS, 2016).

Com o aumento da cobrança, as empresas sem empenharam em encontrar soluções para o problema. Silva, Azevedo e Castro Junior (2017) analisaram as medidas de sustentabilidade adotadas por algumas companhias. Segundo eles, Nespresso e KGM optaram pela reciclagem e assumiram metas para ampliar a capacidade de reaproveitamento até 2020. Outras grandes marcas, como Nescafé Dolce Gusto e Tassimo ainda não possuem planos concreto para lidar o problema em larga escala. E algumas empresas optaram pela produção de cápsulas compostáveis.

### 4.4 Apoio da indústria de café aos cafeicultores

Uma das tendências identificadas pelo Bureau de Inteligência Competitiva do Café foi a de empresas multinacionais do café investirem em projetos de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) nos países produtores. A primeira referência foi feita no v.2 n.4, citando projetos que oferecem “*estímulo à produção, melhoria de qualidade de vida dos produtores, garantia de compra de safra por um preço mínimo, entre outros*” (RITC, 2013j, p.10). Posteriormente, foi mencionado que as empresas estavam investindo altas quantias em tais projetos (RITC, 2013g). Sobre os motivos para esses investimentos, o relatório apontou o interesse das companhias em serem reconhecidas como organizações sustentáveis, pois essa é uma demanda dos consumidores contemporâneos (RITC, 2014d; 2014e).

Silva et al. (2015), estudando ações de RSC da indústria de café, identificaram que três das maiores torrefadoras de café do mundo, em 2014, estavam comprometidas em oferecer treinamentos aos cafeicultores, distribuir mudas de cultivares resistentes a doenças e promover o desenvolvimento das comunidades de agricultores. Juntas, elas planejavam investir o equivalente a 860 milhões de dólares, entre 2010 e 2020, nesses projetos.

### 4.5 Fusões e Aquisições

Operações de Fusão e Aquisição (F&A) são comuns em diversos segmentos de mercado. Na indústria do café, o que se nota é uma tendência de consolidação, tanto no Brasil quanto no exterior. Os relatórios apenas citam as F&A como estratégia de entrada em

novos mercados e valorização da empresa adquirente, sem maiores considerações acerca dos seus impactos (RITC, 2014f; 2014g).

O caso mais notável de F&A na indústria do café, em anos recentes, se deu pela entrada da JAB Holding Company no ramo em 2013. Após inúmeras aquisições, o conglomerado passou a controlar a Jacobs Douwe Egberts, segundo maior torrefadora do mundo, e a Keurig Green Mountain, empresa líder na venda de cápsulas nos EUA (CASTRO JUNIOR et al. 2017). A *holding* também controla várias redes de padarias e cafeterias.

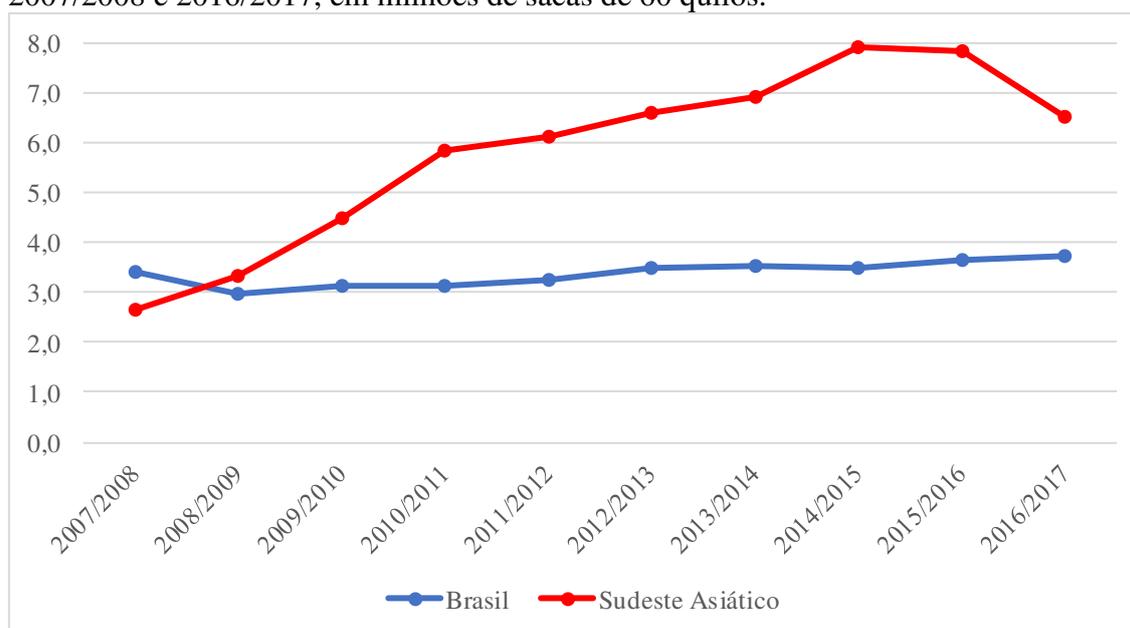
No Brasil, após a desregulamentação do setor cafeeiro no início da década de 1990, muitas torrefadoras foram adquiridas por outras empresas, principalmente internacionais. Silva, Azevedo e Castro Junior (2017b) identificaram 30 operações de F&A na indústria brasileira de café entre 1990 e março de 2016. Dessas, 17 foram feitas por empresas com capital estrangeiro. Em 2015, 3 das 5 maiores torrefadoras do país eram de capital estrangeiro, enquanto a maior é uma *joint venture* entre uma companhia brasileira e uma israelense.

#### 4.6 Aumento da industrialização de café na Ásia

O Bureau identificou, em 2013, uma tendência de crescimento da produção de café solúvel na Ásia. O relatório atribui isso ao grande aumento do consumo de café no continente e avaliou que tal quadro era negativo para o Brasil, país que é líder nas exportações mundiais de solúvel, mas que perde participação de mercado a cada ano (RITC, 2013f). Outro relatório aponta que países produtores de café na Ásia estavam contribuindo para o aumento da exportação de solúvel do continente e que essa tendência poderia levar ao surgimento de empresas muito competitivas (RITC, 2013l).

Segundo dados do United States Department of Agriculture – USDA (2017), as exportações de solúvel da Ásia se concentram na região do Sudeste Asiático, que tem como principais exportadores do produto Malásia, Vietnã, Indonésia e Tailândia. O gráfico 1 mostra a evolução das exportações dessa região em comparação com o Brasil.

**GRAFICO 1** – Exportações de café solúvel do Brasil e do Sudeste Asiático entre as safras 2007/2008 e 2016/2017, em milhões de sacas de 60 quilos.



Fonte: USDA (2017).

No período de dez anos, compreendido entre as safras de café 2007/2008 e 2016/2017, a exportação brasileira de solúvel aumentou 9,7%, enquanto os países do Sudeste Asiático ampliaram suas vendas em 144,5%. No mesmo período, a participação brasileira nas exportações mundiais caiu de 33,2% para 23,3% (USDA, 2017).

#### **4.7 E-commerce de café**

O crescimento do *e-commerce* abriu possibilidades para inúmeros segmentos. O relatório abordou as possibilidades para o café industrializado em 2014: “*Com a redução nos custos de notebooks, smartphones e acesso à internet, o comércio eletrônico cresce ano após ano e é um novo canal que pode ser trabalhado pela indústria do café*” (RITC, 2014f, p.10).

Dados referentes ao mercado norte-americano mostram que as vendas *online* de alimentos e bebidas dobraram entre 2012 e 2016, chegando a US\$ 12 bilhões (STATISTA, 2017). Um levantamento da empresa One Click Retail (2017) identificou que 3 das 5 marcas de alimentos e bebidas mais vendidas pela Amazon, a maior empresa de varejo online dos EUA, eram de café.

No Brasil, as vendas *online* de bens de consumo totalizaram R\$ 21 bilhões no primeiro semestre de 2017, uma elevação de 50% sobre o mesmo período de 2012 (EBIT, 2017). A categoria alimentos e bebidas foi responsável por 2,4% desse valor. Ainda não existem estimativas para o varejo *online* de café, mas é possível notar que muitas empresas de torrefação já vendem pela internet.

#### **4.8 Diversificação de Portfólio**

Um dos relatórios recomendou que as torrefadoras deveriam diversificar os seus portfólios de produtos, de modo a aumentar a receita (RITC, 2014d). A recomendação foi feita com base na adoção dessa estratégia pelas companhias internacionais.

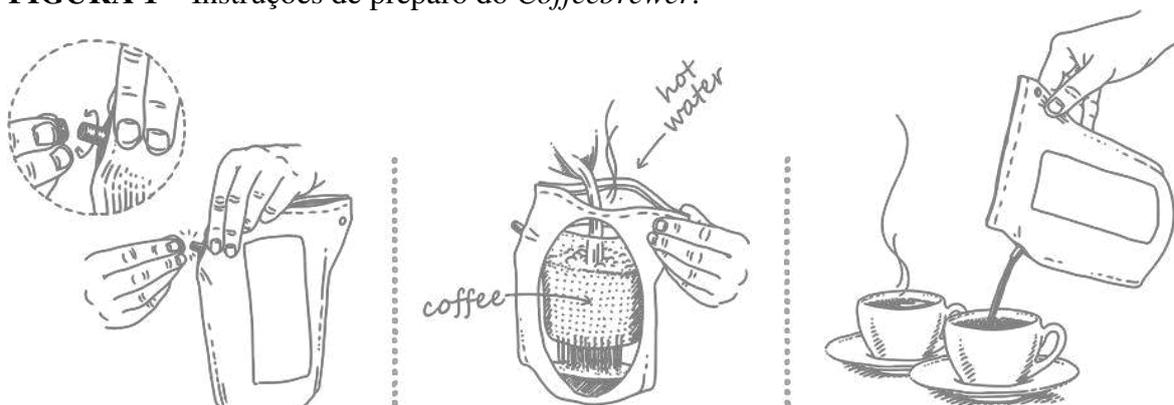
Muitas torrefadoras optaram por incluir o café em cápsulas na sua linha de produtos. A entrada da torrefadora Kaffa no mercado brasileiro (ver seção 4.2) facilitou isso, já que ela torra, moí e encapsula o café para terceiros. Em 2016, quase 100 marcas diferentes de café eram encapsuladas pela Kaffa (CUNHA, 2016).

Grandes torrefadoras brasileiras, que têm como produto principal o café torrado e moído tradicional, começaram a investir em linhas de cafés especiais. O Grupo Utam, com fábricas em São Paulo e Minas Gerais, investiu R\$ 2 milhões para produzir cafés especiais a partir de 2017 (ESTADÃO CONTEÚDO, 2017). A Jacobs Douwe Egberts, segunda maior torrefadora do país, lançou uma linha de cafés especiais também em 2017 (GALERA, 2017).

#### **4.9 Grower’s Cup**

Grower’s Cup é uma empresa dinamarquesa que lançou um método inovador de preparo de café em 2014. Chamado de *Coffeebrewer*, consiste em uma embalagem com um filtro de café no seu interior. Esse filtro já vem com o café em pó. O consumidor colocar água quente dentro da embalagem e aguarda alguns minutos para que ocorra a extração. Em seguida, a bebida pode ser consumida, como mostra a figura 1. O relatório avaliou que a novidade apresentaria grande crescimento nas vendas porque é prática e não requer a compra uma máquina para o seu preparo, como ocorre com as cápsulas.

**FIGURA 1** – Instruções de preparo do *Coffe Brewer*.



Fonte: Growers Cup (2017).

Em 2016, a Growers Cup passou a fabricar o *Coffe Brewer* para a varejista norte-americana Trader Joe's, uma empresa com receita anual de US\$ 15 bilhões. Embora seja um produto inovador, ele ainda é muito novo mercado e não foram encontrados muitos dados a seu respeito. Por enquanto, o produto permanece como uma alternativa prática para um nicho de consumidores.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Das 31 análises sobre a indústria do café realizadas durante o período selecionado, 20 abordaram o desenvolvimento do mercado de cápsulas em três vertentes complementares: a expansão internacional do segmento, a expansão nacional e os problemas ambientais. A atenção dada pelo relatório para as cápsulas foi justificada sob o pretexto de que elas constituíam a principal tendência da indústria de café. Os dados da Euromonitor (2017 apud BARRY, 2017) confirmaram isso. No Brasil, três grandes fábricas do produto foram inauguradas depois que o tema começou a ser abordado. No aspecto ambiental, as pressões por soluções ecológicas aumentaram com o tempo. Desse modo, relatórios acertaram ao destacar o mercado de cápsulas e conseguiram identificar aspectos importantes desse segmento.

Quanto ao apoio de grandes torrefadoras aos cafeicultores, trata-se de uma tendência que está em andamento, mas seus impactos sobre a cafeicultura nacional ainda não estão claros. Uma possibilidade seria que, com os recursos e treinamentos fornecidos por multinacionais, os cafeicultores de outros países se tornem mais competitivos. A pesquisa realizada para este trabalho não encontrou sinais de que isso esteja acontecendo em escala suficiente para impactar o mercado. Estudos futuros poderão explorar melhor essa tendência.

Fusões e aquisições na indústria do café são comuns desde a primeira metade do século XX (PENDERGRAST, 2010). Nos últimos anos elas continuaram ocorrendo. Como resultado, há modificações na estrutura competitiva da indústria do café. No âmbito internacional, a mais notável foi a entrada da JAB Holdings no mercado, com uma estratégia agressiva de aquisições de grandes empresas. No Brasil, as F&A levaram empresas internacionais à liderança do mercado.

O aumento da produção de café solúvel no Sudeste Asiático é uma das mais significativas mudanças dos últimos anos. A região superou as exportações brasileiras, que estão perdendo *market share*. O Brasil ainda é o maior exportador de solúvel do mundo, mas essa posição está ameaçada. Quando o relatório começou a ser publicado, em 2012, o sudeste

da Ásia já havia superado o país nas exportações de solúvel, de modo que a informação não pôde ser utilizada para uma estratégia defensiva por parte das empresas nacionais.

O e-commerce é uma grande tendência para o varejo. As vendas crescem a cada ano e é cada vez maior o número de empresas que oferecem opção de compras pela internet. Nos EUA, o café torrado e moído já um produto destaque no site da maior varejista *online* do país. O futuro dos transportes de carga, possivelmente com o uso de *drones* e veículos autônomos, facilitará ainda mais a entrega de mercadorias, e o café fará parte dessa nova realidade.

Por fim, o *Coffe Brewer* da Growers Cup não obteve, ainda, o desempenho sugerido pelo relatório. No mercado internacional a distribuição do produto é limitada e atende um nicho pequeno de consumidores. Ele ainda não foi lançado no Brasil. Por outro lado, outras opções para o preparo de café com rapidez e comodidade surgiram no mercado nacional nos últimos tempos.

## 6 CONCLUSÕES

Este artigo buscou validar o modelo de inteligência competitiva empregado na elaboração do Relatório Internacional de Tendências do Café. O relatório é feito a partir da busca e análise de notícias internacionais, tendo uma seção final de insights em que são apresentadas recomendações de ação para as empresas brasileira. Essa seção corresponde a etapa de análise no ciclo da inteligência competitiva.

A partir da análise dos 22 relatórios que foram publicados nos anos de 2013 e 2014, foram identificados 9 temas principais que foram abordados. Um terço de todas as análises discutiu o mercado de café em cápsulas, um segmento que já representa um quinto das vendas de café no varejo e, atualmente, possui a maior taxa de crescimento da indústria do café. A popularização das cápsulas no Brasil trouxe investimentos em novas fábricas e abriu oportunidades de exportação do produto, embora a preocupação ambiental com os resíduos seja crescente.

Outros temas antecipados pelo relatório incluem o apoio da indústria internacional de café aos cafeicultores de outros países, o crescimento da importância do e-commerce para o varejo de café e a diversificação do portfólio das torrefadoras. São tendências recentes cujos impactos ainda não podem ser quantificados.

Outros dois temas, as fusões e aquisições e o aumento das exportações de café solúvel pelos países do Sudeste Asiático, já eram tendências consolidadas quando foram abordados pelo relatório, de modo que ele se limita a destacar mudanças pontuais. No entanto, as implicações de alguns negócios específicos, como a consolidação da JAB Holdings, e estratégias para impulsionar o solúvel nacional, poderiam ter sido analisadas com maior profundidade. Por fim, o produto *Coffe Brewer* não obteve o sucesso indicado pelo relatório.

De modo geral, o relatório antecipou tendências importantes para a indústria do café, principalmente no segmento de café em cápsulas. Os resultados obtidos por esta pesquisa também mostram que o monitoramento constante de notícias internacionais é eficaz como técnica de inteligência competitiva. Tal metodologia pode ser empregada por outros agronegócios brasileiros.

No entanto, nota-se que alguns temas poderiam ter recebido mais espaço no relatório. As análises publicadas ao longo de 2013 e 2014 se concentraram na principal tendência do período, as cápsulas, mas outros temas relevantes, como o e-commerce, foram abordados uma única vez.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. C.; HIRATA, P. Entendendo e implantando um sistema de inteligência competitiva. **REGE - Revista de Gestão**, v. 23, n. 2, p. 111–122, 2016.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA. **Perguntas mais frequentes**. s.d. Disponível em <<http://abraic.org.br/inf.php?idAtual=1&idTela=25>>. Acesso em 25 out. 2017.
- BAGNOLI, M.; WATTS, S. G. Competitive intelligence and disclosure. **RAND Journal of Economics**, v. 46, n. 4, p. 709–729, 2015.
- BARBOSA, R. R. Monitoração ambiental: uma revisão interdisciplinar. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 42–53, 1997.
- BARBOSA, R. R.; PAIM, I. A gestão da informação e do conhecimento. In: PAIM, I. (Ed.). **Gestão da Informação e do Conhecimento**. Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação / UFMG, 2003. p. 4–12.
- BARRY, M. **Panorama do mercado global de café em cápsula em 2017**. 2017. Euromonitor International. Disponível em <<http://abic.com.br/src/uploads/2017/08/Mercado-Mundial-de-Cpsulas-e-cafs-de-qualidade-superior--Matthew-Barry-Euromonitor.pdf>>. Acesso em 15 nov. 2017.
- BATTAGLIA, M. D. G. B. A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes - Finep. **Ciência da Informação**, v. 28, n. 2, p. 200–214, 1999.
- BBC NEWS. Is there a problem with coffee capsules? **BBC News**, London, 19 fev. 2016. Disponível em <<http://www.bbc.com/news/magazine-35605927>>. Acesso em 15 nov. 2017.
- BOSE, R. Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 4, p. 510–528, 2008.
- BRASIL. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. **Informações Estatísticas do Café**: Dezembro de 2016. 2017b. Disponível em <<http://www.consorcioespesquisacafe.com.br/index.php/imprensa/noticias/420-aprespdfviiiispcb>>. Acesso em 15 nov. 2017.
- BRASIL. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. **Valor Bruto da Produção Agropecuária (VBP)**. 2017a. Disponível em <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/politica-agricola/valor-bruto-da-producao-agropecuaria-vbp>>. Acesso em 20 nov. 2017.
- BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. **Aliceweb**. 2017c. Disponível em <<http://alicesweb.mdic.gov.br/>>. Acesso em 15 nov. 2017.
- BULLEY, C. A.; BAKU, K. F.; ALLAN, M. M. Competitive intelligence information: a key business success factor. **Journal of Management and Sustainability**, v. 4, n. 2, p. 82–91, 2014.
- CALOF, J.; SKINNER, W. Competitive intelligence for managers: a brave new world. **The Journal of Public Sector Management**, v. 28, n. 2, p. 38–43, 1998.
- CASTRO JUNIOR et al. Cafeicultura. In: Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária do Brasil (org.). **Campo futuro: resultados 2017**. Brasília: CNA, 2017.
- CUNHA, J. Febre das cápsulas de café não é acompanhada pela reciclagem. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 24 jan. 2016. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/01/1732854-febre-das-capsulas-de-cafe-nao-e-acompanhada-pela-reciclagem.shtml>>. Acesso em 15 nov. 2017.
- EBIT. **Webshoppers**: 36ª edição. 2017. Disponível em <<http://www.ebit.com.br/webshoppers>>. Acesso em 01 nov. 2017.

ESTADÃO CONTEÚDO. Utam quer dobrar participação de cafés especiais para 20% do faturamento. **Globo Rural**, São Paulo, 27 jun. 2017. Disponível em <<http://revistagloborural.globo.com/Noticias/Agricultura/Cafe/noticia/2017/06/globo-rural-utam-quer-dobrar-participacao-de-cafes-especiais-para-20-do-faturamento.html>>. Acesso em 20 nov. 2017.

GALERA, V. Grupo holandês lança marca global de cafés premium no Brasil. **Globo Rural**, São Paulo, 08 ago. 2017. Disponível em <<http://revistagloborural.globo.com/Noticias/Agricultura/Cafe/noticia/2017/08/grupo-holandes-lanca-marca-global-de-cafes-premium-no-brasil.html>>. Acesso em 20 nov. 2017.

GARCIA, A. E. G. A Inteligência Competitiva e o Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas nas Organizações. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, v. 16, n. 1, p. 69–90, 2017.

GELLER, M.; KOLTROWITZ, S.; ROELF, W. **Nestle fights to keep coffee crown from keen competitors**. Reuters, London, 17 ago. 2017. Disponível em <<https://uk.reuters.com/article/uk-nestle-coffee/nestle-fights-to-keep-coffee-crown-from-keen-competitors-idUKKCN10S1MF>>. Acesso em 15 nov. 2017.

GROWERS CUP. **The Coffeebrewer**. 2017. Disponível em <<https://growerscup.coffee/en/the-coffeebrewer>>. Acesso em 15 nov. 2017.

GRUPO 3CORACÕES. **Nossa História**. 2017. Disponível em <<http://www.3coracoes.com.br/nossa-historia/>>. Acesso em 16 nov. 2017.

HAMBLIN, J. A Brewing Problem. **The Atlantic**, 2 mar. 2015. Disponível em <<http://www.theatlantic.com/technology/archive/2015/03/the-abominable-k-cup-coffee-pod-environment-problem/386501/>>. Acesso em 15 nov. 2017.

INSTITUTE FOR COMPETITIVE INTELLIGENCE. **What is Competitive Intelligence?** Disponível em: <<https://www.institute-for-competitive-intelligence.com/ci-service/ici/main-pages/ci-concepts>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. **Historical Data on Global Coffee Trade: Disappearance (consumption)**. 2017a. Disponível em <[http://www.ico.org/new\\_historical.asp?section=Statistics](http://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics)>. Acesso em 20 nov. 2017.

INTERNATIONAL COFFEE ORGANIZATION. **Historical Data on Global Coffee Trade: Total Production**. 2017b. Disponível em <[http://www.ico.org/new\\_historical.asp?section=Statistics](http://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics)>. Acesso em 20 nov. 2017.

JIN, T.; BOUTHILLIER, F. What do competitive intelligence professionals do? A pilot study. **Proceedings of the 35th Annual Conference of the Canadian Association for Information Science (CAIS 2007)**, McGill University, Montreal, n. Ci, p. 1–14, 2007.

KAHANER, L. **Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze and Use Information to Move your Business to the Top**. New York: Simon and Schuster, 1997.

LIEBOWITZ, J. **Strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management**. New York: Auerbach Publications, 2006.

MUGO, H. W.; WANJAU, K.; AYODO, W. M. a. An investigation into competitive intelligence practices and their effect on profitability of firms in the banking industry: a case of Equity Bank. **International Journal of Business and Public Management**, v. 2, n. 2, p. 61–71, 2012.

NESTLÉ. **Inauguração da fábrica de cápsulas NESCAFÉ® Dolce Gusto® em Montes Claros (MG) inicia celebração dos 150 anos da Nestlé**. 2015. Disponível em <[https://corporativo.nestle.com.br/media/pressreleases/inauguracao-da-fabrica-de-capsulas-nescafe-dolce-gusto-em-montes-claros-\(mg\)-inicia-celebracao-dos-150-anos-da-nestle](https://corporativo.nestle.com.br/media/pressreleases/inauguracao-da-fabrica-de-capsulas-nescafe-dolce-gusto-em-montes-claros-(mg)-inicia-celebracao-dos-150-anos-da-nestle)>. Acesso em 16 nov. 2017.

NIKOLAOS, T.; EVANGELIA, F. Competitive Intelligence: concept, context and a case of its application. **Science Journal of Business Management**, n. 2, p. 1–15, 2012.

OLIVEIRA, P. H.; GONÇALVES, C. A.; PAULA, E. A. M. Diretrizes para a condução de uma atividade de inteligência competitiva: uma análise preliminar. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 1, n. 3, p. 257–272, 2011.

ONE CLICK RETAIL. Coffee Brands Ranked Top Selling on Amazon Grocery. **PR Newswire**, Nova Iorque, 03 ago. 2017. Disponível em <<https://www.prnewswire.com/news-releases/coffee-brands-ranked-top-selling-on-amazon-grocery-300498900.html>>. Acesso em 01 nov. 2017.

PENDERGRAST, M. **Uncommon Grounds: The History of Coffee and How it Transformed our World**. New York: Basic Books, 2010. 480 p.

PEREIRA, F. C. M.; CARVALHO, R. B.; JORDÃO, R. V. D. Análise do ciclo da inteligência competitiva em arranjos produtivos locais: estruturação e implantação do bureau de inteligência do APL de software de Belo Horizonte. **Revista de Inteligência Competitiva**, v. 6, n. 1, p. 139–164, 2016.

RELATÓRIO INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO CAFÉ. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v.2, n.3, 2013a. Disponível em <[www.icafebr.com.br](http://www.icafebr.com.br)>. Acesso em 01 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v.2, n.7, 2013b. Disponível em <[www.icafebr.com.br](http://www.icafebr.com.br)>. Acesso em 01 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v.2, n.11, 2013c. Disponível em <[www.icafebr.com.br](http://www.icafebr.com.br)>. Acesso em 01 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v.2, n.5, 2013d. Disponível em <[www.icafebr.com.br](http://www.icafebr.com.br)>. Acesso em 01 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v.2, n.2, 2013e. Disponível em <[www.icafebr.com.br](http://www.icafebr.com.br)>. Acesso em 01 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v.2, n.8, 2013f. Disponível em <[www.icafebr.com.br](http://www.icafebr.com.br)>. Acesso em 01 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v.2, n.6, 2013g. Disponível em <[www.icafebr.com.br](http://www.icafebr.com.br)>. Acesso em 01 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v.2, n.12, 2013h. Disponível em <[www.icafebr.com.br](http://www.icafebr.com.br)>. Acesso em 01 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v.2, n.9, 2013i. Disponível em <[www.icafebr.com.br](http://www.icafebr.com.br)>. Acesso em 01 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v.2, n.4, 2013j. Disponível em <[www.icafebr.com.br](http://www.icafebr.com.br)>. Acesso em 01 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v.2, n.10, 2013l. Disponível em <[www.icafebr.com.br](http://www.icafebr.com.br)>. Acesso em 01 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v.3, n.2, 2014a. Disponível em <[www.icafebr.com.br](http://www.icafebr.com.br)>. Acesso em 01 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v.3, n.8, 2014b. Disponível em <[www.icafebr.com.br](http://www.icafebr.com.br)>. Acesso em 01 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v.3, n.9, 2014c. Disponível em <[www.icafebr.com.br](http://www.icafebr.com.br)>. Acesso em 01 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v.3, n.1, 2014d. Disponível em <[www.icafebr.com.br](http://www.icafebr.com.br)>. Acesso em 01 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v.3, n.4, 2014e. Disponível em <[www.icafebr.com.br](http://www.icafebr.com.br)>. Acesso em 01 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v.3, n.3, 2014f. Disponível em <[www.icafebr.com.br](http://www.icafebr.com.br)>. Acesso em 01 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v.3, n.5, 2014g. Disponível em <[www.icafebr.com.br](http://www.icafebr.com.br)>. Acesso em 01 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v.6, n.9, 2017. Disponível em <[www.icafebr.com.br](http://www.icafebr.com.br)>. Acesso em 15 nov. 2017.

RODRIGUES, L. C.; RECHZIEGEL, W.; ESTEVES, G.; FERNANDES, M. P. Inteligência Competitiva como inovação nos processos de negócios. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 245–264, 2012.

ROEDEL, D. Estratégia e inteligência competitiva. In: STAREC, C. . G.; E. B. P.; CHAVES, J. B. L. (Ed.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 67–86.

SAAYMAN, A.; PIENAAR, J.; PELSMACKER, P. de; VIVIERS, W.; CUYVERS, L.; MULLER, M.-L.; JEGERS, M. Competitive intelligence: construct exploration, validation and equivalence. **Aslib Proceedings**, v. 60, n. 4, p. 383–411, 2008.

SILVA, E. C. et al. Governança privada e sustentabilidade na indústria do café. In: XVII ENGEMA, 2015, São Paulo. **Anais do XVII ENGEMA**. 2015. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2015.

SILVA, E. C.; AZEVEDO, A. S.; CASTRO JUNIOR, L. G. Medidas sustentáveis do mercado de café em dose única. **E-xacta**, v.10, n.2, p. 57-71, 2017a.

SILVA, E. C.; AZEVEDO, A. S.; CASTRO JUNIOR, L. G. Transformações recentes na indústria brasileira de café. **Gestão e Desenvolvimento em Revista**, v.1, n.1, p.35-47, jan-jul. 2017b.

STATISTA. **Online grocery shopping sales in the United States from 2012 to 2021 (in billion U.S. dollars)**. 2017. Disponível em <<https://www.statista.com/statistics/293707/us-online-grocery-sales/>>. Acesso em 01 nov. 2017.

TAMAMAR, G. **Segmento de café em cápsula atrai 60 empresas no País**. Exame, São Paulo, 30 jun. 2015. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/negocios/segmento-de-cafe-em-capsula-atrai-60-empresas-no-pais/>>. Acesso em 16 nov. 2017.

TAN, B.; FOO, S.; HUI, S. C.; TAN, B.; FOO, S.; HUI, S. I. U. C. Web Information Monitoring for Competitive Intelligence for Competitive Intelligence. **Cybernetics and Systems: An International Journal**, v. 33, p. 225–251, 2002.

TARAPANOFF, K.; MARIE, P.; CORMIER, J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ci. Inf.**, Brasília, p.91–100, set./dez. 2000.

TAREK, B. H.; ADEL, G. Business Intelligence versus Entrepreneurial Competitive Intelligence and International Competitiveness of North African SMEs. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 14, n. 4, p. 539–561, 2016.

U. S. ARMY. **FM 34-3 Intelligence Analysis**, 1990. Disponível em: <papers2://publication/uuid/312AF729-4161-43B8-A9DF-B2678BC3B1EB>. Acesso em 15 ago. 2017.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. **Foreign Agricultural Service: Custom Query**. 2017. Disponível em <<https://apps.fas.usda.gov/psdonline/app/index.html#/app/advQuery> >. Acesso em 20 nov. 2017.

VEGRO, C. L. R.; PINO, F. A.; MORICOCCHI, L.; NOGUEIRA JUNIOR, S. Restrições à exportação de café torrado e moído. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v.7, n.2, 2005.

VERNON, P. **Glossary of Terms Used in Competitive Intelligence and Knowledge Management**, SCIP, 2009. Disponível em: <[http://c.ymcdn.com/sites/www.scip.org/resource/resmgr/White\\_Papers/Prior\\_Intelligence\\_Glossary\\_.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.scip.org/resource/resmgr/White_Papers/Prior_Intelligence_Glossary_.pdf)>. Acesso em 15 ago. 2017.

VIDIGAL, F. Competitive intelligence: Functional practices, goals and infrastructure of companies in Brazil. **Transinformação**, v. 25, n. 3, p. 237–243, 2013.

WEISS, A.; NAYLOR, E. Competitive Intelligence: How Independent Information Professionals Contribute to Organizational Success. **Bulletin of the American Society for Information Science & Technology**, v. 37, n. 1, p. 30–34, 2010.

XU, K.; LIAO, S. S.; LI, J.; SONG, Y. Mining comparative opinions from customer reviews for Competitive Intelligence. **Decision Support Systems**, v. 50, n. 4, p. 743–754, 2011.

YAP, C. S.; RASHID, M. Z. A.; SAPUAN, D. A. Perceived environmental uncertainty and competitive intelligence practices. **VINE: The journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 43, n. 4, p. 462–481, 2013.

ZENAIDE, V. R.; THOME E CASTRO, L. Cenário de práticas empresariais em inteligência competitiva na indústria de telecomunicações. Um estudo sobre a prática em empresas no Brasil sob o framework Wright-Pickton. **REGE - Revista de Gestão**, v. 24, n. 2, p. 110–121, 2017.