


Avaliação de um modelo de Inteligência Competitiva aplicado à indústria do café ¹

Evaluation of a Competitive Intelligence model applied to the coffee industry


Eduardo Cesar Silva

Doutor em Administração, Universidade Federal de Lavras. E-mail: eduardo.csilva@ufla.br.

 0000-0003-1199-7777

Angélica da Silva Azevedo

Doutora em Administração, Universidade Federal de Lavras. E-mail: angelica.soad@gmail.com.

 0000-0003-2175-594X

Paulo Henrique Montagnana Vicente Leme

Doutor em Administração, Universidade Federal de Lavras. E-mail: paulo.leme@ufla.br.

 0000-0003-4174-5642

Luiz Gonzaga de Castro Junior

Doutor em Economia Aplicada, Universidade Federal de Lavras. E-mail: lgcastro@ufla.br.

 0000-0002-1215-0183

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo avaliar a eficácia de um modelo de Inteligência Competitiva que foi empregado na geração de informações estratégicas para a indústria do café. A partir da análise do conteúdo de 22 relatórios de inteligência competitiva publicados entre 2013 e 2014, os autores avaliaram a relevância e atualidade dos temas abordados. Os resultados mostram que a maior parte dos temas ainda são relevantes e atuais.

Palavras-chave: tendências; inteligência competitiva; cafeicultura

Abstract

The present work aimed to evaluate the effectiveness of a Competitive Intelligence model that was used to generate strategic information for the coffee industry. Based on the content analysis of 22 competitive intelligence reports published between 2013 and 2014, the authors assessed the relevance and timeliness of the topics covered. The results show that most of the themes are still relevant and current.

Keywords: trends; competitive intelligence; coffee growing

DOI: 10.18616/rdsd.v10i2.8924

Recebido: 29/05/2024

Aprovado: 20/09/2024

¹ Os autores agradecem o apoio financeiro concedido por Capes, CNPQ, Fapemig, Consórcio Pesquisa Café e Polo de Excelência 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 movimenta bilhões de reais por toda a cadeia produtiva, constituindo uma importante atividade econômica.

As exportações do produto geraram US\$ 8 bilhões em 2023, a 6ª maior receita cambial do agronegócio nacional (Cecafe, 2024). O Brasil é, também, o 2º maior consumidor de café do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos (United States Department of Agriculture - USDA, 2024).

A cafeicultura brasileira está sujeita a inúmeros fatores externos que podem afetar a sua competitividade. O café é produzido em mais de 60 países (USDA, 2024) e é consumido no mundo todo. A maior parte da demanda está nos EUA, Europa e Japão (USDA, 2024), 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) disponibilizava relatórios para o setor cafeeiro com acesso livre. O BICC tinha como objetivo reunir, analisar e divulgar dados e informações que auxiliassem na tomada de decisão dos atores da cadeia do café (Relatório Internacional de Tendências do Café - RITC, 2017). Entre outubro de 2012 e março de 2018, o Bureau publicou o Relatório Internacional de Tendências do Café, publicação mensal que reunia informações sobre a cafeicultura no mundo e fazia 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 que foi 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. Para tanto, foram analisadas as principais tendências indicadas pelo relatório ao longo dos anos de 2013 e 2014. Com base nos desdobramentos ocorridos nos dez anos posteriores à sua publicação, essas tendências foram analisadas para averiguar se foram, de fato, relevantes para o setor.

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, Rechiegel, Esteves & Fernandes, 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, Liao, Li & Song, 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), IC é a 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 (United States 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 & 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 & 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 & 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 et al., 2017).

3. Metodologia

Este trabalho analisou 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 indústria do café. O projeto BICC começou em 2010 com apoio financeiro da FAPEMIG. Entre 2012 e 2018 recebeu apoio do Pólo Excelência do Café e do Consórcio Pesquisa Café, sendo encerrado em março daquele ano. O projeto foi realizado por pesquisadores da Universidade Federal de Lavras (RITC, 2017).

O relatório era dividido em quatro seções: a) Produção, que abordava ações dos países que competem com o Brasil no cultivo do café, como Vietnã e Colômbia; b) Indústria, que tratava das inovações tecnológicas e estratégias das grandes empresas de torrefação e solubilização de café; c) Cafeterias, que discutia tendências na comercialização de bebidas prontas; e d) Insights, onde eram apresentadas análises sobre as tendências identificadas nas outras três seções.

As seções Produção, Indústria e Cafeterias eram elaboradas a partir de notícias nacionais e internacionais coletadas pela equipe do Bureau. Os Insights são a interpretação que os analistas do projeto faziam dessas notícias (RITC, 2017), podendo ser correlacionados com a etapa "análise" do 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 ao longo do tempo. 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 e análises apresentadas na seção Insights dos relatórios foram processadas por meio da análise de conteúdo. Segundo Flick (2013), a análise de conteúdo possibilita a classificação de conteúdos textuais por meio de agrupamentos de declarações, sentenças ou palavras em categorias. Para tanto, foi utilizada a análise de conteúdo em três fases proposta por Godoy (1995), a saber: a) pré-análise; b) exploração; c) tratamento dos resultados.

A pré-análise consistiu na leitura detalhada dos Insights dos 22 relatórios selecionados, de modo que os pesquisadores pudessem se ambientar com os temas abordados. Em seguida, na exploração, o conteúdo dos Insights foi classificado em nove categorias, conforme a natureza dos temas abordados. Para o tratamento dos dados, o conteúdo de cada categoria foi analisado com apoio de pesquisa bibliográfica. Especificamente, foram consultadas a literatura acadêmica e a literatura jornalística. Quando possível, também foram consultadas bases de dados estatísticos. Essa análise teve com objetivo verificar como cada categoria evoluiu ao longo dos anos seguintes à publicação original dos relatórios.

4. Resultados

O quadro 1 apresenta as categorias identificadas a partir da análise da seção Insights dos 22 relatórios que compõem a amostra deste estudo. Dentro da temática indústria do café, foram encontradas nove categorias diferentes. As próximas seções apresentam as análises feitas sobre cada categoria e os dados sobre o desenvolvimento posterior de cada uma delas.

Quadro 1: Categorias de análise identificadas na seção Insights dos relatórios publicados em 2013 e 2014 para o tema indústria do café.

Categoria	Número de relatórios que abordam a categoria
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 já havia 210 empresas no mundo fabricando monodoses compatíveis com a marca suíça, o que aumentou significativamente a concorrência no setor (Gellere Koltrowitz e Roelf, 2016). Em 2020 o número havia subido para cerca de 400 empresas (Grant, 2020).

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). Em 2018, a produção mundial de cápsulas chegou a 59 bilhões de unidades, das quais 14 bilhões foram produzidas pela Nespresso o restante pelos seus concorrentes (Grant, 2020).

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 (Exame, 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 3Corações, 2024a).

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, essas possibilidades não foram exploradas.

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 era feita de materiais não recicláveis e não biodegradáveis, como plásticos, o que causou preocupação entre muitos. Mesmo as cápsulas recicláveis, como as feitas de alumínio, ainda dependem da iniciativa do consumidor destiná-las adequadamente. 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 se 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. Atualmente, ambas as empresas mantêm as suas iniciativas de reciclagem, mas também investiram em inovações sustentáveis. Em 2023 a Nespresso, que ainda é a empresa líder do segmento, lançou uma nova cápsula revestida de papel biodegradável, sem necessidade de ser reciclada como as tradicionais de alumínio (Ludmir, 2023). Em 2024, a Keurig Green Mountain também anunciou o lançamento de uma nova cápsula revestida de materiais biodegradáveis (Grey, 2024).

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. (2019), 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.

Em 2024 esse tipo de iniciativa continua em desenvolvimento, agora com novas metas e objetivos. Nestlé, JDE Peets e Keurig Doctor Pepper continuam investindo em iniciativas de apoio e capacitação dos cafeicultores ao redor do mundo (Nestlé, 2024; JDE Peets, 2024; Keurig Doctor Pepper, 2024).

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.

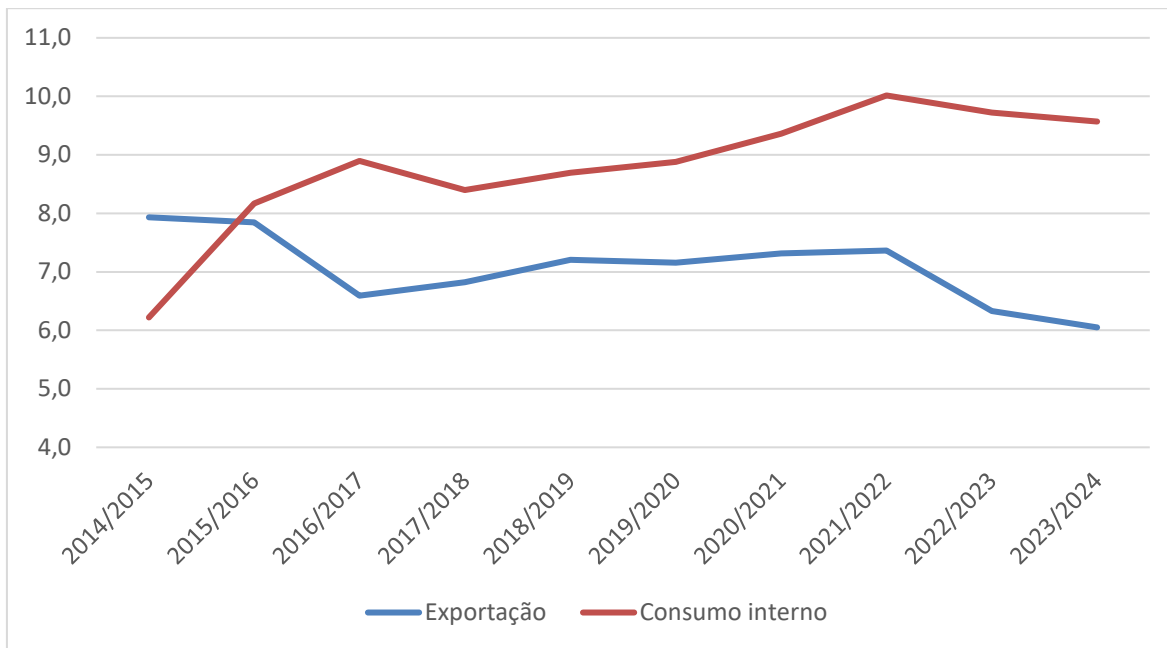
No Brasil, após a desregulamentação do setor cafeeiro no início da década de 1990, muitas torrefadoras foram adquiridas por outras empresas, principalmente internacionais. Silva, Azevedo e Castro Junior (2017b) identificaram 30 operações de F&A na indústria brasileira de café entre 1990 e março de 2016. Dessas, 17 foram feitas por empresas com capital estrangeiro.

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. No compreendido entre as safras 2014/2015 e 2023/2024, a exportação de solúvel aumentou do Sudeste Asiático apresentou crescimento negativo (-23,7%). No entanto, isso pode ser explicado pelo aumento do consumo de café solúvel da região, que aumentou 53% no mesmo período. Ou seja, é possível que a indústria tenha crescido, mas a produção é direcionada para o mercado interno regional.

Figura 1 – Exportações e consumo interno de café solúvel do Sudeste Asiático entre as safras 2014/2015 e 2023/2024, em milhões de sacas de 60 quilos.



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de USDA (2024).

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).

Nota-se que em 2014 o *e-commerce* de cafés industrializados ainda tinha ares de novidade, sendo apontado como um “novo canal”. Atualmente, as compras online se popularizaram imensamente e já fazem parte do cotidiano de milhões de consumidores brasileiros.

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.

Se as vendas online de café já apresentavam tendência de crescimento, a pandemia de Covid-19 acelerou o processo, mudando os hábitos de muitos consumidores e levando as empresas do setor a se adaptarem. De modo geral, a compra pela internet oferece praticidade, qualidade e informação aos consumidores (Mott, 2023).

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 torrava, moía e encapsulava o café para terceiros. Em 2016, quase 100 marcas diferentes de café eram encapsuladas pela Kaffa (Cunha, 2016), mas posteriormente a operação foi vendida. Outras empresas assumiram função de terceirizar a fabricação de cápsulas de café para as marcas já estabelecidas.

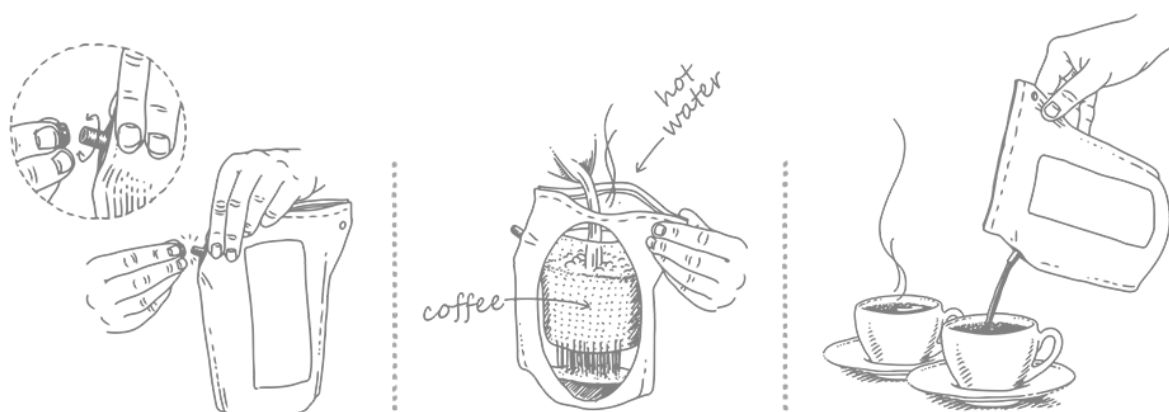
Grandes torrefadoras brasileiras, que têm como produto principal o café torrado e moído tradicional, começaram a investir em linhas de cafés especiais. O Grupo Utam, com fábricas em São Paulo e Minas Gerais, foi pioneira e investiu R\$ 2 milhões para produzir cafés especiais a partir de 2017 (Estadão Conteúdo, 2017). Desde então, as maiores torrefadoras do país passaram a oferecer linhas de cafés gourmet, orgânicos ou de origem, ampliando seus portfólios para além dos cafés denominados como “tradicional” e extraforte”.

O Grupo 3Corações, maior torrefação de café do Brasil, possui atualmente um portfólio muito diversificado de marcas e produtos. A empresa é dona de inúmeras marcas de café tradicional, mas também oferece uma diversidade de cafés solúveis, cafés gourmet, cápsulas próprias, cápsulas compatíveis com sistema Nespresso, café com leite, bebidas prontas para beber à base de café e uma linha de produtos plant based (Grupo 3Corações, 2024b).

4.9 Diversificação de portfólio

Grower’s Cup é uma empresa dinamarquesa que lançou um método inovador de preparo de café em 2014. Chamado de Coffe Brewer, 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 2 – Instruções de preparo do Coffeemaker.



Fonte: Growers Cup (2017).

Em 2016, a Growers Cup passou a fabricar o Coffeemaker para a varejista norte-americana Trader Joe's, uma empresa com receita anual de US\$ 15 bilhões. Posteriormente a empresa dinamarquesa mudou o seu nome para The Brew Company. Embora seja inovador, o produto parece ter permanecido como um nicho dentro do mercado de café.

4.10 Análise 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. No Brasil, três grandes fábricas do produto foram inauguradas depois que o tema foi abordado nos relatórios. No aspecto ambiental, as pressões por soluções ecológicas aumentaram com o tempo e seguem impactando a indústria até hoje. 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 consolidou dentro do contexto da Responsabilidade Social Corporativa e do ESG – Environmental, Social e Governance.

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.

A produção de café solúvel no sudeste asiático não chegou a se tornar uma ameaça para as exportações brasileiras. Houve queda nos últimos anos, mas há indícios que isso pode ser decorrente do crescimento do consumo interno da região.

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 de 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 Coffeemaker não obteve, ainda, o desempenho sugerido pelo relatório. No mercado internacional a distribuição do produto é limitada e atende um nicho pequeno de consumidores.

4.11 Limitações do estudo

Embora o modelo utilizado pelo Bureau de Inteligência Competitiva do Café tenha se mostrado eficaz, este trabalho analisou apenas uma das três áreas temáticas dos relatórios de inteligência que foram publicados. Estudos complementares sobre as áreas de produção e cafeterias possibilitarão uma análise mais abrangente sobre a eficácia do modelo em questão.

O estudo também delimitou o período de análise a dois anos. Embora seja um intervalo de tempo significativo para o contexto da Inteligência Competitiva, é possível que novas categorias sejam identificadas em uma análise com período mais abrangente.

5. Conclusões

Este artigo buscou validar o modelo de inteligência competitiva empregado na elaboração do Relatório Internacional de Tendências do Café. O relatório era feito a partir da busca e análise de notícias nacionais e internacionais, tendo uma seção final de *insights* em que eram 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 publicados nos anos de 2013 e 2014 foram identificadas nove categorias 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.

Outras categorias abordadas 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.

Outras duas categorias, 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 Coffeemaker 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 mostram que, dez anos após a publicação dos relatórios, as tendências identificadas continuam sendo relevantes para a indústria do café e tem influenciado as decisões estratégicas de grandes empresas do setor.

Conclui-se que o monitoramento constante de notícias internacionais é eficaz como processo de inteligência competitiva. Trata-se de um processo relativamente simples e barato, mas que deve ser conduzido de maneira contínua e por uma equipe treinada para identificar as notícias e informações mais relevantes. Atualmente, com o uso de ferramentas de inteligência artificial, é possível traduzir e resumir notícias com facilidade, o que otimiza essa etapa do processo e reduz os seus custos. O modelo de Inteligência Competitiva analisado neste trabalho pode ser empregado por outros setores do agronegócio brasileiro, tanto em organizações públicas quanto privadas, possibilitando a rápida identificação de tendência, ameaças e oportunidades. Com o apoio de especialistas, tais organizações podem mapear concorrentes, clientes, fornecedores, mercados e tendências relevantes, de modo a monitorá-los de forma contínua. Assim, o fluxo de informações gerado possibilitará que os gestores tomem decisões rápidas e bem fundamentadas.

Pequenas e médias empresas também podem adaptar o modelo conforme os seus ramos de atuação, o que possibilitará a coleta e análise de informações importantes e a geração de informações estratégicas, o que contribuirá para o aumento da sua competitividade. É importante que as pequenas e médias empresas contem com o apoio de ao menos um especialista em Inteligência Competitiva para definição adequadas das palavras-chaves que serão utilizadas nas buscas.

Referências bibliográficas

ALMEIDA, F. C.; HIRATA, P. Entendendo e implantando um sistema de inteligência competitiva. **REGG - 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 <https://web.archive.org/web/20200527051815/http://www.abraic.org.br/inf.php?idAtual=1&idTela=25>. Acesso em: 22 mai. 2024.

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.

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: 22 mai. 2017.

BOSE, R. Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis. **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 4, p. 510–528, 2008.

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.

CECAFE. **Exportações Brasileiras**. 2024. Disponível em: <https://www.cecafe.com.br/dados-estatisticos/exportacoes-brasileiras/>. Acesso em: 20 mai. 2024.

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: 22 mai. 2024.

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>.

EXAME. **Segmento de café em cápsula atrai 60 empresas no País**. Exame, São Paulo, 30

jun. 2015. Disponível em: <https://exame.com/negocios/segmento-de-cafe-em-capsula-atrai-60-empresas-no-pais/>. Acesso em: 22 mai. 2024.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. 1ª ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

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://www.reuters.com/article/idUSKCN10S1ME/>. Acesso em: 22 mai. 2024.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995.

GRANT, T. **A brief history of coffee pods**. Perfect Daily Grind, East Sussex, 18 ago. 2020. Disponível em: <https://perfectdailygrind.com/2020/08/a-brief-history-of-coffee-pods-nespresso-keurig-capsules/>. Acesso em: 20 mai. 2024.

GREY, J. **Keurig's New Coffee Pods Are Completely Compostable - but You'll Need a New Machine to Use Them**. Wired, 13 mar. 2024. Disponível em: <https://www.wired.com/story/keurig-k-rounds-coffee-pods-keurig-alta-coffee-maker/>. Acesso em 20 mai. 2024.

GROWERS CUP. **The Coffeemaker**. 2017. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20160112150227/https://growerscup.coffee/en/the-coffeemaker>. Acesso em: 22 mai. 2024.

GRUPO 3CORAÇÕES. **Nossa História**. 2024a. Disponível em: <http://www.3coracoes.com.br/nossa-historia/>. Acesso em: 21 mai. 2024.

GRUPO 3CORAÇÕES. **Nossos Produtos**. 2024b. Disponível em: <https://www.cafe3coracoes.com.br/nossos-produtos/>. Acesso em: 21 mai. 2024.

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: 22 mai. 2024.

INSTITUTE FOR COMPETITIVE INTELLIGENCE. **What is Competitive Intelligence?** S.d. Disponível em: <https://www.institute-for-competitive-intelligence.com/ci-service/ici/main-pages/ci-concepts>. Acesso em: 22 mai. 2024.

JDE PEETS. **Responsible Sourcing**. 2024. Disponível em: <https://www.jdepeets.com/sustainability/responsible-sourcing/>. Acesso em: 21 mai. 2024.

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.

KEURIG DR. PEPPER. **About us**. 2024. Disponível em: <https://keurigdrpepper.com/about-us/>. Acesso em: 21 mai. 2024.

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

LUDMIR, C. **Nespresso Launches Its First Paper-Based Compostable Capsules**. Forbes, 13 set. 2023. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/claraludmir/2023/09/13/nespresso-launches-its-pilot-of-home-compostable-capsules/?sh=170fa82240cf>. Acesso em: 20 mai. 2024.

MOTT, J. **The rise of ecommerce in the coffee industry**. Perfect Daily Grind, 21 mar. 2023. Disponível em: <https://perfectdailygrind.com/2023/03/the-rise-of-ecommerce-in-the-coffee-industry/>. Acesso em: 20 mai. 2024.

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://www.nestle.com.br/media/pressreleases/inauguracao-da-fabrica-de-capsulas-nescafe-dolce-gusto-em-montes-claros-%28mg%29-inicia-celebracao-dos-150-anos-da-nestle>. Acesso em: 21 mai. 2024.

NESTLÉ. **Coffee Sourcing**. 2024. Disponível em: <https://www.nestle.com/sustainability/sustainable-sourcing/coffee>. Acesso em: 21 mai. 2024.

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: 22 mai. 2024.

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.

_____. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v. 2, n. 7, 2013b.

_____. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v. 2, n. 11, 2013c.

_____. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v. 2, n. 5, 2013d.

_____. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v. 2, n. 2, 2013e.

_____. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v. 2, n. 8, 2013f.

_____. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v. 2, n. 6, 2013g.

_____. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v. 2, n. 12, 2013h.

_____. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v. 2, n. 9, 2013i.

_____. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v. 2, n. 4, 2013j.

_____. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v. 2, n. 10, 2013l.

_____. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v. 3, n. 2, 2014a.

_____. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v. 3, n. 8, 2014b.

_____. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v. 3, n. 9, 2014c.

_____. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v. 3, n. 1, 2014d.

_____. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v. 3, n. 4, 2014e.

_____. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v. 3, n. 3, 2014f.

_____. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v. 3, n. 5, 2014g.

_____. Lavras: Bureau de Int. Comp. Do Café, v. 6, n. 9, 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. **Agroalimentaria**, v. 25, n. 48, p. 35-51, 2019.

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.

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: <https://archive.org/details/milmanual-fm-34-3-intelligence-analysis/page/n83/mode/2up>. Acesso em: 22 mai. 2017.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE. **Foreign Agricultural Service: Custom Query**. 2024. Disponível em: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/app/index.html#/app/advQuery>. Acesso em: 20 mai. 2024.

VERNON, P. **Glossary of Terms Used in Competitive Intelligence and Knowledge Management**, SCIP, 2010. Disponível em: <https://www.institute-for-competitive->

intelligence.com/download/Intelligence%20Glossary%20_US_.pdf. Acesso em: 20 mai. 2024.

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.