



FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI  
LUIS EDUARDO DE ANDRADE DA ROSA

***ONDAS DO CAFÉ: UMA ANÁLISE DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DE  
CAFETERIAS GAÚCHAS***

RECANTO MAESTRO - RESTINGA SÊCA

2022

**LUIS EDUARDO DE ANDRADE DA ROSA**

***ONDAS DO CAFÉ: UMA ANÁLISE DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DE  
CAFETERIAS GAÚCHAS***

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ms. Rafaela Dutra Tagliapietra

RECANTO MAESTRO - RESTINGA SÊCA

2022

**LUIS EDUARDO DE ANDRADE DA ROSA**

***ONDAS DO CAFÉ: UMA ANÁLISE DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL DE  
CAFETERIAS GAÚCHAS***

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti-AMF, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ms. Rafaela Dutra Tagliapietra

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Ms. Rafaela Dutra Tagliapietra  
Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso  
Faculdade Antonio Meneghetti

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Clarissa Mazon Miranda  
Membro da Banca Examinadora  
Faculdade Antonio Meneghetti

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ranice Pedrazzi Pozzer  
Membro da Banca Examinadora  
Faculdade Antonio Meneghetti

**Recanto Maestro, julho de 2022**

## RESUMO

O segmento de cafeterias no Rio Grande do Sul e no Brasil está cada vez mais popular, visto que diversos negócios e franquias são fundados no ramo, tornando o mercado competitivo. Algumas dessas empresas, em específico, sobressaem-se por valorizarem aspectos positivos e fundamentais à cafeteria, como o planejamento estratégico e as *Ondas do Café*, um movimento social descoberto pela barista Trish Skrie (2002). Nesta pesquisa, portanto, procurou-se: 1. mapear características do movimento *Ondas do Café* em um estabelecimento do Rio Grande do Sul; 2. identificar os elementos da estratégia, tendo como base o Modelo Canvas; 3. verificar as estratégias adotadas pelas cafeterias gaúchas, pela ótica dos 5 P's da Estratégia, de Mintzberg (1987); e 4. analisar o escopo econômico adotado pelas cafeterias, diante das categorias evidenciadas por Meneghetti (2013). Os dados foram coletados por meio de entrevistas com donos de estabelecimentos e colaboradores a partir de um roteiro de perguntas, com base nas ferramentas usadas para o mapeamento dos espaços físicos do estabelecimento. Neste trabalho, então, teve-se, como objetivo principal, apresentar um estudo de análise de mercado a fim de identificar as três distintas *ondas*, das *Ondas do Café* (TRISH, 2003), a partir de determinados comportamentos e características sociais para, então, confirmar, em qual delas, o empreendimento avaliado melhor se encaixava. Enfim, chegou-se à conclusão de que a terceira *onda* seria a representação mais adequada, pois, além de promover educação ao consumidor sobre café, oferece, por meio de um bom atendimento, o processo por que o grão passa até chegar à mesa do consumidor.

**Palavras-chave:** Café; *Ondas do Café*; Planejamento estratégico

## ABSTRACT

The coffee shop segment in Rio Grande do Sul and Brazil is increasingly popular, where several businesses and franchises are founded in the field, thus making the market competitive. But some companies in particular stand out from the rest using factors that add value to the company, such as the company's strategic planning and the *Ondas do Café*, a social movement related to coffee, which was discovered by barista Trish Skrie (2002). The objective of this course conclusion work is to map the aspects pertaining to *Ondas do Café* by Trish Skie (2002) in establishments operating in Rio Grande do Sul, identify the elements of the strategy served as a basis, the Business Model Canvas, verify the strategies adopted by the coffee shops in Rio Grande do Sul, from the perspective of the 5 P's of the Mintzberg Strategy (1987) and to analyze the economic scope adopted by the coffee shops, in view of the categories highlighted by Meneghetti (2013). Data was collected through interviews with establishment owners and employees, where a script of questions was built based on the tools that would be used for mapping. The author's observation will also be used in the physical spaces of the establishment. The present work aims to present a market analysis study with the scope of identifying the following elements, the *Coffee Waves* (TRISH, 2003), being a social movement that are divided into 3 distinct waves, which are identified based on certain behaviors and characteristics based on the period that society was in. Linked to this theory, there are two business tools that will contribute to the promotion of this TCC, which seeks to analyze the cafeteria and classify which wave the enterprise best fits, so to collect and identify the data, interviews and analyzes of the spaces were carried out, where it was seeing which of the 5 P's of the strategy (MINTZBERG, 1987) the company fits, and promoting the Canvas Model for each coffee shop

(OSTERWALDER, 2004). The main result evidenced in the research is the differential, which belongs to the third wave of coffee, of educating the consumer, presenting the coffee and offering a value package that is to show, through the service, the process that the bean has, until it reaches the table. of the customer. This term in the segment is called “from bean to cup”, communication on social networks becomes a differential, as it awakens the desire to consume and train trained professionals to perform the function of presenting the product to the customer or performing other functions, within the establishment.

**Keywords:** coffee; waves of coffee; strategic planning.

## **RESUMEN**

El segmento de cafeterías en Rio Grande do Sul y Brasil es cada vez más popular, donde se fundan varios negocios y franquicias en el campo, lo que hace que el mercado sea competitivo. Pero algunas empresas en particular se destacan del resto utilizando factores que agregan valor a la empresa, como la planificación estratégica de la empresa y las Ondas do Café, un movimiento social relacionado con el café, que fue descubierto por la barista Trish Skrie (2002). Este trabajo de conclusión de curso tiene como objetivo mapear los aspectos pertenecientes a Ondas do Café de Trish Skie (2002) en establecimientos que operan en Rio Grande do Sul, identificar los elementos de la estrategia que sirvió de base, el Business Model Canvas, verificar la estrategias adoptadas por las cafeterías de Rio Grande do Sul, en la perspectiva de las 5 P's de la Estrategia Mintzberg (1987) y analizar el alcance económico adoptado por las cafeterías, en vista de las categorías destacadas por Meneghetti (2013). Los datos fueron recolectados a través de entrevistas con los propietarios y empleados de los establecimientos, donde se construyó un guión de preguntas en base a las herramientas que se utilizarían para el mapeo. La observación del autor también será utilizada en los espacios físicos del establecimiento. El presente trabajo tiene como objetivo presentar un estudio de análisis de mercado con el alcance de identificar los siguientes elementos, las Olas del Café (TRISH, 2003), siendo un movimiento social que se dividen en 3 olas distintas, las cuales se identifican con base en ciertos comportamientos y características en base a sobre el período en que se encontraba la sociedad. Ligado a esta teoría, existen dos herramientas empresariales que contribuirán a la promoción de este TCC, que busca analizar la cafetería y clasificar en qué ola se adapta mejor el emprendimiento, para recolectar e identificar los datos, entrevistas y análisis de los espacios fueron llevado a cabo, donde fue ver en cuál de las 5 P's de la estrategia (MINTZBERG, 1987) encaja la empresa, y promover el Modelo Canvas para cada cafetería (OSTERWALDER, 2004). El principal resultado evidenciado en la investigación es el diferencial, propio de la tercera ola del café, de educar al consumidor, presentar el café y ofrecer un paquete de valor que es mostrar, a través del servicio, el proceso que tiene el grano, hasta llega a la mesa del cliente. Este término en el segmento se denomina “del grano a la taza”, la comunicación en las redes sociales se convierte en un diferencial, ya que despierta el deseo de consumir y capacitar a profesionales capacitados para desempeñar la función de presentar el producto al cliente o realizar otras funciones, dentro el establecimiento.

**Palabras clave:** café; Olas de Café; planificación estratégica.

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>4</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>5</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	12
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO .....	12
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>12</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL .....	14
<b>2.1.1 Definições de Estratégia Empresarial</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1.2 Os 5 P's da Estratégia, de Mintzberg</b> .....	<b>15</b>
2.2 MODELO CANVAS ( <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i> ).....	17
2.3 O ESCOPO ECONÔMICO DA EMPRESA.....	20
2.4 AS <i>ONDAS DO CAFÉ</i> .....	22
<b>2.4.1 A história do café no Brasil (1727-1947)</b> .....	<b>22</b>
<b>2.4.2 Contextualização das Ondas do Café</b> .....	<b>24</b>
<b>2.4.3 Características das Ondas do Café</b> .....	<b>24</b>
<b>2.4.5 Contexto de cafeterias no Brasil</b> .....	<b>29</b>
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>32</b>
3.1 ABORDAGEM DO ESTUDO .....	33
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DOS DADOS.....	33
<b>3.2.1 Universo de estudo e amostra</b> .....	<b>34</b>
<b>3.2.2 Design do estudo</b> .....	<b>35</b>
<b>3.2.2 Instrumento de coleta dos dados</b> .....	<b>37</b>
3.3 MÉTODOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	38
<b>4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>40</b>
4.1 PERFIL DAS CAFETERIAS GAÚCHAS .....	40
4.2 MAPEAMENTO DOS ELEMENTOS DAS <i>ONDAS DO CAFÉ</i> .....	41
4.3 APRESENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO DAS CAFETERIAS GAÚCHAS .....	49
<b>4.2.1 Apresentação da estratégia de negócio da Cafeteria 1</b> .....	<b>51</b>
<b>4.2.2 Apresentação da estratégia de negócio da Cafeteria 2</b> .....	<b>58</b>
<b>4.2.3 Apresentação da estratégia de negócio da Cafeteria 3</b> .....	<b>63</b>
4.3 ANÁLISE DAS CAFETERIAS, CONJUGANDO ELEMENTOS DAS <i>ONDAS</i> E A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	68
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>76</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>77</b>
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA A PROPRIETÁRIOS DAS CAFETERIAS	80
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA A BARISTAS DAS CAFETERIAS.....	82

## Lista de Figuras

Figura 1 – 5P's da Estratégia, de Mintzberg - traduzindo da parte superior e indo para direita, <i>Plan</i> (Plano), <i>Ploy</i> (Truque), <i>Pattern</i> (Padrão), <i>Position</i> (Posição), <i>Perspective</i> (Perspectiva)	16
Figura 2 – Exemplo de Modelo Canvas aplicado da empresa Nespresso .....	20
Figura 3 – Propaganda da Nescafé na Primeira <i>Onda</i> .....	26
Figura 4 – Resumo das <i>Ondas do Café</i> .....	29
Figura 5 – Regiões produtoras de café .....	30
Figura 6 – Evolução do consumo de café no Brasil .....	31
Figura 7 – Cinturão do café .....	32
Figura 8 – Modelo do estudo .....	36
Figura 9 – Caracterização dos entrevistados .....	41
Figura 10 – Modelo Canvas .....	50
Figura 11 – Modelo Canvas da Cafeteria 1 .....	51
Figura 12 – Embalagem de café da empresa .....	52
Figura 13 – Loja Matrix .....	53
Figura 14 – Loja Dinarte Ribeiro .....	54
Figura 15 – Dinarte Ribeiro, parte frontal .....	55
Figura 16 – <i>Post</i> de comunicação de produto .....	56
Figura 17 – Modelo Canvas da Cafeteria 2 .....	59
Figura 18 – <i>Repost</i> no Instagram .....	60
Figura 19 – <i>Feed</i> do Instagram .....	61
Figura 20 – Modelo Canvas da Cafeteria 3 .....	63
Figura 21 – Postagem da Torrefação Própria .....	65
Figura 22 – Posição estratégica e escopo econômico da Cafeteria 1 .....	70
Figura 23 – Posição estratégica e escopo econômico da Cafeteria 2 .....	72
Figura 24 – Escopo econômico e visão estratégica da Cafeteria 3 .....	74
Figura 25 – Cruzamento de informações .....	75



## Lista de Quadros

Quadro 1 – 4 Tipos de parcerias .....	19
Quadro 2 – 5 Pontos do Escopo Econômico .....	20
Quadro 3 – Trajetória de análise dos dados.....	38
Quadro 4 – Categorias das cafeterias .....	46

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário atual de cafeterias, o consumidor busca, cada vez mais, qualidade e flexibilidade, não quer mais beber, simplesmente, um “café preto” e voltar ao cotidiano. Quer algo mais, um produto de qualidade, atrelado a um bom serviço, ou seja, os clientes não compram o que você vende, mas, sim, os benefícios que seu produto/serviço traz a ele. Diante desse apontamento, é necessária uma estratégia para entrega de valor aos consumidores, a fim de gerar conexão com o público (T, 1996, p. 31). Em alguns casos, a empresa encontra-se bem internamente, porém, ao fazer avaliação competitiva, seus dirigentes descobrem que conhecem mal a verdadeira situação do mercado. Dessa maneira, diante da estratégia adotada, é preciso uma análise cultural da população que está nas redondezas do negócio, pois todo planejamento tem, como base, o êxito. Assim, o ponto crucial da estratégia é analisar o que o cliente quer (BETHLEM, 2009).

No ramo de cafeterias, tal necessidade se torna cada vez mais forte, devido à alta competitividade, naturalmente manifestada, no ambiente de negócios. Corroborando com essa visão, destaca-se um conceito presente no segmento, um termo específico na área, criado pela Barista Skeie (2002), as *Ondas do Café*. O termo foi cunhado no artigo, intitulado *Norway and Coffee*, publicado no *The Flame Keeper*, em 2002. Conforme propõe a barista, podem ser identificadas três diferentes *Ondas do Café*, surgidas em momentos específicos na história, destacando o contexto social como elemento de influência no consumo da bebida e, por consequência, no estilo de negócios. Sob essa perspectiva, destaca-se que, no fim da Segunda Guerra Mundial (1935-1945), teve início o processo de industrialização do café devido à funcionalidade da cafeína, bem como o surgimento da primeira *Onda do café*. Nesse período, o café passou a ser consumido mundialmente, porém não existia requinte no produto, não havia preocupação com a qualidade no cultivo e na torra.

Em seguida, surgiu a *segunda onda*, iniciada na década de 60/70, com movimento contrário ao café de baixa qualidade, foi uma época em que diversas cafeterias começaram a aparecer, uma delas foi a gigantesca *Starbucks*. O café expresso e outras bebidas começaram a ser requisitados pelos clientes que, na sua composição, tinham a combinação de café, leite e xarope, mas, ainda, o café não era o produto mais desejado, as diversas bebidas do cardápio, com maior composição de leite e xarope, eram preferidas e o café ficava sobressalente. Ressalta-se que essa época retrata o início da alteração no comportamento de consumo, os

espaços passaram a ser utilizados para reuniões e confraternizações entre amigos, tornando as cafeterias espaços de socialização e, portanto, com novo significado (SKEIE, 2002). Na sequência, a *terceira onda* aparece na década de 90 e segue, até o presente, como *onda* atual, com o reforço da segunda, mas com o diferencial de que o café, verdadeiramente, tornou-se o protagonista das cafeterias.

Desse modo, o cuidado dos profissionais com o produto foi necessário, da origem à compreensão de todo o processo, da produção ao consumo. A esse novo modo de visualização do negócio, comumente atribui-se o bordão “da semente à xícara”, usado de maneira mundial pelos profissionais da área (SKEIE, 2002). Estudos indicam que a *quarta onda* está se desenrolando, mas ainda não chegou ao seu ponto alto, afirmação comprovada na análise da professora assistente, da *Business and Economics department at the Federal University of Lavras* (UFLA), Elisa Guimarães, afirmando que a *quarta onda* do café, ainda, não foi bem estabelecida pela falta de maior aproximação entre produtor e consumidor final, pois, nesse novo modo de interação, entre consumidor e produto, os clientes poderiam comprar o grão verde e torr-lo em casa para consumo imediato. Destaca-se, porém, que os equipamentos para a demanda já existem, mas o preço ainda é bastante alto.

Em âmbito nacional, observa-se, em alta escala e em regiões populosas do Brasil, cafeterias que não só divulgam a bebida divina, como também a enobrecem no dia a dia, transformando seu negócio em algo sólido e próspero. Diante de tal estratégia empresarial, o fato pode ser verificado pela existência de consultores específicos para auxiliar no planejamento estratégico de uma cafeteria. O barista é figura central, pois é um profissional com muito conhecimento teórico-prático sobre o café que está preparando, do plantio à torra. No momento atual, para agregar valor ao mercado de baristas, existe uma organização com intuito de formar profissionais no ramo de café, de produtores a baristas, a *Specialty Coffee Association (SCA)*, presente em diversos países, inclusive no Brasil. Frente a essa necessidade, existem profissionais com a certificação *Authorized SCA Trainer (AST)*, com permissão para prestar cursos e consultorias com base nos parâmetros da *Specialty Coffee Association (SCA)* (2017).

Diante do cenário apresentado, o êxito dos negócios é possível graças a um planejamento estratégico dessas cafeterias, a partir de um refinamento na qualidade do café. Adicionalmente, verifica-se que os conceitos inerentes às *Ondas do Café* estão refletidos no DNA da empresa, isto é, a onda a que a cafeteria pertence passa a definir o produto, o ambiente, o tipo de cliente, bem como os negócios e a projeção de tendência (SKEIE, 2002). Com a finalidade de investigar a estratégia do negócio, foi adotado o conceito de estratégia

empresarial, tendo como base os 5 P's da estratégia, de Mintzberg (1987), e suas aplicações: Estratégia como Plano (*Plan*), Estratégia como Manobra (*Ploy*), Estratégia como Padrão (*Pattern*), Estratégia como Posição (*Position*) e Estratégia como Perspectiva (*Perspective*), cunhadas a partir das abordagens da estratégia, propostas no livro *Safári de Estratégia*, de Mintzberg (1987).

Para complementar essa ferramenta estratégica, foi usado o Modelo Canvas (*Business Model Canvas*), criado por Alexander Osterwalder (2004), da Universidade de Lausanne, proposto com base em diversos tipos de negócios, ou seja, consiste na construção da estratégia a partir de nove blocos: proposta de valor, segmento de clientes, canais, relacionamento de clientes, receitas, recursos principais, atividades principais, parcerias principais. Com base em duas ferramentas estratégicas, o escopo econômico da empresa, segundo o acadêmico Antonio Meneghetti, no livro *Psicologia Empresarial*, apresenta-se da seguinte forma: 1. escopo econômico ou poder de aquisição; 2. contexto de demanda; 3. conhecimento da técnica de produção; 4. relações voltadas ao escopo; e 5. personalização do estilo de serviço dos colaboradores. Mesmo não havendo a pauta referente ao planejamento estratégico, este último escopo contribui muito com o teor das *Ondas do Café*, por ser um produto que requer profundidade em todo o processo, tanto na parte de produção quanto na administrativa.

Por fim, a análise da estratégia empresarial adotada e dos resultados obtidos pelas cafeterias foi conectada aos elementos e características do conceito de *Ondas do Café* com a qual a empresa se identifica. Agregando o conceito das *Ondas do Café* junto à estratégia empresarial, foi realizado um estudo com diferentes públicos, entre eles, donos e funcionários de cafeterias gaúchas, em que se analisaram as medidas tomadas para o êxito da empresa. Além disso, objetivou-se, com essa diretiva, verificar em qual *onda* a cafeteria se encaixava, observando sua estratégia, seus produtos, seus ambientes e o estilo dos seus colaboradores, a fim de evidenciar o resultado e a importância da estratégia para o negócio (BETHLEM, 2009).

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Frente às características de consumo do mercado em que atuam as cafeterias gaúchas, surgiu o seguinte questionamento de pesquisa: Como as cafeterias aproveitam as características das *Ondas do Café*, estabelecidas com base no comportamento do consumidor, para o sucesso da sua estratégia empresarial?

## 1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Na sequência, estão apresentados os objetivos gerais e específicos que nortearam o presente Trabalho de Conclusão de Curso.

### 1.2.1 Objetivo geral

A partir das *Ondas do Café*, estabelecidas com base no comportamento do consumidor, neste estudo, procurou-se investigar como as cafeterias gaúchas aproveitam as características das *Ondas do Café*, auxiliando para o sucesso da estratégia empresarial adotada.

### 1.2.2 Objetivos específicos

1. Mapear os aspectos pertencentes às *Ondas do Café* em estabelecimentos no Rio Grande do Sul.
2. Identificar os elementos da estratégia empresarial, com base no Modelo *Canvas*.
3. Verificar as estratégias adotadas pelas cafeterias gaúchas, sob a visão dos 5 P's da estratégia, de Mintzberg (1987).
4. Analisar o escopo econômico adotado pelas cafeterias, diante das categorias evidenciadas por Meneghetti (2013).

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A estratégia é necessária para a ascensão de um negócio e, no nicho de cafeterias, esse fato não seria diferente. Neste trabalho, portanto, propõe-se trazer uma informação adicional, ou melhor, um termo usado entre os profissionais do ramo, mas pouco conhecido fora desse núcleo, as *Ondas do Café*. Com base na análise da estratégia empresarial adotada, pretendeu-se identificar com qual *onda* o empreendimento se identificava e como utilizava suas diretrizes para posicionar a estratégia do negócio. O benefício deste estudo para os negócios consiste em demonstrar como as cafeterias obtiveram êxito, mesmo com estilos diferentes, ao adotarem as diretrizes das *Ondas do Café*, para compor suas estratégias empresariais. A importância do estudo se confirma, tendo em vista que a maioria dos empresários não possuem práticas estruturadas de estratégia, e os que possuem tendem a executar o planejamento empresarial de maneira genérica, sem o conhecimento adequado para mantê-lo.

Para a esfera teórica, entender como ocorre o planejamento estratégico de cafeterias e como vão ao encontro do movimento social das *Ondas do Café*, no Brasil, é relevante, visto que contribuirá com a visão da estratégia empresarial no contexto competitivo das cafeterias.

Assim, é possível apresentar como as *Ondas do Café* influenciam o planejamento estratégico e os impactos das escolhas para a condução do empreendimento. Para alguém que, num futuro, a médio ou longo prazo, tem a pretensão de criar um empreendimento no segmento, mesmo com mais conhecimento técnico do produto, precisa fortalecer a sua aptidão administrativa. Com este trabalho, portanto, e com base na investigação realizada em cafeterias de ótica empresarial, demonstra-se que o sucesso de um negócio vai muito além de cálculos em planilhas e precificação, embora sejam parte essencial para o êxito. Nesta pesquisa, então, com base nas constatações anteriores, procedeu-se à análise do comportamento do cliente, da sociedade em seu estado atual de consumo e de como esses aspectos afetam o produto quanto à evolução econômico-geográfica e quanto à consciência em relação a produtos de maior qualidade.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo, a base teórica, mapeada e compilada, vai ao encontro do objetivo considerado neste trabalho para se entender o sucesso das cafeterias no país. Assim, inicialmente, aborda-se o conceito de estratégia empresarial, direcionada ao ramo de cafeterias, contemplando especificamente: i) as definições de estratégia empresarial, os 5 P's da estratégia, de Mintzberg, o Modelo Canvas e o Escopo Econômico da Empresa; ii) o que são *Ondas do Café*? Com base em uma contextualização da origem do café no Brasil, abordam-se a especificação de cada *onda*, seu surgimento, a contextualização de cafeterias nacionais no mercado e as formas de benefício, a partir do movimento das *ondas*.

### 2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A estratégia empresarial representa um eixo que auxilia as empresas a estruturarem tomadas de decisão, apontando frentes de trabalho, variáveis com potencial de impacto, posicionamento adequado aos negócios ou a produtos que gerem lucro à empresa. Historicamente, o conceito de estratégia empresarial teve a sua ascensão nos anos 70, por conta de crises, como o preço do petróleo, a guerra entre árabes e israelenses e os altos índices de desemprego. Os empresários da época precisaram fazer um planejamento diferenciado de ações, já que, nas décadas 50 e 60, de forma operacional, não indicavam o aproveitamento adequado dos empreendimentos realizados. No tópico a seguir, será explicada a definição da Estratégia Empresarial, da origem da palavra à atualidade (GASPAR, 2015).

#### 2.1.1 Definições de Estratégia Empresarial

A palavra estratégia vem do grego *strategos*, de *stratos*, significando exército, e *ago*, liderança (OXFORD UNIVERSITY PRESS, 2023). Sua origem significa alcançar um desempenho competitivo almejado. Nos tempos antigos, o resultado esperado era a vitória em guerra, mas, na atualidade, significa alcançar a liderança de mercado em um segmento específico, denominada, atualmente, como estratégia empresarial. Segundo Mintzberg (1987), o termo *estratégia* só começou a ser reconhecido, como habilidade administrativa, na época de Péricles (450 a.C.), assumindo significado de habilidade gerencial, administrativa e de liderança. Desse modo, a palavra *estratégia* passou por vários sentidos, ascendendo de um conceito de táticas militares a um conhecimento no segmento empresarial.

Contemporaneamente, para Mintzberg (1987), professor na McGill University, da França, *estratégia* é uma força mediadora entre a organização e seu entorno, de visão abrangente, mas, ao mesmo tempo, precisa quanto ao empreendimento em conjunto. Corroborando com essa afirmação, Maximiano (2017) retrata que o significado de *estratégia* pode ser entendido como a escolha de meios para realizar objetivos. Visando a aprofundar a compreensão acerca do termo, para Mintzberg (1987), *estratégia* é um conceito de difícil definição e, por conta disso, agrega ao estudo a compreensão dos 5 P's da estratégia. A abordagem consiste em cinco maneiras de visualizar o conceito do termo, detalhado na seção a seguir.

### 2.1.2 Os 5 P's da Estratégia, de Mintzberg

Mintzberg (1987), analisando que a estratégia existia há muito tempo como ferramenta popular, mas de significado e uso incerto, gerou os 5 P's da estratégia. Concebeu, assim, uma solução para o melhor entendimento da estratégia, visto que os 5 P's foram fomentados com base no que os estudiosos e empresários da área da Administração diziam sobre o conceito de estratégia, conforme se visualiza na Figura 1.

Figura 1 – 5P's da Estratégia, de Mintzberg: *Plan* (Plano), *Ploy* (Truque), *Pattern* (Padrão), *Position* (Posição), *Perspective* (Perspectiva)



Fonte: Os 5P's da Estratégia, de Mintzberg (2021)



Inicialmente, o autor propõe estratégia como Plano (*Plan*), algo que precisa de uma direção, isto é, levar a empresa do cenário atual ao caminho desejado. Mintzberg (1987) adverte que nem sempre uma estratégia, contemplada no plano, tem a sua funcionalidade na prática, pois se, na realidade, a estratégia não tem funcionalidade, ela não passa do plano, necessitando reestruturá-lo (MINTZBERG, 1987, p. 17). Assim, as estratégias, como plano, têm duas características primordiais, a fim de preparar, previamente, as ações nas quais se enquadram. Quanto ao Padrão (*Pattern*), de acordo com Mintzberg (1987), este pode ser entendido como

uma empresa que comercializa perpetuamente os produtos mais dispendiosos da sua indústria, segue a chamada estratégia de extremidade superior, assim como uma pessoa que sempre aceita a função mais desafiadora pode ser descrita como seguindo uma estratégia de alto risco (p. 17).

Tal entendimento pode surgir da ação do próprio cotidiano, de maneira proposital ou não. Em dado momento, se a atitude demonstrar resultados positivos, a empresa tende a incorporar essa estratégia. Com relação à Manobra (*Ploy*), é um estilo de estratégia que consiste em tirar algum tipo de proveito da concorrência, com táticas para dissuadir e influenciar. Desse modo, pode ser compreendida como uma tática que ajuda a entender e mapear o cenário competitivo. A realização de espionagem na empresa do concorrente, como aparecer quando o concorrente não está preparado, são exemplos básicos de uma estratégia pensada sob a ótica da Manobra (MINTZBERG, 1987). Quanto à Posição (*Position*), verifica-se uma diretiva para auxiliar a empresa a encontrar, no meio onde está inserida, um ambiente onde consiga se instalar e obter posição competitiva.

Nesses termos, esses esforços são direcionados com o intuito de defender a marca e melhorar a forma como a empresa é percebida pelo mercado externo, fortalecendo a sua reputação (MINTZBERG, 1987). Por fim, Mintzberg (1987) retrata a estratégia como Perspectiva (*Perspective*), a reunião de características da empresa, como valores, normas e comportamento sobre a marca. Nesse ponto, a prioridade é agregar valor ao produto ou ao serviço da empresa, o que exige atuação colaborativa; em outros termos, todos os componentes da empresa devem se envolver na realização da estratégia (MINTZBERG, 1987). No próximo tópico, será abordada a matriz para o armazenamento de informações, a ferramenta de planejamento estratégico e o Modelo Canvas.

## 2.2 MODELO CANVAS (*BUSINESS MODEL CANVAS*)

O Modelo Canvas, criado a partir da tese de doutorado, do suíço Alexander Osterwalder (2004), foi desenvolvido para a construção da estratégia, analisando diversas empresas de ramos diferentes. Para o autor, o planejamento consiste em nove pontos e um modelo visual para melhorar o entendimento da estratégia. Nos tópicos, a seguir, explica-se cada um dos nove blocos da estratégia, conforme OSTERWALDER (2004):

1.O primeiro ponto, em consequência, leva aos outros oito, chamado de *Segmento de Clientes*. São as pessoas que a empresa visa a prospectar para usufruir do seu produto ou serviço, com base em uma análise do comportamento desse segmento, separando-o, conforme o potencial ou não de prospecção. O que não tiver potencial será ignorado.

2.O segundo, a *Proposta de Valor*, justifica a causa pela qual os clientes escolhem uma empresa em específico e não a outra, definindo a resolução de um problema ou a satisfação de uma necessidade do consumidor. Cada proposta de valor é diferente, direcionada a um segmento de clientes, com oferta inovadora ou semelhante à concorrência no mercado, todavia com atributos adicionais.

3.O terceiro ponto chama-se *Canais*, são pontos de contato com os clientes e com diversas funções, como ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa, ajudar os clientes a avaliarem a *proposta de valor*, a fim de que adquira o produto ou o serviço específico, de acordo com a sua necessidade, fornecendo serviço de pós-venda.

4.O quarto ponto é crucial para a manutenção de consumidores dos produtos e serviços, chamado *Relacionamento com Clientes*. Toda empresa tem o dever de estabelecer um tipo de relação com os clientes, de estilos variados, com contatos pessoais ou automatizados cujas motivações, como conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação de vendas, podem impactar a experiência do cliente.

5.O quinto ponto considera as *Fontes de Receita*: representa o valor que cada segmento de clientes está disposto a pagar pelo produto ou serviço. Cada segmento pode ter um mecanismo de precificação diferente, como lista fixa, promoções, leilões, dependência de mercado, dependência de volume ou gerenciamento de produção e o modelo de negócio pode ter dois tipos diferentes de fontes de receita: transações de renda de pagamento único e renda recorrente que resulta em pagamento constante.

6.Como sexto ponto, tem-se, segundo o autor, os *Recursos Principais*: são os recursos mais importantes para o modelo do planejamento estratégico funcionar - recursos materiais, físicos, financeiros, intelectuais ou humanos - e a empresa, tendo-os, poderá oferecer uma

proposta de valor, alcançar mercado, manter o relacionamento com o segmento de clientes e, por fim, obter receita.

7. As *Atividades-chave* são o sétimo ponto a ser considerado, as mais importantes a uma empresa para obtenção de sucesso, como certifica o autor. Por exemplo, os *recursos principais* são essenciais ao oferecimento da *proposta de valor*, a fim de alcançar mercado, manter o relacionamento com o cliente e gerar receita, diferentes a cada modelo de negócio.

8. Como oitavo ponto, as *Parcerias Principais* são peças fundamentais em diversos modelos de negócio, visto que empresas fomentam alianças para otimizar seus negócios e, assim, reduzir ou adquirir recursos.

9. O nono ponto, *Estrutura de custos*, descreve os custos mais importantes que compõem um modelo de negócio específico, fomenta e oferece valor, mantém o relacionamento com clientes, gera receita e custos.

Para tanto, distinguem-se quatro tipos diferentes de parcerias:

**Quadro 1** – quatro (4) tipos de parcerias

1. Alianças estratégicas entre não competidores	2. Competições: parcerias estratégicas entre concorrentes
3. <i>Joint Ventures</i> para desenvolvimento de novos negócios	4. Relação comprador-fornecedor para garantia de suprimentos confiáveis

Fonte: adaptado de Osterwalder (2004, p. 36)

Como a Estrutura de Custos se ocupa dos custos mais importantes do empreendimento, estes podem ser calculados, com certa facilidade, depois que definidos os recursos principais, uns mais direcionados pelos custos que outros. As linhas aéreas econômicas, por exemplo, têm construído Modelos de Negócios, inteiramente, baseados em estruturas de baixo custo (OSTERWALDER, 2004, p. 38). Na sequência, a aplicação do Modelo Canvas, da empresa Nespresso, é apresentado como exemplo. Na Figura 2, a seguir, detalha-se esta aplicação.

Figura 2 – Modelo Canvas aplicado à empresa Nespresso



Fonte: Estratégia Lean (2018)

Com a união dos nove pontos, para o Modelo *Canvas*, compreendido como um estilo de estratégia empresarial, visual, geralmente impresso (para que um grande grupo de pessoas promova uma discussão sobre os elementos), usualmente, são usados *Post It* para a colocação das ideias em cada um dos pontos. A ferramenta é prática e útil, pois promove entendimento fácil, discussão objetiva e liberdade criativa para a resolução, além da análise precisa de problemas (OSTERWALDER, 2004).

### 2.3 O ESCOPO ECONÔMICO DA EMPRESA

É importante mencionar a contribuição do professor e empresário Antonio Meneghetti, pois, mesmo não abordando o tema sobre *estratégia*, diretamente, ressalta cinco pontos importantes que contribuem à construção de uma estratégia empresarial, na obra *Psicologia Empresarial* (2020), no capítulo *O escopo Econômico da empresa*. Após o quadro, os pontos, em separado, serão mencionados.

Quadro 2 – Cinco Pontos do Escopo Econômico

1. Escopo econômico é o poder de aquisição.
2. Contexto de demanda
3. Conhecer a técnica de produção.
4. Relações voltadas ao escopo
5. Personalização do estilo de serviço

O Escopo econômico é o poder de aquisição. Para Meneghetti (2014), consiste na possibilidade de o empresário gerar economia que, por consequência, promove mais alcance em termos econômicos, pois, com a economia em expansão, poderá expandir o seu negócio, comprar novos equipamentos, contratar mais pessoas. Esse escopo possui modalidades como:

1. Projeto: uma empresa ou pessoa realiza um serviço específico para outros projetos, como venda de tijolos a uma construtora. São serviços/produtos para uma parte específica, isto é, quem vende o serviço/produto tem um nível superior de qualidade, não necessariamente com conhecimento do todo. Por exemplo, a fábrica que produz tijolos não precisa ter um conhecimento pleno sobre construção, mas deve produzir os melhores tijolos para garantir a suas vendas a fidelização de clientes.

2. Lucro: como o nome sugere, o foco é a geração de receita que, por consequência, pode realizar outros projetos cujo resultado é a satisfação própria ou a de outros, como no ramo de lavanderia, onde o dinheiro possa ser investido em outro projeto, por exemplo.

3. Social: é preciso estar dentro das leis do Estado e estabelecer boas relações com diversos órgãos, como contadores, advogados, fornecedores, por meio de um trabalho de qualidade.

4. Contexto de Demanda: o(a) empresário(a) deve entender o contexto de demanda seja em nível de país, comunidade, províncias seja em forma de leis. Meneghetti (2014) afirma que o(a) empreendedor(a) deve saber produzir o serviço/produto dessa demanda que, no fim, terá retorno por meio de receita, pois o cliente ficará satisfeito.

5. Técnica de produção: para Meneghetti (2014), é fundamental o total conhecimento sobre um produto ou serviço, para que seja competitivo no preço e na função, que cumpra a necessidade do cliente, que seja inovador. No ramo de cafeteria, por exemplo, é necessário profundo conhecimento técnico sobre o café, como também sobre a sua curadoria, o que se torna inovação no serviço.

6. Relações voltadas ao escopo: o empresário deve encontrar relações que, de algum modo, sejam benéficas ao seu negócio. Nessa esfera, amigos e família, em sua maioria, não agregam relevância por não terem a visão do negócio e o mesmo escopo do empresário. Para Meneghetti (2014), é fundamental a construção de relações qualificadas profissionalmente, referente ao *business* do empresário. Meneghetti coloca, como exemplo, uma empresa do ramo

de construção que deve buscar os melhores mestres de obra, responsáveis diretos pela edificação cujo trabalho, bem executado, será reconhecido pelo mercado.

7. Personalização do estilo de serviço dos colaboradores: a empresa deve ter colaboradores que representem o estilo da empresa, a personalização de serviço que consiste no modo de se vestir, falar e responder, de acordo com o próprio negócio. Para exemplificar, nas cafeterias visitadas, os colaboradores de uma das lojas, que será descrita nos tópicos de análise das entrevistas, têm um estilo próprio quanto ao vestuário e quanto à comunicação com os clientes.

Como se verá a seguir, o escopo econômico da empresa, que se encaixa em qualquer segmento do mercado, em especial, no ramo de cafeteria, vai ao encontro dos conceitos das *Ondas do Café*, com ênfase no contexto de demanda do consumidor. Para maior entendimento do café, no cenário brasileiro, será considerada uma breve trajetória do produto no Brasil que, por muito tempo, foi a maior fonte de receita, considerando que o país é muito próspero para o plantio e cultivo do grão.

## 2.4 AS ONDAS DO CAFÉ

### 2.4.1 A história do café no Brasil (1727-1947)

Antes de o café chegar ao Brasil, já era uma bebida de alto valor comercial, com destaque na Europa e nos Estados Unidos. Com a intenção de adquirir uma amostra do produto, o governador do Maranhão, João Maia da Gama, pediu ao sargento-mor, Francisco de Mello Palheta, que trouxesse ao país, de maneira clandestina, algumas mudas de café. Durante a expedição militar à Guiana Francesa, em 1727, Palheta seguiu até Caiena e conseguiu as mudas com a esposa do governador, Madame D'orvilliers. Retornando ao Brasil, o café se espalhou rapidamente pelo país. Em 1760, as primeiras mudas foram plantadas no Rio de Janeiro. Em seu caminho por São Paulo, no final do século XVIII, o café passou pelo Vale do Paraíba, região que possui excelentes condições para o cultivo; logo em seguida, chegou ao sul de Minas Gerais, ao Paraná, mas o Rio de Janeiro foi o porto de escoamento do produto (EDGAR, 2018).

Com a chegada da família real ao Brasil, em 1808, a rápida expansão dos cafezais foi notória, porque D. João, então príncipe regente, mandou buscar as sementes da África e as distribuiu entre os fidalgos proprietários do Vale do Paraíba. Assim, a produção e a exportação de café começaram a ganhar força. Nas décadas de 1830 e 1840, o café já era o produto mais exportado e, em 1840, o país se tornava o maior produtor mundial, lamentavelmente, implicou

o aumento da mão de obra escrava nas grandes regiões produtoras que, na época, eram São Paulo e Rio de Janeiro. Em 1888, o café, na região paulista, era tão importante que, no Vale do Paraíba, foi construído um complexo ferroviário que se espalhou pelo oeste paulista, onde também a topografia uniforme tornou mais fácil a abertura de rodovias. O porto de Santos, a partir de então, passou a escoar a produção daquela região.

Durante quase todo o século XIX e parte do XX, a riqueza do Brasil se concentrou na economia cafeeira, período em que surgiram os "Barões do café", fazendeiros do segmento que, durante o segundo reinado (1840-1889), receberam títulos de nobreza de D. Pedro II, assim detinham o poder econômico da região e sua influência era tão grande, por exemplo, que financiaram a guerra contra o Paraguai, de 1864-1870 (EDGAR, 2018). A economia cafeeira também colaborou com a industrialização na região sudeste do Brasil. Além de contribuir para o desenvolvimento da indústria, do comércio e das atividades financeiras, o café consolidou a hegemonia política e econômica da região centro-sul, no final do século XIX, momento em que o café passou a representar 65% do valor das exportações do país (EDGAR, 2018).

No início do século XX, surgiram os primeiros sinais de crise. Em 1902, a superprodução de café originou estoques e baixou os preços. Para enfrentar a crise, os governadores dos estados de São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro reuniram-se, em 1906, num encontro, chamado Convênio de Taubaté (EDGAR, 2018), que definiu uma política para a valorização do produto, quando os governos estaduais se comprometeram em comprar toda a produção e usar os estoques para impedir queda e oscilação no preço (EDGAR, 2018). A queda da Bolsa de Nova York, em 1929, forçou a queda brusca no preço internacional do café, quando milhões de sacas foram queimadas pelo governo e outros milhões foram erradicados (EDGAR, 2018). Em 1947, o preço do café voltou aos seus níveis anteriores e, a partir de então, deixou de ser o produto brasileiro mais exportado, embora o país ainda se mantenha como principal produtor do mundo (EDGAR, 2018, p. 50).

#### **2.4.2 Contextualização das Ondas do Café**

O café, produto número 2 da humanidade, que perde, em consumo, apenas para a água, ao longo dos anos, passou por uma transformação, desde a colheita, torra e venda, influenciado pela necessidade externa do mercado. A barista Trish R. Skeie publicou um artigo, intitulado *Norway and Coffee* (2003), onde relata sua observação, em momentos específicos da história,

sobre a mudança no estilo de consumo e de mercado que o café sofreu ao longo do tempo. Nesse estudo, denominado *As Ondas do Café* (SKEIE, 2003), cada *onda* remete a um período específico, abordado no próximo tópico.

### **2.4.3 Características das Ondas do Café**

As *Ondas do Café*, como afirma SKEIE (2003), tiveram sua função de acordo com uma necessidade externa. Quando o mercado se atualizava, a indústria do café foi se aprimorando junto. Segundo a autora (2003), existem pontos que a comunidade de baristas e especialistas da área não aprovam, por conta de ideias e estilo, mas tiveram contribuições importantes para as próximas *ondas*. A primeira *onda* surgiu no final da Segunda Guerra Mundial (1935-1945), quando o mercado externo percebeu o valor energético do café, momento em que começava a ser comercializado e apresentar alta demanda, mas o foco não era a qualidade do produto e, sim, a classe trabalhadora que necessitava de uma bebida energética (SKEIE, 2003).

Os pontos que mais se destacam nessa *onda* foram o processo de torra, que consiste em colocar o fruto do café em seu estado original, verde, em uma máquina, que faz o processo de esquentar o grão, gerando a mudança de cor para um tom mais marrom, embora, nesse período, fosse dominante a torra escura devido ao processo de seleção do fruto. Com a intenção de nublar a coleta mal feita do fruto, o café era torrado em alta quantidade e em temperaturas muito elevadas para o grão adquirir uma tonalidade mais escura (SKEIE, 2003). Com relação às embalagens, a forma como o produto era embalado não era o meio mais adequado, pois “sufocava” o grão. Devido à falta de ventilação, o produto sofreu o processo de selagem a vácuo ou armazenamento em latas metálicas, para durar mais, mas o conceito de embalagem começou nessa época e, nas *ondas*, começou a ganhar mais atenção (SKEIE, 2003). A seguir, divulgaram-se propagandas da época, nacionais e estrangeiras, para demonstrar o que o mercado externo requisitava e como o café era tratado.



Figura 3 – Propaganda Nescafé (Primeira Onda)



Fonte: Propagandas históricas (2015)

A propaganda Nescafé retrata um comercial da década de 50 cujo escopo é demonstrar que a rotina árdua, amenizada pelo café em pó, de preparo rápido e fácil, não era tão “dura” assim. O produto, armazenado em lata, significava durabilidade. Hoje, ainda existe o café como *commodity*, em linguagem técnica a especialistas da área, mas o termo *café* ainda é oficial para determinados segmentos do mercado externo (SKEIE, 2003). A segunda *onda* do café, na década de 60, teve, como principais motivadores, a franquia das cafeterias *Starbucks*, com a introdução de bebidas com café e o conceito de cafeteria, como lugar de socialização ou trabalho (SKEIE, 2003).

Nesse período, profissionais começaram a entender melhor o fruto, os conceitos, suas notas sensoriais, quando iniciaram as microtorrefações de café, fortalecendo a relação dos produtos com as cafeterias ou torrefações, que compravam as sacas de café (SKEIE, 2003). Uma variável da bebida começou a se tornar popular entre os consumidores, já muito conhecida na Itália, o *espresso*, bebida extraída sob alta pressão e rápida extração, muito intensa, mas não agressiva ao organismo, desde que a procedência do grão fosse boa (SKEIE, 2003). Nessa

época, muitos donos de cafeterias visitaram a Itália para observar como eles faziam café, pois o povo italiano possui requinte na área de cafeterias, país emergente na criação da máquina de café *espresso* e no modelo de *espresso* caseiro, a *moka* (SKEIE, 2003).

A terceira *onda*, nos anos 90, foi ao encontro da ideia de padronização e manifestação da bebida, com direito a uma identidade e importância sem precedentes, criando um segmento de mercado chamado “café especial”. Nesse período, o termo *seed to cup* (do grão à xícara) sela a relação dos produtores com cafeterias e torrefações no ramo de cafés especiais cuja preocupação em torno do sabor, do aroma, da altitude, da temperatura, da colheita, da secagem, da torra e a chegada do produto ao consumidor final são, hoje, etapas fundamentais para a qualidade desejada. A formação de profissionais na área se tornou essencial, como baristas, mestres de torra e *Q-graders* (alquimista que faz o preparo das bebidas; o mestre da torra, o profissional que se desloca às fazendas para as primeiras provas do café recém-colhido).

Para que todo esse processo obtenha sucesso, existe um conceituado órgão no segmento, chamado *Specialty Coffee Association* (SCA), que atua como uma força unificadora para tornar a cadeia do café mais sustentável, elencar um padrão de qualidade, armazenar dados de todos os processos e disseminar conhecimento sobre o café especial (SCA, 2017). Ainda, a SCA é uma associação que armazena conhecimento técnico sobre o café em diversos setores e compartilha o conhecimento com profissionais das áreas, a partir de um custo que, após a conclusão do estudo, certifica o profissional com padrão SCA. Ressalta-se que essa titulação tem validade internacional, com base em vários parâmetros de qualidade, permitindo que o profissional possa ensinar outros profissionais, usando os materiais da SCA, como se fosse um representante da associação (SCA, 2017).

Quanto à existência da quarta *onda*, a professora assistente da *Business and Economics Department at the Federal University, of Lavras* (UFLA), Elisa Guimarães, afirma, em seu estudo, que a quarta *onda* ainda não está fomentada de fato, mas já existem indícios de que há características em andamento (GUIMARÃES, 2021). O principal ponto da quarta *onda* está na perspectiva de o produtor comercializar o produto diretamente ao consumidor final, vendendo o grão verde para ser torrado na residência do consumidor, mas ainda é uma ideia muito longínqua, devido ao alto preço do equipamento que realiza a torra do produto (GUIMARÃES, 2021). Para um maior entendimento sobre as *Ondas do Café*, apresenta-se uma imagem que resume e segmenta as características de cada *onda*.

Figura 4 – Resumo das *Ondas do Café*



Fonte: elaborada pelo autor (2023)

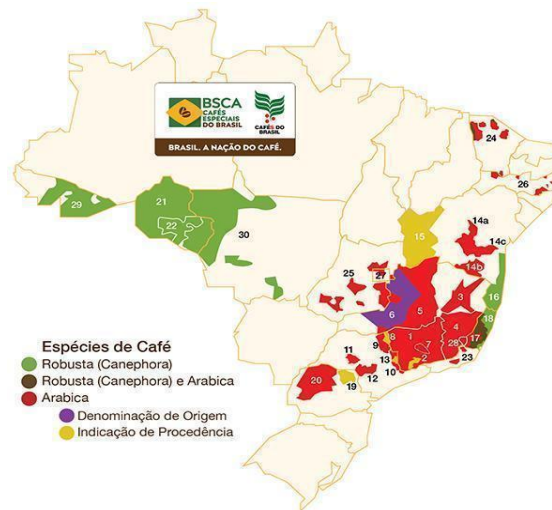
No próximo tópico, será demonstrado o contexto das cafeterias no Brasil, o ramo do negócio e a origem das cafeterias cujos trabalhadores foram entrevistados.

## 2.4.5 Contexto das cafeterias no país

Conforme a Associação Brasileira da Indústria do Café (ABIC), o consumo de café no Brasil aumentou de maneira colossal nos últimos anos. Em 2017, houve uma crise no setor, mas o consumidor não reduziu o consumo da bebida. Segundo a ABIC, o consumo *per capita* de café verde cresceu de 2,8 para 5 quilos (1985-2017); em 2017, o consumo *per capita* teve um aumento, 5,1 kg/habitante de café torrado e moído, o que equivale a 83 litros/habitante (GUIA DO BARISTA, 2018). A imagem, a seguir, demonstra os locais de origem da produção de café,

onde se produzem as duas espécies de grãos mais populares, a *Arábica* e a *Robusta* (BSCA, 2019).

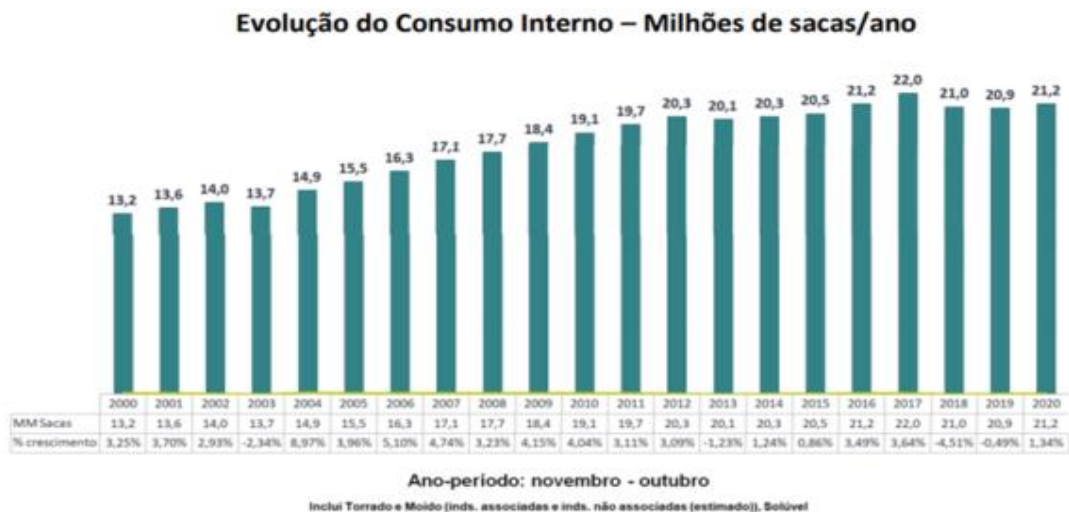
Figura 5 – Regiões produtoras de café



Fonte: BSCA

Segundo dados, o Brasil vive a terceira *onda* do café devido à expansão do consumo, abertura de cafeterias com cafés especiais, profissionais qualificados, clubes de assinatura, grãos exclusivos e limitados ao consumo doméstico (BRESSANI, 2019, p. 53). A seguir, mostra-se um gráfico da ABIC, sobre o crescimento do consumo de café, no período de 20 anos.

Figura 6 – Evolução do consumo de café no Brasil



Fonte: ABIC

Na figura 6, nota-se o imenso crescimento do consumo de café no Brasil, no período de 20 anos. Mesmo que, de 2018 a 2020, tenha havido uma baixa, no contexto geral, o crescimento ainda é positivo, dadas as crises econômicas. O empresário do segmento CEO O'Coffee e Octavio Café, sócio da Exportadora Capricórnio *Coffees* e Bravo Café, e também Conselheiro da Associação de Cafés Especiais da Alta Mogiana e da Associação Brasileira de Cafés Especiais, Edgar Bressani, afirma que o Brasil é um dos maiores produtores de café do mundo, ocupando 33% do mercado global (BRESSANI, 2019, p. 56). Na sequência, na Figura 7, é retratado o *Coffee Belt*, *Cinturão do Café*, que contém os maiores produtores de café e exportadores de café do mundo.

Figura 7 Cinturão do café



Fonte: CBC Roasters (2023)

Com esses dados, observa-se como o Brasil denota grande força no segmento, destacando-se tanto no mercado interno, com as cafeterias, torrefações e visitação dos clientes a estabelecimentos, como no mercado internacional, exportando grãos para o mundo todo (BRESSANI, 2018). No próximo tópico, apontam-se o método de pesquisa para este trabalho, as ferramentas de pesquisa para a coleta de dados, a estrutura do processo para a coleta, análise e obtenção dos resultados.

### 3 MÉTODO

No presente tópico, apresentam-se os itens que compõem a diretriz metodológica deste estudo e que contemplaram a abordagem, especialmente, no que diz respeito ao tipo, à natureza, ao delineamento e às técnicas de coleta de dados, especificamente, no que tange ao universo de estudo e amostra, ao *design* da pesquisa, ao instrumento de coleta de dados e aos procedimentos de análise de dados operacionalizados. Nesse sentido, com base no problema de pesquisa apresentado, foi traçado um objetivo para a sua resolução, tendo, como direcionamento, investigar a influência das *Ondas do Café* (TRISH, 2003; GUIMARÃES, 2021), na concepção da estratégia empresarial de cafeterias gaúchas (MINTZBERG, 1983; OSTERWALDER, 2004; MENEGHETTI, 2013). Para tanto, atendendo ao escopo deste estudo, partiu-se do seguinte *design* de pesquisa: i) quanto à abordagem, optou-se pela natureza qualitativa, de tipo descritiva e com delineamento aplicado; ii) com relação às técnicas de coleta, foram realizadas entrevistas e observação; e iii) no que tange aos procedimentos de análise, observou-se, nos ambientes de negócio, a percepção dos donos e funcionários, conforme mostra a Figura 3.

#### 3.1 ABORDAGEM DO ESTUDO

O presente trabalho de pesquisa classifica-se como descritivo, pois visa a identificar e a compreender como as *Ondas do Café*, propostas por Skeie (2003), auxiliam empreendedores na concepção da estratégia empresarial no segmento de cafeterias. De acordo com Gil (2010, p. 42), as pesquisas descritivas objetivam “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Assim, neste estudo, de natureza qualitativa cuja ferramenta consiste em estudar aspectos subjetivos de fenômenos sociais e humanos, a pesquisa qualitativa não pode ser dimensionada em equações ou estatísticas, porque são estudados os valores e as relações humanas em tribos sociais específicas.

O estudo, portanto, apresenta um tema central, o segmento de cafeterias gaúchas, agregado ao movimento das *Ondas do Café* (SKEIE, 2003), um movimento inteiramente social e comportamental, que influencia como um produto é visualizado pela indústria e pelo consumidor. Lincando as ferramentas da área da Administração, uma ciência humana, com as ferramentas do Modelo Canvas, de Osterwalder (2004), e os P’5 da estratégia, de Mintzberg (1987), com base no movimento *Ondas do Café*, de Skeie (2003), foi realizada uma análise do ambiente, do processo das cafeterias e das entrevistas com donos e colaboradores da empresa,

a fim de organizar um Modelo *Canvas* para cada cafeteria. A aplicabilidade deste delineamento se encaixa tanto na validação de como as *Ondas do Café* contribuem para o planejamento empresarial, dentro do segmento de cafeterias, quanto no direcionamento de quais aspectos são mais assertivos à ascensão do negócio (GIL, 2008).

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Segundo afirma Gil (2010), as pesquisas descritivas geralmente optam por técnicas padronizadas de dados, com instrumentos e observações sistemáticas. Desse modo, no que diz respeito às técnicas de coleta de dados, no presente estudo, empregaram-se estratégias de entrevista e de observação, visando a compreender a percepção das partes interessadas das cafeterias, com base nos depoimentos dos proprietários dos empreendimentos, dos colaboradores e dos clientes. Além disso, neste estudo, identificaram-se pontos no ambiente organizacional que evidenciam a adoção de determinada concepção estratégica e sua vinculação às *Ondas do Café*.

Nesse sentido, a técnica de entrevista consiste em, por meio das falas dos empresários e funcionários, verificar quais estratégias foram usadas para adquirir mais fluxo nas cafeterias, como a decisão de quais produtos vender, a forma como o movimento das *ondas* influencia o planejamento empresarial, para mostrar que, entre as cafeterias, mesmo de estilos diferentes, todas obtêm resultados positivos devido à eficaz estratégia empresarial. Quanto à técnica de observação, teve-se o intuito de verificar como ocorrem os processos dentro dos negócios, o atendimento ao cliente, como são preparadas as bebidas, a decoração, a trilha de fundo, como são os clientes, os funcionários, onde se localiza o estabelecimento e como isso afeta o empreendimento.

#### 3.2.1 Universo de estudo e amostra

Segundo o Euromonitor (2019), empresa que realiza pesquisa de mercado em escala mundial, há, no Brasil, 3.500 cafeterias - ambientes que oferecem café de qualidade e produtos diferenciados (SEBRAE, 2019). Dentro desse número, há divisão em diversos estilos, especializadas, não especializadas, *premium*, franquias, cafeteria *brewery*, cafeteria estilo série de TV e cafeterias veganas e sustentáveis. No Brasil, 66% das cafeterias são estabelecidas de maneira independente, e as outras, 34%, consistem em franquias cujo registro aponta 40 marcas distintas (SEBRAE, 2019). No Rio Grande do Sul, estabelecimentos com café especial são mais

raros, mas, na capital, a promessa ganha força, como afirma um barista entrevistado, que fala do surgimento de novas cafeterias que torram seu próprio café, conforme evidenciado na fala a seguir.

De 3 anos para cá, de 2 torrefações, Porto Alegre começou a ter 6 torrefações, mesmo sendo um número pequeno, comparado a outros estados, como Curitiba, é um crescimento muito alto (Barista 3).

O relato do barista mostra o crescimento de cafeterias que torram o seu próprio café e que surgem por uma necessidade de mercado. Esse cenário está crescendo tão rápido em Porto Alegre, que foi criado um festival, *Café Festival*, voltado ao tema do café especial, com diversas palestras, presença de empreendedores, conversa com produtores, curso e campeonato. O evento conta com duas edições já realizadas, a primeira, em 2019, e a segunda, em 2022, com a presença de mais 40 cafeterias porto-alegrenses e mais de 100 profissionais no evento. O festival surgiu por uma demanda de mercado consumidor, como afirma o proprietário da *Baden Torrefação*, Guert Schinke, em um fragmento de sua entrevista ao Jornal do Comércio.

Foi uma evolução natural. Percebemos que o público na cidade já adquiriu um certo conhecimento sobre o café especial e está interessado em saber mais, buscando informações nas cafeterias, com os baristas, o time da torra e nós, empreendedores. Assim, decidimos fazer um evento para levar esse conhecimento ao público. Primeiro, em 2019, de forma experimental e mais dirigida às pessoas envolvidas com o café – e tivemos 900 pessoas em um dia de evento (JORNAL DO COMÉRCIO, 2022).

Conforme a coleta de dados, todas as cafeterias possuem um planejamento sólido e flexível e percebem essa importância para o bom funcionamento da empresa, pois cada estabelecimento o executa com base no público que tem e no ambiente em que se localiza. Os donos de cada empreendimento têm uma visão do que é a estratégia para eles e como a definiram, segundo os 5 P's, de Mintzberg (1987). Com base nas observações e na coleta de depoimentos, consolidou-se a base para a construção do Modelo Canvas (OSTERWALDER, 2004) de cada cafeteria. Também, segundo a coleta de dados e a análise das entrevistas, foi possível validar os pontos do escopo econômico, de Meneghetti (2013).

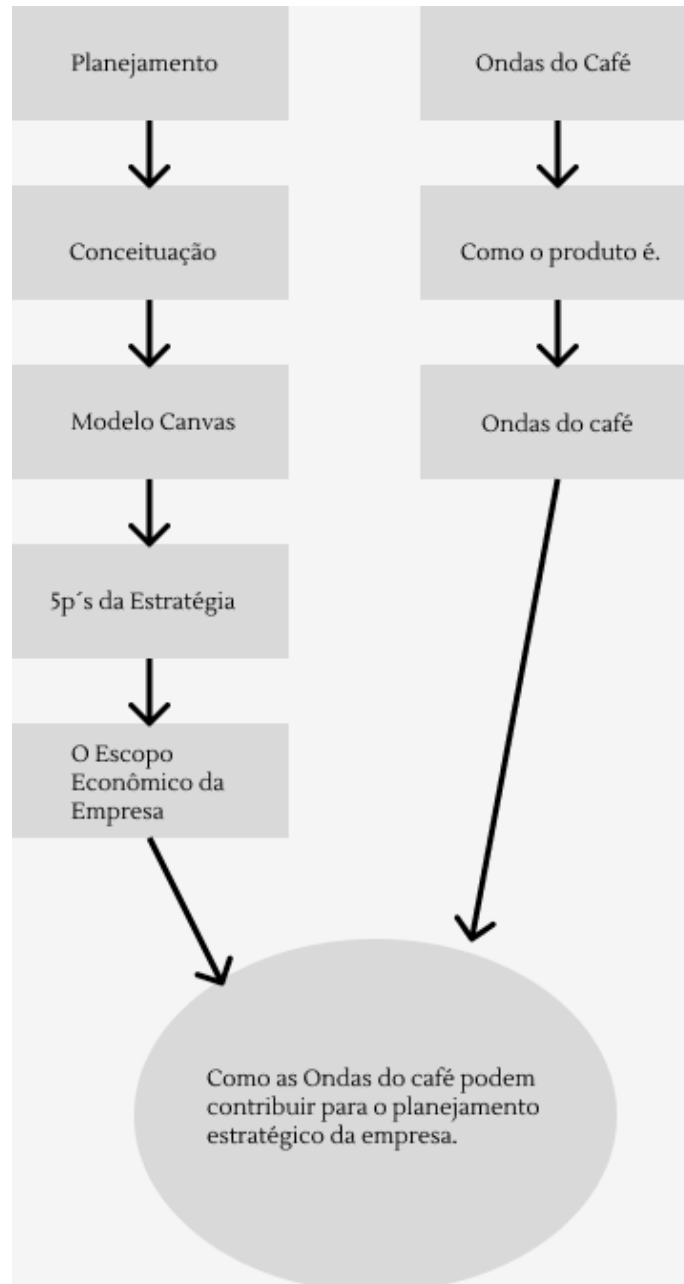
### **3.2.2 Design do estudo**

Na Figura 8, demonstra-se o modelo adotado quanto ao planejamento estratégico, quanto às *Ondas do Café* e quanto ao entendimento e aplicação dos temas, cujos pontos têm aspectos em comum, desde a origem à realidade em que o indivíduo se situa. Desse modo,



percebem-se os dois pilares da pesquisa, isto é, como esses temas vão ao encontro do escopo do sucesso empresarial de uma cafeteria e a conseqüente intenção do autor deste estudo em promover esta demonstração.

Figura 8 – Modelo do estudo



Fonte: elaborada pelo autor (2023)

Com a representação dessa figura, demonstra-se o tema central deste estudo em vista à solução do problema de pesquisa. O planejamento empresarial, agregado ao alicerce administrativo, traz a origem da palavra *Estratégia*, ou melhor, como ela é usada no ramo

empresarial, onde as ferramentas estratégicas foram captadas. Indo ao encontro de Mintzberg, temos o Modelo Canvas (OSTERWALDER, 2004) que consiste na criação de um quadro visual, com nove pontos fundamentais a uma empresa: o lado esquerdo consiste em pontos operacionais, e o direito, em valores, assim como o cérebro humano, o lado esquerdo tende ao racional e o direito, ao emocional (OSTERWALDER, 2004).

Segundo o Escopo Econômico da empresa, Meneghetti (2013) pontua que a empresa é um conjunto de pessoas e coisas para um escopo econômico, ou seja, a forma de alcançar o que se deseja, apontando três (3) modalidades: o projeto, o lucro e o social, em que mais quatro (4) pontos definem o êxito do escopo econômico - como entender a demanda, conhecer o melhor meio para produzir essa demanda, valorizar as relações do negócio e observar as formas que poderão impactar o cliente. Esse aporte do Planejamento Empresarial vai ao encontro do segundo pilar deste estudo, o movimento social, que ocorre no segmento do café, nas cafeterias e nas *Ondas do Café*, teoria fomentada pela barista Trish Skeie (2003), demonstrando que, em dado momento da história do mundo moderno, a necessidade do público e de eventos ditava como o café seria consumido (SKEIE, 2003), o que comprova a teoria de que o Brasil é um país cujo segmento está bastante fortalecido.

### **3.2.3 Instrumento de coleta dos dados**

Neste estudo, foram adotados dois instrumentos de coleta dos dados, um roteiro de entrevista semiestruturado, objetivando captar a percepção de proprietários de cafeterias, colaboradores e clientes do estabelecimento, bem como um roteiro de observação previamente construído, com o intuito de verificar os elementos das *Ondas do Café*, presentes no ambiente das cafeterias. Segundo a Associação Brasileira da Indústria do Café (ABIC), o movimento das *Ondas do Café* afetou os negócios no país, mencionando-se o exemplo de uma cafeteria que usou o planejamento empresarial para a abertura, fomentado por um artigo científico, chamado *Plano de negócios: cafeteria avenue brunch*, de Souza (2016).

Desse modo, o roteiro de entrevista está estruturado nas seguintes seções: como surgiu a ideia de criar a cafeteria; quais foram as principais referências e como a localização motivou o negócio; quais os maiores pontos que influenciaram a criação do cardápio; e o que motivou os colaboradores a trabalharem no estabelecimento. Para aprofundar a análise da estratégia das cafeterias, os tópicos de observação foram elencados antes da visita ao ambiente do negócio.

Assim, privilegiam-se o ambiente, o cardápio, o fluxo de clientes, o estilo dos clientes, os funcionários (idade, estilo), o tipo de café servido e como o café é consumido nas cafeterias.

### 3.3 MÉTODOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para a operacionalização da análise dos dados, no presente estudo, adotou-se a estratégia de análise descritiva ou geral dos dados. De acordo com Creswell (2007), tal procedimento objetiva sistematizar todos os dados coletados por meio do roteiro de entrevista. No Quadro 3, detalha-se a trajetória de análise dos dados.

Quadro 3 – Trajetória de análise dos dados

Fase do estudo	Descrição e operacionalização	Referência
Fase 1	Transcrição e sistematização dos dados coletados, por meio dos roteiros de entrevista e de observação, do <i>software Google Docs</i> , da análise das entrevistas, com base no método de Lauren para pesquisa, identificando, na fala dos entrevistados, os dados para prosseguir à segunda fase.	Creswell (2007)
Fase 2	Análise das entrevistas, verificando contradição ou se o que foi observado confere com o fato dito, agregando ao escopo do trabalho informações no momento da entrevista, como entonação da voz e impostação em determinadas pautas.	Bardin (2016)
Fase 3	Identificação dos elementos das <i>Ondas do Café</i> , adotados pelas cafeterias	Trish (2003)
Fase 4	Construção do Modelo Canvas para cada uma das cafeterias investigadas	Osterwalder (2004)
Fase 5	Análise da estratégia empresarial, por meio dos 5 Ps da estratégia, de Mintzberg (1987), e dos cinco pontos da pequena e média empresa, de Meneghetti (2013)	Mintzberg (1987) Meneghetti (2013)

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Na coleta de dados, todos os depoimentos e informações que contribuíram com o projeto e análise de dados foram organizados por meio do *software Google Docs* (CRESWELL, 2007). Como parte da análise das cafeterias, foram observados em quais elementos das *Ondas do Café* a cafeteria mais se enquadrava, dados evidenciados por meio do depoimento de empresários, funcionários e clientes (TRISH, 2003). Segundo Bardin (2016), no livro *Análise de Conteúdo* (2016), é indispensável o uso de entrevistas para a análise de conteúdo, devido à quantidade de informações provenientes de um depoimento. Para o autor, afirmando que a entrevista deve ser

transcrita com todos os elementos, como sons de risadas e afins, na entrevista, a pessoa deve falar espontaneamente, porém, às vezes, há contradições em argumentos ou fuga do escopo, mas cabe ao entrevistador, após a entrevista, estruturar os dados coletados.

Neste trabalho, além da entrevista, também foi feita a observação dos ambientes. O escopo era identificar características de *Ondas do Café* (SKEIE, 2003) dentro do empreendimento, como nas entrevistas, verificando se o que é verbalizado pelos entrevistados confere com a análise do ambiente. Para tanto, as perguntas são diferentes a donos e colaboradores: aos primeiros, nove perguntas são voltadas aos 5 P's, de Mintzberg (1983), e cada uma é atrelada a um dos quadros do Modelo Canvas, de Osterwalder (2004); também foi questionado como as *Ondas do Café* afetam a estratégia do negócio. Aos colaboradores, as perguntas foram voltadas à importância do café especial, o papel do barista, com a intenção de verificar o cruzamento das respostas e a veracidade dos fatos.

Todas as perguntas foram gravadas e transcritas, por meio de um *software* de transcrição, para o *WhatsApp* e o *Transcriber*, para localizar pontos-chaves nas falas dos entrevistados e usá-los para a criação do Modelo Canvas de cada cafeteria (OSTERWALDER, 2004). As perguntas, em sua maioria, possuíam um escopo para a criação do Modelo Canvas, mas podiam ser respondidas de maneira aberta, espontânea ou imprecisa, a fim de que uma resposta pudesse, inclusive, complementar a outra ou, talvez, validá-la, exceto sobre a concepção de estratégia (MINTZBERG, 1987), ponto avaliado como fixo, porque norteia a empresa.

Com base nas perguntas respondidas e na observação do ambiente, foi montado um Modelo Canvas, segundo Osterwalder (2004), em que todos os dados coletados foram distribuídos nos nove blocos do modelo, visando a validar a estratégia das cafeterias investigadas. Na sequência, foram aplicados os 5 P's da estratégia, de Mintzberg (1987), para visualizar em qual das cinco estratégias, segundo o autor, a cafeteria se enquadrava e com qual dos nove pontos, do Modelo Canvas, havia convergência, de acordo com o preceito da estratégia direcionada (MINTZBERG, 1987) e escopo econômico, segundo Meneghetti (2013).

## 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da entrevista realizada com donos de três cafeterias gaúchas, os resultados encontrados foram subdivididos em quatro seções: 1) perfil das cafeterias gaúchas analisadas; 2) elementos inerentes às *Ondas do Café* nas cafeterias gaúchas; 3) identificação da estratégia empresarial adotada pelas cafeterias gaúchas; e 4) análise da estratégia empresarial, na visão de Mintzberg (1987) e Meneghetti (2013).

### 4.1 PERFIL DAS CAFETERIAS GAÚCHAS

Para maior compreensão dos negócios em análise, na Figura 9, evidencia-se a caracterização das três cafeterias em termos de sujeito pesquisado, ambiente e cidade onde está localizada a cafeteria em questão.

Figura 9 – Caracterização dos entrevistados

Cafeteria 1.	Cafeteria 2.	Cafeteria 3.
Entrevistados	Entrevistados	Entrevistados
Dono	Dono	Dono
Barista.1 Barista.2 Barista.3	Local Analisado	Local Analisado
Local Analisado	Ambiente de trabalho de duas, de três unidades	Ambiente de trabalho das duas lojas
Ambiente de trabalho das duas lojas	Cidade	Cidade
Cidade	Santa Maria- RS	Santa Maria-RS
Porto Alegre- RS		

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Na apresentação da figura 9, evidencia-se o modo de coleta e análise das informações para a construção dos resultados. No tópico a seguir, serão demonstrados o comportamento e os depoimentos da pesquisa que remetem a conceitos das *Ondas do Café* (SKEIE, 2003), em conjunto com a ferramenta de análise, de Bardin (2016), confirmando a veracidade dos elementos.

#### 4.2 MAPEAMENTO DOS ELEMENTOS DAS *ONDAS DO CAFÉ*

Neste tópico, são abordados os elementos encontrados quanto às *Ondas do Café* (TRISH, 2003) nas cafeterias analisadas. Também são veiculados depoimentos das entrevistas e um comentário, com base na análise de conteúdo, segundo Bardin (2016). Os elementos foram agrupados no processo de educação do consumidor, “do grão à xícara”, torra própria ou não, formato do cardápio e o café como produto principal. Primeira característica que se observa nos três espaços, uma com mais intensidade que a outra, mas com evidente presença, é o processo de educação quanto à forma de apresentar o café especial a um cliente que não possui conhecimento sobre ele. Elemento de terceira *onda* (SKEIE, 2003), por ser o protagonista do ambiente empresarial, o público, muitas vezes, não habituado a um produto de qualidade, tem, na figura do barista, uma apresentação adequada, confiável e eficiente. Durante as entrevistas, tanto donos quanto colaboradores atestaram que o discurso “da semente à xícara” apresenta uma bebida diferente cujo intuito é, de alguma maneira, mostrar que existe um trabalho de bastidor, onde se localiza quem cultiva o fruto (SKEIE, 2003). A seguir, um trecho do depoimento de um dos baristas entrevistados, que fala sobre esse tópico e sua importância.

*Sim, por que eu acho que o barista, ele é a peça mais importante, para fazer o cliente entender o porquê que ele está pagando e o que ele está pagando, café especial não é barato, do começo ao fim, às vezes uma pessoa que cai de cabeça em uma cafeteria, e ele pode estranhar o preço, e se não tiver um barista para dar essa educada, para explicar o porquê dele estar pagando aquele valor, pois se o barista não for bom, ele pode não voltar mais (Barista 1).*

Esse depoimento retrata o valor de um barista, *porta de entrada* para fidelizar clientes, comportamento-base de terceira *onda*, ou seja, a evidência é no cliente, destacando o processo pelo qual o fruto passa até a chegada do café à xícara do cliente (SKEIE, 2003). Foi observado, nessa fala, a importância da figura do barista, o que se confirmou durante o processo de observação de como a empresa funcionava em seu cotidiano, visto que, diversas vezes, esse processo pedagógico aconteceu com clientes novos, em diversas degustações, e, caso o cliente fosse mais experiente, era oferecido um novo café, que combinava com um método de preparo específico, momento em que o consumidor relatava se havia gostado e o que sentira durante a experimentação (BARDIN, 2016).

Uma das cafeterias, de adequada estrutura, ministra cursos e seu método de ensino, além da técnica de como fazer café e como proceder com a manutenção da máquina, contempla métodos de colheita e valorização da figura do produtor no processo (SKEIE, 2003). Como movimento de terceira *onda*, a formação de novos profissionais é motivada pela ainda escassez

de mão de obra qualificada e por gerar valor ao empreendimento. As cafeterias, além de mostrar o café para o cliente, entendem que os primeiros a serem educados são os próprios colaboradores, aspecto mencionado por um barista: *Ser educado para educar. E é absurdo o quanto isso faz diferença na entrega pro cliente pra ele voltar ao teu café* (Barista 3). Nesse viés, certificou-se também de que duas das cafeterias em análise torram o seu próprio café e vendem pacotes para clientes, que desejam replicar a experiência em casa, elemento magna da terceira *onda*. Com o suporte do uso de máquinas de torrefação, para manter um padrão de qualidade elevado e uniforme, como um diferencial de mercado, o dono da cafeteria 1, no depoimento, menciona o seguinte:

*O que é a terceira onda do café, valorizamos o produto, mas o cara que torra seu próprio café, que faz a curadoria, que adequa o melhor perfil de torra para café, questões que se tornam diferenciais no mercado, você vai se destacar porque tem um trabalho diferente, o café especial meio que é busca por clientes (Dono da Cafeteria 1).*

Nesse depoimento, observa-se que é uma característica de terceira onda (BARDIN, 2003) valorizar o produto, porém, muito além disso, o importante é adquirir o grão para o melhor perfil de torra e fazer curadoria a outras pessoas e cafeterias, elementos pertencentes à terceira onda do café (SKEIE, 2003). Como visão empresarial, segundo o dono, é um diferencial também realizar um trabalho inovador em relação ao ambiente e ao modo de trabalho (BARDIN, 2016). Todas as cafeterias possuem popularidade no *Instagram*, mas, mesmo que não haja grande investimento no aplicativo de comunicação, a plataforma gera muito retorno, pois, por meio dela, os três lugares transmitem a sensação de um espaço confortável e de bom café.

O comportamento mencionado, anteriormente, surge a partir da segunda *onda*, quando a rede de cafeterias Starbucks (1971) começou a criar ambientes confortáveis para tomar café, vendendo a ideia de bons momentos. No surgimento desses comportamentos, os canais de comunicação eram a televisão e os jornais, mas, nos dias atuais, esse processo foi migrado para o *Instagram*. Para evidenciar a popularidade da mídia social, compartilha-se um trecho da entrevista com o dono da terceira cafeteria, localizada na cidade de Santa Maria, RS.

*E a gente gosta muito de conversar sobre processos também e fora da cafeteria a gente trabalha principalmente no Instagram que a gente considera a ferramenta mais poderosa fora dela. Da cafeteria é onde se concentra a maior parte do nosso público (Dono da Cafeteria 3).*

Pelo depoimento do dono da terceira cafeteria, o *Instagram* é usado de maneira estratégica para manter o contato com o consumidor, realizar ações de interação, mostrar, por meio de postagem, produtos e espaço (BARDIN, 2016). Cafeterias que pertencem à segunda e terceira *onda* possuem forte presença na plataforma, visto que o canal de comunicação é altamente consumido. No que diz respeito ao cardápio das cafeterias, as três possuem particularidades, porém uma delas prima pela venda do café e, apenas, oferece lanches como complemento, inicialmente feitos na casa, mas agora de maneira terceirizada. Sendo um elemento de terceira *onda*, é uma tentativa bem-sucedida de tornar o café o produto principal, junto com o consumo de outros componentes. A empresa manteve essa posição por uma decisão estratégica, como coerência com os valores do estabelecimento, mesmo que, algumas vezes, parte da equipe queira adicionar outros produtos, como foi relatado pelo Barista 1.

*Brasileiro não tem foco, tu vai em qualquer esquina, tem cafeteria, eu entrei aqui em 2016, e tinha dias que entrava no caixa R\$ 30,00, e o “sócio”, sempre dizia que devia vender só café, mesmo a gente querendo colocar torta, salgado e afins, tendo persistência se consegue, tem muita gente que abre uma cafeteria com uma ideia bacana, mas num momento desiste, e se abre para outras coisas e perde o valor base do negócio, e se torna mais uma cafeteria, onde o café não é protagonista, mas aqui é o contrário (Barista 1).*

Na análise deste depoimento (BARDIN, 2016), reforça-se a concepção de que, na cafeteria 1, o café é o produto principal (SKEIE, 2003), mesmo que, no início do empreendimento, houvesse momento difícil. Também, pode-se verificar como, no ano de sua fundação, o café especial ainda não era tão solicitado pelo consumidor, tanto que foi sugerida, algumas vezes, a adição de novos itens no cardápio, porém foi mantido o foco no protagonista (SKEIE, 2003). A segunda cafeteria, por servir bebidas como *frapês* e *milkshakes*, bebidas típicas da segunda *onda*, está localizada nesse perfil. Mesmo nessa categoria, a cafeteria consegue colocar um grão de qualidade e servir diversos métodos de preparo de café, que é característica de terceira *onda*. Nessa empresa, onde o presente pesquisador trabalha como barista, ele certifica que a cafeteria 2 é a maior parceira desse tipo de torrefação.

A terceira cafeteria, no início, vendia apenas café, mas, no local onde está, caso seguisse com essa posição, não obteria resultado e, então, começou a vender diversas bebidas e variedade de comida. Conforme o dono relata, não era o intuito inicial, como se percebe no depoimento a seguir.

*Quando chegaram os primeiros boletos de um shopping a gente viu que não ia na nossa estratégia. Então, a gente teve que ampliar a nossa estratégia pra tortas, doces, salgados, cafés com Nutella, doce de leite, chantilly, eram itens que a gente não tinha intenção de trabalhar naquele primeiro momento. Quando a gente saiu do shopping,*



*aí sim a gente conseguiu trazer uma proposta mais focada e mais ligada ao café (Dono da Cafeteria 3).*

Segundo o relato, a empresa não deixou de vender cafés especiais, característica da terceira *onda* (SKEIE 2003). Por necessidade de mercado e visão estratégica, foi mais assertivo dispor de produtos de segunda *onda*, como doce de leite e *chantilly*, conforme o procedimento da segunda cafeteria. Pela análise (BARDIN, 2016), a primeira cafeteria entrevistada passou por uma situação semelhante, mas seguiu rumo diferente e manteve o café como produto principal. Na cafeteria 3, optou-se por uma reformulação necessária, sem se preocupar com certo ou errado, embora, na ótica da cafeteria 1, seja considerado um equívoco, diante da realidade, na cafeteria 3, foi necessária a mudança.

Mesmo com a troca de local e com uma torrefação funcionando, uma parte do público gosta desse tipo de bebida, por isso foi mantida. Por consequência, a cafeteria transita entre duas *ondas*, a segunda e a terceira, por oferecer um cardápio com diversos produtos, mas com um espaço para torrefação própria, constituindo-se num ponto diferencial na cidade de Santa Maria (SKEIE, 2003). Com base nas análises dos depoimentos (BARDIN, 2016), atrelados ao movimento das *Ondas do Café* (SKEIE, 2003), a seguir, são apresentadas as estratégias de negócio de cafeterias gaúchas em cujo quadro estão categorizados os elementos das *Ondas do Café*.

Quadro 4 – Categorias das cafeterias

<b>Categorias gerais</b>	<b>Resultado Cafeteria 1</b>	<b>Resultado Cafeteria 2</b>	<b>Resultado Cafeteria 3</b>
Estratégia de educação do cliente	Possui processo de educação com o cliente quanto ao café.	Possui processo de educação com o cliente quanto ao café.	Possui processo de educação com o cliente quanto ao café.
Estratégia de educação da equipe	Realiza cursos para formação de baristas.	-	-
Estratégia de comunicação	O <i>Instagram</i> é o maior canal de divulgação do negócio.	O <i>Instagram</i> é o maior canal de divulgação do negócio.	O <i>Instagram</i> é o maior canal de divulgação do negócio.
Estratégia de manejo do café	Torram o próprio café.	Compram o café de torrefação.	Torram o próprio café.
Estratégia de produto	Cardápio enxuto	Cardápio variado	Cardápio variado
Estratégia de produção	Produção de produtos terceirizada	Produção de produtos terceirizada	Produção de produtos própria

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Para maior compreensão e validação das informações, cada ponto será representado segundo o depoimento dos empresários e baristas entrevistados, em cujo fragmento há a indicação de cada ponto e com qual *onda* mais se identifica. A estratégia de educação do cliente é um elemento de terceira *onda*, como certifica o depoimento do barista a seguir.

*Barista é o cara que tem que conhecer a parte do produtor, como foi produzido aquele café, saber extrair o café de forma correta e ao mesmo tempo, ler o cliente, saber se o mesmo está aberto a receber essa informação, muitas vezes o cliente que vem e senta aqui no balcão, é o cara que vem para conversar, onde tem abertura, o barista é o responsável, não é o mestre de torra ou o dono, ele é linha de frente (Barista 1).*

Conforme relato, quem está no cotidiano, em contato com o cliente, é o barista, seu papel é fundamental para introduzir o cliente no mundo do café especial e apresentar seus nuances, como também manter o relacionamento com clientes recorrentes, elemento característico de terceira onda (SKEIE, 2002) e estratégico nas três cafeterias, mostrando o quão importante é esse diferencial na empresa, independentemente, de seu tamanho e estrutura. A estratégia de educação da equipe é um elemento de segunda/terceira *onda*, pois, desde o surgimento da empresa Starbucks, esse comportamento é tradição, segundo os profissionais que trabalham com a bebida, de acordo com o depoimento a seguir.

*A educação e o aprendizado dos baristas influenciam muito na educação aos clientes. E aí é absurdo isso. Tanto que eu prezo muito é o currículo de todo mundo estar falando a mesma língua. A cafeteria ano passado fazia um curso da sensório ou uma nova unidade ou fazer esse curso todos os funcionários. A galera que fica no caixa, galera que embala café, torrador, novatos, todos, era um é um baita dum curso. Todos fizeram. Foi a opção, foi fazer esse curso. Por quê? Todo mundo fala a mesma língua. Ser educado para educar. E, é absurdo o quanto isso faz diferença na entrega pro cliente pra ele voltar ao teu café (Barista 3).*

Percebe-se a importância do treinamento da equipe e quão necessária é a existência de profissionais treinados, com linguagem acessível. A estratégia de comunicação é um elemento usado pelas três cafeterias, como se fosse a ferramenta principal. A seguir, o depoimento do dono da cafeteria 2.

*Fora da cafeteria a gente trabalha principalmente no Instagram que a gente considera a ferramenta mais poderosa fora dela. Da cafeteria e onde se concentra a maior parte do nosso público. Então, a gente tenta trabalhar com uma identidade visual legal. Então, as pessoas nos procuram por ali pra fazer perguntas, aniversário, marcar eventos pra encomendar corte, encomendar café (Dono da Cafeteria 2).*

Com esse depoimento, visualiza-se a importância do *Instagram* para manter o relacionamento com o cliente e a construção de uma marca para fidelizar o público consumidor.

A seguir, há um depoimento sobre o uso das mídias sociais para alavancar a venda de um produto.

*Poh, na semana retrasada a gente vendeu 6 brownies na loja da Dinarte, a gente fez o post e, na próxima semana, vendemos 46, mano, vendemos 40 a mais, hoje nas redes sociais, tu crias a necessidade de as pessoas quererem consumir o seu produto (Barista 3).*

Com essa fala, observa-se como o uso de redes sociais auxilia no sucesso de vendas. Mesmo não sendo um comportamento de *Ondas do Café* (SKEIE, 2002), é uma ferramenta muito usada pelas cafeterias entrevistadas. As cafeterias 1 e 2 já possuem estrutura e profissionais para fazer a torra do café cuja compra do grão verde, de custo mais baixo, é feita diretamente com os produtores e, depois, torrado, como cita o dono da cafeteria 1.

*Hoje em dia tem produtores que vão fazer o pós-colheita, produzir o café, eles já pensam em nós, vou destinar esse café para a \*cafeteria 1\*, a gente quer que ele tenha esse café na prateleira deles, então é legal a gente ter esse ciclo e o consumidor é beneficiado por isso, e o consumidor valoriza isso, sabe que um produtor teve cuidado e foi bem remunerado por isso (Dono da Cafeteria 1).*

Outro detalhe importante nesse dizer é a criação de um relacionamento com o produtor, um comportamento de terceira *Onda do Café* (SKEIE, 2002), visto que há sacas já destinadas à respectiva cafeteria, antes mesmo de ela solicitar, considerado um diferencial para a empresa. No caso da cafeteria 2, que, no momento, ainda não possui uma torrefação, compra o café já torrado de uma torrefação de Porto Alegre, por consequência, paga um preço mais alto pela entrega, considerado um elemento de segunda para terceira *onda* (SKEIE, 2002). Quanto à estratégia de produto, as três cafeterias possuem produtos de qualidade, o que difere é a variedade. Na cafeteria 1, existem apenas dois produtos para consumir, além de café, pão de queijo e *brownie*, como cita, no depoimento, o dono.

*Somos uma cafeteria, e somos conhecidos por isso, servimos café, café com leite, café com gelo, não precisamos vender refrigerantes, sucos e etc. (Dono da Cafeteria 1).*

A segunda e terceira cafeterias possuem um cardápio mais variado, com cafés especiais, mas, de acordo com suas visões e estratégias, vendem também sucos, refrigerantes e outros produtos. A estratégia de produção das três cafeterias possui pontos semelhantes, a cafeteria 1 possui poucos produtos para consumo, permitindo produção própria ou terceirizada, além do café *coldbrew*, uma bebida gelada que também passou a fazer parte do cardápio. A cafeteria 2 comprava produtos terceirizados, mas o controle de qualidade impediu a prática e começaram produção própria, como relata o dono.

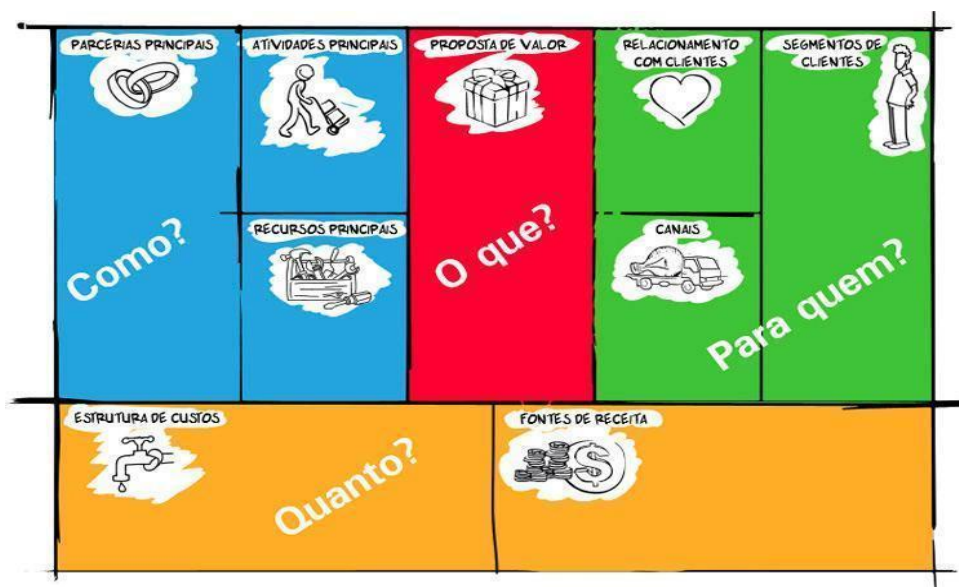
*Então a gente começou trabalhando com fornecedores, depois a gente passou, tem uma produção própria. Então, a gente só pensava numa coisa, qualidade, qualidade. a gente nunca vai, nunca... viu, vai abrir mão da qualidade (Dono da Cafeteria 2).*

A terceira cafeteria possui produção própria, como tortas e pães, mas alguns outros insumos, como pães de queijo e salgados, são terceirizados.

#### 4.3 APRESENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO DAS CAFETERIAS GAÚCHAS

A partir dos dados levantados, com base em observações e entrevistas (BADEN, 2016), notifica-se o resultado das cafeterias, por meio da ferramenta criada pelo consultor empresarial, Alexander Osterwalder (2004), em sua tese de doutorado, aplicada em diversas empresas para auxílio no planejamento estratégico, conforme figura a seguir.

Figura 10 – Modelo Canvas



Fonte: Sebrae (2019)

Como a figura demonstra, a ferramenta possui o diferencial de ser amplamente visual, com subdivisões que, a seguir, serão explicadas para o tópico de explanação dos resultados: 1. **o quê?** Como ponto matriz da empresa, a **proposta de valor**, no negócio em específico, promove uma experiência de transformação sensorial por meio do café;

2. **para quem?** Qual será o público que vai consumir o produto/serviço? Como nutrir um relacionamento com esse indivíduo/cliente? Por meio de quais canais de comunicação será feita a publicidade? Como exemplo, o público que vai a uma cafeteria específica representa, geralmente, uma faixa etária de 25/30 anos, que usa, com frequência, o *Instagram*, mas, se o mesmo estiver fora dessa faixa etária, podem-se criar meios para alcançá-lo;

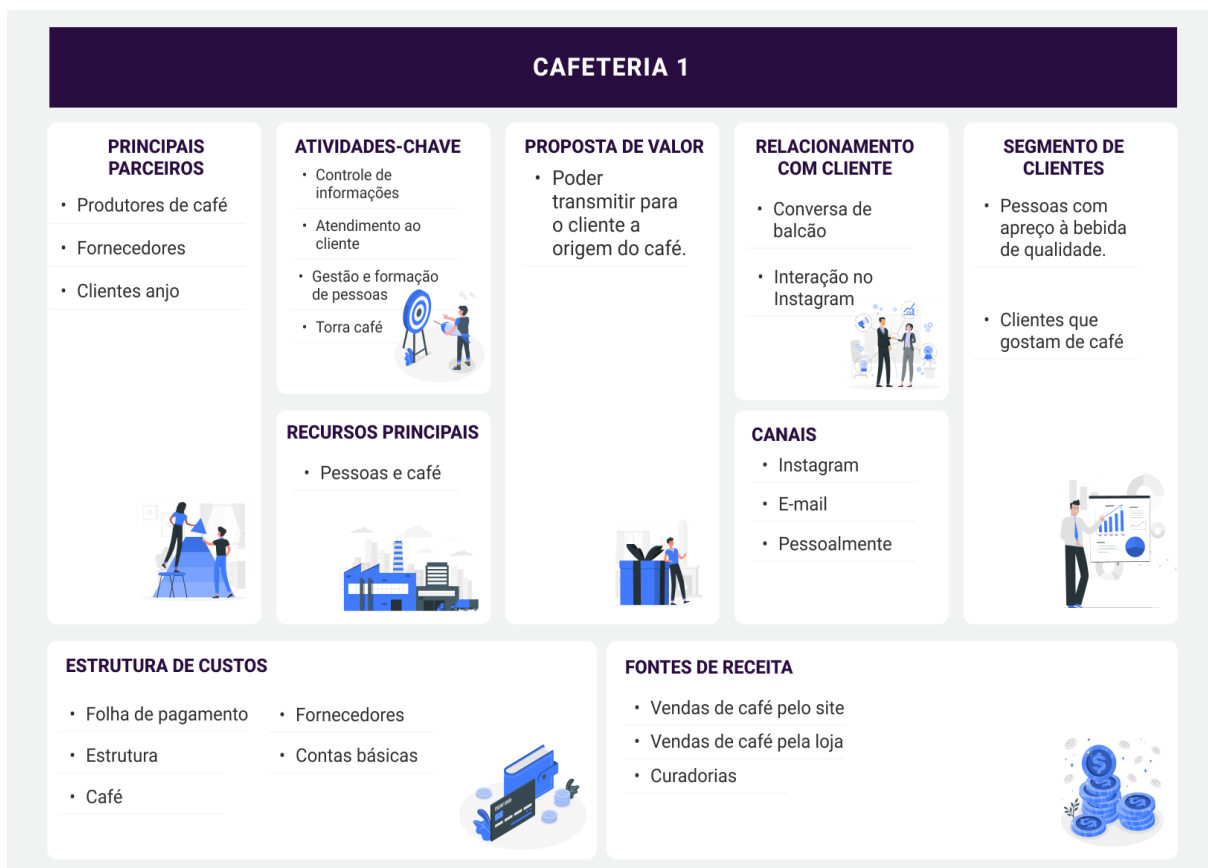
3.**como?** Como será feito esse processo? Será necessário mentalizar as principais parcerias, atividades-chave e os recursos principais? Como exemplo, menciona-se que as atividades principais, em uma cafeteria, consistem na produção e venda da bebida, por consequência, os recursos principais para efetuar esse preparo devem ser requeridos a fornecedores específicos do insumo;

4.**quanto?** Consiste em ter conhecimento da estrutura de custo? Quais serão as fontes de receita para comportar tal estrutura? Por exemplo, se a estrutura se baseia em folha de pagamento, funcionários e fornecedores, as fontes de receita podem consistir na venda de produtos no espaço e oferecimento de cursos para outras cafeterias.

A partir do próximo tópico, será apresentado o Modelo Canvas, organizado especialmente para cada empreendimento cujos dados baseiam-se nas entrevistas realizadas e na observação dos ambientes.

## 4.2.1 Apresentação da estratégia de negócio da Cafeteria 1

Figura 11 – Modelo Canvas (Cafeteria 1)



Fonte: dados da pesquisa (2022)

**1. Proposta de valor:** para a cafeteria 1, o valor diz respeito à qualidade do produto oferecido ao cliente, à origem daquele café, à menção sobre o produtor e à proposta da cafeteria, conforme um dos donos menciona no depoimento.

*Poder reconhecer a origem, poder reconhecer o produtor, tem aquela história que, hoje em dia, as crianças nem sabem da onde vem o leite, sabem que vem da caixinha, a industrialização que foi um grande avanço que trouxe uma evolução para o mercado, mas também tirou um pouco da revelação da origem, quando tu chega numa cafeteria hoje, tu bebe um café, eu não, eu quero a pessoa entre aqui e tome o melhor café antes dela colocar o café na boca, por que ela vai saber onde foi colhido (Dono da Cafeteria 1).*

A empresa, para demonstrar o valor da origem do café, busca refletir esse comportamento não só no atendimento ao cliente, quando o barista apresenta a bebida, mas também na fala sobre as características do café, onde foi plantando e quem plantou, carimbando, na embalagem do produto, a face do produtor, como pode ser evidenciado na figura a seguir.

Figura 12 – Embalagem de café da empresa



Fonte: dados da pesquisa (2022)

A cafeteria conta com duas lojas, com estrutura e ritmo de funcionamento diferente, mas ambas fazem o processo de transformação do cliente, que consiste no cuidado com a sua experiência no ambiente, conforme depoimento.

*Hoje, grande parte da cafeteria, eles querem dar uma experiência, só que muitas vezes é temporária, onde ele vem, ocorre a experiência e acaba ali, só que aqui, o cliente vai sair daqui transformado, o café especial tem isso, se você tem a sensibilidade (Barista 1)*

Figura 13 – Loja Matrix



Fonte: Mariana Kalil (2018)

A primeira loja possui uma atmosfera mais intimista, mas se percebem, nesta imagem, alguns diferenciais, como a máquina de *espresso*, posicionada de forma que o barista nunca fique de costas para o cliente. No balcão, se o cliente nunca tomou café especial ou não tem muito entendimento sobre o assunto, o barista primeiro faz uma sondagem, qual tipo de bebida lhe agrada, se tem costume de tomar café e se toma com açúcar. Então, o barista começa com

a bebida que mais apetece o cliente, fala sobre o que é o café especial, sobre o produtor, como o café foi cultivado e como chegou à sua xícara. Para clientes com experiência, as perguntas são geralmente sobre qual café está sendo servido, qual o método de preparo e qualidade do grão. Nessa loja, notou-se que muitos clientes vão para trabalhar ou realizar reuniões, pois o espaço é acolhedor. Existe também, na loja, a máquina de torra, que permite que o cliente veja de perto o café que ele está torrando para, depois, ser embalado ou ser colocado nos moinhos da cafeteria. A segunda foto é da segunda loja, Dinarte Ribeiro.

Figura 14 – Loja Dinarte Ribeiro



Fonte: Viaje Na Comida (2020)

A segunda loja possui o mesmo processo de transformação do cliente, mas a proposta é muito mais forte, pois existe apenas um imenso balcão onde o barista nunca dá as costas ao cliente. Na loja, é observada, também conforme as entrevistas, a fidelidade dos clientes por conta da atmosfera do lugar, um ambiente de forte socialização, como pode ser verificado no depoimento de um dos baristas.

*A gente, já com um ano de Dinarte, podemos dizer que tem clientes que só vêm aqui, tem clientes que vieram e voltaram, por causa da experiência (Barista 3).*

Como o relato indica, é comum clientes passarem horas dentro da cafeteria, consumindo e conversando com os baristas sobre diversos assuntos, desde café a assuntos pessoais, o que explora outras habilidades dos colaboradores, como relata outro barista que trabalha na unidade.

*Todo mundo tem um talento, não só café, que aqui é aproveitado, entender de vários temas, quebra-gelo com o cliente (Barista 2).*



Transitando para um ponto mais técnico de estrutura, na loja existe uma janela em estilo *take away*, bancos externos para os clientes tomarem café, em contato com o exterior. Como se percebe na foto, existe uma janela para recebimento do café e de outras guloseimas cuja proposta dos bancos é para um consumo rápido e sem parada.

Figura 15 – Dinarte Ribeiro, parte frontal



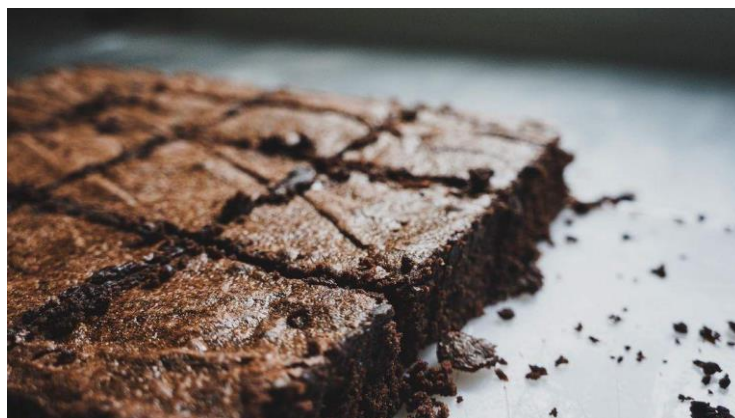
Fonte: Restaurante Guru (2020)

**2. Relacionamento com o cliente:** visa a criar um relacionamento a partir do atendimento de balcão, transformando o cliente em amigo, chamando-o pelo nome e selando fidelidade, como cita um dos sócios do empreendimento. Observou-se que muitos clientes foram à cafeteria por indicação e, ao longo do atendimento, ocorria a transformação, ponto citado no tópico 1 do Modelo Canvas (OSTERWALDER, 2004).

*Nos propomos a ganhar esse tempo, começar devagar e experimentar disso, e o que posso te dizer que essa experiência tem sido bacana, por que as pessoas estão ligadas conosco, elas estão ligadas de verdade, é orgânico, verdadeiro, é algo que as pessoas se conectaram de coração, vira amigo, é incrível, os amigos que se tornam clientes, e clientes que se tornaram amigos, gera um ciclo de amigos, viraram clientes da casa, como na mesa da casa deles e eles comem na minha mesa, então é incrível, é um poder transformador de começar algo e aguardar o tempo, sem querer atropelar (Dono da Cafeteria 1).*

**3. Canais de comunicação:** as cafeterias usam *e-mail* e *Instagram*, mas não possuem grande investimento nas mídias sociais, mesmo havendo qualidade em suas postagens. O *Instagram* é usado para divulgação de lançamento de novos cafés, produtos, recados, convites, como na imagem a seguir.

Figura 16 – *Post* de comunicação de produto



Fonte: *Instagram* da empresa (2022)

A figura mostra um dos dois *coffee bites* vendidos na loja durante o processo de análise do local. O dono, um dos entrevistados, destaca sua intenção de intensificar a venda do *brownie*, pois, mesmo sendo um produto de qualidade, não vende o esperado em comparação ao pão de queijo.

*Cara, tu só ofereceu um cappuccino, ou também ofereceu um brownie, pois com um brownie a mais em cada compra, aumentaria o ticket médio da loja 2, muitas vezes a pessoa nem se toca que quer algo para comer (Dono da Cafeteria 1).*

De acordo com o depoimento, o barista 3 fala que o resultado da postagem do *brownie* foi sensacional para a cafeteria. Nesses depoimentos, percebe-se que a empresa, mesmo não investindo em canais de comunicação, possui cuidado em como apresentar o produto, independente de forma presencial ou midiática, e, segundo os relatos, o retorno é sempre garantido.

*Poh, na semana retrasada a gente vendeu 6 brownies na loja da Dinarte, a gente fez o post e na próxima semana, vendemos 46, mano, vendemos 40 a mais, hoje nas redes sociais, tu crias a necessidade de as pessoas quererem consumir o seu produto (Barista 3).*

**4. Segmento de clientes:** considera que não possui um nicho em específico, mas se identifica com pessoas que buscam entender a origem da sua alimentação e apreciar bons momentos, como um dos sócios relata.

*O negócio não foi focado em uma destinação final, nós criamos essa demanda, poucas pessoas tinham conhecimento de torra clara, poucas pessoas estavam buscando esse tipo de coisa (Dono da Cafeteria 1). No Rio Grande do sul, por ser um polo cervejeiro, então o público qualificado já existia, mas para café, ainda está se gerando a demanda, então a gente começou a entrar nessa onda, e usamos a estratégia do*

*“oceano azul”, não tinha ninguém a vista, então para entrar e botar âncora e trilhar esse oceano, então a gente acabou mantendo um plano (Dono da Cafeteria 1).*

**5. Fontes de Receita:** a cafeteria tem, como fonte de receita, a venda de café para consumidores na loja e para outras empresas que, em conjunto, fazem consultoria sobre o melhor café.

**6. Atividades-chave:** os pontos mais cruciais dentro do negócio, para o dono e colaboradores, são as pessoas e o controle de informações. Caso as pessoas sejam corretas e os fornecedores, colaboradores e produtores também, obtém-se o resultado almejado. Na unidade principal, ocorria uma reunião matinal entre um dos sócios e o mestre de torra para definirem qual café torrar tanto para a loja quanto para os clientes. Durante a rotina de trabalho dos colaboradores, observou-se que existia um processo a ser seguido, por exemplo, na linha de produção de café, o responsável pela produção tinha um *Trello*, onde indicava quais cafés precisava produzir, quais estavam produzindo e qual já produzira.

Na produção, existia uma organização na mesa de trabalho: todos os pacotes eram carimbados à mão, havia uma prateleira com os carimbos de todos os cafés disponíveis, com nome e nota sensorial, organizada para uso, na parte de baixo, com pacotes de diversos tamanhos. Todos os cafés já torrados eram colocados em baldes, com o nome do café e a data de torra, o mesmo para as comidas servidas na loja (o pão de queijo e o *brownie* são guardados na geladeira, conforme a validade). No bar, existe o processo de regular o moinho e calibrar a máquina, processo básico para cafeterias de alto nível, comportamento alinhando à terceira *onda* (SKEIE, 2003). Sobre a manutenção, existe um cronograma a ser feito após a cafeteria fechar: limpeza dos equipamentos, armazenamento dos grãos, organização do ambiente, processo que ocorre em todo final de expediente.

**7. Principais recursos:** os principais recursos são as pessoas, o time de colaboradores, os parceiros e o café, pois, na visão da empresa, sem pessoas adequadas ao trabalho e sem grão de qualidade não existe sucesso.

**8. Principais parceiros:** os principais parceiros do negócio, primeiramente, são os produtores de café que, muitas vezes, colhem uma safra e já têm em mente o destino; os parceiros que, além de consumirem os produtos, muitas vezes, são donos de outros empreendimentos e, assim, criam um produto em conjunto, promovendo o “1 replica 10”. Para a venda do café gelado, chamado *cold brew*, mesmo a receita pertencendo à cafeteria, existe um parceiro que faz a sua produção, devido à alta demanda.

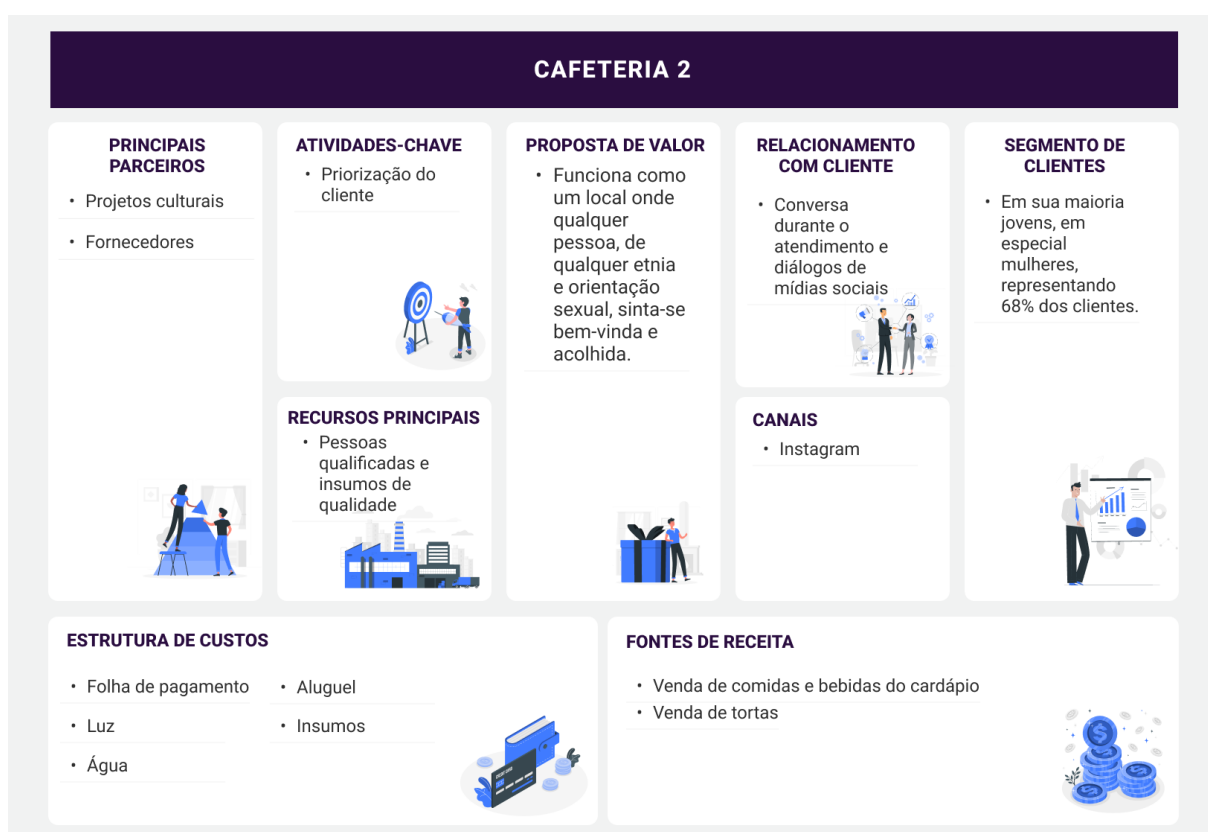
**9. Estrutura de custos:** a estrutura de custos da empresa se baseia na folha de pagamento, pois

o dono considera de suma importância pagar bem os colaboradores, os produtores de café e, depois, todos os outros custos, como fornecedores, contas de luz e água, entre outros.

#### 4.2.2 Apresentação da estratégia de negócio da Cafeteria 2

A segunda cafeteria possui quatro anos de história, localizada na cidade de Santa Maria, com três lojas. A seguir, será demonstrado o Modelo Canvas para esta empresa, com base em entrevistas e observações.

Figura 17 – Modelo Canvas (Cafeteria 2)



Fonte: dados da pesquisa (2022)

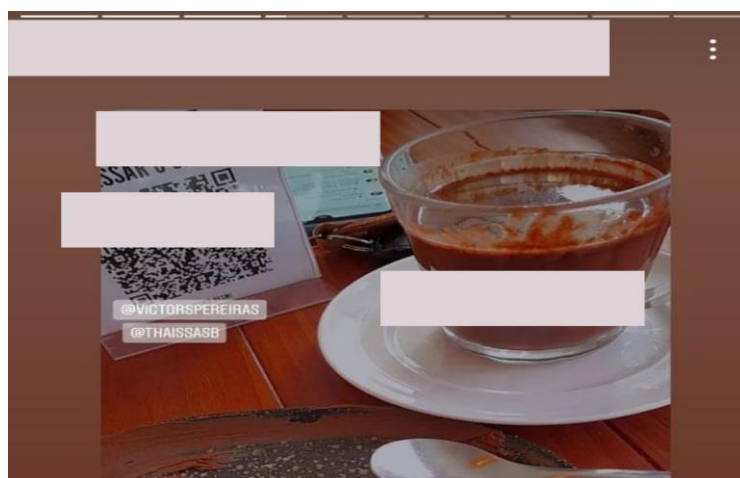
A partir dos dados levantados, o resultado da pesquisa da cafeteria 2, destacando os 9 pontos, está considerado na sequência.

**1. Proposta de valor:** a cafeteria apresenta, como valor, um espaço que permite ao cliente, durante a semana ou final de semana, um momento de fuga da rotina para relaxar e tomar um bom café. Com o intuito de servir café e comida de qualidade, a pretensão final é criar mais proximidade com o cliente, oferecendo-lhe qualidade no atendimento e no consumo.

*Então o cliente pode até vir aqui, de repente consumir alguma coisa que ele não gosta, mas a chance dele voltar e testar uma nova experiência é muito grande. O cliente que não gostar da comida e não gostar do atendimento acabou. Acabou o jogo pra ti. Então o atendimento é a chave e a gente busca sempre que possível conversar com os clientes (Dono da Cafeteria 2).*

**2. Relacionamento com o cliente:** o relacionamento nesse empreendimento acontece de duas maneiras: primeiro, dentro do estabelecimento, a conversa durante o atendimento visa a apresentar o processo do café especial e seus benefícios. A segunda forma de relacionamento é por meio das mídias sociais, na plataforma do *Instagram*, onde os clientes marcam o estabelecimento por conta das pautas que a cafeteria monta para ouvir a opinião do público. Nos *prints* apresentados, observa-se uma frequência de atividades nos *stories*, onde clientes repostam seus momentos na cafeteria.

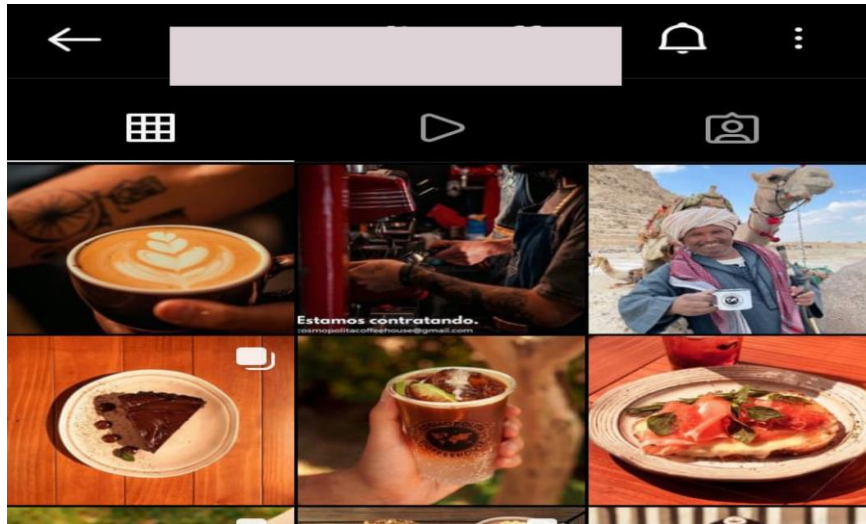
Figura 18 – *Repost no Instagram*



Fonte: *Instagram* da empresa (2022)

**3. Canais de comunicação:** o *Instagram* é o principal canal de comunicação da empresa, como demonstrado no tópico 2, do Canvas (OSTERWALDER, 2004). Além de *reposts*, existem os *posts*, criados em conjunto com profissionais da área da fotografia e *marketing*, como demonstrado a seguir. Segundo a figura, existe um cuidado nas fotos e postagens e as imagens não são uma edição. Um dos sócios, enquanto estava no Egito, aproveitou a *logo* da cafeteria em diferentes momentos e lugares.

Figura 19 – Feed do Instagram



Fonte: *Instagram* da empresa (2022)

**4. Segmento de Clientes:** o segmento de clientes da empresa, em sua maioria, é de jovens e, segundo dado notório, 68% desse público é formado por mulheres, entre 20 e 40 anos, informação encontrada no *Instagram* e na assessoria administrativa.

**5. Fontes de Receita:** a fonte de receita da empresa se baseia na compra de bebida e comida. No espaço da cafeteria, foi informado que o *ticket* médio, nas três lojas, é de R\$ 35,00 por pessoa, encomenda de tortas para datas especiais, como Páscoa e Natal.

**6. Atividades-chave:** dentro da cafeteria, mesmo não havendo torrefação, existem diversas atividades que consistem na abertura do bar, manutenção do local, recepção dos clientes. A cafeteria trabalha em conjunto com empresas que realizam o serviço de entrega de comida. Por ser um espaço onde diversos produtos são preparados, existe a comunicação direta da equipe de produção com pessoas da cafeteria para os insumos necessários à produção dos produtos.

*Então, desde quando ela chega e a percepção que ela tem do estabelecimento, sobre o ambiente, sobre a exposição, sobre o cheiro do café (Dono da cafeteria 2).*

**7. Principais Recursos:** as pessoas são consideradas essenciais, pois a empresa visa à qualidade de atendimento, com alto nível de exigência para contratação. Dentro da empresa, os baristas mais experientes treinam os novos colaboradores para uma melhor inserção no mundo do café especial e, assim, realizar um melhor atendimento aos clientes, conforme relato.

*A gente tem realmente, assim, um filtro exigente na hora de contratar para que as pessoas que estão aqui dentro estejam no seu melhor e que a gente saiba disso e a gente visualiza isso no dia a dia, no trato com o cliente, na forma que passa o*

*cafezinho, suporte forte, entende? Então eu realmente percebo que a gente tem uma equipe muito unida e muito boa (Dono da Cafeteria 2).*

**8. Principais Parceiros:** além dos fornecedores de insumos básicos, usados para a produção dos produtos servidos na casa, é a torrefação que fornece o café. Existem parcerias que também possuem escopo cultural, como, por exemplo, parceria com dono de sebo de livros, obras disponíveis aos clientes para leitura *in loco* ou compra.

**9. Estrutura de custos:** para a empresa, a escala de custo é a folha de pagamento, aluguel da estrutura, contas básicas de água e luz e insumos, e os donos fazem, com regularidade, pesquisas de como otimizar esses custos, como um sócio relatou em sua entrevista.

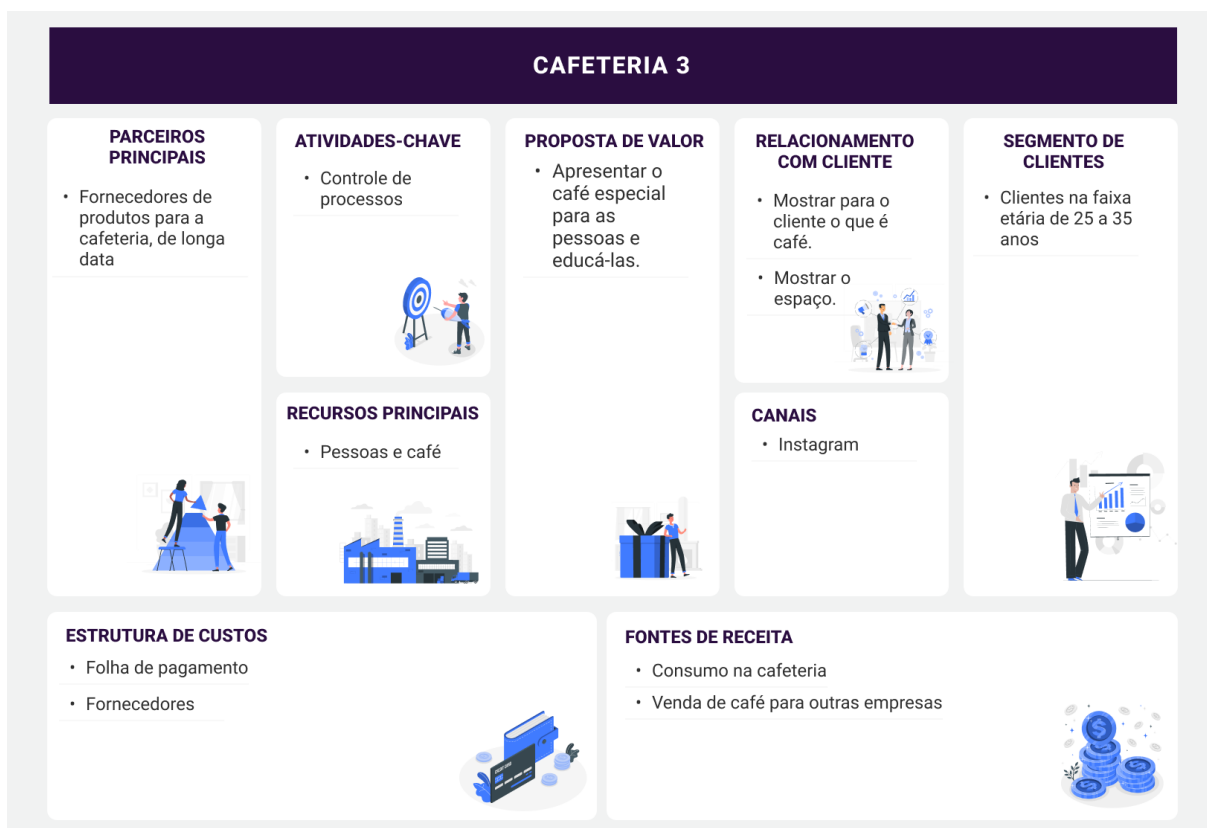
*A gente tem que tá sempre monitorando e alinhando pra ver se um dia a gente pode reduzir os custos, né? Onde a gente paga mais e poderia pagar menos, então isso é um estudo constante porque na verdade o lucro da empresa ele tá ali, tá em cada detalhezinho, entende, então tu ter essa parte de fechamento e abertura de caixa muito bem alinhada, fornecedores que eu posso conseguir, qual produto é mais barato, entende? Então, a gente tem que, tem que se priorizar como empresa, né? (Dono da Cafeteria 2).*

Para os colaboradores, os donos privilegiam salários daqueles que estão há mais tempo com a equipe, pois têm mais experiência e podem auxiliar no processo de formar novas pessoas. Durante esse tópico, o entrevistado também disse que, caso um ótimo colaborador receba uma oferta de emprego, se estiver ao alcance da empresa, ela oferece uma contraproposta para manter o colaborador. Na sequência, apresenta-se o modelo da terceira e última cafeteria entrevistada.

#### **4.2.3 Apresentação da estratégia de negócio da Cafeteria 3**

A terceira cafeteria entrevistada também está localizada em Santa Maria, no *campus* Recanto Maestro, Faculdade Antonio Meneghetti. Essa empresa possui uma torrefação, a primeira de Santa Maria, onde o café é vendido e usado na própria cafeteria, como também vendido a outras empresas. A seguir, como se procedeu com as duas outras cafeterias, será apresentado um Modelo Canvas, criado pelo autor deste trabalho, com base na observação e coleta de depoimentos.

Figura 20 – Modelo Canvas (Cafeteria 3)



Fonte: dados da pesquisa (2022)

**1. Proposta de valor:** a cafeteria 3 busca vender conhecimento aos seus clientes. Além de servir café e comida, com estrutura de torrefação, desperta, no cliente, uma curiosidade singular.

*A gente ouve muito, principalmente na AMF, aos finais de semana que a gente consegue parar ali no balcão pra falar sobre o café, as pessoas saírem de lá e falar “cara, muito obrigado pela aula” (Dono da Cafeteria 3).*

Esse é o valor que a empresa traz aos clientes. Por meio da educação, mostra o que é café especial e as diferenças do produto. De acordo com o próximo depoimento, os clientes da cafeteria, por se sentirem satisfeitos, indicam o lugar a outras pessoas.

*Até no final de semana passado que teve MBA lá. Tinha dois alunos, uma menina e um menino, e chegaram lá, eles não sabiam nem o que pedir, mas eles chegaram falando “ah eu quero aquele café que o pessoal tá falando que é bom, eu quero aquele café que o pessoal lá da aula diz que é diferente” (Dono da Cafeteria 3).*

**2. Relacionamento com o cliente:** para os donos, antes de fidelizar o cliente, o processo de educação interna é fundamental na empresa. Por terem uma torra própria, os clientes que, de



forma recorrente, compram café torrado recebem aviso sobre um novo tipo de café, de torra fresca. Há, inclusive, um cartão fidelidade, conforme explicado no seguinte depoimento.

*Agora trabalhando com cartão de fidelização pro cliente e entender que é só o valor que a gente quer entregar pra ele, ele é um produto de qualidade e tá torrando dois quilos. Cara, isso dá uma trabalhadeira dum cacete, mas a gente quer da melhor maneira possível. E a Torra Clara que é o que o pessoal pede e quem não conhece ensinar porque que ela é clara (Dono da Cafeteria 3).*

Com o cartão fidelização, como afirmado no depoimento, o cliente percebe o valor do produto que está consumindo. Os donos também valorizam o diálogo com a equipe e com os clientes, de maneira leve e descontraída.

**3. Canais de comunicação:** a cafeteria direciona sua comunicação ao *Instagram* e usa diversas ferramentas, desde perguntas a *reels* para interagir com o público e mostrar os produtos. A ferramenta também é usada para o mapeamento do segmento de clientes que frequentam a cafeteria e, graças ao aplicativo, os donos conseguiram encontrar o seu segmento. A seguir, algumas das postagens feitas no *Instagram* da empresa.

Figura 21 – Postagem da Torrefação própria



Fonte: *Instagram* da empresa (2022)

Como se nota na figura, a empresa, mesmo tendo afinco com o café especial, serve bebidas com leite, *chantilly* e doces, elementos de segunda *onda*. A ideia teve origem quando a empresa tinha outra sede, no *Shopping Praça Nova*, e percebeu que, naquela realidade, não conseguiria manter a loja apenas vendendo café especial. No depoimento a seguir, os donos falam sobre esses episódios e afirmam que, agora, estão conseguindo colocar o café especial em destaque, graças à torrefação.

*Quando chegaram os primeiros boletos de um shopping a gente viu que nossa estratégia não ia funcionar. Então, a gente teve que ampliar a nossa estratégia para tortas, doces, salgados, cafés com Nutella, doce de leite, chantilly, eram itens que a gente não tinha intenção de trabalhar naquele primeiro momento. Quando a gente saiu do shopping, aí sim a gente conseguiu trazer uma proposta mais focada e mais ligada ao café (Donos da Cafeteria 3).*

**4. Segmento de clientes:** o segmento abarca pessoas na faixa de 25 a 35 anos e, por meio de anúncios no *Instagram*, conseguiu mobilizar este público, fazendo pesquisa sobre assiduidade, frequência e consumo no estabelecimento cujo espaço é agradável para quem deseja um momento de tranquilidade.

**5. Fontes de Receita:** a empresa obtém receita financeira com base nas vendas de produtos dentro da cafeteria, como café, bebidas geladas, salgados, tortas, que também estão disponíveis por *delivery* e encomendas em datas festivas. Durante a entrevista, é citado que o *ticket* médio de um cliente é de R\$ 40,00.

*Cara, processo... processo se tu não tiver um processo de controle financeiro, se tu não tiver um processo de controle administrativo se tu não tiver um processo de padrão dos produtos que tu serve se tu não tiver um processo de controle de qualidade do que tu está servindo não vai funcionar não tem como dar certo (Dono da Cafeteria 3).*

**6. Principais Recursos:** para os donos, são as pessoas os principais recursos. Com a torrefação, também é possível a venda para consumo próprio ou para estabelecimentos comerciais.

**7. Atividades-chave:** para os donos, o fator mais importante são as pessoas, como relatado no depoimento a seguir.

*Cara não adianta tu ter a melhor máquina, a La Marzocco, ter todos os equipamentos mais tops da face da terra se não tiver pessoas que façam isso acontecer antes para que pessoas recebam a informação aqui na ponta, onde vê pessoas que deem educação sobre o que tu tá fazendo (Dono da Cafeteria 3).*

Como o depoimento demonstra, para eles, é muito importante haver controle dos processos dentro da empresa, como os melhores equipamentos e produtos para as operações serem mais eficientes. Na visão dos donos, sem pessoas preparadas para executar essas tarefas, não haveria como o negócio ser concebido, pois, em sua ausência (do casal de donos), é necessária uma equipe ágil para atendimento ao cliente.

*E só que o sócio nem sempre vai tá lá pra poder falar sobre o café e mostrar todo esse amor que brilha no olho dele. Então ele precisa passar pras pessoas que estão lá dentro e essas pessoas que estão lá dentro passar pros alunos, pros clientes, enfim. Então realmente as pessoas não têm, não têm outro recurso mais valioso do que esse (Dono da Cafeteria 3).*

**8. Principais parceiros:** para os donos, parcerias são fundamentais para uma empresa seguir no mercado, e eles entendem que parceiro é diferente de fornecedor, pois este busca vender um produto ou, até mesmo, espionar o negócio, mas o parceiro é uma ajuda para a empresa. A seguir, um relato dos sócios sobre algumas parcerias fortes com outras empresas.

*Pessoal da Kombucha. Estava recém começando quando a gente começou a pegar, vendiam a Kombucha nas garrafinhas e eles apostaram mais na gente, e a gente apostou neles e agora não é por nossa causa, óbvio, mas ali agora eles estão por tudo, sim, em vários estabelecimentos. Pessoal do Sem Culpa também, lá no início a gente já pegava com eles e os caras são top, tem a loja física que trabalhava realmente de maneira caseira, e agora abriram um espaço físico em Santa Maria (Dono da Cafeteria 3).*

A empresa também mantém parceria com outra torrefação, que também foi entrevistada neste estudo e que, gentilmente, concedeu um segundo depoimento neste tópico.

*Até hoje, cara, a gente segue diariamente, praticamente com contato para saber o porquê. Eles também viram que, quando a gente chegou lá, a gente não sabia tomar café. Hoje a gente está torrando café. E hoje a gente está trocando informação sobre perfil de torra. Hoje a gente está trocando informações sobre a variedade de café. Então eles sabem que eu, a gente não tem o menor interesse em igual ou querer tirar a clientela, muito pelo contrário, tanto que a gente é quem divulga eles, a gente está sempre indicando “consome”, a gente sabe que eles são parceiros, assim também então é essa relação saudável, né? (Dono da Cafeteria 3).*

**9. Estrutura de custos:** os principais custos da empresa são a folha de pagamento, pois os donos partem do pressuposto de que pessoas são o ponto mais importante, então, são a prioridade, tanto que, durante a pandemia, o pagamento dos fornecedores foi adiado, mas o dos colaboradores não. Os demais custos são com fornecedores e parceiros, com produtos e matéria prima, e todos os produtos têm a sua classificação quanto ao custo, isto é, o custo de cada insumo colocado na bebida.

#### 4.3 ANÁLISE DAS CAFETERIAS, CONJUGANDO ELEMENTOS DAS ONDAS E A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Neste tópico, apresenta-se a união dos três pontos: em que *onda* de café (SKEIE, 2003) a cafeteria mais se enquadra? Em qual dos 5 P's da estratégia a empresa melhor se situa (MINTZBERG, 1983)? Por fim, qual é o escopo econômico da empresa (MENEGETTI, 2013) com base nas análises e entrevistas feitas com pessoas-chave das três cafeterias entrevistadas?

Na cafeteria 1, o dono certifica que a loja é totalmente de terceira *onda*. Desde o início do empreendimento, não houve alterações no propósito inicial, como pode ser notado no depoimento a seguir, em que ele relata em qual dos 5 P's da estratégia o empreendimento melhor se encaixa.

*Se fosse para escolher uma definição do 5 P's, seria a posição "somos uma cafeteria, e somos conhecidos por isso", "servimos café, café com leite, café com gelo, não precisamos vender refrigerantes, sucos e etc. (Dono da Cafeteria 1).*

Como pode ser notado no depoimento, a empresa manteve uma posição desde a sua fundação, conhecida como cafeteria que apenas vende café e poucos alimentos, colocando ênfase na posição assumida. Conforme depoimento de um dos colaboradores, percebe-se como o poder de compra (MENEGHETTI, 2013) foi bem executado, mesmo em período pandêmico.

*Isso não é segredo para ninguém, dados da Cafeteria 1. A empresa teve um crescimento na pandemia de 280%, claro que foi um processo, mas tivemos um crescimento econômico, como também uma expansão (Barista 3).*

Com base no depoimento, nota-se que o dono da empresa conseguiu gerar poder de compra, pois, com o lucro obtido, pôde não só crescer economicamente, mas também expandir, criando mais uma unidade da cafeteria, inclusive com o sistema de torrefação. Por meio do processo de curadoria (cuidado com o produto), trouxe para o cliente todo o desenvolvimento do café que, por consequência, fideliza sua permanência. A cafeteria 1 possui características de uma cafeteria de terceira *onda*, como o próprio sócio afirma na sequência.

*Na realidade, quando se fala em Ondas do Café, na terceira onda, o que é a terceira onda do café, valorização do produto, mas o cara que torra seu próprio café, que faz a curadoria, que adequa o melhor perfil de torra para café, questões que se tornam diferenciais no mercado, você vai se destacar porque tem um trabalho diferente, o café especial meio que é busca por clientes (Dono da Cafeteria 1).*

Nesse depoimento, além de salientar que a cafeteria pertence à terceira *onda*, observa-se o escopo econômico do projeto (MENEGHETTI, 2013), pois a cafeteria torra seu próprio café e, ainda, vende-o a outras cafeterias, padarias, salões de beleza e outros estabelecimentos. A empresa não precisa entender como funcionam as outras cafeterias ou o salão de beleza, mas o conhecimento profundo sobre o produto é essencial. Quando a empresa surgiu, em 2015, o café especial não era muito popular, mas o primeiro público que começou a frequentar a cafeteria era o mesmo público que consumia cervejas artesanais e vinhos de qualidade. Assim, a cafeteria atendeu também a essa demanda e, após isso, expandiu a outros públicos. Assim, o

cruzamento de ideias sobre a cafeteria possibilita classificá-la como uma cafeteria de terceira onda (SKEIE, 2003) cuja visão estratégica de posição (MINTZBERG, 1987) e o escopo econômico consolidam o lucro e o projeto (MENEGETTI, 2013), conforme a seguinte imagem.

Figura 22 – Posição estratégica e escopo econômico (Cafeteria 1)

Fonte: Luan Costa (2023)



### CAFETERIA 1



Escopo econômico  
de lucro e projeto



Visão estratégica  
de posição

A cafeteria 2, localizada em Santa Maria, surgiu do sonho do negócio próprio, mas não tinha conhecimento profissional sobre a bebida, como é notado no depoimento do sócio entrevistado.

*A Cafeteria 2, ela surgiu da ideia de ter um negócio, né? Mas que tipo de negócio. As pessoas quando tão começando tão estudando abrir um negócio, né? Por exemplo, queria, mas por exemplo, por que não uma metalúrgica, então? Tem, ahm, não entendo nada de ferro, mas eu também não entendo nada de café, né? Mas é um ambiente único (Dono da Cafeteria 2).*

Como indica o depoimento, os donos tinham simpatia pelo ambiente que uma cafeteria proporciona a clientes. No próximo relato, percebe-se a visão estratégica da empresa (MINTZBERG, 1987), uma vez que ressalta o estilo de construção do empreendimento.

*Sobre a questão que eu disse anteriormente, a gente precisa de planos para definir os nossos objetivos, ou para realizar os objetivos. Considero que é um negócio como um estudo diário e entre erros e acertos, né. A gente busca sempre acertar o máximo para poder corrigir os erros, pra chegar nos objetivos (Dono da Cafeteria 2).*

Conforme a fala, a empresa não só tem uma concepção estratégica na construção de planos, com base nos acertos e erros, mas também em mensurar objetivos, aspecto coerente à

proposta de valor pelo produto de qualidade e, ao mesmo tempo, pelo mapeamento do tipo de público, formalizando conquistas, como o terceiro depoimento demonstra.

*Com essa perspectiva de detalhes no negócio, de fazer uma leitura de público e de ver que a gente podia fazer melhor sempre ia melhorar, começamos a trabalhar com produtos de mais qualidade. A gente forçou e forçou a produção, então, a gente começou a fazer tudo aqui e a gente começou a pedir café especial. Surgiu principalmente como eu disse antes dessa parceria com a Baden. A gente visitou muitas cafeterias também fora de Santa Maria para entrar de verdade nesse cenário. Que hoje a cafeteria serve de inspiração ele não tá aqui em Santa Maria, entende? Aí surge dessas viagens em busca por mais conhecimento nessa parte de café e de cafeteria mesmo (Dono da Cafeteria 3).*

Como visto neste relato, observa-se a evolução da cafeteria que, a partir de um dado momento, começou a comprar cafés especiais e também a realizar a produção gastronômica própria, o que se tornou um dos destaques da cafeteria. Em 4 anos, possui 3 unidades, atrai o público universitário, em especial, o feminino. A cafeteria é popular no *Instagram*, mostrando que conseguiu entender o contexto de demanda desse público específico. Com base nos depoimentos recorrentes, nota-se que a empresa sempre se moldou para um alto poder de compra, o que permitiu a expansão rápida em quatro anos de existência, e suas três lojas são localizadas em lugares estratégicos onde, muitas vezes, o seu público transita com muita frequência. O lucro da empresa sempre foi direcionado à expansão do empreendimento, desde novas embalagens, restauração dos espaços, bem como futuros projetos em curso.

A empresa também atende a uma demanda social, estabelecendo boas relações com donos de sebos da cidade. A cafeteria é um dos pontos de venda, como o *campus* da UFSM, em que está uma de suas unidades. Com base nos depoimentos e coleta de dados, acredita-se que a cafeteria se situe entre duas *ondas*: na terceira, por trazer cafés especiais de uma torrefação parceira, visando, assim, a apresentar o café especial ao público; na segunda, por apresentar bebidas que o *Starbucks* popularizou. A concepção estratégica é o plano, e o escopo econômico da empresa é o do lucro e o social. Assim como a primeira cafeteria, a imagem, a seguir, determina a visão estratégica da empresa e seu escopo econômico.

Figura 23 – Posição estratégica e escopo econômico (Cafeteria 2)



Fonte: Luan Costa (2023)

A terceira e última cafeteria entrevistada possui, em sua história, uma situação de impacto que implicou a mudança da estratégia de ação. Em seguida, há um depoimento já mencionado, mas retomado, pois reflete claramente como os donos entendem a visão estratégica de perspectiva (MINTZBERG, 1987).

*Quando chegaram os primeiros boletos de um shopping a gente viu que não ia na nossa estratégia. Então, a gente teve que ampliar a nossa estratégia para tortas, doces, salgados, cafés com Nutella, doce de leite, chantilly. Eram itens que a gente não tinha intenção de trabalhar naquele primeiro momento. Quando a gente saiu do shopping, aí sim a gente conseguiu trazer uma proposta mais focada e mais ligada ao café (Dono da Cafeteria 3).*

Como demonstra o depoimento, a empresa tem um estilo de estratégia em que busca adaptação, mas tenta manter o valor inicial, a divulgação do café de qualidade e seu consequente valor a quem sabe apreciar uma boa bebida e todo o processo para mantê-lo como tal. (MINTZBERG, 1987). Também se demonstra como os donos foram ágeis em atender à demanda de mercado, pois, caso não tivessem sido incluídos outros tipos de opção na cafeteria, o empreendimento não se manteria. Nesse processo, a empresa conseguiu gerar receita e conhecimento, o que permitiu abrir, na época, sua segunda loja, na Faculdade Antonio Meneghetti, com a cultura do café especial. No ano de 2021, a cafeteria também migrou sua loja do *shopping* para outro endereço, onde implementaram a torrefação.

Ao decidirem sair do *shopping*, quando surgiu a oportunidade, a empresa pôde demonstrar seu alcance quanto ao poder de compra, mas de nada valeria se não tivesse entendido a demanda do mercado (MENEGETTI, 2013). Atualmente, a empresa (2023) fechou uma de suas unidades e migrou a torrefação para outro município. Mesmo a cafeteria possuindo produtos de segunda *onda*, como *milkshake e frapês*, por necessidade de atender ao desejo do público, nunca perdeu o valor que é um comportamento de terceira *onda*, de vender cafés de qualidade e estimular o processo pedagógico, mesmo não sendo na intensidade desejada. Após a mudança para a Faculdade, conseguiu desenvolver a geração de valor almejada.

Tendo em vista que a empresa realizou significativas mudanças de espaço, com base no desejo do consumidor, realizado pelo escopo econômico do lucro, devido à proposta de valor que a empresa possui, nota-se que existe um escopo econômico do social, visto que um dos sócios possui boas relações com fornecedores, em especial, do ramo de cafeterias e parceiros de outros municípios. Finalizando o cruzamento de informações, a terceira cafeteria possui elementos de segunda e de terceira onda, com visão estratégica e perspectiva atrelada ao escopo econômico-social. A seguir, para entendimento visual, apresenta-se um quadro com a identificação da *Onda de café*, sua visão de estratégia e escopo econômico, com base na análise e entrevista realizadas.

Figura 24 – Escopo econômico e visão estratégica (Cafeteria 3)



Fonte: Luan Costa (2023).



Figura 25 – Cruzamento de informações



Fonte: elaborado pelo autor (2022)

O que tornou conhecidas as cafeterias, e uma delas até mundialmente, foi o bom uso dos meios de comunicação, atrelados à missão de mostrar ao público o que é café de verdade, ainda mais na realidade brasileira, que possui 21% de consumidores de café especial (CAMPO E NEGÓCIOS, 2022). Entende-se que, tanto para futuros donos de negócios, quanto para o próprio autor deste estudo, que atua no ramo e almeja não só ter seu próprio empreendimento, como também formar profissionais na área, uma cafeteria de alto padrão se destaca por agregar valor ao produto, respeitar o cliente e atender, com qualidade, a uma demanda que não apenas sente prazer na bebida, mas também procura conhecer o processo que circunda uma das maiores tradições no mundo: beber café. Este estudo, portanto, foi ao encontro de outros artigos acadêmicos que evidenciam o valor de uma cafeteria de terceira *onda*, tanto para o público

consumidor quanto para os produtores de café, como o artigo *Cocriação de valor na cadeia do café especial: o movimento da terceira onda do café* (2017).

Nesse estudo, por meio de entrevistas com donos de cafeterias e também com produtores de café e executivos de órgãos, como a BSCA, identificaram que a criação de valor, em todos os processos, da cadeia ao consumidor final, gera fidelidade dos clientes que, por consequência, conquista resultado positivo à empresa (FGV EASSP, 1954). Os fatores de criação de valor, conhecimento do produto e formação de profissionais na área são fundamentais, mas, para a execução desses elementos ser assertiva, será necessário um planejamento estratégico para manter a continuidade da empresa. Assim, ferramentas estratégicas são mais do que necessárias para maior rentabilidade da empresa, comprovando que seu uso, como o Modelo Canvas (OSTERWALDER, 2004), pode contribuir com o dono do negócio, a fim de que entenda seu público e necessidades, visto que o mercado de café, no Brasil (em 2023, o crescimento estimado é de 1,94% e, em 2024, 4,10%), a cada ano cresce mais.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na finalização deste trabalho, promove-se um resgate do problema de pesquisa, atrelando-o aos objetivos para, em seguida, apresentar a contribuição ao segmento de cafeterias. O problema inicial de pesquisa consistia em verificar como as cafeterias aproveitavam as características das *Ondas do Café*, em parceria com ferramentas estratégicas empresariais. Por meio de análises e entrevistas, chegou-se a determinados resultados, como:

1.Os donos do empreendimento e os colaboradores têm conhecimento das *Ondas do Café* e possuem noção sobre a qualidade do café brasileiro. Sabendo que o país é o maior produtor de café do mundo, mesmo com concepções de estratégia diferentes, formas de abordagem, estilos, todas possuem em comum a proposta de oferecer ao cliente a experiência do processo “da semente à xícara”.

2.Nenhuma das cafeterias usa, como referência, as ferramentas estratégicas no seu negócio do dia a dia, porém há uma organização já estabelecida devido aos anos de funcionamento do empreendimento, como valores intrínsecos da empresa, que sempre foram modelo a todos os negócios.

3.Como as ferramentas estratégicas não são tão conhecidas pelos entrevistados, gerou dificuldade à coleta de dados, o que foi resolvido com a explicação das ferramentas e das perguntas, quando se verificou que o entrevistado não tinha conhecimento teórico sobre o conteúdo, porém prático.

Por fim, o Modelo Canvas (OSTERWALDER, 2004), levado às três empresas, individualmente, serviu como orientação aos nove (9) pontos de cada uma das cafeterias, destacando como a ferramenta pode ser benéfica ao negócio. Comprovada a eficácia da pesquisa, os elementos das *ondas* das cafeterias (SKEIE, 2003) e a ferramenta estratégica do Modelo Canvas (OSTERWALDER, 2004) poderão ser utilizados por outras cafeterias para disseminação de propostas positivas e eficientes, como a do modelo apresentado.

## REFERÊNCIAS

- GIL, A., C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MENEGHETTI, A. **Psicologia empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013.
- OLIVEIRA, A., C. **Educação empreendedora**. Fundação Educacional do Município de Assis-FEMA: São Paulo, 2017.
- BRESSANI, E. **Guia do barista da origem do café ao *espresso* perfeito**. 5. ed. São Paulo, 2018.
- BETHLEM, A. **Estratégia empresarial**. 6. ed. São Paulo: editora Atlas, 2009.
- OSTERWALDER, A. ***Business model generation***. 2. ed. Rio de Janeiro, 2011.
- OXFORD UNIVERSITY PRESS. *Oxford Languages - Google Dictionary*. 2023. Disponível em: <https://languages.oup.com/google-dictionary-pt/>. Acesso em: 15 nov. 2022.
- MINTZBERG, H. **Safári de estratégia**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2000.
- JAMES, H. ***The world atlas of coffee***. 2. ed. Canadá.
- RAMALHO, M. **Impacto da atmosfera da cafeteria de terceira onda do café na experiência, disposição em pagar mais, permanecer na cafeteria e a percepção de qualidade em relação ao café especial**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2019.
- Cafeteria Brasil. **Café - a realização de um plano de negócios**. Disponível em: <http://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/68>. Acesso em: 14 nov. 2021.
- ADMINISTRADORES. **O que é Estratégia**. Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-estrategia>. Acesso em: 14 nov. 2021.
- CBC ROASTERS. **Coffe around the world**. 2023. Disponível em: <https://www.cbcroasters.com/coffee-around-the-world/>. Acesso em: 14 nov. 2021.
- FM2S. **O que é estratégia?** Como diferenciá-la de Plano Estratégico. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/o-que-e-estrategia/>. Acesso em: 14 nov. 2021.

**INFONAUTA. O conceito de estratégia e seu uso pelas empresas.** Disponível em: <https://infonauta.com.br/gestao-estrategica/o-conceito-de-estrategia>. Acesso em: 14 nov. 2021.

**GASPAR, C., R. A trajetória da economia mundial: da recuperação do pós-guerra aos desafios contemporâneos.** Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cm/a/rbnKdf7jR6gT3mLbcQmNgKG/?lang=pt>. Acesso em: 14 nov. 2021.

**MARCONDES, J., S. Estratégia empresarial: O que é? Conceito, quais são, como fazer?** Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/estrategia-empresarial-o-que-e-tipos-como-fazer>. Acesso em: 14 nov. 2021.

**ESTRATÉGIA LEAN.** Original Brasileiro Coffee. *The Four Historical Waves Of Coffee.* Disponível em: <https://originalbraziliancoffee.com/2021/05/25/the-four-historical-waves-of-coffee/>. Acesso em: 14 de nov. 2021.

**PROPAGANDAS Históricas. Nescafé anos 50. 2015.** Disponível em: <https://www.propagandashistoricas.com.br/2015/05/nescafe-anos-50.html>. Acesso em: 14 nov. 2021. Skeie, T. *Norway and coffee.* 2003.

**SEBRAE. Estudo traz o panorama do mercado de cafés e cafeterias no Brasil.** Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/cafe-cafeterias>. Acesso em: 20 jul. 2021

Specialty Coffee Association. Disponível em: <https://sca.coffee/>. Acesso em: 12 out. 2022.

**CAMPO e negócios.** Disponível em: <https://revistacampoenegocios.com.br/cafes-especiais-crescem-15-anualmente/>. Acesso em 12 mar. 2023.

**COCRIAÇÃO de valor na cadeia do café especial: o movimento da terceira onda do café.** Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a>. Acesso em: 12 mar. 2023.

**PAPO *espresso*: confira 4 tendências para o mercado do café em 2023.** Disponível em: <https://www.metropoles.com/gastronomia/beber/papo-espresso-confira-4-tendencias-para-o-mercado-do-cafe-em-2023>. Acesso em: 12 mar. 2023.

## **APÊNDICE**

### **A - ROTEIRO DE ENTREVISTA A PROPRIETÁRIOS DAS CAFETERIAS**

Qual sua concepção sobre estratégia? Verificar em qual dos 5 P's, a resposta mais se encaixa, plano, truque, padrão, posição e perspectiva

Qual dos 5 P's você acha que mais se encaixa dentro do seu negócio e por quê?

#### **Perguntas voltadas à proposta de valor, lado direito do cérebro, emoção**

Qual a proposta de valor que você oferece para os seus clientes, dentro do ambiente da cafeteria?

Como é realizado o relacionamento com os clientes dentro da cafeteria e fora da cafeteria?

Quais canais de comunicação você usa para manter contato com os seus clientes?

Qual segmento de clientes frequenta a sua cafeteria? Como identificou esse segmento e como preparou o negócio para servi-los?

Qual é o *ticket* médio do seu segmento de clientes, como foi o processo até chegar a um preço que estavam dispostos a pagar?

#### **Perguntas voltadas para questões administrativas, lado esquerdo do cérebro, razão**

Quais as atividades-chave da cafeteria que garantem o resultado positivo e como foi feita a análise para um melhor resultado?

Se possuem parcerias dentro do negócio, quais seriam e como funciona a relação com seus parceiros?

O segmento de clientes de seus parceiros é o mesmo de sua cafeteria?

Quais os principais recursos, na cafeteria, que são indispensáveis?

Quais os custos mais importantes dentro do negócio? E como foi decidida a priorização deles?

#### **Ondas do Café**

Você conhece o movimento das Ondas do Café?

Como era o seu negócio no começo?

Você acredita que, com um público que busca conhecer mais o produto que consome, além de investir em café de qualidade, acredita na importância do Barista como ponta importante do processo de apresentar o produto ao cliente?

Sabendo que o país é um dos maiores produtores de café do mundo, mas a população que consome café especial ainda é minoria, em sua visão, qual seria a diretiva para atrair mais pessoas a esse meio?

Você acredita que um dono de cafeteria com conhecimento desse movimento social tem vantagem

competitiva perante outras cafeterias?

## **APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA BARISTAS DAS CAFETERIAS**

**Baristas - Perguntas feitas para verificar a veracidade dos processos estratégicos dentro da empresa, como valores das *Ondas do Café***

Você acredita na importância do processo pedagógico do Barista para educar novos consumidores sobre o que é o café?

**Verificar pontos dentro da proposta de valor da empresa e identificar um dos pontos principais das *Ondas do Café*, mostrar ao consumidor o que é o café especial**

Como é o processo de educar um cliente que, por muito tempo, consumiu café de má qualidade?

**Verificar como é realizada essa característica das *Ondas do Café*, dentro da empresa**

Você participa do processo de planejamento estratégico e das tomadas de decisão?

**Verificar a integridade do colaborador e possibilidade de crescimento dentro da empresa**

Quais são os fatores para tomada de decisão? Novo produto, venda de café, recrutamento?

**Verificar processos dentro da empresa**

Você acredita que a profissão de barista se torne reconhecida como uma profissão que vá além de algo temporário, em quanto tempo?

**Verificar como o profissional vê o seu trabalho; por meio de seu depoimento, falar da importância do barista na introdução do café especial para o cliente, elemento da terceira onda**

Você acredita que o conhecimento das *Ondas do Café* é um diferencial para a área?

**Verificar e confirmar a importância do conhecimento das *Ondas do Café***

Como aprendeu o que sabe sobre café?

**Conhecer a trajetória do profissional e, por consequência, ver como ele entrou na empresa**

De quais pontos tem mais orgulho nesta cafeteria?

**Verificar se o valor e identidade da empresa geram identificação com o colaborador.**