

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA
VETERINARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

EDILENE SAMPAIO

**QUALIDADE DE SERVIÇOS:
UM ESTUDO MULTICASO NAS CAFETERIAS
INDEPENDENTES DA CIDADE DE SÃO PAULO.**

PUBLICAÇÃO: 176/2019

**Brasília/DF
Fevereiro/2019**

EDILENE SAMPAIO

**QUALIDADE DE SERVIÇOS:
UM ESTUDO MULTICASO NAS CAFETERIAS INDEPENDENTES DA
CIDADE DE SÃO PAULO.**

Dissertação apresentada no curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Agronegócios (PROPAGA), da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária (FAV) da Universidade de Brasília (UnB), como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

Orientador: Dr. José Márcio Carvalho.

**Brasília/DF
Fevereiro/2019**

SAMPAIO, E. **Qualidade de serviços:** Um estudo multicaso nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo. 2019, 182 f. Dissertação. (Mestrado em Agronegócio) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado/tese de doutorado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade de Brasília e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

SSA192q Sampaio, Edilene
Qualidade de serviços: Um estudo multicaso nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo. / Edilene Sampaio; orientador José Márcio Carvalho. -- Brasília, 2019.
182 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Agronegócios) -- Universidade de Brasília, 2019.

1. Agronegócio. 2. Cafeterias. 3. Cafés Especiais. 4. São Paulo. 5. Gestão de Operações de Serviços. I. Carvalho, José Márcio, orient. II. Título.

EDILENE SAMPAIO

**QUALIDADE DE SERVIÇOS:
UM ESTUDO MULTICASO NAS CAFETERIAS INDEPENDENTES DA
CIDADE DE SÃO PAULO.**

Dissertação apresentada no curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Agronegócios (PROPAGA), da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária (FAV) da Universidade de Brasília (UnB), como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

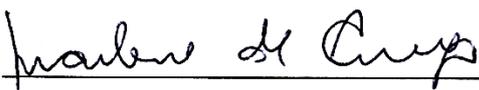
Aprovada pela seguinte Banca Examinadora:



Dr. José Márcio Carvalho - UnB
(ORIENTADOR)



Dra. Patrícia Guarnieri - UnB
(EXAMINADORA INTERNA)



Dra. Marlene de Araújo - Embrapa
(EXAMINADORA EXTERNA)

Brasília/DF, 27 de fevereiro de 2019.

*Dedico esta dissertação aos meus amados pais,
Adriana e Marcos, por serem sempre meus exemplos
de coragem, luta e fé.*

AGRADECIMENTOS

A Deusa pelo sopro de vida, pela saúde e fé concedida para concluir esta etapa da minha vida, meu agradecimento eterno.

A minha amada família, em especial meus pais Adriana e Marcos, minhas irmãs Etienne e Etiele, meu irmão José Marcos e meu primo Victor, agradeço pelo amor incondicional e por sempre me incentivarem a conquistar meus sonhos.

A minha amada Karllana, agradeço por todo amor, carinho, companheirismo e por estar sempre ao meu lado e me amparar nos momentos de dificuldades.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. José Márcio Carvalho pelo apoio, amizade, paciência para comigo em cada etapa e principalmente pela sabedoria com que me conduziu neste trabalho.

A Universidade de Brasília, em especial ao Programa de Pós-graduação em agronegócios (PROPAGA), pela oportunidade de estudo e pesquisa.

Ao coordenador do Propaga, Dr. Karim Marine Thomé pelos conhecimentos transmitidos.

A secretária do Propaga, Danielle e aos meus colegas do mestrado, agradeço pelos ensinamentos e trocas que contribuíram para o meu desenvolvimento acadêmico.

Agradeço todos os meus professores que nestes dois anos compartilharam seus conhecimentos e foram fundamentais para minha formação acadêmica e no desenvolvimento desta dissertação, em especial a Dra. Patrícia, Dr. Karim, Dr. Marlon e Dra. Marlene.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão da bolsa de estudos, a qual foi primordial para conclusão deste mestrado.

A todas as cafeterias, em especial aos respondentes desta pesquisa pela concessão de informações que foram imprescindíveis para a concretização da pesquisa.

Ao assisense Felipe, amigo querido de longa data, agradeço pela acolhida na cidade de São Paulo, o qual foi primordial para o desenvolvimento da pesquisa de campo.

Por fim, a todos os meus amigos que ao longo da minha vida, contribuíram de forma carinhosa para o meu desenvolvimento acadêmico, em especial, deixo meu muito obrigada, a Aisla, a Daiane, a Elisabete, ao Hugo, a Ludmila, a Luísa, a Jaciene, ao Jean, ao Jorge, ao José Alberto, ao Marcus e a Priscila.

“Procuro semear otimismo e plantar sementes de paz e justiça. Digo o que penso, com esperança. Penso no que faço, com fé. Faço o que devo fazer, com amor. Eu me esforço para ser cada dia melhor, pois bondade também se aprende. Mesmo quando tudo parece desabar, cabe a mim decidir entre rir ou chorar, ir ou ficar, desistir ou lutar; porque descobri, no caminho incerto da vida, que o mais importante é o decidir” (CORA CORALINA).

RESUMO

Durante anos o café tem movimentado a economia brasileira e gerado renda em diversas escalas da cadeia. Assim, há alguns anos o Brasil tem sustentado o título de maior produtor, exportador e segundo maior consumidor de café do mundo. Neste contexto, a cafeicultura brasileira passou por algumas transformações com intuito de buscar a valorização da qualidade e a diferenciação dos grãos, exigindo conhecimentos sobre a origem e preparo da bebida. Neste período surgiu as cafeterias independentes de alta qualidade, que além de ofertar a bebida, proporcionam benefícios e interação social e cultural. Diante disso, o objetivo desta dissertação é analisar as operações de serviços de qualidade que são predominantes entre as cafeterias independentes de cafés especiais da cidade de São Paulo. A pesquisa proposta caracteriza-se como inovadora, uma vez que, de acordo com a pesquisa exploratória, não existe nenhum outro estudo com a mesma temática. Deste modo, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória e faz uso de recursos de pesquisas quantitativas e qualitativas. Foram realizados também um levantamento de fontes secundárias na literatura a respeito dos aspectos sobre os cafés especiais, sua estrutura e dinamismo de funcionamento, e também caracterizou os termos, conceitos e principais discussões científicas relativas a gestão de operações de serviços e gestão total da qualidade no setor de serviços. Como método de pesquisa, aplicou-se 25 entrevistas semiestruturadas devidamente adaptadas à realidade das cafeterias da cidade de São Paulo, a maior cidade do Brasil, cosmopolita de importância econômica. Após o levantamento dos dados, promoveu-se uma triangulação entre os resultados do roteiro de entrevista e os roteiros de observação presencial e na internet que resultou na identificação e caracterização das operações de serviços que são predominantes entre as cafeterias independentes de cafés especiais da cidade de São Paulo. Os resultados indicam que elas procuram se diferenciar da concorrência a partir da qualidade dos grãos e principalmente pelos serviços ofertados. Além disso, entendem a qualidade como algo a ser constantemente buscado nos processos operacionais diários, seja na extração da bebida, na harmonização, no atendimento ou mesmo na estruturação de um ambiente físico que contribua para que os clientes tenham uma melhor experiência e desenvolvam uma relação de fidelidade com a cafeteria.

Palavras-chaves: Agronegócio; Cafeterias; Cafés Especiais; São Paulo; Gestão de Operações de Serviços.

ABSTRACT

For years coffee has moved the Brazilian economy and generated income in several scales of the chain. Thus, for some years, Brazil has maintained the title of largest producer, exporter and second largest consumer of coffee in the world. In this context, the Brazilian coffee industry underwent some transformations in order to seek the valorization of quality and the differentiation of grains, requiring knowledge about the origin and preparation of the beverage. In this period high-quality independent coffee shops emerged, which besides offering the drink, provide benefits and social and cultural interaction. Therefore, the objective of this dissertation is to analyze the operations of quality services that are predominant among independent coffee shops that sell specialty coffee in the city of São Paulo. The proposed research is innovative, since, according to the exploratory research, there is no other study with the same theme. Thus, this research is descriptive and exploratory and makes use of quantitative and qualitative research methods. A survey of secondary sources in the literature about the aspects of specialty coffees, their structure and dynamism was also carried out, as well as terms, concepts and main scientific discussions related to the management of service operations and total quality management in the service sector. As a research method, 25 semi-structured interviews were applied, adapted to the reality of the coffee-houses in the city of São Paulo, Brazil's largest cosmopolitan city of economic importance. After the data collection, a triangulation of methods was promoted between the results of the interview script and online observation scripts that resulted in the identification and characterization of the service operations that are predominant among the independent cafes of specialty coffee in the city of Sao Paulo. The results indicate that they seek to differentiate themselves from the competition from grain quality and especially from the services offered. In addition, they understand quality as something to be constantly sought in daily operational processes, whether in the extraction of beverage, in harmonization, in the service or even in the structuring of a physical environment that contributes to clients having a better experience and developing a relationship of loyalty to the coffee shops. **Keywords:** Agribusiness; Coffee shops; Specialty Coffees; São Paulo; Service Operation Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa das cafeterias independentes de cafés de alta qualidade dividido por zonas regionais da cidade de São Paulo	61
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Comparativo entre a frequência de seguidores/curtidas no Instagram e Facebook das cafeterias.....	69
Gráfico 2 – Concentração das cafeterias nas diferentes regiões da cidade de São Paulo em porcentagem.....	76
Gráfico 3 – Porcentagem de cafeterias que promovem a experiência de apreciar café	77
Gráfico 4 – Critérios de classificação das cafeterias de cafés especiais em porcentagem (%)	78
Gráfico 5 – Classificação das empresas em porcentagem (%).....	79
Gráfico 6 – Número de cafeterias (%) que ofertam produtos para o cliente levar para casa. ..	80
Gráfico 7 – Número de cafeterias (%) que promovem a cultura do consumo de cafés especiais	81
Gráfico 8 – Número de cafeterias (%) que ofertam serviços	82
Gráfico 9 – Número de cafeterias (%) que possuem relacionamento com os clientes.....	83
Gráfico 10 – Número de cafeterias (%) que promovem a cultura do consumo de cafés especiais	84
Gráfico 11 – Número de cafeterias (%) que promovem a cultura do consumo de cafés especiais	87
Gráfico 12 – Porcentagem (%) de seguidores das cafeterias no Instagram em 24 de novembro de 2018	87
Gráfico 13 – Percentual (%) de publicações das cafeterias no Instagram, considerando o período de Abril e Maio de 2018	88
Gráfico 14 – Número médio de curtidas nas publicações do Instagram das cafeterias da cidade de São Paulo no período de Abril e Maio de 2018.....	89
Gráfico 15 – Número médio de comentários nas publicações do Instagram das cafeterias da cidade de São Paulo no período de Abril e Maio de 2018	90
Gráfico 16 – Número de cafeterias (f) que interagem com o usuário (fornecedor e/ou cliente) no período de Abril e Maio de 2018.....	90
Gráfico 17 – Grau de instrução dos participantes da pesquisa em porcentagem	92
Gráfico 18 – Percentual (%) de tempo de trabalho dos participantes na empresa	93
Gráfico 19 – Cargos dos respondentes em porcentagem.....	94
Gráfico 20 – Classificação da empresa em porcentagem	95
Gráfico 21 – Percentual (%) de empresas que fazem parte de uma rede	96
Gráfico 22 – Localização das cafeterias em porcentagem	96
Gráfico 23 – Quantidade de funcionários das cafeterias em porcentagem.....	97
Gráfico 24 – Quantidade média de cafés vendidos diariamente (xícara/dia) em porcentagem	99
Gráfico 25 – Quantidade máxima de acomodação de clientes	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Aspectos da experiência do serviço.....	24
Quadro 2 – Serviço básico versus Serviço de alta qualidade	26
Quadro 3 – Determinantes de Qualidade do Serviço	28
Quadro 4 – Principais estudos sobre a TQM.....	32
Quadro 5 – Princípios, práticas e técnicas de qualidade total	33
Quadro 6 – As ondas do café.....	37
Quadro 7 – Principais selos de certificação de cafés especiais	41
Quadro 8 – Fatores de qualidade da produção, processamento e beneficiamento dos grãos de café.....	45
Quadro 9 – Métodos de preparo de café espresso e coado.....	47
Quadro 10 – Características da torra	49
Quadro 11 – Tipologia dos estabelecimentos com foco em refeição, lanche e/ou bebida	51
Quadro 12 – Etapas dos critérios de seleção das cafeterias independentes de cafés de alta qualidade da cidade de São Paulo.....	58
Quadro 13 – Construtos do roteiro de entrevista semiestruturada.....	64
Quadro 14 – Critérios de observação presencial nas Cafeterias.....	67
Quadro 15 – Critérios de observação no Instagram das Cafeterias.....	68
Quadro 16 – Categorização temática a priori e posteriori da análise de conteúdos e interpretações finais.....	72
Quadro 17 – Categorização temática a priori e posteriori para apresentação dos resultados...73	
Quadro 18 – Principais origens dos grãos de cafés servidos nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo.....	101
Quadro 19 – Métodos de extração ofertados pelas cafeterias da cidade de São Paulo	109
Quadro 20 – Síntese dos resultados da Categoria 1 sobre a identificação das cafeterias independentes da cidade de São Paulo	124
Quadro 21 – Síntese dos resultados da Categoria 2 sobre os atributos de qualidade dos cafés especiais e de seu preparo nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo	128
Quadro 22 – Síntese dos resultados da Categoria 3 sobre a caracterização das operações de serviços nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo	133

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIC – Associação Brasileira da Indústria de Café.

ASSOCITRUS – Associação Brasileira de Citricultura.

BSCA – *Brazilian Specialty Coffee Association* (em português Associação Brasileira de Cafés Especiais).

CECAFÉ – Conselho dos Exportadores de Café do Brasil.

CONCLA – Comissão Nacional de Classificação.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.

FGV – Fundação Getúlio Vargas.

GQT – Gestão da Qualidade Total.

HEICS – *High-end Independent Coffee Shops* (em português Cafeteria Independente de Alta Qualidade).

IBC – Instituto Brasileiro do Café.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

INCAPER – Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural.

SCA – *Specialty Coffee Association* (em português Associação de Cafés Especiais).

SCA – *Specialty Coffee Association of America* (em português Associação Americana de Cafés Especiais).

SCM – *Supply Chain Management*.

SEADE – Sistema Estadual de Análise de Dados.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

TQM – *Total Quality Management*.

UNICAFÉ – Companhia de Comércio Exterior.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Contextualização	15
1.2	Problematização	18
1.3	Objetivos da Pesquisa	19
1.3.1	Objetivo Geral	19
1.3.2	Objetivos Específicos	19
1.4	Justificativa	19
2	REVISÃO DE LITERATURA	21
2.1	Gestão de Operações	21
2.1.1	Gestão de operações de serviço	22
2.2	Gestão da Qualidade	31
2.2.2	Gestão da Qualidade Total (GQT)	31
2.3	O Café Especial e seus atributos de qualidade	34
2.3.1	A evolução do agronegócio café: de commodity à especial	35
2.3.2	Cafeterias independentes	50
3	MATERIAIS E MÉTODOS	55
3.1	Classificação da Pesquisa	55
3.1.1	Estudo de Caso	56
3.2	Caracterização dos participantes da pesquisa	57
3.2.1	Caracterização da cidade de São Paulo/SP	59
3.3	Técnicas de coleta de dados	61
3.3.1	Roteiro de Entrevista	63
3.3.2	Roteiro de observação	66
3.4	Técnicas de análises de dados	70
3.4.1	Análise de conteúdo	70
4	RESULTADOS E ANÁLISES	75
4.1	Roteiro de observação Presencial	75
4.1.1	<i>Categoria I: Caracterização dos participantes</i>	75
4.1.2	<i>Categoria II: Caracterização dos atributos do café e de seu preparo</i>	79
4.1.3	<i>Categoria III: Caracterização das operações de serviço das cafeterias</i>	82
4.2	Roteiro de observação na Internet: Instagram	85
4.2.1	<i>Categoria I: Caracterização dos participantes</i>	85
4.2.2	<i>Categoria II: Caracterização dos atributos do café e de seu preparo</i>	86
4.2.3	<i>Categoria III: Caracterização das operações de serviço das cafeterias</i>	88
4.3	Roteiro de entrevista	91
4.3.1	<i>Categoria I: Caracterização dos participantes</i>	91
4.3.2	<i>Categoria II: Caracterização dos atributos do café e de seu preparo</i>	100
4.3.3	<i>Categoria III: Caracterização das operações de serviço das cafeterias</i>	114
4.4	Entrevistas vs Roteiros de observação (Presencial e Internet)	123
4.4.1	<i>Principais resultados da Categoria 1 – Identificação das cafeterias independentes da cidade de São Paulo</i>	124
4.4.2	<i>Principais resultados da Categoria 2 – Os atributos de qualidade dos cafés especiais e de seu preparo nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo</i>	128
4.4.3	<i>Principais resultados da Categoria 3 – Caracterização das operações de serviços nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo</i>	133
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	141
5.1	Considerações Finais	141

5.2 Limitações da Pesquisa	143
5.4 Contribuições do Estudo e Recomendações futuras.....	143
REFERÊNCIAS	145
APÊNDICES	154
APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	154
APÊNDICE B: ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO NÃO-PARTICIPANTE DE CARÁTER PRESENCIAL	160
APÊNDICE C: ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO NÃO-PARTICIPANTE NA INTERNET (INSTAGRAM).....	163
ANEXOS	166
ANEXO A – ATRIBUTOS DO CAFÉ E DE SEU PREPARO	166
ANEXO B – OPERAÇÕES DE SERVIÇO DAS CAFETERIAS.....	173
ANEXO C – FICHA TÉCNICA DOS GRÃOS DE CAFÉ.....	182

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O Brasil caracteriza-se como um importante *player* global na produção de *commodities* agrícolas e esta situação está relacionada as condições edafoclimáticas do país, pois a evolução econômica do país está intrinsecamente relacionada a um paradigma agroexportador na formação do país (BRISOLA, 2014).

No escopo das atividades econômicas do Brasil, o agronegócio é identificado como um dos mais influentes segmentos, que segundo a Associação Brasileira de Citricultura (ASSOCITRUS) é responsável em grande parte pela estabilidade econômica e social do país e corresponde a 1/5 do Produto Interno Bruto (PIB) e metade das exportações nacionais (ASSOCITRUS, 2017).

Entre os principais produtos que impulsionam esse sucesso da produção agrícola brasileira, encontra-se o café devido ao seu valor histórico na formação econômica do país (NICOLELI *et al.*, 2015), além de ocupar importantes posições como de maior produtor e exportador de café do mundo com base nos dados do Conselho dos Exportadores de Café do Brasil (CECAFÉ, 2018) e segundo maior consumidor mundial da bebida, atrás apenas dos Estados Unidos de acordo com a Companhia de Comércio Exterior (UNICAFÉ, 2016).

Cultiva-se café em quinze estados brasileiros (CECAFÉ, 2017), porém seis estados concentram a maior parte da produção do grão, são eles: Minas Gerais, Espírito Santo, São Paulo, Bahia, Rondônia e Paraná (UNICAFÉ, 2016). Por conta da dimensão territorial e fatores como solo, clima e altitude, no Brasil é comum um mesmo estado possuir diferentes espécies e variedades de café (UNICAFÉ, 2016).

Embora, exista várias espécies de café no mundo, no Brasil são cultivadas apenas duas, são elas: *Coffea arabica* e *Coffea canephora*, a primeira é conhecida no mercado como café arábica e a segunda como café conilon ou robusta (CECAFÉ, 2017). Sendo a espécie arábica detentora do maior percentual de produção nos seis principais estados (UNICAFÉ, 2016).

Antes de 1990, o cenário da cafeicultura brasileira tinha problemas de regulação, sendo muito influenciada pelo Instituto Brasileiro do Café (IBC), que existiu entre 1952 a 1990, tendo como responsabilidade formular políticas externas e internas, regular as exportações, estoques e as torrefações (SANTOS *et al.*, 2009). O conjunto de medidas e regulação equivocada do

governo federal gerou problemas estruturais em todos os elos da cafeicultura (SAES; SPERS, 2006).

Ademais, com a globalização, o cenário da cafeicultura brasileira tem se modificado, influenciada pelas mudanças no hábito de consumo e pelo direcionamento do mercado, onde os agentes adotaram preocupações quanto à qualidade e diferenciação dos cafés (NICOLELI; SANTOS, 2017). Neste âmbito os cafés especiais atendem esta demanda, pois “são cafés de alta qualidade que cumprem uma série de requisitos para ser classificado como tal” (ABIC, 2017, p. 01).

De acordo com *Brazilian Specialty Coffee Association* (BSCA, 2018a), os cafés especiais são grãos isentos de impurezas, defeitos e possuem atributos sensoriais diferenciados. Os atributos incluem bebida doce, limpa, acidez e corpo equilibrado, “além da qualidade intrínseca, os cafés especiais devem ter rastreabilidade certificada e respeitar critérios de sustentabilidade ambiental, econômica e social em todas as etapas de produção”, assim, são classificados acima de 80 pontos na análise sensorial (BSCA, 2018a, p. 01).

Para *Specialty Coffee Association* (SCA, 2019, p. 01), o grão “especial só pode ocorrer quando todos os envolvidos na cadeia de valor do café trabalham em harmonia e mantêm um foco aguçado em padrões e excelência do início ao fim”. Atualmente, essa busca pelo café com atributos únicos só se intensificou, devido a evolução do agronegócio cafeeiro, que investe em pesquisas e oferta crédito há mais de setenta anos (GUIMARÃES; JÚNIOR; ANDRADE, 2016).

Essas evoluções são denominadas como “ondas”, que por sua vez, tem como objetivo descrever a evolução do consumo do café e suas transformações na produção e comercialização, visto que estes três movimentos ou “ondas” coexistem (GUIMARÃES; JÚNIOR; ANDRADE, 2016). A primeira corresponde ao período pós-guerra, onde a qualidade não era um item importante (GUIMARÃES; JÚNIOR; ANDRADE, 2016). O café não era apreciado e sim consumido por causa da sua utilidade, especificamente as propriedades estimulantes da cafeína, a qual foi responsável pela massificação do consumo diário (ANDRADE *et al.*, 2015).

Já na segunda onda, “com o surgimento do conceito de 'café especial' e das redes de cafeteria, as exigências do mercado se focam na qualidade do produto, realizando uma maior discriminação entre os cafés de diferentes origens por sua qualidade” (ANDRADE *et al.*, 2015, p. 338). Segundo os autores, “essa onda foi responsável pela sofisticação do hábito de consumir café fora de casa” e foi marcada pelo surgimento das grandes redes de cafeterias como a Starbucks, que difundiram “o consumo de cafés de melhor qualidade, associado ao preparo em

máquinas de expresso, bebidas à base de café e ambientes exclusivamente pensados para valorizar o café” (ANDRADE *et al.*, 2015, p. 335).

Enquanto que a terceira onda, foi responsável pelo surgimento de “sentidos completamente novos para a produção e o serviço do café”, apresentando a insaciável necessidade do novo e se diferenciando por meio da agregação de valores diferenciados ao café (ANDRADE *et al.*, 2015, p. 335). Ela “exige conhecimento da origem, das práticas produtivas e da identidade do café” e essa diferenciação passou a remunerar melhor os cafeicultores (ANDRADE *et al.*, 2015, p. 338).

Deste modo, com o desenvolvimento da terceira onda do café, têm-se consolidado as cafeterias independentes, que não se restringe a apenas um lugar para tomar café (JUNG, 2013). Elas proporcionam benefícios culturais, interação social e café de qualidade, além disso, sendo também compreendida como um local de descanso (JUNG, 2013).

Para Carvalho, Paiva e Vieira (2016), a cadeia de suprimentos dos cafés especiais tem crescido exponencialmente e vem aumentando sua importância no mercado mundial de cafés, devido à movimentação de bilhões de dólares no comércio global integrado com o varejo, especificamente no segmento industrial de alimentos e bebidas, onde ocorrem os principais arranjos que atendem as demandas sensoriais do consumidor.

Assim, o café está entre os mais importantes produtos agrícolas exportados pelo Brasil, sendo responsável pela contínua prosperidade financeira, econômica e social de uma parte significativa de produtores do país, pois mantém as famílias do meio rural e proporciona trabalho para milhões de pessoas em diversas áreas (ZAMBOLIM, L.; ZAMBOLIM, E. M., 2006).

Vencer a competição do comércio internacional é um grande desafio para esta cadeia, diante disso, torna-se necessário buscar o caminho da qualidade e do desenvolvimento sustentável para superar as condições estabelecidas pelos importadores que estão cada vez mais exigentes (ZAMBOLIM, L.; ZAMBOLIM, E. M., 2006).

Neste contexto, a adoção de sistemas de gestão mais avançados em toda a cadeia de suprimentos é uma das alternativas para produzir um café que atenda a demanda de diferenciação e qualidade, isto é, um café especial. Assim, a adoção de tais sistemas mais avançados de gestão só se torna possível em razão da maior integração dos segmentos da cadeia como produção, processamento, distribuição e consumo (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 1999).

Para Krajewski, Ritzman e Malhotra (1999), o gerenciamento de operações refere-se ao sistemático acompanhamento de processos, que tem por intuito transformar *inputs* em *outputs*,

em outras palavras, transformar matéria prima em serviços e produtos para clientes internos e externos.

Neste contexto, os serviços, podem ser gerenciados, afim de promover uma melhor experiência para quem recebe e proporcionar retornos financeiros para quem oferta, portanto, a gestão das operações de serviço é uma atividade que diz respeito ao serviço prestado e como ele é fornecido aos clientes, engloba a compreensão das necessidades dos clientes, gestão dos processos de oferta de serviços, garantindo que os objetivos sejam atendidos e a melhoria seja constantemente buscada (JOHNSTON; CLARK, 2002). Corroborando com isso, a Gestão da Qualidade Total é constituída por princípios e práticas, com o propósito de melhorar a qualidade dos produtos e serviços para satisfazer e exceder as expectativas dos clientes (TALIB; RAHMAN; QURESHI, 2011).

1.2 Problematização

Nos estudos sobre cafés especiais, nota-se que a maioria dos autores abordam as questões sobre a produção e o produtor rural; e pouco investigam as torrefadoras, distribuidores, exportadores, cafeterias e consumidores (NICOLELI *et al.*, 2015). Segundo Gunderson (2007) pesquisas relevantes precisam ser sintetizadas e traduzidas em uma linguagem que possa ser entendida pelos praticantes. Em outras palavras, os pesquisadores deveriam encontrar formas mais legíveis e compreensíveis que transmitam a importância do que fazem para o mundo real.

Deste modo, compreendemos que entramos em contato com as operações de serviço todos os dias, em outras palavras, elas fazem parte do dia-dia dos indivíduos e é comum nos depararmos como: consumidores, usuários ou como a pessoa que oferta serviços dentro ou fora de organizações (JOHNSTON; CLARK, 2005).

De acordo com a pesquisa exploratória sobre a temática desta dissertação não existe nenhum outro estudo que analisou a qualidade das operações de serviço nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo. Neste sentido, a problemática desta dissertação está relacionada a necessidade da investigação da qualidade de serviços nas cafeterias independentes.

Portanto, esta pesquisa, busca reunir informações com o propósito de responder as seguintes questões: Como se caracterizam as operações de serviços das cafeterias que vendem cafés especiais? Como estes serviços influenciam nos atributos dos cafés que são servidos?

Como se caracterizam os participantes da equipe de gestão da cafeteria que são capazes de sustentar as operações de serviços das cafeterias?

1.3 Objetivos da Pesquisa

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as operações de serviços de qualidade que são predominantes entre as cafeterias independentes de cafés especiais da cidade de São Paulo.

1.3.2 Objetivos Específicos

Este objetivo geral pode ser desdobrado nos seguintes objetivos específicos:

- i – Definir as cafeterias independentes da cidade de São Paulo que vendem cafés especiais;
- ii – Identificar as relações entre as operações de serviços e os atributos de qualidade dos cafés especiais e de seu preparo nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo; e
- iii – Estabelecer as relações entre as operações de serviços e as características dos participantes que trabalham nas cafeterias.

1.4 Justificativa

Acredita-se que este estudo pode contribuir para futuras pesquisas relativas ao segmento de café no Brasil e em outros países. O estudo foi feito em uma cidade cosmopolita de importância global, que possui uma população acima de 12 milhões de habitantes, que é São Paulo. Portanto, esta pesquisa pode gerar subsídios para se conduzir pesquisas similares em outras cidades que tenham um perfil semelhante a cidade de São Paulo. Além disso, esta dissertação visa gerar informações que possam subsidiar a formulação de medidas para o setor de cafés bem como gerar subsídios para a estruturação de estratégias para as diferentes categorias de organizações que produzam, processam ou comercializem cafés.

Os resultados desta pesquisa têm o potencial também de gerar informações para subsidiar o desenvolvimento das cafeterias independentes na cidade de São Paulo e em outras localidades, e também na promoção da cultura do consumo de cafés especiais. Em uma perspectiva mais ampla, esta pesquisa visa também contribuir para estudo de operações de serviços em empresas independentes de pequeno e médio porte que atuem em nichos especializados que tenham como clientela consumidores exigentes e dispostos a pagar por produtos e serviços diferenciados.

A literatura sobre gestão de operações e gestão total da qualidade estão focadas principalmente na análise do setor industrial, assim, faz-se necessário progredir na discussão do desenvolvimento dessas teorias no segmento especializados de pequeno e médio porte. Assim sendo, a importância dessa pesquisa é ser pioneira no estudo sobre as operações de serviço de qualidade nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

“Saber utilizar adequadamente termos, conceitos e definições significa metodologicamente expressar na Ciência aquilo que o indivíduo sabe e quer transmitir” (GERHARDT; SOUZA, 2009, p. 26). Portanto, este capítulo tem por objetivo caracterizar os termos, conceitos e principais discussões científicas relativas a gestão de operações de serviços e gestão total da qualidade no setor de serviços. Esta revisão de literatura busca também apresentar alguns aspectos sobre os cafés especiais, sua estrutura e dinamismo de funcionamento.

2.1 Gestão de Operações

Com a Revolução Industrial criou-se condições favoráveis que auxiliaram no desenvolvimento de tecnologias básicas para melhorar os produtos e os processos (DOLL; VONDEREMBSE, 1991), em outras palavras, ela foi responsável pela expansão da produção, que teve ênfase na produtividade e na procura por melhores processos para o cumprimento das atividades. Diante disso, surgiu a necessidade de planejar as operações com o intuito de alcançar a eficiência dos processos (NEUMANN, 2013).

Na literatura de administração uma das áreas seminais de estudo é a Gestão de Operações (GO), oriunda dos estudos sobre administração da produção, ela “é o conjunto de atividades que criam bens e serviços por meio da transformação de entradas em saídas” (HEIZER; RENDER, 2001, p. 04). Assim, independente do resultado final (produto ou serviço), todas as tarefas de produção que são executadas em uma organização são denominadas como gestão de operações.

Segundo Tan *et al.* (1999), em meados de 1950 e 1960, as estratégias de operações eram voltadas para reduções de custos unitários por meio da produção em massa e da combinação de métodos com pouca flexibilização dos produtos e processos. Contudo, segundo Heizer e Render (2001, p. 04), “Taylor e seus colegas, Henry L. Gantt e Frank e Lillian Gilbreth, estavam entre os primeiros a procurar de forma sistemática o melhor método de produzir”.

Nesta época, Taylor realizou contribuições quanto ao posicionamento da gerência, a qual deve assumir maior responsabilidade e buscar direcionar de forma adequada o funcionário ao cargo mais apropriado, promover treinamento, disponibilizar equipamentos de trabalho e estabelecer incentivo para realização das atividades (HEIZER; RENDER, 2001).

Ainda, Henry Ford e Charles Sorensen “adicionaram o conceito revolucionário da linha de montagem onde os empregados permaneciam no mesmo lugar e o material é que se movimentava” e Deming “acreditava, como Frederick Taylor, que a administração deve fazer mais para aprimorar o ambiente de trabalho e os processos de modo a que a qualidade possa ser melhorada” (HEIZER; RENDER, 2001, p. 04).

Diante das informações, nota-se que a gestão de operações recebeu importantes contribuições ao longo dos anos, embora, suas raízes estejam na gestão da produção, este subcapítulo concentra-se em apresentar as questões que correspondem a gestão de operações de serviço abordando principalmente a qualidade do serviço.

2.1.1 Gestão de operações de serviço

As organizações estão em contato com as operações de serviço todos os dias, assim, entende-se que fazem parte do dia-dia dos indivíduos, sendo comum que as pessoas se deparem com elas, como: consumidores, usuários ou a pessoa que oferta dentro ou fora de organizações (JOHNSTON; CLARK, 2005). Deste modo, para compreender o que se considera serviço é preciso considerar suas características (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Entre as características do serviço encontram-se: intangibilidade, aquilo que não pode ser palpável; são baseados no conhecimento de quem fornece; são frequentemente dispersos, porque são frequentemente ofertados ao cliente por intermédio de um local; não produzem estoque porque geralmente são produzidos e consumidos simultaneamente; são únicos e percebidos de forma diferentes por quem recebe; possui alta interação com o cliente e sua exclusividade dificulta a padronização; e também a definição do produto pode ser rigorosa (HEIZER; RENDER, 2001).

Por outro lado, os serviços, podem ser gerenciados, afim de promover uma melhor experiência para quem recebe e proporcionar retornos financeiros para quem oferta, portanto, a gestão das operações de serviço é uma atividade que diz respeito ao serviço prestado e como ele é fornecido aos clientes, engloba a compreensão das necessidades dos clientes, gestão dos processos de oferta de serviços, garantindo que os objetivos sejam atendidos e a melhoria seja constantemente buscada (JOHNSTON; CLARK, 2002).

De acordo com Johnston e Clark (2005), dentro das operações de serviço existem cinco formas de fornecer serviços: serviços de empresa para consumidor; serviços de empresa para empresa; serviços internos; serviços públicos; e serviços sem fins lucrativos. Porém, esta pesquisa abordará

apenas duas formas de serviços: (1) serviços de empresa para consumidor, que compreende ao varejo; e (2) serviços de empresa para empresa, o que corresponde às operações entre estabelecimentos comerciais, que também pode ser compreendidos como varejo (JOHNSTON; CLARK, 2005).

O serviço business-to-consumer (B2C), em português serviços de empresa para consumidor:

(...) são aqueles que as pessoas compram para si ou em nome de outro indivíduo. Eles variam através de serviços de lazer, como hotéis, restaurantes e esportes, serviços de varejo, como lojas e supermercados, serviços financeiros como bancos e seguradoras, através de serviços profissionais como advogados e contadores (JOHNSTON; CLARK, 2005, p. 19).

Enquanto o serviço business-to-business (B2B), em português serviços de empresa para empresa:

(...) fornece uma gama de serviços aos seus clientes de negócio, incluindo instalação e manutenção de computadores e uma variedade de serviços de consultoria de gestão. Outros serviços B2B incluem serviços terceirizados de manutenção ou locação de edifícios e equipamentos de apoio, serviços e pesquisa de mercado (JOHNSTON; CLARK, 2005, p. 17).

Portanto, as atividades estão direcionadas para o oferecimento dos serviços, sob duas perspectivas: do cliente, que abrange a promoção da melhor experiência e do melhor resultado; e da operação, que compreende como o serviço é fornecido com o intuito de gerar resultados e experiências que o cliente espera (JOHNSTON; CLARK, 2005), conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Aspectos da experiência do serviço

Aspectos da experiência do serviço	Descrição da experiência do serviço
Personalização	Extensão da personalização do processo
Organização	A responsividade da organização do serviço
Flexibilidade	Flexibilidade dos funcionários que lidam com o cliente
Intimidade	Intimidade com o cliente
Acesso	A facilidade de acesso ao pessoal de serviço ou ao sistema de informação
Valorização	A extensão em que o cliente sente-se valorizado pela organização
Cortesia	A cortesia e a competência dos funcionários que lidam com o cliente

Fonte: Adaptado de Johnston e Clark (2002, p. 30).

No Quadro 1, nota-se que Johnston e Clark (2002) ilustraram alguns aspectos do serviço que são incorporados nas organizações, os quais os autores denominaram como experiência do serviço. Partindo da premissa que a operação de serviço é produzida e consumida simultaneamente, a experiência do serviço e sua qualidade pode ser determinada pela expectativa do cliente (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Além disso, no escopo da literatura sobre serviços, Vandermerwe e Rada (1988) compreendem que a combinação de bens e serviços focados no cliente, pode ser denominada de servitização. Sendo a centralização no cliente a principal característica da servitização (BAINES *et al.*; 2009b; OLIVA; KALLEMBERG, 2003).

Neste sentido, ofertar produtos e serviços é um desafio constante para as organizações que possuem modelos de serviços de empresa para cliente e o de empresa para fornecedor, considerando a combinação da experiências e diferenciação adicionadas a um valor que o cliente está disposto a pagar (WIKHAMN; LJUNGBERG; STYHRE, 2013).

Entre os desafios que compreendem ao serviço de empresa para cliente estão: (1) cada dia lidar com muitos clientes diferentes, que possuem necessidades e expectativas especiais de prestação de serviço; (2) manter a experiência fresca para o próximo novo cliente; e (3) proporcionar a consistência em muitos pontos de contato com os clientes (JOHNSTON; CLARK, 2005). Quanto aos serviços de empresa para empresa encontram-se os desafios: (1) lidar com vários contatos; (2)

trabalhar com um conjunto complexo de relacionamentos; e (3) não permitir que o relacionamento fique muito "aconchegante" ao longo dos anos (JOHNSTON; CLARK, 2005).

Assim, entendemos que existem desafios nos dois modelos de operações e que ambos possuem particularidades que necessitam ser gerenciadas. Deste modo, os desafios enfrentados pelos modelos e alguns aspectos sobre gerenciamento das operações de serviço dentro do varejo e suas transações entre as empresas são apresentados nos itens: (a) relacionamento com os clientes; (b) relacionamento com os fornecedores; (c) relacionamento com os funcionários; (d) estrutura de trabalho da equipe; (e) cultura organizacional da empresa; (f) gerenciamento das estratégias de operações da qualidade; e (g) estratégias de operações para melhoria da qualidade.

a) quanto ao relacionamento com os clientes: estudiosos relataram que ao longo dos anos as decisões de compra do cliente foram cada vez mais apoiadas em uma combinação de critérios globais, ajustados a importância que eles aplicam no preço, desempenho, características do produto, qualidade, e também entrega (DOLL; VONDEREMBSE, 1991). Concordando com isso, Safizadeh, Field e Ritzman (2003) relatam que a influência sobre a efetividade e eficiência das operações de serviços é reflexo do contato com o cliente e sua interação nas atividades de entrega de serviços.

Deste modo, fornecer preço *premium* está relacionado com a capacidade de oferecer produtos de qualidade, o que permite conquistar espaço no mercado e fidelidade dos clientes (KOUFTEROS; VONDEREMBSE; DOLL, 2001). Para Johnston e Clark (2005, p. 07), “o serviço é a combinação da experiência dos clientes e sua percepção do resultado do serviço“. Em outras palavras, inclui vários aspectos que combinados auxiliam na apreciação do serviço. Sendo, importante compreender que os clientes também fazem entradas, dispendo tempo, esforço e dinheiro (JOHNSTON; CLARK, 2005).

Segundo os autores, as empresas possuem intenções positivas na abordagem do cliente, entretanto tornam-se “um pouco arrogantes em pensar que eles sabem melhor, ou que eles sabem o que os clientes querem sem ter que perguntar” (JOHNSTON; CLARK, 2005, p. 71). Assim, observa-se que existe um desafio necessário para que haja a adoção de uma postura menos incisiva por parte das organizações (JOHNSTON; CLARK, 2005).

Processos extremamente flexíveis podem ser excelentes para responder a gama de requisitos especiais do cliente, mas pode ser muito caro para manter, por outro lado, os processos adequados para fornecer serviços de baixo volume e alto volume geralmente não é muito flexível (JOHNSTON; CLARK, 2005), conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Serviço básico versus Serviço de alta qualidade

Atividades	Serviço básico	Serviço de alta qualidade
Estilo de processo	Processos relativamente rígidos focados em estreita faixa de resultados e abordagens proscritas.	Processos flexíveis que permitem uma ampla gama de resultados e abordagens.
Oferta de serviço	Capacidade de fornecer um serviço econômico e consistente para atender necessidades de muitos clientes.	Capacidade de diagnosticar as necessidades do cliente e desenvolver uma solução personalizada.
Especialidade	Baixo custo, com qualidade consistente e resposta rápida.	Flexível, inovador e sensível às necessidades individuais dos clientes.
Grandes desafios	Entregando consistentemente em vários sites e muitos provedores. Moral dos funcionários e propriedade do processo e do cliente. Gerenciando a inovação. Gerenciando um grande número de funcionários e clientes.	Coordenar a resposta de funcionários individuais. Manter competências diferenciadas para justificar preços <i>premium</i> . Gerenciando produtividade. Fazendo o melhor uso de indivíduos altamente qualificados e conhecedores.

Fonte: Adaptado de Johnston e Clark (2005, p. 24).

Diante das informações do Quadro 2, nota-se que a qualidade do serviço pode ser definida de várias maneiras: serviço esperado e serviço percebido. O esperado oferece processos básicos que são projetados para manter os custos baixos, enquanto o percebido consiste em um serviço de alta qualidade que possui uma equipe preparada para dedicar tempo as necessidades do cliente e promover os mais altos níveis de serviços para os mesmos que estão pagando preço prêmio (JOHNSTON; CLARK, 2005).

Assim, um dos desafios para os gerentes de operações de serviços é garantir que o tipo de processo é apropriado para entregar o conceito de serviço, pois à medida que os produtos e serviços se tornam cada vez mais semelhantes e se tornam mais fácil para as empresas realizarem cópias, outras organizações podem escolher transcender a oferta de seus serviços e competir com o mercado por meio da apresentação do conceito do serviço (JOHNSTON; CLARK, 2005).

Além disso, o serviço é algo intangível e heterogêneos, que para ser utilizado como uma ferramenta útil sua produção e consumo não podem ser separados e quando utilizado como um plano estratégico, o conceito precisa conter mais aspectos além do campo da ideia (PARASURAMAN *et al.*, 1985; JOHNSTON; CLARK, 2005). Neste sentido, compreendemos que o conceito de serviço

precisa ser gerenciado para que as empresas possam lidar com diferentes clientes e expectativas de serviços.

Neste contexto, os autores acreditam que buscar melhorar os níveis de atendimento, que venha satisfazer ou até surpreender os clientes, procurando entender as expectativas do indivíduo e se posicionar afim de garantir que os serviços possam ser planejados e entregues para atender as mais variadas expectativas (JOHNSTON; CLARK, 2005).

A capacidade da empresa em buscar melhorias, inovação e potencialização da qualidade pode ser uma das alternativas para manter a experiência fresca para o próximo novo cliente, além de poder impactar os recursos de precificação e possibilitar a cobrança dos preços *premium* (KOUFTEROS; VONDEREMBSE; DOLL, 2001).

Heizer e Render (2001), revelaram que em muitos casos os clientes estão dispostos a pagar por exclusividade, assim, é papel do gerente de operações assegurar que o produto seja projetado para atender essa exigência, em outras palavras, em alguns casos, os clientes estão dispostos a pagar por um preço prêmio para obter produtos de alta qualidade (KOUFTEROS; VONDEREMBSE; DOLL, 2001).

Para Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), as dimensões de qualidade de serviço compreendem ao acesso, cortesia, confiabilidade, capacidade de resposta, compreender/conhecer o cliente e comunicação, que só podem ser experienciados na hora do atendimento, devido a heterogeneidade que dificulta a consistência do serviço, de acordo com o Quadro 3.

Quadro 3 – Determinantes de Qualidade do Serviço

Determinantes de qualidade do serviço	Descrição dos determinantes de qualidade do serviço
Confiança:	Envolve a constância de desempenho e de confiança. Significa que a empresa executa o serviço corretamente da primeira vez e também que ela cumpre suas promessas.
Capacidade de resposta:	Refere-se à disposição e à presteza dos empregados em fornecerem serviços. Envolve o prazo do serviço.
Competência:	Significa a posse das habilidades e do conhecimento para executar o serviço. Conhecimento e habilidade do pessoal de contato; conhecimento e habilidade do pessoal de suporte operacional.
Acesso:	Envolve a comunicabilidade e a facilidade de contato. Significa que o serviço é facilmente acessível, o tempo de espera não é extenso e a localização onde está instalado o serviço é apropriada.
Cortesia:	Envolve polidez, respeito, consideração e simpatia do pessoal de contato.
Comunicação:	Significa manter os clientes informados em uma linguagem que eles possam entender e também possam ser escutados. A empresa tem que ajustar sua linguagem a diferentes consumidores, assim aumentando o nível de sofisticação com um cliente mais instruído e falando de forma simples e comum com um menos instruído. Envolve explicar o serviço em si e explicar quanto custará o serviço, entre outros.
Credibilidade:	Envolve probidade, confiança e honestidade. Engloba também cuidar dos melhores interesses dos clientes.
Segurança:	É a inexistência de perigo, riscos ou dúvidas.
Conhecimento/compreensão do cliente:	Envolve fazer todo o esforço possível para entender as necessidades do cliente.
Tangíveis:	Corresponde à evidência física do serviço. Envolve as ferramentas ou equipamentos utilizados para fornecer o serviço.

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985, p. 44.

Assim, considerando as informações apresentadas no Quadro 3, nota-se que a adoção das dimensões de qualidade dos serviços contribui para um bom relacionamento com o cliente. Contudo, a empresa deve buscar diferenciar seus serviços da concorrência por meio da promoção da experiência

do serviço abrangendo alguns aspectos como: o estilo da instalação baseada no conceito do serviço; a localização; tamanho da empresa; estrutura e decoração são alternativas para as empresas que querem ocupar um espaço representativo no mercado (JOHNSTON; CLARK, 2005).

b) quanto ao relacionamento com os fornecedores: a oferta de um produto ou serviço de qualidade para os clientes finais depende da qualidade garantida pelos fornecedores confiáveis, ainda, os empreendimentos comerciais são de muitas formas e tamanhos e cada um deles engloba diferentes formas de relacionamento, a parceria, por exemplo, está correlacionada ao desenvolvimento de uma relação mais próxima e é baseada na confiança, podendo ser a longo e a curta prazo de acordo com o conjunto de características empregados na relação (JOHNSTON; STAUGHTON, 2009).

Para Mohr e Spekman (1994, p. 135), as “relações entre firmas independentes que compartilham objetivos compatíveis, esforçam-se por beneficiar e reconhecer um alto nível de interdependência mútua”, assim, elas unem esforços para alcançar objetivos que sozinhas não seria possível.

Essa aproximação saudável não compromete a qualidade do produto e do serviço e sim gera benefícios como redução de custo e maior respostas dos fornecedores que contribuem para com o desenvolvimento individual de cada organização, além de remover os intermediários no mercado de varejo e proporcionar uma aproximação entre os agentes da cadeia (JOHNSTON; CLARK, 2005).

c) quanto ao relacionamento com os funcionários: “os gerentes precisam avaliar e medir o relacionamento para entender onde estão as deficiências, a fim de trabalhar nelas com seus parceiros ou tomar decisões sobre quais parceiros usar para determinados contratos ou finalidades” (JOHNSTON; CLARK, 2005, p. 94).

Neste sentido, muitas empresas promovem cursos e treinamentos em parceria com seus fornecedores, os quais os gerentes possuem a responsabilidade de motivar seus funcionários. “Assim como os aspectos físicos e informacionais de um ambiente de serviço influenciam clientes, eles também influenciam os funcionários e afetam sua experiência de organização” (JOHNSTON; CLARK, 2005, p. 183).

Outra abordagem por parte dos gerentes é deixar os funcionários que estão mais próximas das tarefas, cientes das operações da empresa, pois podem auxiliar na melhoria operacional e quando incorporados nas atividades futuras podem auxiliar na melhoria ou no desenvolvimento de novos produtos e serviços (JOHNSTON; CLARK, 2005).

d) quanto a estrutura de trabalho da equipe: “a natureza do cliente pode significativamente influenciar o tipo de serviço prestado, como eles precisam ser tratados pela equipe e seu impacto

potencial em outros clientes na operação” (JOHNSTON; CLARK, 2005, p. 79). Deste modo, observa-se que as empresas precisam modelar seus produtos e serviços para atender determinadas categorias comportamentais dos clientes. Assim, prestar um excelente serviço não significa apenas superar as expectativas (JOHNSTON; CLARK, 2005).

e) quanto a cultura organizacional: a segmentação de mercado auxilia os gestores de operações a direcionar suas empresas e prestar serviço da forma apropriadamente para seus clientes-alvo (JOHNSTON; CLARK, 2005). Assim, as organizações buscam por meio da qualidade diferenciar-se dos concorrentes.

A qualidade mensura a capacidade da organização de produzir produtos que satisfaçam as necessidades dos clientes (KOUFTEROS; VONDEREMBSE; DOLL, 2001), principalmente na busca da excelência, ofertando um produto e serviço superior inerente a imitação do mercado competitivo (MURRAY, 1988).

f) quanto ao gerenciamento das estratégias de qualidade: existem dois elementos que centralizam os processos de melhoria, são eles: o que agrega valor aos clientes e a organização; e como mobilizar os funcionários de serviço para contribuir para o processo (JOHNSTON; CLARK, 2005).

O primeiro está relacionado com a conquista da exclusividade por meio da diferenciação dos bens e serviços, o qual deve ser compreendida além das particularidades físicas e dos atributos, deve abranger tudo que se relacione e influencie o valor que os clientes obtêm do produto final, em outras palavras a experiência propriamente dita (HEIZER; RENDER, 2001).

Para os autores, “a experiência pode se manifestar por meio da conveniência (localização dos centros de distribuição ou lojas), treinamento, entrega e instalação de produtos, ou serviços de reparos e manutenção” (HEIZER; RENDER, 2001, p. 27). Deste modo o constante treinamento da equipe, o relacionamento próximo com os fornecedores está intrinsecamente relacionado ao gerenciamento das estratégias de qualidade.

Para que isso ocorra, o segundo elemento é imprescindível, pois o comprometimento dos gerentes pode mobilizar os funcionários de serviço a contribuir para o processo de experiência do cliente e a busca pela excelência da qualidade. Portanto, cabe aos gerentes de operações eficazes auxiliarem “na definição de tudo sobre um produto ou serviço que influirá no valor potencial ao cliente” (HEIZER; RENDER, 2001, p. 27).

g) quanto as estratégias de operações para melhoria da qualidade: “os benefícios de melhorias contínuas pequenas e sucessivas devem ser alcançados por um longo período de tempo, ao

contrário da mudança radical que visa criar grandes melhorias a curto e médio prazo” (JOHNSTON; CLARK, 2005, p. 387). Deste modo, nota-se que é nas operações diárias que as organizações estruturam suas atividades e aperfeiçoam seus produtos e serviços, o que corrobora para melhoria contínua da qualidade do produto final.

2.2 Gestão da Qualidade

A palavra "Qualidade" é tema de grande discussão na academia, a qual ao passar dos anos foram propostas diferentes definições sobre seu conceito e sua origem. A evolução da teoria se deu por meio das constantes mudanças na demanda de negócios e o surgimento de novas definições que também não substituíram as antigas, ademais, todas foram e são utilizadas e aplicadas até o presente momento (REEVES; BEDNAR, 1994).

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), mencionaram que a Filosofia Japonesa define a qualidade como fazer certo da primeira vez e com zero defeitos e que essas definições e mensuração são oriundas dos esforços dos estudiosos do setor de bens. Embora existam diversas definições de qualidade, nenhuma foi determinada como a melhor em todos os aspectos, pois a mesma depende do contexto que está inserida e detêm pontos fortes e fracos em relação a critérios como: mensuração e generalização, utilidade gerencial e relevância para o consumidor (REEVES; BEDNAR, 1994).

Segundo Koufteros, Vonderembse e Doll (2001), antes, quando as empresas enfatizavam a qualidade no sistema da era industrial, normalmente correspondia a questões e conformidade com as especificações. Entretanto, nas últimas décadas, a qualidade é compreendida em um sentido mais amplo e complexo. Assim, Reeves e Bednar (1994), definem a qualidade com base em valor, excelência, conformidade com as especificações e que exceda as expectativas dos compradores.

Enquanto que no âmbito dos serviços, ela é constantemente empregada para representar satisfação, ou seja, a qualidade de serviço percebida pelos clientes que pode ser compreendida como excelência quando considerado o conceito de serviço (JOHNSTON; CLARK, 2005), que é conduzida dentro da literatura de *Total Quality Management* (TQM).

2.2.2 Gestão da Qualidade Total (GQT)

A gestão da qualidade total teve sua origem no Japão e foi adotada posteriormente por empresas norte-americanas e europeias e grande parte da literatura é baseada nas pesquisas Deming,

Juran, Crosby, Feigenbaum, Taguchi, Ishikawa, os quais descreveram um conjunto de questões sobre administração e técnica a respeito dos princípios fundamentais para a implementação da gestão da qualidade total nas organizações (BLACK; PORTER, 1996).

Segundo Black e Porter (1996), o conjunto de questões sobre gestão e técnica abordam: gestão de processos, gestão do fornecedor, sistema de qualidade, controle de processos estatísticos, trabalho em equipe, qualidade, política, zero defeitos, treinamento, planejamento, medição de custos de qualidade, usando o feedback do cliente e *benchmarking*, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Principais estudos sobre a TQM

Autores da TQM	Foco de estudo da TQM
Deming (1986)	Na natureza sistêmica das organizações, na importância da liderança, e na necessidade de reduzir a variação nos processos organizacionais.
Juran (1989)	Em três conjuntos de atividades: planejamento, controle e melhoria da qualidade, enfatizando a utilização de ferramentas estatísticas para eliminar defeitos.
Crosby (1979)	Na redução dos custos por meio da melhoria da qualidade e ressaltou que os produtos de alta e baixa qualidade podem ter alta qualidade.

Fonte: Adaptado de Black e Porter (1996, p. 1-2).

Deste modo, o Quadro 4, ilustra a amplitude da gestão da qualidade total na literatura, os quais foram realizados estudos com diferentes abordagens aos longo dos anos. Além disso, sob um outro ponto de vista, a GQT também apoia especificamente as relações entre comprador e fornecedor com base na confiança afim de evitar custos de transação decorrentes das desconfianças entre parceiros (DEAN; BOWEN, 1994).

Ainda, os autores, revelaram que a qualidade total “é um conjunto de princípios que se reforçam mutuamente cada um dos quais é apoiado por um conjunto de práticas e técnicas, e todos eles são basicamente baseados no atendimento das necessidades dos clientes” (DEAN; BOWEN, 1994, p. 396). Diante disso, existem princípios, práticas e técnicas de qualidade total, conforme Quadro 5.

Quadro 5 – Princípios, práticas e técnicas de qualidade total

Ações da QT	Foco no cliente	Melhoria contínua	Trabalho em equipe
Princípios	Importância primordial de fornecer produtos e serviços que cumprem necessidades do cliente; e exige foco amplo da organização nos clientes.	A satisfação consistente do cliente pode ser alcançada apenas por meio da melhoria implacável de processos que criam produtos e serviços.	Foco no cliente e melhoria contínua são melhor alcançados por colaboração em toda uma organização bem como com os clientes e fornecedores.
Práticas	Contato direto com o cliente; coleta de informações sobre as necessidades do cliente; utilização de informações para projetar e entregar produtos e serviços.	Análise de processos; resolução de problemas como planejar, fazer, verificar e agir.	Pesquisar arranjos que beneficiam todas as unidades envolvidas em um processo. Formação de vários tipos de equipes. Treinamento de habilidades em grupo.
Técnicas	Pesquisas de clientes e grupos focais com a função de traduzir a informação do cliente em produtos especificados.	Fluxogramas; análise de Pareto; controle estatístico de processos; e diagramas de espinha de peixe.	Métodos de desenvolvimento organizacional como a técnica nominal de grupo; métodos de formação de equipe (por exemplo, esclarecimento de funções e feedback do grupo).

Fonte: Adaptado de Dean e Bowen, 1994, p. 395.

Observa-se no Quadro 5, que as ações de qualidade total: foco no cliente, melhoria contínua e trabalho em equipe estão correlacionadas, pois quando “a melhoria contínua é realizada para alcançar a satisfação do cliente, e é mais eficaz quando conduzida pelas necessidades do cliente” (DEAN; BOWEN, 1994, p. 395), a GQT direciona as empresas a identificar quais clientes desejam atender e a entender suas expectativas, afim de assegurar que todos os sistemas, procedimentos, e cultura estão focados em atender a essas necessidades (JOHNSTON; CLARK, 2005).

Ainda, a gestão da qualidade total demanda um processo de melhoria contínua que abrange pessoas, equipamentos, fornecedores, materiais e procedimentos fundamentados na filosofia de que cada aspecto de uma operação pode ser melhorado, portanto, o objetivo é sempre a perfeição, que nunca é atingida, porém é sempre buscada pela equipe da organização (HEIZER; RENDER, 2001).

Para impulsionar a cultura da melhoria contínua, exige-se mudanças em toda a organização, sendo necessário todo suporte apropriado, o qual as empresas precisam apoiar os funcionários por meio de cursos e/ou treinamentos quanto a utilização de ferramentas e técnicas de qualidade, processos de controle para obtenção do sucesso na implementação da GQT (JOHNSTON; CLARK, 2005). Assim, a ação conjunta com fornecedores na administração dos processos e desenvolvimento de produto podem auxiliar a empresa a otimizar seu tempo, custos e a qualidade (TONI; NISSIMBENI; TONCHIA, 1994).

As organizações de serviços, como todas as empresas, precisam de estratégias para se consolidarem no mercado e se diferenciarem de seus concorrentes. Ela é compreendida como um “conjunto de planos e políticas pelos quais um serviço da organização visa atingir seus objetivos” (JOHNSTON; CLARK, 2005, p. 424-425). Deste modo, compreendemos que as organizações podem diferenciar-se dos concorrentes por meio da qualidade.

Além do mais, empresas (compradores) que prezam o gerenciamento da qualidade de seus fornecedores, dedicam esforços para estabelecer relações longo prazo, inclusive fornecem feedback sobre o desempenho dos produtos entregues pelos fornecedores, realizam auditorias de qualidade e consideram a qualidade do produto como aspecto mais importante para a seleção de fornecedores (ZHANG; WASZINK; WIJNGAARD, 2000). Nesta perspectiva, Toni, Nissimbeni e Tonchia (1994, p. 41) complementam "que a relação comprador-fornecedor migra de acordos comerciais predominantemente baseadas em preço, para uma relação cooperativa".

2.3 O Café Especial e seus atributos de qualidade

Este subcapítulo teve por objetivo apresentar alguns aspectos da cadeia de produção e consumo dos cafés especiais, especificamente no segmento mais próximo aos consumidores, ou seja, as cafeterias. Esta discussão contempla as mudanças que aconteceram da predominância absoluta do café *commodity* para o crescimento das tendências de consumo de cafés especiais. Trata-se de uma mudança estrutural relacionada a qualidade. Além disso, esta revisão apresenta os atributos de qualidade dos cafés especiais e de seu preparo, contemplando alguns aspectos sobre os serviços nas cafeterias especializadas na venda de cafés de especiais.

2.3.1 A evolução do agronegócio café: de commodity à especial

O café é responsável pela geração de emprego e renda em diversas fases da sua cadeia de suprimentos, além de possuir participação relevante na economia mundial (ZAMBOLIM, 2006). No Brasil o café ocupa uma posição de destaque, tendo em vista que o país é maior produtor e exportador mundial dessa *commodity* (FREIRE *et al.*, 2012).

O café marcou a história do Brasil e representou o principal pilar da economia nacional de exportação até a primeira metade do século XX, porém com o fim do Instituto Brasileiro do Café (IBC) e investimentos em diversificação e industrialização, a dependência do país em relação à cafeicultura foi drasticamente reduzida (NICOLELI; SANTOS, 2017), o que contribuiu com a estabilidade econômica.

O IBC apresentou o café como um único sistema agroindustrial, enquanto que uma das vantagens competitivas do produto é a sua singularidade (SAES, 1995). Embora tenha sido instituído em dezembro de 1952, pela Lei nº 1.779 com o objetivo de definir a política para o setor, coordenar e controlar estratégias, desde a produção até a comercialização interna e externa, ofertando assistência técnica e econômica (EMBRAPA, 2017), a regulamentação do Instituto gerou estagnação da indústria e desvalorização do café brasileiro.

Após sua extinção, que ocorreu em 1989, as lavouras brasileiras, bem como o comércio e a indústria do café, ficaram sem o amparo da ação governamental, o que trouxe enormes problemas ao setor, como a falta de políticas de ordenamento da oferta, descontrole da produção, falta de mecanismos de amparo à cadeia agroindustrial do café e redução da participação brasileira nas exportações mundiais (ROMANIELLO; REZENDE, 2011).

Segundo Saes (2006), o preço fixo imposto pelo IBC, descapitalizou o setor e impediu a adoção de estratégias de segmentação e diferenciação, bem como incentivou a adoção de medidas prejudiciais ao agronegócio de café. Nessa época, o café de melhor qualidade era misturado com o de pior para aumentar a quantidade embarcada, pois o único objetivo era maximizar o volume de café exportado em um único padrão comercial, o que acarretou em expressivas devoluções por compradores do mercado internacional (SOUZA; SAES; OTANI, 2000).

Por outro lado, as devoluções e o baixo preço do mercado, incentivou os cafeicultores a buscar, por meio da qualidade, garantir um melhor retorno financeiro para a sua produção (OLIVEIRA; OLIVEIRA; JESUS, 2004). Diante disso, muitos produtores adequaram suas lavouras aos requisitos de produção dos cafés especiais e, assim, encontraram uma remuneração mais justa e

significativa, longe da imposição do mercado de *commodities* (OLIVEIRA; OLIVEIRA; JESUS, 2004).

Entretanto, Saes (1995), ressalta que a regulamentação gerou algumas conquistas importantes para o setor cafeeiro. A política do IBC teve seus aspectos positivos em termos de produtividade e custo de produção, principalmente com a intensificação do parque cafeeiro, o aumento da produção, e aumento do consumo no período em que havia excesso de oferta (SAES, 1995).

De acordo com a autora, o grande problema da política do governo federal foi não valorizar a qualidade do café e não adquirir vantagens comparativas na comercialização, como a adoção de diferentes estratégias em cada região produtora (SAES, 1995). Com a desregulamentação do setor, essa não padronização da cadeia possibilitou aos interessados do setor adotar novas estratégias de valorização apropriadas a cada especificidade de produção (SAES, 1995).

Assim, o ambiente institucional no qual a cafeicultura brasileira está firmada garante o fornecimento da bebida para diversos mercados (nacionais e internacionais), haja vista que a globalização transformou a economia e foi um dos fatores influenciadores do novo padrão de consumo, que continua tendo espaço para as *commodities*, mas que também demanda cafés de melhor qualidade (NICOLELI *et al.*, 2015).

Guimarães, Júnior e Andrade (2016), mencionaram que ofertar qualidade ao consumidor brasileiro é um exercício árduo, além do fato de que o consumo de café *commodity* é uma tradição e que, ao falar-se de cafés especiais, mesmo com o contínuo crescimento, o consumo ainda é uma novidade para grande parte dos brasileiros.

Diante das informações, admite-se que a produção da rubiácea de alta qualidade com atributos tangíveis e intangíveis são reflexos das mudanças estruturais na produção, comercialização e consumo de café, oriundos da demanda dos *stakeholders* que buscam atender os novos padrões de mercado, conforme descrito pelas ondas do café no Quadro 6.

Quadro 6 – As ondas do café

Ondas do café	Produção	Comercialização	Consumo
1ª Onda: aumento exponencial do consumo mundial de café após a Segunda Guerras Mundial.	Revolução no processamento.	Revolução na comercialização mundial do produto, sendo o café comercializado em prateleiras de supermercados considerado de qualidade inferior.	Valorização dos produtos por seus valores funcionais (energia).
2ª Onda: observa-se uma melhoria na qualidade do café como reação à baixa qualidade dos produtos ofertados no período anterior.	Introdução do conceito de cafés especiais e da origem de produção.	Popularização do consumo de café espresso e do consumo da bebida em cafeterias, sendo assim foram criadas diversas redes de cafeterias especializadas como Starbucks.	Observa-se uma demanda que excede atributos funcionais, adotando atributos sensoriais e experiências.
3ª Onda: movimento no mercado de cafés especiais, onde pequenas redes e cafeterias independentes que preferem manter a qualidade a vender seus produtos em grandes quantidades.	Enfatiza-se a qualidade e opõem-se a utilização dos <i>blends</i> .	Os cafés passam a ser diferenciados por inúmeros atributos e comercializados de forma mais direta entre os elos da cadeia, isto é, uma relação direta entre o dono da cafeteria e o produtor (<i>Direct Trade</i>).	Mudança de percepção do produto, agora considerado artesanal e tão, ou mais, complexo que o vinho. Um café nunca tem o mesmo sabor de outro. Os cafés adquiridos compõem os chamados “micro lotes”.

Fonte: Adaptado de Guimarães; Júnior e Andrade (2016); Silva e Guimarães (2012); Saes (2006); e Saes, Escudeiro e Silva (2006).

A evolução do agronegócio de café, após a extinção do IBC e adoção da valorização dos cafés especiais ajudam a evidenciar que já acontecem no Brasil os efeitos da chamada terceira onda. Antes do fim da regulamentação, a comercialização de cafés especiais era inexistente, porém nos últimos anos a produção brasileira tem conquistado um espaço importante no mercado mundial do grão (SILVA; GUIMARÃES, 2012).

Ainda, a respeito da terceira onda, as cafeterias têm adotado um papel de educadoras em todas as operações em prol do consumo de cafés especiais, que de acordo com os estudos de Guimarães; Júnior e Andrade (2016, p. 223), “todas as cafeterias estudadas, o café é preparado na frente do cliente e há um trabalho voltado para a “educação” do consumidor”.

Nota-se no Quadro 6, que as ondas dos cafés se direcionam à satisfação dos clientes e garante a qualidade do produto, além de estarem relacionados a uma maior preocupação da preservação do meio ambiente. As organizações que produzem e comercializam cafés especiais também se preocupam com práticas de responsabilidade social, e atenção a questões de sustentabilidade

buscando conduzir práticas agrícolas que permitam atingir certificações que sejam aceitas por clientes mais exigentes (FONTES, 2006).

Produzir cafés especiais é produzir um produto inovador e único, visto que embora exista concorrência no mercado de cafés de alta qualidade, é praticamente impossível identificar semelhanças profundas entre os concorrentes, considerando que região e espécie são fatores determinantes para a produção do sabor da bebida, embora ainda assim seja possível fazer equiparações (OLIVEIRA; OLIVEIRA; JESUS, 2004).

De acordo com Saes (2006), o conceito de café especial está diretamente ligado a aspectos tais como qualidade superior da bebida, aspecto dos grãos, forma de colheita, tipo de preparo, história, origem dos plantios, variedades raras e quantidades limitadas dentre outras. Ainda, podem incluir parâmetros de diferenciação que se relacionam à sustentabilidade econômica, ambiental e social da produção, que visam promover maior equilíbrio entre os elos da cadeia produtiva (SAES, 2006).

Para Almeida (2008), a diferenciação do café pode acontecer em todas as etapas da produção, a começar pela escolha da espécie e variedade da semente, seguindo para a região do plantio, a forma de colheita (manual ou mecânica), processamento e embalagem, até chegar à xícara do consumidor. Assim, nota-se a valorização do café e sua inserção no patamar de luxo, e também corrobora o incentivo para minimização da exigência do baixo preço pelo mercado global (ALMEIDA, 2008).

Portanto, o café foi e ainda é um importante produto agrícola para o Brasil, sendo responsável pelo crescente progresso financeiro, econômico e social do país, devido ao fato de que contribui para sustentar um número expressivo de famílias no meio rural, além de proporcionar trabalho para outras pessoas que atuam em atividades relacionadas ao processamento e comercialização do café. Contudo, vencer a competitividade no comércio internacional é um grande desafio para esta cadeia e torna-se necessário buscar o caminho da qualidade e do desenvolvimento sustentável para superar as condições estabelecidas pelos importadores que estão cada vez mais exigentes (ZAMBOLIM, 2006).

2.3.1.1 Origem dos grãos de café especial

De acordo com Martins (2012) existem pelo menos 25 espécies de café que são importantes, entretanto, para consumo comercial, há apenas duas espécies de café que são relevantes no mercado mundial: a *Coffea Arabica*, que fornece o café arábico, de gosto suave, aromático, redondo e achocolatado, o único que pode ser vendido puro, sem nenhum *blend* (mistura dos grãos); e a *Coffea Canephora*, variedade robusta, que produz o café conilon, mais resistente às pragas e às condições

climáticas, mas não oferece uma bebida de tão elevada qualidade quanto a bebida oriunda de cafés arábicas, pois no café conilon predomina o sabor adstringente e mais amargo.

Embora, o grão da espécie robusta possua um material genético menos complexo do que o arábica, nos últimos anos, com o apoio do Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural (INCAPER), os cafeicultores do Espírito Santo (estado que produz a maior quantidade de conilon do Brasil) estão adequando sua produção para atingir os níveis de qualidade dos cafés especiais (REVISTA ESPRESSO, 2016).

Quanto a variedade, a BSCA (2018c), menciona em seu site 41 variedades de grãos, porém as mais comuns nas regiões produtoras do Brasil são: Bourbon Amarelo, Catuaí Vermelho, Catucaí e Mundo Novo. A BSCA classifica as variedades de cafés que possuem ficha técnica em ordem crescente de acordo com o potencial de qualidade da bebida: boa, ótima e excelente, considerando as espécies arábica e robusta. Porém, apenas as variedades Bourbon Amarelo e Bourbon Vermelho são consideradas excelentes (BSCA, 2018c).

Segundo a BSCA (2018b), as regiões brasileiras que possuem volume de produção e qualidade de café especial são: Alta Mogiana; Atlântico Baiano; Ceará; Cerrado Baiano; Cerrado Mineiro; Cerrados de Minas; Chapada de Minas; Chapada Diamantina; Conilon Capixaba; Goiás, Mantiqueira de Minas; Marília e Garça; Matas de Minas; Média Mogiana; Montanhas do Espírito Santo; Norte Pioneiro do Paraná; Ourinhos e Avaré, Paraná; Pernambuco; Planalto Central; Planalto de Vitória da Conquista; Região de Pinhal; Rio de Janeiro; Rondônia; Serrana de Itiruçu/Brejões; e Sul de Minas.

Rhinehart (2009), relata que o termo 'café especial' foi inventado por Erna Knutsen em uma conferência internacional de café em Montreuil, na França, em 1978. Ela chamou de cafés especiais os grãos produzidos em determinados microclimas geográficos que produzem bebidas com perfis de sabor únicos. Parte-se da premissa fundamental de que estes grãos sejam sempre bem cultivados, torrados e devidamente extraídos (RHINEHART, 2009).

Neste contexto, a Associação de Cafés Especiais da América (SCAA), atual Associação de Cafés Especiais (SCA) define o que é um café especial:

(...) define café especial em sua fase verde como café que é livre de defeitos primários, é adequadamente dimensionado e seco, apresenta-se na xícara livre de falhas e manchas e tem atributos distintivos (RHINEHART, 2009, p. 02)

Os padrões desenvolvidos pela SCA podem ser usados para o julgamento significativo sobre o preparo do café, mesmo não sendo possível conferir todo o processo de colheita, secagem ou

transporte dos grãos (RHINEHART, 2009). Segundo o autor, é possível “por meio da classificação de aspectos e de empregar um protocolo padrão para avaliar a qualidade da xícara e descobrir quaisquer defeitos causados por práticas inadequadas que resultem em perda de potencial para o café” (RHINEHART, 2009, p. 02).

Além disso, a certificação é uma opção que atende ao rol de atributos desejados pelos potenciais compradores de cafés especiais, pois fiscaliza e regulamenta desde a qualidade do produto até a viabilidade econômica, percorrendo as questões como saúde humana, condições de trabalho, segurança alimentar, monitoramento dos procedimentos de produção, rastreabilidade, bem como manejo integrado de pragas, restrição a resíduos poluentes, manejo e conservação do solo, uso da água e respeito ao meio ambiente (ZAMBOLIM, 2006).

Para Lewin, Giovannucci e Varangis (2004), a postura adotada pelos mercados de produtos especiais exigem dos produtores uma busca por parâmetros de diferenciação, ou seja, produtos com características da origem, a definição do processo ou atributos sensoriais excepcionais como sabor mais sofisticado ou zero defeitos. Nessa perspectiva, entre os produtos diferenciados, admite-se os cafés especiais: “*gourmet* e especialidades, indicações de origem geográfica (denominações), orgânico, comércio justo e ecológico ou com sombra cultivada” (LEWIN; GIOVANNUCCI; VARANGIS, 2004, p. 12).

Segundo Pino e Vegro (2008, p. 23) “são exemplos os selos de qualidade, os de cafés especiais, os de café orgânico, os de sustentabilidade e os de benefícios sociais”, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Principais selos de certificação de cafés especiais

Selos	Atributos
Indicação geográfica e/ou Origem	Garante que a região possui atributos sensoriais de qualidade.
Comércio Justo (<i>Fair Trade</i>)	Beneficia principalmente produtores membros de cooperativas; Proíbe a maioria dos pesticidas tóxicos.
Orgânico	Promove a proteção da biodiversidade; Conserva a saúde do solo, proibindo o uso de fertilizantes e pesticidas químicos.
<i>Rainforest Alliance</i>	Preocupação com o bem-estar do trabalhador e da comunidade local; Conservação da Biodiversidade, promovendo a manutenção da cobertura florestal e exigindo a restauração da vegetação nativa.
<i>Utz Kapeh</i>	Promove a produção, fornecimento de café responsável e o rastreamento da cadeia; Preocupação com bem-estar do trabalhador, garantindo saúde e acesso à educação.

Fonte: Adaptado de Fontes (2006, p. 104 e 105).

Diante disso, observa-se no Quadro 7, que a certificação promove a diferenciação dos cafés, garantindo os atributos especiais, principalmente por enfatizar aspectos singulares, dentre os quais estão as características ecológicas, sociais, sustentáveis e ambientais. Ademais, ressalta-se que o Brasil é pioneiro na certificação de indicação geográfica oficial de café do mundo, sendo a primeira no Cerrado Mineiro (PINO; VEGRO, 2008, p. 25).

A certificação de indicação geográfica de cafés especiais, que de acordo com Pino e Vegro (2008, p. 25) “um autêntico café do cerrado apresenta notas de aromas intensos que variam de caramelo a nozes, delicada acidez cítrica, com leve toque de laranja, e o seu sabor adocicado com a característica finalização achocolatada de longa duração” (CAC CER, 2006).

Os cafés com selos de certificação *Fair Trade*, Orgânico, *Rainforest* e *Utz* são produtos que possuem diferenciação intangíveis, isto é, não são percebidas suas especificidades somente na prova da xícara. Eles possuem preocupações voltadas a “incentivar o investimento orientado pela comunidade em bens públicos, como educação, saúde e infraestrutura”, enquanto o segundo se ocupa com “boas práticas naturais e gerenciamento de recursos” (LEWIN; GIOVANNUCCI; VARANGIS, 2004, p. 101).

Em contrapartida, os cafés com selo de *gourmet* e de origem apresentam características físicas e sensoriais que podem ser percebidas pelo indivíduo no momento do consumo (REZENDE, 2011), por serem associados as regiões de produção e propriedades específicas da espécie cultivada (ALMEIDA, 2008). Assim, o cliente, por meio dos chamados “bens de experiência”, adquire a capacidade de distinguir os atributos da bebida, tornando-se portador de benefícios tangíveis (REZENDE, 2011). Portanto, os cafés diferenciados, tornam-se especiais por ser classificados por instituições idôneas que adotam uma série de critérios de qualidade.

Para a Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC, 2019a, p. 01) é um:

Café excelente, exclusivo e de alta qualidade, com sabor e aroma mais suaves por causa da seleção dos grãos e de torra controlada. Também é possível perceber notas frutais, achocolatadas, e de nozes. São comparáveis aos vinhos mais finos, os *grand cru*, mais raros e exclusivos, finos e de alta qualidade

Pino e Vegro (2008), menciona em seu livro que há, ainda, os lotes premiados, edições especiais de café com quantidade limitada, que são leiloados e alcançam altos preços. Esses cafés também são conhecidos como microlotes e para receber este selo participam de concursos de qualidade como *Cup of Excellence*, em português Taça de Excelência (PINO; VEGRO, 2008, p. 26).

Diante disso, nota-se que o conceito de cafés especiais (*specialty coffees*) tem uma conotação mais ampla, pois podem também se referir a atributos que não dependem exclusivamente da matéria-prima. Os grãos podem obter outras certificações que se adequam à lista de exigências dos *stakeholders* como selos ecológicas, sociais e sustentáveis conforme mencionado anteriormente.

Incluem-se nessa categoria de cafés especiais, também os cafés aromatizados, cappuccinos e descafeinados, entre outros, que não são abordados neste trabalho (PINO; VEGRO, 2008). Embora, os autores incluem os cafés certificados como especiais, a SCA, determina que o café especial está em um patamar acima do *gourmet* e/ou de qualquer selo de práticas ecológicas, sustentáveis e sociais (SCA, 2019).

Para ela, os grãos especiais são os cafés que quando preparados para análise sensorial atingem acima de 80 pontos de acordo com os critérios de classificação definidos em planilhas específicas de classificação. Ela menciona que a especialidade do grão é intrinsecamente denominada pelo sabor da bebida na xícara, que para alcançar a excelência precisa ser monitorado e seguir requisitos de qualidade da lavoura até as mãos do consumidor (SCA, 2019).

Por mais que a BSCA seja uma associação de cafés especiais, ela não possui critérios tão rigorosos e complexos como a SCA. A associação brasileira “certifica cafés verdes com padrão *gourmet* preparados em propriedades cafeicultoras que preconizam a alta qualidade em café, dentre outros requisitos” e os cafés torrados, carregando o selo *gourmet* (PINO; VEGRO, 2008, p. 26).

Portanto, nesta pesquisa adotou-se a definição da SCA que determina que um grão é especial, quando ele atende as especificações de qualidade do cafeeiro até a xícara, comprovados por profissionais com o paladar treinado como *coffee hunters* (em português caçadores de cafés especiais) e/ou *Q-Graders*, em português classificadores de qualidade certificados pela SCA. Dentro dessa conjuntura o próximo item abrange alguns aspectos de qualidade do sistema de produção, processamento e beneficiamento dos cafés especiais.

2.3.1.2 Produção, processamento e beneficiamento de cafés

Muitos estudiosos do café especial o comparam com o vinho, entretanto, na cadeia do vinho “um único indivíduo ou empresa pode ser responsável pelo plantio, manejo, colheita, processamento inicial, processamento adicional e embalagem das uvas”, assim, resultando na bebida e o serviço, resume-se a extrair a rolha e colocar em um recipiente adequado (RHINEHART, 2009, p. 01).

Ao contrário do café que antes de chegar na xícara do consumidor, ele passa pelas mãos de vários indivíduos: cafeicultores, torrefadores, baristas e “n” intermediários antes e/ou após o beneficiamento (RHINEHART, 2009). Neste sentido, o autor, ainda, ressalta, que todas essas etapas podem interferir na qualidade da bebida:

(...) o café especial será definido pela qualidade do produto, seja ele o feijão verde, o grão torrado ou a bebida preparada, e pela qualidade de vida que o café pode proporcionar a todos os envolvidos no cultivo, preparação e degustação. Um café que ofereça satisfação em todos os aspectos e agregue valor às vidas e aos meios de subsistência de todos os envolvidos é verdadeiramente um café especial (RHINEHART, 2009, p. 02).

Deste modo, todo o processo é controlado afim de garantir a preparação, controle das normas de torrefação, serviço treinado e na “revelação de todo o potencial do grão de café especial” (RHINEHART, 2009, p. 02). Os estudos de Nicolesi *et al.* (2015), mencionam que a tendência de valorização da qualidade, é reflexo, da crescente parcela dos consumidores que demonstram preocupações com as condições com que ocorre o cultivo do grão, processamento e beneficiamento,

além dos aspectos que variam entre o impacto social e ambiental, até fatores intrínsecos que tornam a bebida única e de alta qualidade.

Segundo Pino e Vegro (2008), o café contém substâncias químicas que conferem características sensoriais a bebida e os fatores de produção, processamento e beneficiamento dos grãos de café também podem interferir na qualidade da bebida, deste modo o cultivo adequado é ilustrado no Quadro 8.

Quadro 8 – Fatores de qualidade da produção, processamento e beneficiamento dos grãos de café

Fatores	Influências
Espécie	A espécie arábica é a mais recomendada na produção do café especial, porque contém mais substâncias doces como sacarose, trigonelina e lipídios, enquanto o grão robusta é mais amargo devido a quantidade de cafeína e ácidos clorogênicos.
Altitude	Quanto maior a altitude maior são as possibilidades de produzir cafés de melhor qualidade. As terras altas conferem aos grãos características sensoriais como doçura e acidez.
Colheita	A colheita do café pode ser feita por derriça (máquina ou a mão) ou a dedo grão a grão. Quando é colhido por derriça ele pode conter grãos verdes, secos, maduros, galos e folhas, enquanto a colheita seletiva é sempre manual e contém apenas os grãos maduros. Os frutos colhidos são colocados em cestos, essa forma de colher garante maior qualidade do produto, porém é mais caro do que a derriçagem.
Pós-colheita	Quanto ao processamento pós-colheita, existem três processos: natural, lavado e semilavado. O processo natural é mais tradicional, o qual é secado ao sol em terreiros. Ainda, é o mais barato, sustentável, porque utiliza menos quantidade de água, exige menores áreas para secagem e o risco de fermentação indesejável durante a secagem também é menor. Esse processo gera um café em casca e uma bebida encorpada com aroma suave e de melhor qualidade. Enquanto os cafés lavados são obtidos pelo processo úmido, podendo ser fermentado de forma natural ou por tratamento químico. Inicialmente os frutos são despulpados, isto é, retira-se a parte carnosa dos frutos numa máquina despulpadora, sendo a polpa removida com água. Os grãos nesse processo são mais uniformes, porém fornecem uma bebida pouco encorpada, com aroma intenso e sabor ácido. Por fim, os cafés semilavados ou semiseco os frutos descascados são secos ao sol em vez de serem fermentados, obtendo-se a café cereja descascado.
Beneficiamento	Quanto ao beneficiamento, esse processo resulta no café cru ou café verde, podendo ser feito na própria fazenda em duas etapas: remoção da casca externa e classificação. As cascas externas dos cafés naturais são removidas em máquinas de beneficiamento e dos cafés lavados são retirados apenas os pergaminhos. Após, os grãos com defeitos são removidos e o produto é rigorosamente classificado por tamanho, assim, os grãos aparecem nas peneiras 15 ou acima. Os defeitos são classificados por quantidade em uma escala de 2 a 8, quanto menos defeitos o lote tiver, maior é a qualidade. Depois, o café cru deve ser armazenado em local arejado afim de evitar processos químicos que comprometam a qualidade da bebida. A torrefação influi consideravelmente na qualidade final da bebida, pois a intensidade interfere no aroma da bebida. Quando leve resulta em uma torra clara que preserva mais os compostos aromáticos e gustativos, enquanto a intensa gera uma torra escura que pode ser dividida em média ou forte, onde a primeira acentua o aroma do café e a outra o amargor e diminui a acidez. Ainda, a intensidades de torra dos grãos, bem como o grau de moagem, podem variar amplamente conforme o tipo de preparo da bebida pretendido, seja coado ou espresso.

Fonte: Adaptado de Pino e Vegro (2008, p. 123-131); Silva *et al.* (2003).

Diante das informações do Quadro 8, nota-se que é necessário ater-se as questões de produção, processamento e beneficiamento do café, pois os processos do cultivo do café podem influenciar

diretamente a qualidade final da bebida, ou seja, os fatores como espécie, altitude, colheita, pós-colheita e beneficiamento podem interferir na qualidade percebida na prova da xícara.

2.3.1.3 Preparo da bebida e sua qualidade

Para garantir, que a apreciação do café seja uma boa experiência, os estabelecimentos como cafeterias precisam possuir profissionais capacitados, chamados de baristas. O barista é o funcionário que tem a função específica de extrair café na máquina ou por meio de métodos de preparo e não deve se dedicar a outras funções como receber dos consumidores e varrer o chão da loja (PINO; VEGRO, 2008).

Esses baristas precisam ser treinados, pois segundo os estudos de Quintão, Brito e Belk (2017), os baristas possuem dificuldade na abordagem dos consumidores regulares, que não estão envolvidos ou imersos na cultura do consumo de cafés especiais. Para esses consumidores regulares, a bebida representa uma fonte de energia, ou uma pausa no trabalho, pegar o café rapidamente na cafeteria e ir embora, ou mesmo uma razão para socializar (QUINTÃO; BRITO; BELK, 2017).

Kim e Jeong (2011), mencionam que empregar barista com experiência e habilidades, ou promover o treinamento, pode auxiliar no desenvolvimento do serviço de alta qualidade. Assim, para preparar uma bebida especial, devem ser considerados os fatores de produção conforme mencionados anteriormente, e também a técnica de extração, que consiste na aplicação adequada da temperatura, padrão de qualidade da água, proporção de café e água; e tempo de extração (RHINEHART, 2009).

Para Silva e Guimarães (2012), ao longo da história, o setor de café do Brasil passou por mudanças quanto a consumo, produção e comercialização. Essas modificações revelaram novos hábitos, conceitos, modas, tecnologias, padrões de consumo, o qual os consumidores passaram a experimentar o café especial e conseqüentemente a explorar novos métodos de preparo da bebida (SILVA; GUIMARÃES, 2012).

Segundo a Abic (2019c), antes do preparo da bebida, é necessário verificar a classificação da moagem (granulometria do pó de café), a qual deve estar de acordo com o equipamento que será utilizado no preparo do café. A granulometria do café, interfere no tempo de extração da bebida, conseqüentemente pode influenciar alguns compostos da bebida como aroma e texturas (BAPTESTINI, 2011).

De acordo com Moraes e Trugo (2001), existe poucos estudos quanto as influências da granulometria do café, bem como o tipo correto para cada método, porém os autores mencionam que

a moagem é definida na indústria como grossa, média e fina. Assim, quanto mais rápido é o processo de infusão mais fina deve ser a granulometria (ABIC, 2019c).

É recomendado que a moagem do grão seja realizada no momento do preparo da bebida, devido que o pó exposto sob oxigênio resulta na oxidação que provoca a perda de características sensoriais da bebida como sabor, aroma e textura, além disso, um conjunto de características como tempo que a água interage com o grão do café, a existência ou não de um filtro, o material do filtro, a pressão do sistema, entre outros, é responsável por determinar o grau da moagem para cada método (URBE, 2018).

Quanto aos métodos de preparo ou extração da bebida, encontram-se: gravidade, infusão, infusão e indução térmica, e também pressão. Estes diferentes métodos de preparo podem ser executados em equipamentos especializados, conforme apresentados no Quadro 9.

Quadro 9 – Métodos de preparo de café espresso e coado

Métodos de preparo	Equipamentos	Características
Gravidade	Coador de pano	Utiliza filtro de pano, proporções variadas de granulometria do grão e apresenta sabores de outras extrações que ficam no pano. Este método é tradicional no Brasil.
	Hario V60	Método japonês com linhas espirais, que proporcionam a expansão do pó de café no momento em que a bebida é coada. Ele utiliza filtro de papel em formato de cone e moagem média grossa. Apresenta uma bebida limpa e suave que realça as nuances do café.
	Chemex	É um método em formato de “jarra”/ampulheta, feita de vidro resistente ao calor. Ele utiliza filtro de papel próprio que é entre 20 a 30% mais grosso que os comuns e uma moagem média. Apresenta uma bebida limpa, que realça aroma e acidez.
	Kalita	Utiliza, filtro de papel próprio e moagem fina. Devido ao filtro em formato de ondinhas, produz uma bebida, com acidez acentuada.
Infusão	Prensa Francesa	Utiliza moagem grossa e o filtro é um êmbolo de metal. Ela produz uma bebida que realça corpo e mantém os óleos essenciais, ainda, é o método que extrai o maior nível de cafeína.

Fonte: Adaptado de Abic (2019b); Sebrae (2016); Octavio (2019); e Urbe (2018).

Continuação: Quadro 9 – Métodos de preparo de café espresso e coado

Métodos de preparo	Equipamentos	Características
Infusão	Clever	É feito de acrílico com uma válvula de fluxo que só permite a passagem da bebida quando apoiada sobre o recipiente. Utiliza o filtro de papel comum e moagem grossa. Produz uma bebida suave com aparência de chá, porém destaca o corpo.
	Turco	É um método tradicional na Turquia. Utiliza um recipiente típico feito de cobre e bronze, com um punho longo, chamado de Ibrik, sua moagem é fina e não usa filtro. Produz uma bebida encorpada e de sabor forte.
Infusão e transferência térmica	Sifão	É composto por dois globos de vidro, um deles com um funil, um filtro, uma base e a chama (que é a fonte de calor). Utiliza moagem média grossa e produz uma bebida encorpada.
Pressão	Aeropress	Utiliza filtro de papel ou metálico e proporções variadas de granulometria do grão. O café passa por infusão e pressão de ar em uma câmara cilíndrica e apresenta uma bebida suave, aromática e com índices menores de amargor.
	Moka Italiana	Utilizado tradicionalmente na Itália, é um método feio de metal que é colocado sob o fogo, assim sua extração acontece por meio da pressão da água quando entra em ebulição. O filtro é de metal e a moagem é grossa. Esse método apresenta uma bebida densa e encorpada.
	Espresso convencional (Máquina profissional)	A moagem do pó para expresso é média/grossa para resultar em uma bebida com boa cremosidade (creme deve ser marrom claro de 3 ou 4mm de espessura). Caso a granulometria seja grossa o café será fraco e sem creme e se for fina o café ficará amargo e com uma mancha de cor branca. O tempo de preparo também é uma característica importante, ele deve ser entre 20 a 30 segundos. Menos de 20 segundos resulta em uma bebida fraca e não cremosa e mais de 30 segundos, resulta no café amargo e forte. Assim, o café espresso é um método complexo que potencializa todas as características do grão em função da pressão exercida pela máquina, o qual resulta em uma bebida cremosa e aromática.

Fonte: Adaptado de Abic (2019b); Sebrae (2016); Octavio (2019); e Urbe (2018).

De acordo com Pino e Vegro (2008), um café de boa qualidade, deve possuir um equilíbrio entre os sabores doces, amargos e ácidos, sendo a doçura a mais evidente quando realizado a prova da xícara. Neste contexto, nota-se que existem características sensoriais nos cafés especiais e elas são avaliadas e também são identificadas as notas sensoriais dos grãos (SCAA, 2008).

Entre as características presentes nos cafés especiais, as mais comuns são aroma, corpo, sabor residual e as notas encontradas são amêndoas, caramelo, cereais crus ou torrados, chocolate, especiarias, frutas e nozes (PINO; VEGRO, 2008). Ainda, o sabor do café que permanece na boca após a degustação é chamado de sabor residual e é uma característica positiva quando preserva gostos

prazerosos na boca (PINO; VEGRO, 2008). Segundo o protocolo de avaliação sensorial da SCAA, é necessário uma série de equipamentos para classificação do café especial.

Entre os equipamentos necessários encontram-se os itens de preparação da torra (amostra da torra, aparelho de leitura do índice do grau de torra, moedor e discos de cores do Sistema Agrtron/Roast Classification Color Disk ou outro similar); elementos que compõem o ambiente (local bem iluminado, limpo e sem interferências de aromas, mesa para degustação, calmo, temperatura confortável, distrações externas limitadas como aparelhos celulares); e para degustação (balança de precisão, xícaras de vidros com tampas, colheres para degustação, equipamento de água quente, formulários e outros papéis para anotações, lápis e pranchetas) (SCAA, 2008).

De acordo com a Abic (2019c), os sabor e aromas do café são oriundos de processos químicos que ocorrem na torra do grão e a classificação do perfil de torra é determinada por meio do Sistema Agrtron ou por outro instrumento de detecção eletrônica de cores, sendo aconselhado considerar o intervalo de 45 a 75 pontos, pois antes e após não é recomendável, antes porque o grão possui característica de queimado e após possui leve gostos de grãos cru, veja Quadro 10.

Quadro 10 – Características da torra

Torra	Nº Disco Agrtron	Classificação	Características
Escura	45	Moderadamente escura	Corpo enfatizado e acidez leve e amargor acentuado.
Média	55	Média	Equilíbrio entre corpo e acidez com aromas acentuados.
	65	Média clara	
Clara	75	Moderadamente clara	Acidez enfatizada, pouco corpo e suavidade de aromas.

Fonte: Adaptado de Abic (2019c).

Após a torra correta dos grãos, os classificadores avaliam as amostras. Os testes sensoriais são realizados por três motivos: para determinar uma preferência entre produtos; para determinar diferentes características sensoriais; e para descrever as notas de aroma e sabor (SCAA, 2008). Percorridas as etapas de avaliação sensorial fragrância, aroma, uniformidade, ausência de defeitos (xícara limpa), doçura, sabor, acidez, corpo, finalização, equilíbrio, defeito e avaliação global

(memória sensorial do degustador considerando como referência cafés da mesma origem e natureza), obtém-se o resultado final que consiste na pontuação do café em uma escala de 0 a 100 (SCAA, 2008).

Os cafés que recebem pontuação abaixo de 80 não são considerados especiais, enquanto os grãos que pontuam acima, possuem uma gradação café especial: 80 a 84,99 é classificado como *premium* (muito bom), 85 a 89,99 é denominado como de origem especial (excelente) e de 90 a 100 são cafés raros (exemplar) (SCAA, 2008).

Portanto, neste subcapítulo, observou-se que a qualidade do café é dividida em benefícios tangíveis e intangíveis. Os tangíveis são aspectos que se pode perceber por meio da visão, audição, paladar, olfato e tato; e os intangíveis necessitam ser experienciados ou certificados por uma entidade idônea para comprovar que determinados grãos possuem os atributos demandados que não podem ser percebidos na prova da xícara (XIMENES, 2007).

Assim, dentro desse escopo de qualidade percebida, nota-se que as cafeterias que ofertam serviços podem proporcionar aos consumidores benefícios intangíveis, neste contexto o próximo subcapítulo apresenta alguns aspectos do papel das cafeterias na composição da qualidade de serviço na cadeia de cafés especiais.

2.3.2 Cafeterias independentes

Antes, as cafeterias eram conhecidas como Café e nos últimos anos são denominadas como Cafeterias, ambientes refinados, aconchegantes e com aparatos tecnológicos. “É um tipo de negócio que está relacionado a uma satisfação pessoal que vai além da gastronomia pura” (SEBRAE, 2014, p. 01). Além das cafeterias, existem muitos estabelecimentos que ofertam cafés especiais, como bares, lanchonetes, padarias, lojas de conveniência, restaurantes e cantinas (PINO; VEGRO, 2008).

Segundo, a Comissão Nacional de Classificação (CONCLA, 2019), as cafeterias são classificadas como restaurantes e outros serviços de alimentação e bebidas. Assim, seguem uma hierarquia de código: Seção; Divisão; Grupo; Classe; e Subclasse. A subclasse compreende a serviços de alimentação para consumo no local, com venda ou não de bebidas, em estabelecimentos que não oferecem serviço completo, tais como: (1) lanchonetes, fast-food, pastelarias, casas de chá, casas de suco e similares; (2) sorveterias, com consumo no local, de fabricação própria ou não (CONCLA, 2019).

Deste modo as cafeterias na legislação brasileira são vinculadas a atividades econômicas como restaurantes e lanchonetes. Quanto a tipologia dos estabelecimentos, Krause (2007) em seu estudo

sobre restauração, menciona que a finalidade pode estar focada na refeição, lanche e/ou bebida, conforme Quadro 11.

Quadro 11 – Tipologia dos estabelecimentos com foco em refeição, lanche e/ou bebida

Foco	Descrição
Refeição	Alimentos elaborados que contém no mínimo um prato quente e acompanha bebida, o qual está presente em vários estabelecimentos que possuem características próprias desde o ambiente, até o nível de elaboração de seu preparo.
Lanche	Vários alimentos, quentes e frios, acompanhados ou não de bebidas, podendo ser enquadrados como principais os sanduíches, omeletes, saladas, frutas, guloseimas, sorvetes, snaks, confeitos, doces, bolos, tortas, entre muitos outros.
Bebida	Acompanha a forma de lazer, como uma forma proporcionar uma experiência de prazer ao cliente e está presente em estabelecimentos com várias opções de serviços, que possuem foco na permanência do público e em alguns casos acompanha alimentação.

Fonte: Adaptado de Krause, 2007, p. 93-98.

Para Krause (2007), entre os estabelecimentos que têm a refeição como principal produto estão os Restaurante de Alimentação Continuada, como as Coffee Shops ou Cafeterias que “atendem a todos os tipos de alimentação (lanches, almoço, jantar, bebidas e guloseimas), normalmente do início da manhã até o horário de meia-noite” (KRAUSE, 2007, p. 93). Ainda, o autor menciona que os empreendimentos que possuem foco na bebida podem ser classificados como Bistrôs (KRAUSE, 2007). Deste modo, as Cafeterias e os Bistrôs pertencem ao mesmo grupo dos restaurantes de alimentação continuada.

O Bistrô tradicional é um “restaurante ou bar de pequeno porte, de origem francesa muito comum nesse país europeu. São locais singelos, mas bem confortáveis, neles os clientes podem consumir bebidas alcoólicas, cafés entre outros drinks, além de pratos modestos de baixo custo”. Por outro lado, Sales e Ribeiro (2011) identificaram que os Bistrôs da cidade de São Paulo não possuem o tradicional conceito dos bistrôs franceses, pois é difícil implantar um serviço altamente nacional em um país estrangeiro e manter todas as particularidades. Portanto definem o bistrô paulistano como:

(...) restaurante bem peculiar, e estão ganhando espaço no Brasil, com suas qualidades exclusivas. Já há algumas dezenas de bistrôs espalhadas pelo país. Chefe de renome, restaurante despojado, serviço sem afetação e preços em conta são as peculiaridades de um

autêntico bistrô. Um lugar pequeno, acolhedor, romântico e de preços baixos, o próprio chefe prepara os pratos e atende aos clientes, com ingredientes simples e que estão à disposição, pois não há um estoque como em um restaurante comum, e assim os preços podem ser mais baixos do que o usual (SALES; RIBEIRO, 2011, p. 10-11).

Enquanto as Cafeterias são:

(...) negócios mais populares que possuem como características principal como o próprio nome diz: o serviço de café. Estes estabelecimentos normalmente são para uma parada mais rápida por parte do cliente e não oferece uma variedade grande de produtos. Muitas vezes são utilizadas pelos clientes para refeições rápidas feitas entre o almoço e janta (SAMMARCO, 2011, p. 15).

Logo, “cada negócio possui suas características e algumas delas coincidem e mesmo se tratando de estabelecimentos diferentes, acabam tornando-se concorrentes na luta pelo cliente” (SAMMARCO, 2011, p. 15). Diante disso, as cafeterias podem ser denominadas como restaurantes e em alguns casos como bistrôs, quando consideramos características próprias como ambiente, elaboração e preparo de pratos e bebidas.

Entretanto, “no passado, a cafeteria era usada para simplesmente beber café e agora é um espaço para lojas especializadas” promoverem lazer por meio de uma linguagem individual (JEON; JO, 2011, p. 826). Em outras palavras elas não se restringem a apenas um lugar para tomar café (JUNG, 2013). Ela proporciona benefícios culturais, interação social e café de qualidade, além de poder ser compreendida como um local de descanso que pode contribuir com a sociedade e promover uma sensação de equilíbrio ao indivíduo (JUNG, 2013).

Entre os principais fatores que motivam os clientes a ir a cafeteria estão: tomar café e/ou jantar, seguido de para relaxar, para trabalhar e/ou estudar, nessa ordem, além disso, acredita-se que o ambiente descontraído, neutro e inclusivo das cafeterias permite que esses locais sejam adequados para realizar reuniões e discutir assuntos de negócios (TUMANAN, 2012).

Kwon (2011, p. 450), revela que neste século, XXI, os “níveis de renda e diversidade estão sendo alcançados”. Mudanças como valor e tempo de lazer tem sido recorrente entre os consumidores e atrelado a isso as lojas especializadas em café estão se modernizando e se tornando uma cultura de grande proporção, apesar da crise econômica que continua a crescer (KWON; 2011). Ainda, segundo Tumanan (2012, p. 529) “a proliferação de cafeterias contribuiu para o aumento da consciência e apreciação pelo café”, que segundo Freitas, Lucches (2008, p. 71), “a busca por cafés diferenciados e de qualidade estimula os consumidores a frequentar cafeterias (ambiente especializado em cafés)”.

No Brasil, é crescente o número de cafeterias, sejam elas franquias ou independentes, “praticamente, em todos os bairros de classe média das grandes cidades brasileiras”, tem uma unidade (FREITAS; LUCCHES, 2008, p. 71). “Desta forma, o mercado de cafeterias está superaquecido e expandido” (KWON; 2011, p. 450).

Ademais, “as cafeterias brasileiras estão atraindo um público diferenciado”, diferente das padarias, pois tem se consolidado com “um espaço de convívio social, de lazer, ou até mesmo de negócios” (SEBRAE, 2014, p. 02). “Entre os frequentadores de cafeterias, a maioria pertence a um nível sociocultural e econômico médio e alto (classes A e B), tem entre 25 e 60 anos e costumam ir frequentemente a esses ambientes” (SEBRAE, 2014, p. 02).

De acordo com Kozinets (2002, p. 66), foi “Starbucks simultaneamente levantou a consciência de o conhecimento do café, a demanda por cafeterias, vendas de sorvete e bebidas geladas com sabor de café e preço de mercado de uma xícara de café”. Embora, a Starbucks tenha executado um papel significativo ao promover a apreciação do café, estabelecendo um grupo de apreciadores na década de 1990, atualmente, as redes representam um consumo em massa (QUINTÃO; BRITO; BELK, 2017).

Por consequência, “os apreciadores preferem cafeterias independentes de ponta (*High-end Independent Coffee Shops*, ou HEICS)” (QUINTÃO; BRITO; BELK, 2017, p. 52). Segundo os autores supracitados, nas cafeterias independentes acontecem reuniões regulares com baristas e consumidores, os quais se reúnem para realizar degustações, compartilhar e reforçar os valores essenciais da comunidade, e também os comportamentos orientados por padrões profissionais (QUINTÃO; BRITO; BELK, 2017).

Ainda, “a identificação do comportamento do consumidor amador e a relação desses amadores com profissionais e com o público durante suas práticas de consumo contribuem para o campo da cultura de consumo, aumentando o conhecimento desse fenômeno de consumo” (QUINTÃO; BRITO; BELK, 2017, p. 61). Além disso, os autores revelaram que “a comunidade de consumo de apreciação é fortemente baseada em comunidades online, nas quais os participantes compartilham informações, conhecimento e experiências, tendo feedback instantâneo” (QUINTÃO; BRITO; BELK, 2017, p. 57).

“No mundo das mídias sociais, os apreciadores de café atingem tanto um público específico (profissionais do café e apreciadores de café), quanto um público mais amplo (amigos, familiares, etc.), aumentando assim seu capital social” (QUINTÃO; BRITO; BELK, 2017, p. 58). Elas “permitiram que o consumidor (e outros atores no campo, como baristas, donos de café e torrefadores)

adquirissem conhecimento e desenvolvessem gostos e práticas de apreciação” (QUINTÃO; BRITO; BELK, 2017, p. 58).

Entretanto, “servir café é oferecer momentos especiais, e isso exige um conjunto de cuidados” (SEBRAE, 2014, p. 01). Segundo Bureau (2017, p. 07) “as ações de redes tradicionais indicam que não basta apenas oferecer café de alta qualidade, é preciso investir também no conforto do ambiente da loja”. Para “fortalecer a competitividade das cafeterias, a oferta de serviço é uma vantagem competitiva”, quando considerada uma estratégia pode trazer produtividade para empresa, enquanto as que não conseguem atender às expectativas dos clientes estão predestinadas a desaparecer (KWON; 2011, p. 450).

Assim, a qualidade do serviço é um elemento primordial para as organizações obterem sucesso e se estabelecerem no mercado (KWON; 2011). Além disso, Tumanan (2012, p. 533), revela que “um segmento de consumo economicamente desafiador tais como cafeterias, a prestação de serviço como uma variedade de qualidade alimentos e bebidas a um custo mínimo é uma estratégia de marketing para acelerar a receita”. De acordo com Quintão, Brito, Belk (2017, p. 57), “o serviço ao cliente esperado pelos consumidores regulares é o mesmo tipo de serviço encontrado em qualquer rede de cafeterias: sorrisos, saudações, cortesia, educação, atenção, eficiência e assim por diante”.

Diante das informações, observa-se uma conformidade entre os estudos, o que podemos deduzir que as Cafeterias independentes têm se consolidado não apenas como um ambiente que oferta café de qualidade, mas também como um local que direciona a oferta de serviços de qualidade ao público alvo afim de promover uma experiência por meio de uma atmosfera sofisticada e/ou aconchegante.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

“A pesquisa científica é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos” (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 31). Por conseguinte, este capítulo está dividido em subcapítulos: 3.1 Classificação da Pesquisa; 3.2 População e amostra; 3.3 Técnicas de coleta de dados; e 3.4 Técnicas de análises de dados, com o objetivo de apresentar e descrever os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta dissertação.

3.1 Classificação da Pesquisa

Este subcapítulo apresenta o tipo de pesquisa quanto a: abordagem, natureza, objetivos e procedimentos. Assim, quanto à abordagem, a pesquisa qualitativa busca investigar a compreensão das especificidades sociais de determinado tema (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009), por meio da “perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (GODOY, 1995a, p. 58). Esse contato direto do pesquisador com a situação pesquisada resulta no alcance de dados descritivos sobre processos interativos, pessoas e lugares (GODOY, 1995a). Por outro lado, a pesquisa quantitativa utiliza a linguagem matemática para descrever as relações entre variáveis (MANZATO; SANTOS, 2012), por meio de métodos estatísticos como convergência central ou dispersão, divisão em grupos e constância (VICTORA; KNAUTH; HASSEN, 2000).

A pesquisa qualitativa não mensura os fenômenos pesquisados e não aplica instrumentos estatístico na análise dos dados (GODOY, 1995a), porém os métodos qualitativos “trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de contribuir para a melhor compreensão dos fenômenos” (NEVES, 1996, p. 02). Por mais que as metodologias qualitativas e quantitativas possam diferir quanto à forma e à ênfase, os métodos qualitativos e quantitativos não são de caráter excludente, pois utilizar mais de uma abordagem pode potencializar as respostas e suprir deficiências, que sozinhas não seria possível trazer resultados mais completos (NEVES, 1996).

Além do mais as investigações quantitativas permitem questionamentos que podem ser aprofundados no âmbito qualitativo e o inverso também acontecer (MINAYO; SANCHES, 1993). Quando se considera as especificidades de cada abordagem, conforme citado, a utilização conjunta das metodologias qualitativa e quantitativa possibilita a obtenção de uma triangulação dos resultados,

ou seja, um maior número e profundidade de informações, que separadamente não seria possível (SERAPIONI, 2000). Portanto, a abordagem desta pesquisa é de caráter qualitativo-quantitativo, pois a complementariedade das metodologias melhor atende ao formato desta dissertação.

A natureza desta pesquisa, ela é aplicada, porque tem o intuito de “gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”, além de envolver interesses locais e veracidade (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 35) e quanto aos objetivos é uma pesquisa descritiva e exploratória, sendo que a primeira tem como objetivo descrever os fatos e fenômenos por meio de técnicas de coleta de dados como: entrevistas questionários e escalas. O levantamento de dados pode fazer uso de técnicas como análise documental, estudos de caso e pesquisa *ex-post-facto* (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Enquanto a segunda, exploratória, tem como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009, p. 35), a qual podem utilizar técnicas de coleta de dados como: entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, levantamento bibliográfico e análise de exemplos que estimulem a compreensão, podendo ser classificadas como: estudo de caso e pesquisa bibliográfica (GIL, 1991).

Quanto aos procedimentos, a metodologia da pesquisa por meio dos procedimentos detém a função de nortear o processo de pesquisa (TOLEDO, SHIAISHI, 2009). Para se realizar uma pesquisa qualitativa, existem três alternativas: a etnografia, o estudo de caso e a pesquisa documental (GODOY, 1995b). Dentre esses métodos, o que melhor se adequa ao problema proposto é o estudo de múltiplos casos. Ainda, o número de empresas que possam ser classificadas como cafeterias de cafés especiais é relativamente baixo o que dificultaria a aplicação de questionários tipo *survey* e outros instrumentos que precisam de uma amostra maior.

3.1.1 Estudo de Caso

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação de um fenômeno em um contexto da vida real que apresenta uma descrição exaustiva. Ainda, o autor revela que este tipo de estudo surge da necessidade de estudar fenômenos sociais complexos (YIN, 2001). Além disso, no estudo de caso é possível utilizar procedimentos qualitativos e quantitativos (GÜNTHER, 2006).

Para Godoy (1995b) o estudo de caso tem se consolidado com a estratégia mais adequada para responder questões explicativas (como e por quê) determinado fenômeno acontece. Além disso,

adotam um enfoque descritivo-exploratório e utilizam técnicas de pesquisa como: a entrevista e a observação, assim como apresentam relatórios de informações como “citações, exemplos e descrições fornecidos pelos sujeitos, podendo ainda utilizar fotos, desenhos, colagens ou qualquer outro tipo de material que o auxilie na transmissão do caso” (GODOY, 1995b, p. 26).

Embora, os estudos de caso sejam de caráter qualitativo, podem compreender resultados quantitativos para explicar aspecto da investigação (GODOY, 1995b). Ainda, quando envolve dois ou mais indivíduos ou organizações são denominados como estudo multicaso (VENTURA, 2007). Para Flick (2009, p. 135), “em um estudo comparativo, não se observa o caso como um todo, nem em toda a sua complexidade; em vez disso, observa-se a multiplicidade de casos relacionados a determinados excertos”. Ainda, “a utilidade também é evidenciada em pesquisas comparativas, quando é essencial compreender os comportamentos e as concepções das pessoas em diferentes localidades ou organizações” (VENTURA, 2007, p. 386).

Nessa pesquisa, o estudo multicaso sobre a relação das operações de serviço e os atributos dos cafés especiais e de seu preparo foram realizados na região Sudeste do Brasil, especificamente nas Cafeterias independentes da capital do estado de São Paulo.

Foram realizadas duas visitas em cada cafeteria e utilizou-se três instrumentos de coleta de dados. Na primeira visita foi utilizado o roteiro de observação direta não participante (Apêndice B) e na segunda visita já com a cafeteria ciente da pesquisa, o roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice A) e posterior com intuito de realizar uma triangulação dos instrumentos, o roteiro de observação na internet – Instagram à distância (Apêndice C).

Antes de aplicar o roteiro de entrevista semiestruturada, na primeira visita fez-se o primeiro contato para captar o entrevistado, ou seja, foi solicitado o contato de alguém da cafeteria que possuísse conhecimentos sobre as questões operacionais e sobre os cafés servidos e que tive a disponibilidade de tempo de conceder uma entrevista que duraria em média trinta minutos. Na segunda visita foi realizado a leitura de uma carta descrevendo os objetivos da pesquisa e firmando com o entrevistado a sua participação, consentimento da utilização dos dados e o compromisso com o sigilo das informações fornecidas.

3.2 Caracterização dos participantes da pesquisa

Como a cidade de São Paulo possui dados expressivos no setor de serviço (veja o item sobre a caracterização da cidade), os participantes desta pesquisa são as cafeterias independentes. Assim,

para determinar os respondentes foi necessário adotar critérios de representatividade e acessibilidade para escolher as empresas que melhor representassem a problemática da dissertação.

Na fase exploratória, o primeiro passo foi buscar na internet listas de estabelecimentos que vendiam a bebida café. Assim, utilizou-se o descritivo “Cafeterias da cidade de São Paulo”, considerando o período de janeiro de 2013 a abril de 2018. Deste modo as cafeterias foram selecionadas de acordo com a indicação disponibilizada nas páginas de críticos do segmento das empresas de serviços de alimentação e bebidas como: Blogs especializados em cafeterias e cafés especiais, site oficial da Cidade de São Paulo; Jornal Estadão; Revista Época, Folha de São Paulo e Revista Espresso, que gerou 306 resultados sobrepostos devido a escala de tempo. Afim de sanar a sobreposição e obter uma amostra contundente foram adotados seis critérios descritos no Quadro 12.

Quadro 12 – Etapas dos critérios de seleção das cafeterias independentes de cafés de alta qualidade da cidade de São Paulo

Etapas da escolha das cafeterias	Resultados por etapa
Critérios 1: Links que apresentavam uma lista e/ou indicações de cafeterias na cidade de São Paulo, isto é, que constam a palavra “Cafeteria”, os demais links que apresentavam listas com o termo Cafés e/outros foram excluídos.	306 resultados com nomes de empresas fornecedoras da bebida café.
Critério 2: Exclusão dos nomes repetidos.	122 resultados com nomes de empresas fornecedoras da bebida café.
Critérios 3: Exclusão das empresas que fecharam.	113 resultados de empresas em funcionamento.
Critério 4: Foi consultado as páginas das cafeterias na internet (site, Instagram, Facebook, Blog, Youtube e Google +) e foram excluídas as empresas que não se apresentaram ou não foram mencionadas como cafeterias. Entre as empresas excluídas estão: Bistrô, Café, Chocolateria, Coffee Truck, Confeitaria, Doceria/Doçaria, Lanchonete, Padaria, Restaurante e Sorveteria.	47 empresas que se apresentaram como cafeterias.
Critério 5: Exclusão das cafeterias que fazem parte de franquias ou outros tipos de empreendimentos não independentes.	35 cafeterias independentes.
Critério 6: Exclusão das cafeterias que se localizavam distantes das aglomerações das cafeterias da cidade de São Paulo.	31 cafeterias independentes de cafés alta qualidade.
Total da amostra:	31

Fonte: Elaboração da autora (2018).

Após a aplicação de seis critérios obteve-se a amostra de 31 cafeterias independentes de cafés de alta qualidade (especial e/ou *gourmet*), o qual o café não precisou ser colocado como critério, pois os demais itens excluíram as lojas que ofertavam cafés convencionais ou tradicionais. Além disso, as etapas de escolha da amostragem indicaram que algumas cafeterias apresentavam mais de uma unidade.

Assim, para selecionar as cafeterias no critério 6, foram excluídos os endereços das cafeterias que apresentavam mais de uma unidade e mantido apenas uma localização que fazia parte da aglomeração e esta informação foi confirmada nas páginas da internet das mesmas. Por fim, adotou-se o endereço da matriz de cada cafeteria para coletar os dados da pesquisa.

Assim, durante o mês de abril foram realizadas 31 visitas, que gerou 26 entrevistas e apenas 5 cafeterias não concederam entrevistas. Uma cafeteria não retornou os contatos realizados por e-mail e telefone; e o restante justificou como ausência de tempo disponível. Embora, tenha sido realizada 26 entrevistas, nesta pesquisa utilizou-se apenas 25, pois durante a entrevista o respondente revelou que a empresa era uma recente franquia, portanto ela não atendeu aos requisitos (Critério 5) da pesquisa e foi excluída.

Para coletar os dados desta pesquisa, o público alvo foi os respondentes que detinham disponibilidade e possuíam informações sobre as operações de serviço e os cafés servidos. Assim, os entrevistados abrangeram cargos como: proprietário, gerente, barista e outras posições administrativas nas empresas que participaram do estudo.

Por fim, observou-se que por conter maior densidade de micro e pequenas empresas de serviço e possuir uma concentração de cafeterias independentes, a escolha da cidade de São Paulo justificava-se como o local mais adequado para realização deste estudo, pois se trata da maior cidade do país com uma cultura de consumo de café em quantidades elevadas. A cultura de consumo de cafés faz parte da cultura da cidade.

3.2.1 Caracterização da cidade de São Paulo/SP

O desenvolvimento econômico trouxe progresso para a cidade de São Paulo, que já comemorou 465 anos de sua fundação, com uma população estimada de 12,1 milhões de pessoas, de acordo com a população estimada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) com data de referência 1º de julho de 2017 (IBGE, 2017), entre crianças, adolescentes, jovens e idosos.

De acordo com o Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE, 2017), na cidade de São Paulo, os jovens com até 29 anos correspondem a 42,60% de seus habitantes, aqueles nas faixas etárias de 30 a 59 anos representam outros 43,50% e idosos de 60 anos ou mais são 13,90%. Logo, a cidade de São Paulo é a mais populosa do Brasil, uma cidade cosmopolita, que contribui para o desenvolvimento do país por meio da indústria e principalmente pelo setor de serviço, que em 2017 correspondeu a 62,8% das ocupações no mercado de trabalho, além de ser a atividade que mais contrata pessoas com ensino superior (SEADE, 2018).

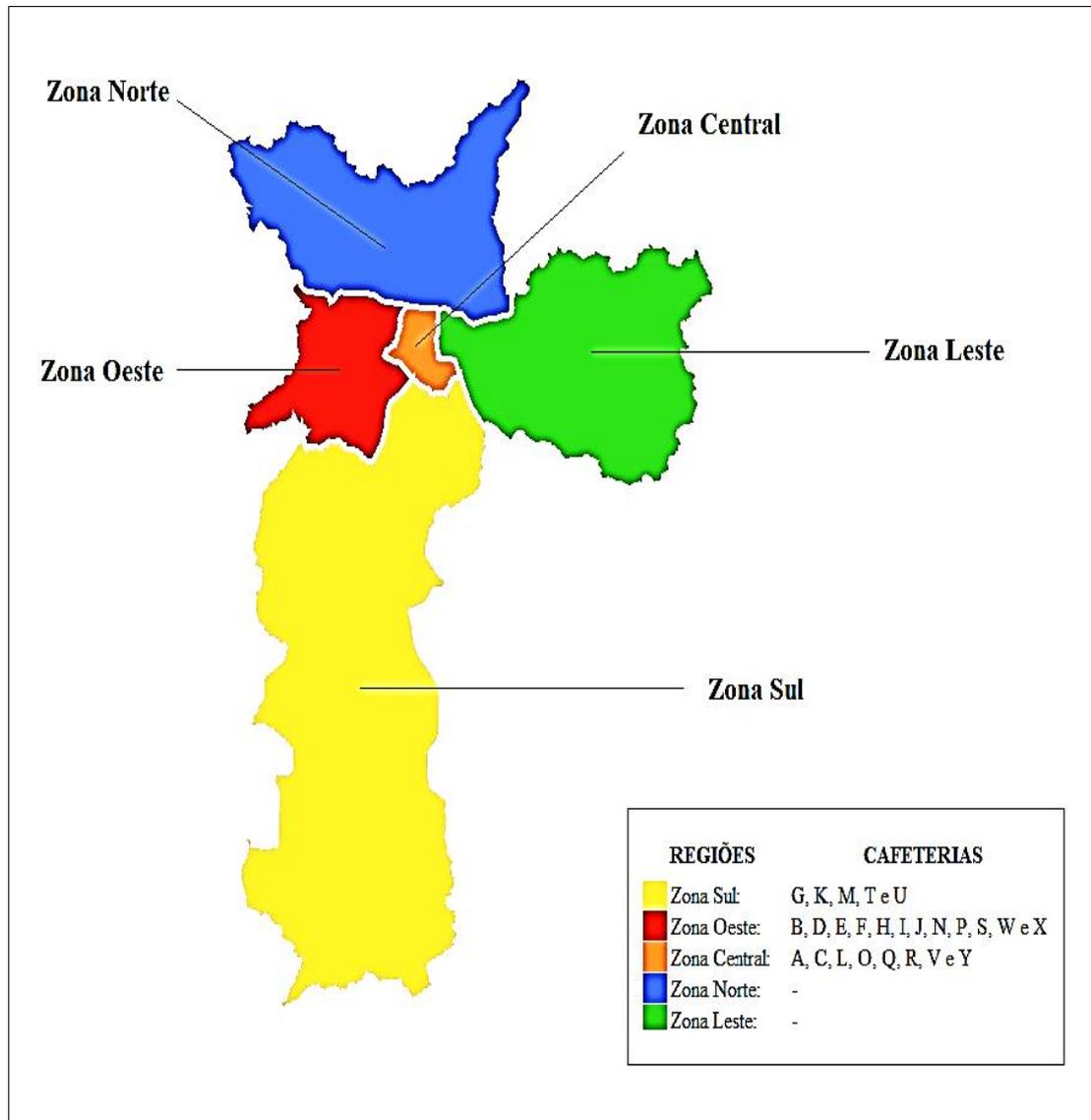
Além disso, o estudo da Seade (2017), apresentou que 64% dos empregos formais, com carteira assinada, estão na Zonas Sul (25,4%), Oeste (21,0%) e Centro (17,8%), enquanto o restante concentra-se nas áreas residenciais. Nessas regiões, encontram-se as cafeterias que foram selecionadas para participar da pesquisa.

A Zona Sul é a região mais ampla da cidade de São Paulo com o metro quadrado mais caro e possui desde feiras de produtos orgânicos, parques, até construções da arquitetura colonial; enquanto a Zona Oeste é uma região que concentra estabelecimentos como bares, lojas de grifes de luxo, objetos de decoração e design, antiguidades, museus, galerias de arte e principalmente uma gastronomia diversa; e por fim, a Zona Central concentra-se feiras de artesanato, comércio popular, restaurantes, espaços culturais e grandes prédios arquitetônicos (CIDADE DE SÃO PAULO, 2019).

Segundo o Portal Barueri (2017), as zonas: sul, oeste e central, concentram os bairros nobres da cidade, que podem ser classificados como classe A e B, que são classes econômicas definidas a partir dos rendimentos familiares per capita com base no ano de 2014, com faixa de renda de no mínimo R\$ 11.262,00 e R\$ 8.641,00, na ordem (FGV, 2019).

Diante das informações, nota-se que as três regiões possuem similaridade, pois são áreas nobres com atrativos gastronômicos e turísticos, além disso, são locais com grande fluxo de pessoas, que pode favorecer a promoção do consumo de cafés especiais. Assim, a cidade de São Paulo está dividida em cinco regiões: Zona Norte, Zona Sul, Zona Leste, Zona Oeste e Zona Central, conforme Figura 1.

Figura 1 – Mapa das cafeterias independentes de cafés de alta qualidade dividido por zonas regionais da cidade de São Paulo



Fonte: Adaptado do site Cidade de São Paulo (2019).

Nota-se na Figura 1 que a pesquisa se concentrou em três regiões: Zona Oeste, Zona Sul e Zona Central, os quais os seis critérios para escolha das cafeterias foram descritos no Quadro 12.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Para atingir os objetivos da pesquisa foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários, correspondem as entrevistas e os roteiros de observação (presencial e internet), que são as

principais fontes da coleta de dados. Quanto aos dados secundários, foi realizado um levantamento bibliográfico, que compõe o capítulo do referencial teórico, que foram a base para as análises, inferências e discussões dos resultados.

Foi realizado um levantamento bibliográfico sobre café, o qual buscou informações e dados disponíveis em publicações, livros, teses e artigos de origem nacional e internacional, assim como em sites de organizações governamentais e não governamentais da área, com o intuito de apresentar alguns aspectos sobre os atributos dos cafés especiais e seu preparo. Promoveu-se também um diálogo entre diferentes autores, com intuito de construir uma base conceitual no referencial teórico por meio dos estudos sobre Gestão de Operações de Serviço e Gestão da Qualidade, afim de permitir múltiplas compreensões da relação dessas teorias na composição das operações e dos atributos de qualidade nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo.

Ainda, nesta pesquisa foi adotado a observação não-participante, que o pesquisador atua apenas como espectador atento aos objetivos da pesquisa e no roteiro de observação, “o investigador procura ver e registrar o máximo de ocorrências que interessam ao seu trabalho” (GODOY, 1995b, p. 27). Entre os instrumentos de coleta de dados encontra-se a entrevista individual, que foi aplicada nesta pesquisa, especificamente a entrevista semiestruturada que é uma técnica de coleta de dados desenvolvida como uma conversa continuada entre participante e pesquisador, a qual foi conduzida de acordo com os objetivos do estudo (MINAYO; SANCHES, 1993).

Para Flick (2009), as entrevistas podem ser gravadas e posteriormente transcritas. Deste modo, os trechos atenderam aos objetivos da pesquisa e foram transcritos, o que gerou textos que foram utilizados para aplicar a técnica de análise de dados. Foram utilizados dois outros instrumentos de coleta de dados, além da entrevista semiestruturada, os quais são a observação não-participante presencial e a análise da atuação das cafeterias pela internet, especificamente a rede social Instagram. O intuito de investigar o mesmo fenômeno por meio de mais de uma fonte de dados, o que caracteriza a estratégia de triangulação dos dados (AZEVEDO *et al.*, 2013).

Para Cox e Hassard (2005), a triangulação é compreendida como um método para determinar uma posição sobre algo. Ela “pode combinar métodos e fontes de coleta de dados qualitativos e quantitativos” como: questionários, entrevistas, notas de campo, observação e documentos, além de diversos métodos de análise dos dados como: estatística descritiva, análise de conteúdo e análise de discurso (AZEVEDO *et al.*, 2013, p. 04).

Logo, o “objetivo é contribuir não apenas para o exame do fenômeno sob o olhar de múltiplas perspectivas, mas também enriquecer a nossa compreensão, permitindo emergir novas ou mais

profundas dimensões” (AZEVEDO *et al.*, 2013, p. 04). Deste modo, buscando assegurar a validade desta pesquisa adotou-se a triangulação dos instrumentos de coleta de dados e respectivamente os seus resultados.

3.3.1 Roteiro de Entrevista

A entrevista é um excelente instrumento para captar as percepções do indivíduo sobre algo (MEIRINHOS; OSÓRIO, 2016). Ela é uma das fontes de informação mais importantes e essenciais, nos estudos de caso (YIN, 2001). As entrevistas semiestruturadas permitem que o respondente expresse o seu ponto de vista em “uma situação de entrevista com um planejamento aberto do que em uma entrevista padronizada ou em um questionário” (FLICK, 2009, p. 143). Deste modo, nesta pesquisa utilizou-se o roteiro de entrevista semiestruturado.

Ainda, ressalta-se, também, que a entrevista semiestruturada tem como característica perguntas básicas que são apoiadas em “teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”, que podem resultar em novas hipóteses a partir das indagações dos respondentes (TRIVIÑOS, 1987, p. 146).

Além disso, Cooper (2003) menciona que o principal benefício da entrevista pessoal é a questão da profundidade das informações que podem ser obtidas, além disso, pode ser destacada uma maior exatidão, visto que outros meios, como por exemplo, a ligação telefônica, pode negligenciar os dados, devido a possíveis falhas técnicas e em alguns casos, a dificuldade em manter o respondente interessado por determinado tempo.

Deste modo, durante o mês de maio de 2018, foram conduzidas 26 entrevistas semiestruturadas, porém nesta pesquisa utilizou-se apenas 25. Ocorreu-se que no ato da entrevista, a cafeteria não preencheu um dos pré-requisitos, que era ser uma empresa independente, assim imediatamente foi excluída.

As entrevistas duraram em média 33 minutos, com a média de um respondente para cada entrevista. Assim, foi solicitado aos participantes que proferissem, de acordo com sua perspectiva individual quanto aos atributos do café e de seu preparo; as operações de serviço das cafeterias; e informações sobre os participantes (cafeteria e entrevistado).

“Antes de analisarmos os dados gerados por meio desses processos, eles precisam ser documentados e editados. No caso de dados de entrevista, uma parte importante desse processo

de edição consiste na gravação das manifestações orais e em sua posterior transcrição” (FLICK, 2009, p. 265).

Deste modo, todos os áudios das entrevistas foram gravados com a autorização dos respondentes e transcritos ocultando informações pessoais que os identificassem e/ou pudesse identificar outras pessoas e própria empresa. Diante disso, as lacunas foram preenchidas com: Fornecedor específico e Nome do proprietário.

3.3.1.1 Adaptação do instrumento de pesquisa: Roteiro de entrevista semiestruturada

O desenvolvimento do roteiro de entrevista (Apêndice A) partiu da utilização de instrumentos de pesquisa já validados em pesquisas anteriores. Os instrumentos de pesquisa que serviram como referência inicial foram selecionados pela qualidade científica e pela pertinência para a ajudar a contribuir com os objetivos iniciais desta pesquisa.

O roteiro de entrevista semiestruturada teve como referência principal dois estudos aplicados e validados no exterior. O primeiro é relativo ao desenvolvimento de produto de Koufteros, Vonderembse e Doll (2001) e o segundo trabalho referência foi relativo a gestão da qualidade total desenvolvido por Black e Porter (1996), os quais ambos os estudos apresentaram uma convergência considerável com os objetivos desta pesquisa (Quadro 13).

Quadro 13 – Construtos do roteiro de entrevista semiestruturada

Autores	Construtos
Koufteros; Vonderembse; Doll (2001).	<ul style="list-style-type: none"> - Equipes de desenvolvimento de produto; - Qualidade; - Inovação de produto; - Preço <i>premium</i> (prêmio).
Black e Porter (1996).	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de pessoas e clientes; - Parcerias com os fornecedores; - Comunicação da Informação de Melhoria; - Orientação para Satisfação do Consumidor; - Gerenciamento de Interface Externa; - Gerenciamento de Qualidade Estratégico; - Melhora das Estruturas de Trabalho em Equipe; - Planejamento da Qualidade Operacional; - Cultura de Qualidade Corporativa.

Fonte: Elaboração da autora (2018).

Segundo Bardin (1977), a entrevista é um método de investigação específico e podem ser classificadas como diretivas ou não diretivas, isto é, com perguntas fechadas e abertas. Assim, no roteiro de entrevista semiestruturada utilizou-se dois tipos de questões: abertas e fechadas, a qual as abertas permitiram que os indivíduos respondessem de forma livre segundo sua perspectiva sobre o assunto, enquanto nas perguntas fechadas os entrevistados tiveram que escolher uma das alternativas pré-determinadas que melhor representavam sua realidade (GERHARDT *et al.*, 2009).

Os autores salientam que após a elaboração ou adaptação do instrumento de coleta de dados é necessário o teste antes da aplicação definitiva, com o intuito de aprimorar a ferramenta da pesquisa. Neste sentido, esta pesquisa utilizou duas formas de pré-teste: (1) Pré-teste do pesquisador e (2) Pré-teste do respondente (GERHARDT *et al.*, 2009). Para Cooper (2003, p. 296), “os pesquisadores geralmente testam informalmente nos estágios iniciais e estruturam melhor os testes ao longo do tempo”, sendo possível em primeiro nível, o pré-teste ser realizado por colegas.

Diante disso, nos estágios iniciais da elaboração e estruturação do questionário, o (1) pré-teste do pesquisador contou com a colaboração de nove pesquisadores do Programa de Pós-graduação em Agronegócio (PROPAGA) da Universidade de Brasília (UnB) que sugeriram melhorias quanto à linguagem, sequência e fluxo das perguntas.

Quanto ao (2) pré-teste dos respondentes, Cooper (2003) salienta que existe a necessidade de testar o questionário no campo, considerando impreterivelmente uma amostra com aspectos iguais ao público alvo da pesquisa. Perante o exposto, na Semana Internacional do Café (SIC) realizada nos dias 24, 25 e 26 de outubro de 2017 na cidade de Belo Horizonte/MG, foram aplicados quinze questionários, sendo a amostra composta de profissionais da área de café como gerentes, diretores, coordenadores, pesquisadores, produtores, classificadores e baristas. Nesse estágio, foram avaliadas e permitidas inferências quanto à consistência dos construtos dos questionários modelos e diferentes itens do instrumento como o interesse do respondente, pertinência das questões, linguagem, fluidez das perguntas e tempo de preenchimento.

Por fim, o instrumento de pesquisa foi adaptado para um roteiro de entrevista e submetido novamente ao primeiro pré-teste e quanto ao segundo pré-teste, foi avaliado por um pesquisador doutor em administração, que fez contribuições importantíssimas que auxiliaram na versão final do roteiro de entrevista.

Com o intuito de avaliar a relação da qualidade nos produtos e serviços ofertados pelas cafeterias independentes de cafés especial da cidade de São Paulo, adaptou-se os construtos validados

para realidade da pesquisa, Apêndice A. Por outro lado, o instrumento não passou pelo procedimento padrão de validação estatística.

3.3.2 Roteiro de observação

A entrevista é constantemente combinada com a observação (GODOY, 1995b). Ela pode ser de forma não estruturada e de caráter participante ou não-participante, além disso, busca compreender comportamentos, aparências e/ou eventos (GODOY, 1995b). Assim, nesta pesquisa adotou-se a observação não-participante e não estruturada nos dois roteiros (Apêndice B e C), pois a observadora atuou como espectadora nas cafeterias e na rede social das mesmas, assim registrou ocorrências que foram pertinentes a pesquisa (GODOY, 1995b, p. 27).

Além disso, para coletar os dados, os roteiros de observação utilizaram questões abertas e fechadas com o intuito de gerar informações que pudessem ser ilustradas em Gráficos. Ademais, utilizou-se o diário de campo para descrever as informações afim de complementar a observação presencial e a observação pela internet.

O diário de campo permitiu “escrever e observar com atenção, descrever com precisão e refletir sobre os acontecimentos” (GERHARDT *et al.*, 2009, p. 76). Em outras palavras permitiu a produção de um relatório minucioso e particular de acordo com a percepção da observadora sobre os indivíduos e local do estudo.

3.3.2.1 Roteiro de observação não-participante de caráter presencial

Logo, no roteiro de observação não-participante de caráter presencial foi elaborado questões de sim e não que permitiram realizar anotações escritas que foram complementares para posterior análise (GODOY, 1995b). Como a observação não estruturada permite estabelecer categorias gerais e livres, no Apêndice B, observa-se que as questões foram divididas em três categorias semelhantes aos instrumentos do Apêndice A e C:

- I – Caracterização dos atributos do café e de seu preparo;
- II – Caracterização das operações de serviço das cafeterias; e
- III – Caracterização dos participantes.

Esta pesquisa utilizou-se a técnica de observação presencial por meio de um Guia de cafeterias do Brasil (2017) e alguns fatores do questionário de Black e Porter (1996). Os itens do guia foram adaptados e teve como objetivo identificar as cafeterias, os atributos do café e de seu preparo e as operações de serviço das cafeterias, conforme Quadro 14.

Quadro 14 – Critérios de observação presencial nas Cafeterias

Autores	Critérios de observação
Guia de Cafeterias do Brasil (2017).	<ul style="list-style-type: none"> - Tem wi-fi - Tem barista - Torra café - Tem música ambiente - Tem área ao ar livre - Oferece cursos - A cafeteria te prêmios ou certificações - Vende café para sair tomando - Vende café em grãos ou moído e/ou xícaras e acessórios.
Black e Porter (1996).	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de pessoas e clientes; - Parcerias com os fornecedores; - Orientação para Satisfação do Consumidor; - Gerenciamento de Interface Externa; - Gerenciamento de Qualidade Estratégico; - Planejamento da Qualidade Operacional; - Cultura de Qualidade Corporativa.

Fonte: Adaptado Guia de Cafeterias do Brasil (2017) e Black e Porter (1996).

3.3.3 Roteiro de observação não-participante na Internet (Instagram)

Para proporcionar a triangulação dos instrumentos utilizou-se a técnica de observação na internet por meio de um formulário qualitativo elaborado por Thomaz, Biz e Gândara (2013). O formulário foi adaptado e teve como objetivo identificar a classificação da empresa, a promoção da experiência de apreciar café, a caracterização do café e a interação com o usuário (fornecedor e/ou cliente), conforme Quadro 15.

Quadro 15 – Critérios de observação no Instagram das Cafeterias

Autores	Critérios de observação
Torres (2009); Barefoot e Szabo (2010); Cruz, Velozo e Soares (2011) <i>apud</i> Thomaz, Biz e Gândara (2013).	<ul style="list-style-type: none"> - Número de seguidores - Número de curtidas - Publica imagens - Publica fotos - Publica vídeos - Tem descrição (biografia) - Atualiza semanalmente - Interage com outros usuários - Os usuários interagem na página (comentários e curtidas).

Fonte: Adaptado de Thomaz, Biz e Gândara (2013).

Com o avanço da internet foram se desenvolvendo as diferentes redes sociais. Elas são utilizadas pelas organizações como ferramenta de comunicação com seus parceiros e clientes (SILVA; ANGELONI, 2010). Ainda, para os autores “a rede social é composta por pessoas e são elas que fazem uma rede social ser interativa ou ser uma rede de troca de informação” (SILVA; ANGELONI, 2010, p. 71).

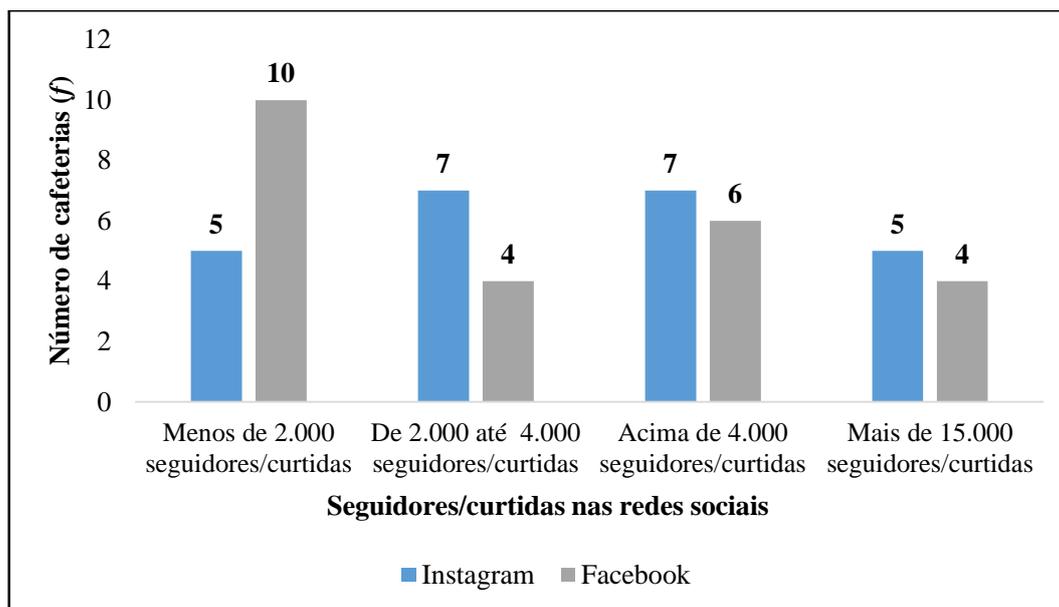
“Para uma organização, a existência da rede social digital significa tanto uma oportunidade de estar mais próxima de seus clientes ou potenciais clientes como o espaço ideal para saber o que as pessoas pensam sobre seu produto, marca ou serviço” (ZENONE, 2010 *apud* SILVA; ANGELONI, 2010, P. 73).

Segundo Safizadeh, Field e Ritzman (2003, p. 560), “o contato com o cliente não precisa ser pessoalmente”. Diante disso, esta pesquisou utilizou uma rede social, pois além de possuir potencial comparativo entre os objetos da pesquisa, ela detém maior visibilidade quando comparada com outras páginas na internet.

Como os jovens são os grandes responsáveis pelo aumento de consumo da bebida em todo o mundo, tendo grande influência também no Brasil, é interessante a adoção de estratégias direcionadas a redes e mídias sociais, bem como utilização de tecnologias que facilitem o pagamento, melhorem a experiência de consumo e aumentem a interação cliente/empresa.

Entre as páginas como: Facebook, Twitter, Google +, Youtube, Sites e Blogs, as mais utilizadas pelas cafeterias, de acordo com consulta em abril de 2018, foram o Facebook e o Instagram, Gráfico 1.

Gráfico 1 – Comparativo entre a frequência de seguidores/curtidas no Instagram e Facebook das cafeterias



Fonte: Dados da pesquisa, novembro (2018).

Conforme Gráfico 1, a segunda página mais utilizada entre as cafeterias é o Facebook, porém sua visibilidade é menor que a do Instagram, considerando o número de seguidores versus curtidas nas páginas das cafeterias deste estudo, sem considerar a Cafeteria P, que quando consultada em novembro de 2018, sua página não estava mais disponível.

Diante dessas informações, nota-se que a rede social Instagram quando comparada com outras páginas na internet, possui maior visibilidade, além de ser utilizada por todos os participantes selecionados para esta pesquisa. Portanto, o Instagram foi escolhido para aplicar o roteiro de observação não-participante na internet.

Ainda, ressalta-se que o período entre abril e maio de 2018, foi escolhido para realização das observações presenciais e via internet, pois condiz com o mesmo período da aplicação das entrevistas semiestruturadas. Esse período observado, corresponde a 61 dias, ou seja, 17% do ano, considerando o calendário de 365. Neste período, observou-se que entre as 25 cafeterias, a Cafeteria T não fez publicação, sendo assim foi excluída desta análise, restando 24 cafeterias que se mostraram ativas em suas publicações.

3.4 Técnicas de análises de dados

Para os tratamentos dos dados primários utilizou-se a técnica de análise de conteúdo para o estudo multicaso e a compilação de frequências a partir dos roteiros de observação e em alguns itens a combinação das duas análises. Quanto aos dados secundários foram selecionadas informações relevantes para esta pesquisa por meio da revisão de literatura.

Enquanto a análise de conteúdo “é utilizada como um instrumento de diagnóstico, de modo a que se possam levar a cabo inferências específicas ou interpretações causais sobre um dado aspecto da orientação comportamental do locutor” (BARDIN, 1977, p. 114). A análise estatística sintetiza os dados e confronta as hipóteses com as especificações de determinado problema (STEVENSON; FARIAS, 1981). Contudo, como a abordagem desta pesquisa é predominantemente qualitativa, utilizou-se as etapas da análise de conteúdo definidas por Bardin.

3.4.1 *Análise de conteúdo*

Conforme mencionado, esta pesquisa seguiu a proposta de Bardin (1977, p. 31), que define a análise de conteúdo como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Segundo Flick (2009), o objetivo principal da análise de conteúdo é a redução do material. Ainda, a técnica é “adaptável a um campo de aplicação muito vasto” e detém três etapas: (1) pré-análise; (2) exploração do material; e (3) tratamento dos resultados e interpretação (BARDIN, 1977, p. 31). Deste modo, a seguir são apresentadas as etapas aplicadas nesta pesquisa.

(1) pré-análise: refere-se à primeira etapa da análise de conteúdo. Ela organiza as atividades não estruturadas de forma aberta e segue três critérios: (a) leitura fluente para a escolha de documentos; (b) formulação de hipóteses e objetivos; e (c) elaboração dos indicadores para fundamentar a interpretação final (BARDIN, 1977). Diante disso, nesta pesquisa foi realizado a codificação temática “nos quais os grupos em estudo são provenientes da questão de pesquisa, sendo, assim, definidos a priori” (FLICK, 2009, p. 286-287).

A leitura fluente para a escolha de documentos: consiste em estabelecer contato com os documentos a serem analisados, seguindo a regra da exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência e deixando fluir as impressões e orientações (BARDIN, 1977). Esses critérios resultaram na escolha e identificação do tema “Qualidade de serviços nas cafeterias

independentes”. No levantamento bibliográfico, notou-se que a literatura a respeito deste tema é escassa, estando disponível algumas informações sem cunho científico em relatórios e informativos técnicos, notícias, revistas e páginas na internet. Assim, revelou a necessidade de pesquisas científicas sobre a temática.

Quanto a formulação de questões de pesquisa e objetivos: o objetivo compreende ao propósito firmado que utilizará os resultados obtidos (BARDIN, 1977). Deste modo, os objetivos foram elaborados antes da coleta de dados: i – Definir as cafeterias independentes da cidade de São Paulo que vendem cafés especiais; ii – Identificar as relações entre as operações de serviços e os atributos de qualidade dos cafés especiais e de seu preparo nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo; e iii – Estabelecer as relações entre as operações de serviços e as características dos participantes que trabalham nas cafeterias.

Elaboração dos indicadores para fundamentar a interpretação final: Foi realizado a adaptação do roteiro de entrevista semiestruturada baseados em construtos já validados e o roteiro de observação não-participante (presencial e internet) com base em estudos já aplicados. Posteriormente foi realizado a aplicação e coleta de dados do estudo multicaso, conforme descritos no subcapítulo de técnicas de coleta de dados.

Assim, preparou-se o material, antes da análise propriamente dita, o qual as entrevistas foram gravadas com a permissão dos participantes no aparelho celular da entrevistadora após a leitura das informações a respeito da finalidade da pesquisa e do compromisso com preservação do anonimato dos respondentes e da empresa (FLICK, 2009).

Deste modo, foram transcritas as entrevistas na íntegra, exceto vícios de linguagem, e também foram corrigidos os erros de gramática da fala dos participantes afim de promover a melhor compreensão do leitor. No capítulo de resultados foram parafraseadas as informações expressivas a título de exibir as semelhanças e diferenças (FLICK, 2009). Além disso, para preservar a identidade das cafeterias, elas foram organizadas com as letras do alfabeto de forma aleatória de “A” à “Y”.

(2) exploração do material: é a gestão sistemática das decisões já consideradas, que consiste principalmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, com a finalidade pré-estabelecida (BARDIN, 1977). Diante disso, os resultados foram selecionados e recortados em unidade de registro e unidade de contexto com categorização temática a priori e posteriori por meio de três categorias, conforme Quadro 16.

Quadro 16 – Categorização temática a priori e posteriori da análise de conteúdos e interpretações finais

Categorias	Subcategorias
Categoria 1 – Definir as cafeterias independentes da cidade de São Paulo que vendem cafés especiais;	i. Classificação da empresa ii. Localização da empresa iii. Experiência de apreciar café
Categoria 2 – Identificar as relações entre as operações de serviços e os atributos de qualidade dos cafés especiais e de seu preparo nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo; e	i. Origem dos grãos de cafés ii. Preparo da bebida iii. Qualidade da bebida
Categoria 3 – Estabelecer as relações entre as operações de serviços e as características dos participantes que trabalham nas cafeterias.	i. Relacionamento com os clientes da cafeteria ii. Relacionamento com os fornecedores da cafeteria iii. Relacionamento com os funcionários da cafeteria iv. Estrutura de trabalho da equipe da cafeteria v. Cultura organizacional da cafeteria vi. Gerenciamento das estratégias de qualidade na cafeteria vii. Estratégias de operações para melhoria da qualidade

Fonte: Elaboração da autora (2018).

Observa-se que as categorias estão de acordo com os instrumentos de pesquisa, assim, esta categorização a priori foi utilizada, pois já havia interesse prévio. O mesmo ocorreu com as subcategorias definidas com antecedência e quanto as subcategorias posteriores foram elaboradas de acordo com os resultados obtidos na pesquisa.

A unidade de registro foi definida como sendo o conjunto de informações coletadas sobre as Cafeterias independentes de cafés especiais da cidade de São Paulo. Enquanto, a unidade de contexto foi determinada como As operações de serviço e os atributos do café e de seu preparo. Já a quanto ao tema da categorização ficou estabelecido como Qualidade de serviço. Portanto, as classificações referem-se a uma categorização temática a priori e posteriori.

(3) tratamento dos resultados e interpretação: a terceira e última etapa, consiste no tratamento dos dados de forma significativa e válida por meio da categorização a priori e a posteriori (BARDIN, 1977), conforme Quadro 17.

Quadro 17 – Categorização temática a priori e posteriori para apresentação dos resultados

Instrumento de coleta de dados	Categoria	Subcategorias
Roteiro de observação não-participante de caráter presencial	I - Caracterização dos participantes	i. Localização ii. Experiência de apreciar café iii. Classificação da empresa
	II - Caracterização dos atributos do café e de seu preparo	i. Caracterização dos cafés
	III - Caracterização das operações de serviço das cafeterias	i. Caracterização dos serviços ofertados pelas cafeterias independentes da cidade de São Paulo ii. Caracterização do relacionamento com os clientes
Roteiro de observação não-participante na internet (Instagram)	I - Caracterização dos participantes	i. Classificação da empresa e experiência de apreciar café
	II - Caracterização dos atributos do café e de seu preparo	i. Caracterização dos cafés
	II - Caracterização das operações de serviço das cafeterias	i. Interação com o usuário (fornecedor e/ou cliente)
Roteiro de entrevista semiestruturada	I - Caracterização dos participantes	A. Respondentes: i. Sexo ii. Idade iii. Grau de instrução iv. Formação na área de café v. Quanto tempo trabalha na empresa vi. Cargo na empresa
		B. Empresa: i. Classificação da empresa ii. Localização da empresa iii. Experiência de apreciar café
	II - Caracterização dos atributos do café e de seu preparo	i. Origem dos grãos de cafés ii. Produção, processamento e beneficiamento de cafés iii. Preparo da bebida iv. Qualidade da bebida v. Preço <i>premium</i> da bebida

Fonte: Elaboração da autora (2018).

Continuação: Quadro 17 – Categorização temática a priori e posteriori para apresentação dos resultados

Instrumento de coleta de dados	Categoria	Subcategorias
Roteiro de entrevista semiestruturada	III - Caracterização das operações de serviço das cafeterias	i. Relacionamentos com os clientes da cafeteria ii. Relacionamentos com os fornecedores da cafeteria iii. Relacionamento com os funcionários da cafeteria iv. Estrutura de trabalho da equipe da cafeteria v. Cultura organizacional da cafeteria vi. Gerenciamento das estratégias de qualidade na cafeteria vii. Estratégias de operações para melhoria da qualidade

Fonte: Elaboração da autora (2018).

Deste modo, observa-se no Quadro 17 que as categorias estão de acordo com os instrumentos de pesquisa, portanto, esta categorização a priori foi utilizada, pois já havia interesse prévio para apresentação dos resultados, enquanto a posteriori foi elaborada de acordo com a necessidade de promover sentido as interpretações dos resultados.

Assim, nesta última etapa, todas as entrevistas presenciais foram gravadas com a autorização prévia dos entrevistados e depois foram transcritas preservando a identidade dos participantes e seus respectivos colaboradores, fornecedores e outras informações que pudessem identificá-los, conforme mencionado anteriormente no subcapítulo de técnicas de coleta de dados.

As transcrições foram reunidas e os trechos mais representativos das entrevistas foram separados e dispostos no capítulo de resultados e nos Anexos A e B, os quais puderam apontar e evidenciar as informações a fim de atingir os objetivos propostos nesta pesquisa. Por último, o material disponibilizado por um dos respondentes, que consiste em uma foto da ficha técnica tirada pela autora, foi adicionada ao Apêndice C, afim de auxiliar a análise dos resultados desta pesquisa.

Além disso, alguns itens da entrevista que correspondem a informações da empresa e dos respondentes, assim como os dados dos roteiros de observação foram ilustrados por meio da estatística descritiva, abrangendo a frequências e a porcentagem, e também quadros e figuras (imagens e gráficos).

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Este capítulo está dividido em quatro subcapítulos. O primeiro corresponde aos resultados e análises do roteiro de observação presencial; o segundo apresenta os resultados e as análises do roteiro de observação na internet, especificamente a atuação das cafeterias na página do Instagram; o terceiro traz os resultados e análises relativas as entrevistas semiestruturadas que foram feitas junto a gestores e representantes das cafeterias; e o quarto último subcapítulo apresenta as comparações entre os resultados das entrevistas e das observações guiadas por roteiros.

Neste capítulo, todos os resultados foram analisados em conjunto por meio da estatística descritiva e da análise de conteúdo. Quanto aos subcapítulos 4.1 e 4.2, ambos apresentam as anotações do pesquisador não-participante e a comparação das variáveis, sendo os extremos ilustrados e analisados por meio de porcentagem e frequência. Já o item 4.3 as informações são organizadas em categorias por meio da análise de conteúdo e em alguns casos ilustradas também por meio de quadros. Por fim, o quarto subcapítulo compara os diferentes resultados apurados por meio de um processo de triangulação e nesta parte da dissertação também se consolida as análises mediante o uso da revisão de literatura para interpretar os principais resultados.

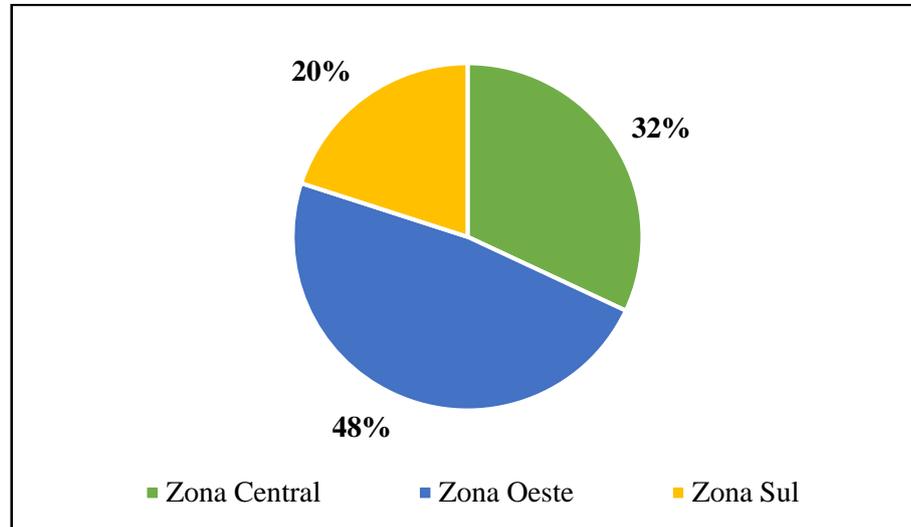
4.1 Roteiro de observação Presencial

Este subcapítulo tem por objetivo apresentar os resultados do Roteiro de observação presencial a respeito das categorias: I. Caracterização dos participantes; II. Caracterização dos atributos do café e de seu preparo; e III. Caracterização das operações de serviço das cafeterias.

4.1.1 Categoria I: Caracterização dos participantes

Esta sessão apresenta os itens que compõem a categoria sobre as cafeterias participantes da pesquisa, organizadas em três subcategorias: i. Localização; ii. Experiência de apreciar café; e iii. Classificação da empresa, conforme Apêndice B. Deste modo, os resultados são apresentados na sequência por meio da estatística descritiva, citada no subcapítulo de técnicas de análise de dados.

i. Localização

Gráfico 2 – Concentração das cafeterias nas diferentes regiões da cidade de São Paulo em porcentagem

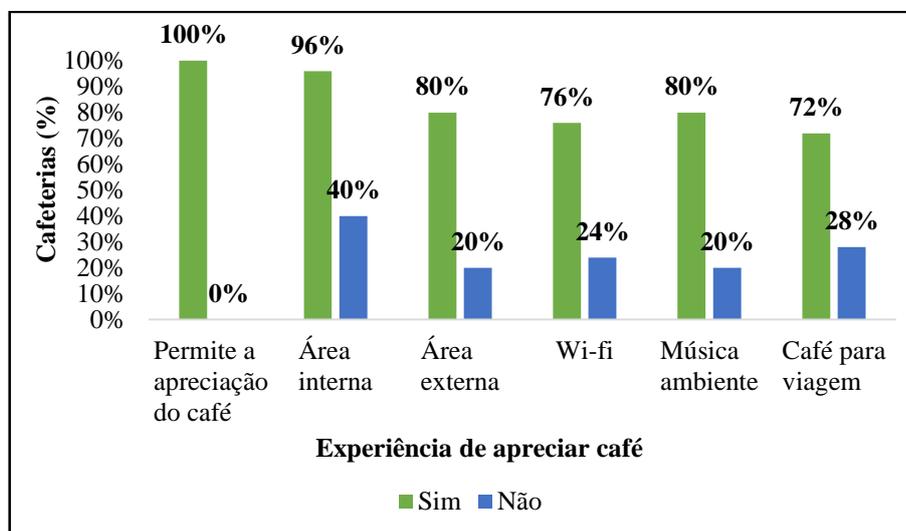
Fonte: Dados da pesquisa, abril e maio de 2018.

No Gráfico 2, observa-se que as 25 cafeterias estudadas nesta pesquisa se concentram em três regiões da cidade de São Paulo. A principal região é a Zona Oeste, que possui a maior parte das lojas, com cerca de 48% (B, D, E, F, H, I, J, N, P, S, W e X). Em segundo lugar, destaque para a Zona Central que aglomera 32% (A, C, L, O, Q, R, V e Y).

Por fim, a Zona Sul compõe 20% do total desta pesquisa, são elas: G, K, M, T e U. Deste modo, observa-se que este formato de empreendimento é regional e possui algumas características específicas, conforme reveladas no Gráfico 3.

ii. Experiência de apreciar café

Gráfico 3 – Porcentagem de cafeterias que promovem a experiência de apreciar café



Fonte: Dados da pesquisa, abril e maio de 2018.

A pesquisa revela (Gráfico 3) que todas as cafeterias permitem a experiência de apreciar café, considerando a oferta de produtos e serviços. Neste sentido, observa-se que a maioria das cafeterias estudadas, possuem espaço físico para uso dos clientes, área interna e/ou área externa. Ainda, apresentam serviços como: Wi-fi, Música ambiente oferecendo ainda a opção de café para viagem.

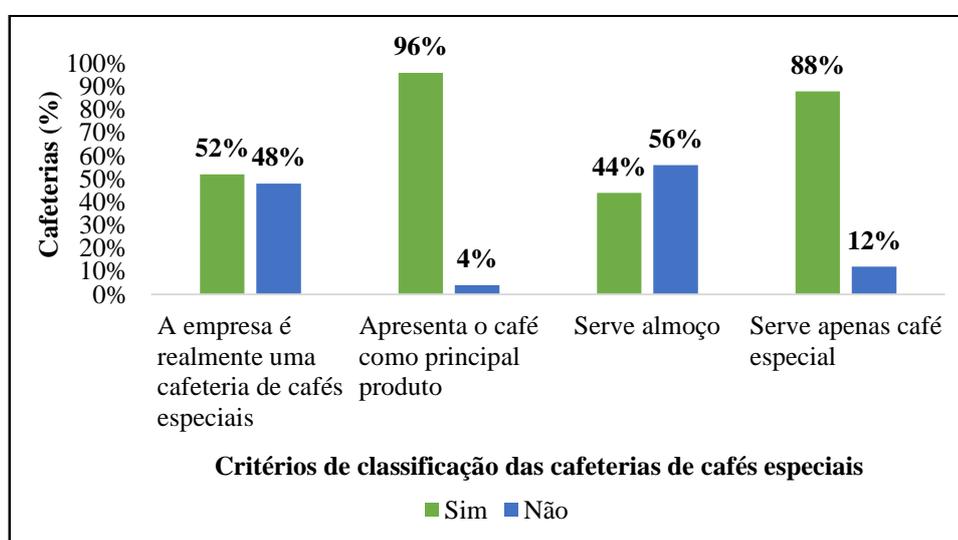
Embora, o gráfico revele que todas as cafeterias permitam a apreciação do café e forneçam atributos que podem auxiliar na permanência na loja, algumas não ofertam todos esses atrativos. Este fato, pode ser explicado pelo formato da operação dessas cafeterias e sua localização, pois observou-se na pesquisa, que estas lojas possuem um formato de operação rápido e não demandam clientes que buscam um lugar para trabalhar, estudar e/ou fazer reuniões.

Os lugares citados, além do espaço físico e do café, ofertam: água filtrada a disposição e em algumas cafeterias a água é saborizada com frutas e ervas. Assim, na cafeteria sem espaço interno, os seus clientes buscam apenas um café para voltar as suas atividades e quanto ao espaço externo, a localização dessas cafeterias não permite a disposição de cadeiras e mesas ao ar livre, pois notou-se que estão em prédios comerciais que possuem ruas com grande fluxo de pessoas nas calçadas.

Portanto, conclui-se que o espaço físico quanto a área interna e externa, bem como atributos como internet, música e café para sair tomando não determinam a experiência de apreciar café nas cafeterias da cidade de São Paulo, o que depende é o formato de operação que o cliente procura. Este formato de operação está relacionado a classificação da empresa, conforme ilustrado no Gráfico 4.

iii. Classificação da empresa

Gráfico 4 – Critérios de classificação das cafeterias de cafés especiais em porcentagem (%)

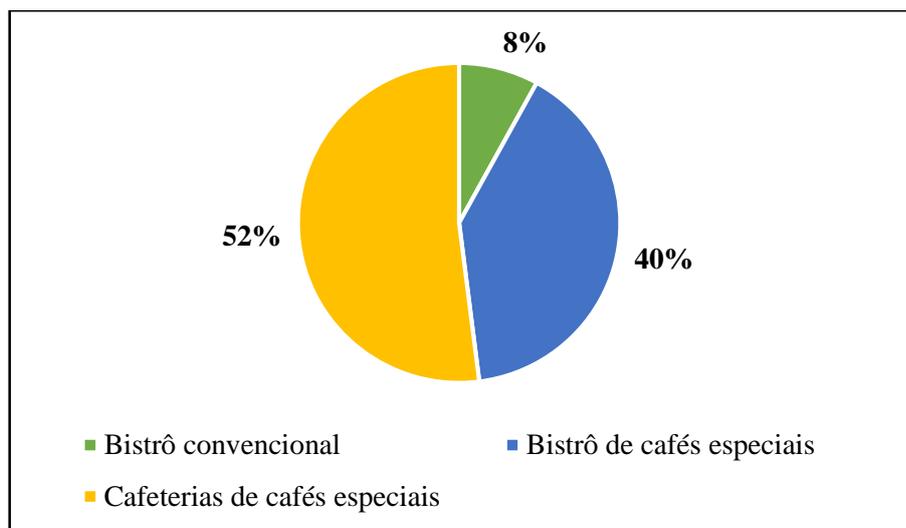


Fonte: Dados da pesquisa, abril e maio de 2018.

Quanto a classificação da empresa, nota-se que entre as 25 cafeterias observadas, 52% são realmente cafeterias de cafés especiais e as outras 48% podem ser definidas como outros tipos de estabelecimentos comerciais que vendem café como: cafeteria convencional, restaurante ou bistrô.

Assim, para classificar as empresas foram considerados os critérios: (1) apresentar o café como principal produto; (2) servir almoço; e (3) servir apenas café especial. Embora a maioria apresente o café como principal produto tanto nos cardápios como na disposição das informações sobre a bebida no espaço físico da loja. Algumas cafeterias servem almoço e/ou café *gourmet*. Portanto, a maioria das empresas observadas demonstram ser realmente cafeterias de cafés especiais (52%), conforme Gráfico 5.

Gráfico 5 – Classificação das empresas em porcentagem (%)



Fonte: Elaboração da autora (2018).

Assim, as lojas que vendem café *gourmet* e almoço, podem ser denominadas como pequenos restaurantes chamados de bistrôs convencionais. Já as empresas que também servem almoço, mas ofertam apenas cafés especiais podem ser intitulados como bistrôs de cafés especiais.

Diante do Gráfico 5, nota-se que entre os estabelecimentos comerciais, o que mais se destaca, depois das cafeterias de cafés especiais, são os bistrôs de cafés especiais que compreendem a 40% dos empreendimentos observados. Ainda, nota-se que dentro do grupo empresas originalmente selecionadas de acordo com os critérios adotados não foi identificada nenhuma cafeteria convencional, o mais próximo são os bistrôs convencionais que se diferenciam por servirem refeições simples.

Deste modo, conclui-se que as cafeterias estão perdendo a identidade visual com o intuito de aumentar o faturamento mensal. Essa mudança está aproximando a estrutura das lojas com as de pequenos restaurantes. Entretanto, ainda, existe por parte delas a preocupação com o café, principalmente o especial, que o apresentam como o principal produto da empresa.

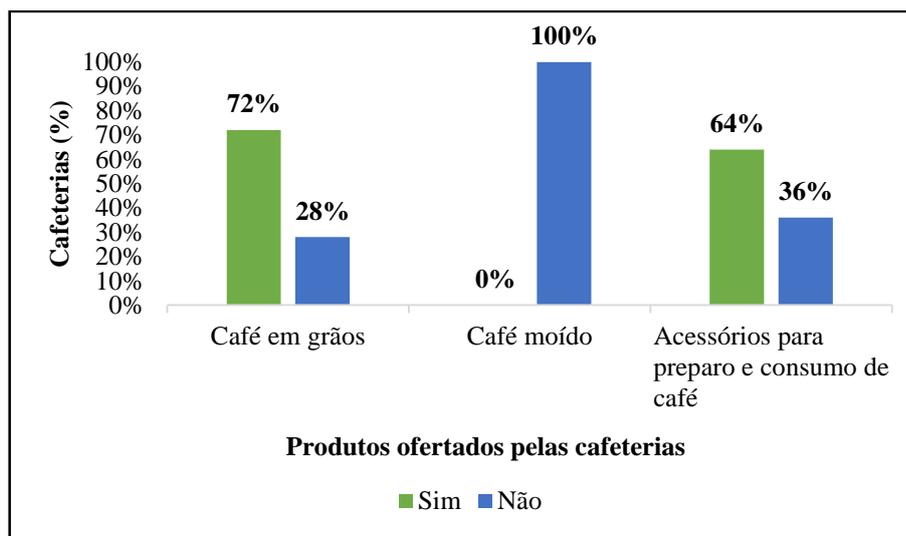
4.1.2 Categoria II: Caracterização dos atributos do café e de seu preparo

Esta sessão retrata os itens que integram a categoria sobre os atributos do café e de seu preparo. O levantamento de dados para esta parte da pesquisa seguiu as orientações dispostas

no de acordo com o Apêndice B, o qual é composto por uma subcategoria: i. Caracterização dos cafés, em que suas respostas são demonstradas a seguir por meio da estatística descritiva.

i. Caracterização dos cafés

Gráfico 6 – Número de cafeterias (%) que ofertam produtos para o cliente levar para casa.



Fonte: Dados da pesquisa, abril e maio de 2018.

Nota-se, no Gráfico 6, que um dos três produtos avaliados não são ofertados por todas as cafeterias estudadas, o café moído. Ressalta-se, ainda, que nas duas visitas em cada cafeteria, não havia o produto a pronta entrega e nenhuma informação quanto ao serviço de moagem para o cliente, porém quando questionados informaram moer de acordo com o método escolhido.

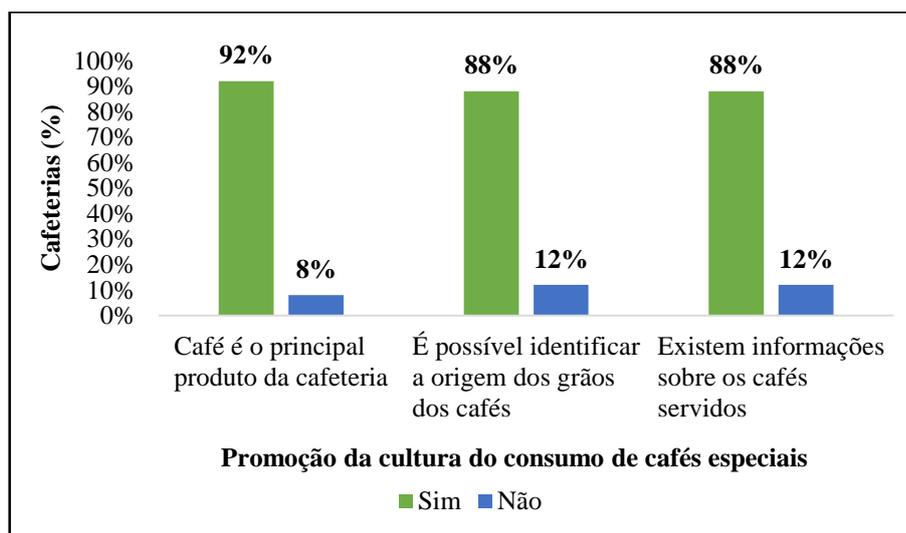
Embora as cafeterias não tenham o grão moído a pronta entrega e não forneçam a informação do serviço de moagem de forma espontânea, em de 72% das cafeterias foi possível observar a venda de cafés em grãos. Além disso, nas mesmas prateleiras dos cafés verificou-se a venda de acessórios e/ou equipamentos domésticos para o preparo e consumo da bebida em 64% das lojas.

Entre os acessórios para o preparo de cafés (métodos distintos) em casa que são vendidos nas cafeterias, os mais frequentes foram: Hario V60, Kalita, Clever, Prensa Francesa, Aeropress, Cafeteira Moka/Italiana e Chemex); Filtros; e Moedores/Moinho (elétricos e/ou manual).

Diante disso, conclui-se que a maioria das cafeterias de cafés especiais vendem grãos, acessórios e métodos de preparo da bebida, porém não informam de maneira espontânea o

serviço de moagem. Ainda, este acesso ao grão, pode auxiliar no desenvolvimento da cultura do consumo de cafés especiais, conforme Gráfico 7, que retrata a promoção do consumo desta bebida *premium*.

Gráfico 7 – Número de cafeterias (%) que promovem a cultura do consumo de cafés especiais



Fonte: Dados da pesquisa, abril e maio de 2018.

Entre as 25 cafeterias observadas, a pesquisa revelou que apenas 8% não apresentaram o café como principal produto da loja e cerca de 12% não identificam a origem dos grãos e também não apresentam informações sobre os grãos servidos. A maioria das cafeterias, que além de identificar a origem dos grãos, disponibilizam informações sobre o café e os métodos de preparo servidos predominantemente nos cardápios e em alguns casos no balcão e nas paredes do estabelecimento.

Embora, a maioria das cafeterias detenham o café como o principal produto, algumas cafeterias possuem além do café, a refeição como principal produto, pois na disposição de itens do cardápio constam opções de refeições como almoço, que em alguns casos o café deixa de ser exclusivamente o produto principal da empresa. Deste modo, admite-se que o formato operacional das empresas possui particularidades, embora em sua maior parte sigam um padrão e em outros podem ser classificados como outras formas operacionais, além de cafeterias de cafés especiais.

Por fim, considerando os resultados apresentados, compreende-se que a maioria das cafeterias de cafés especiais promovem a cultura do consumo de cafés especiais por meio da disseminação de informação e conhecimento sobre os mesmos como um serviço da loja. Neste

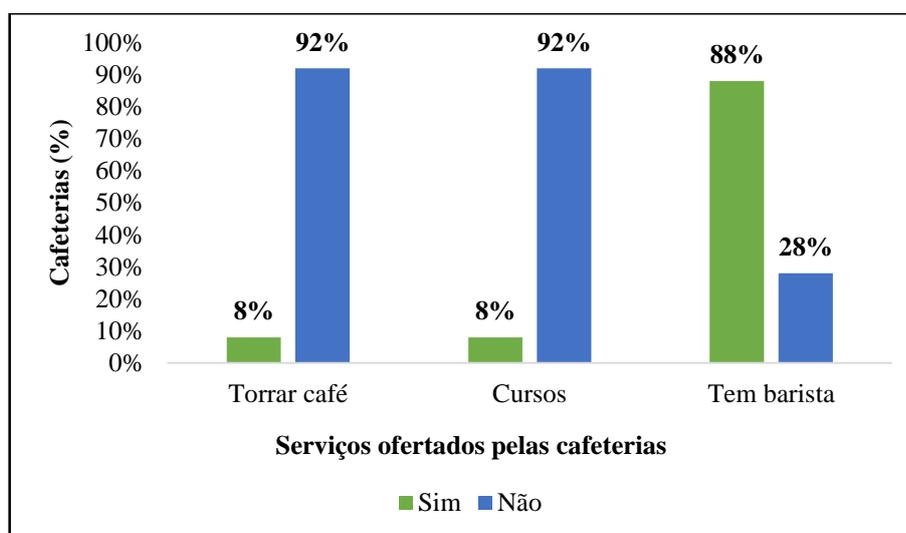
sentido, os dados coletados indicam que a oferta de serviços relacionados ao café também contribui para valorizar os cafés especiais. Estas relações também puderem ser constatadas por meio dos itens de observação da Categoria III.

4.1.3 Categoria III: Caracterização das operações de serviço das cafeterias

Esta sessão aponta os itens que correspondem as operações de serviço das cafeterias, conforme Apêndice B, fragmentado em três subcategorias: i. Caracterização dos serviços ofertados pelas cafeterias; ii. Caracterização do relacionamento com os clientes, no qual seus dados são ilustrados por meio da estatística descritiva em seguida.

i. Caracterização dos serviços ofertados pelas cafeterias

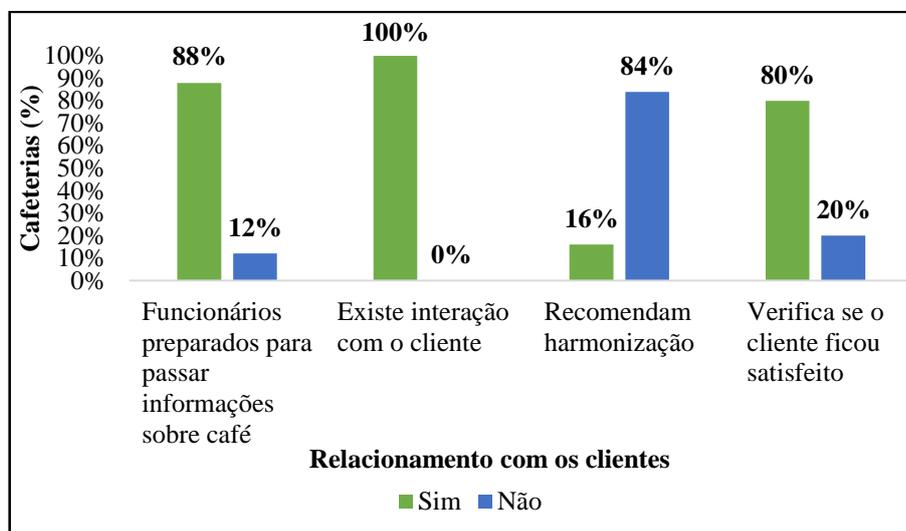
Gráfico 8 – Número de cafeterias (%) que ofertam serviços



Fonte: Dados da pesquisa, abril e maio de 2018.

Conforme Gráfico 8, nota-se que entre as 25 cafeterias observadas, a maioria não oferta dois serviços entre os três avaliados. Esses serviços correspondem a: Torrar café e Cursos. Porém, quanto ao serviço de atendimento, a maioria das cafeterias possuem baristas e funcionários preparados para passar informações sobre café, embora uma pequena parcela realize os métodos de preparo na mesa do cliente e recomendem harmonização, conforme retratado no item sobre a caracterização do relacionamento com os clientes.

ii. Caracterização do relacionamento com os clientes

Gráfico 9 – Número de cafeterias (%) que possuem relacionamento com os clientes

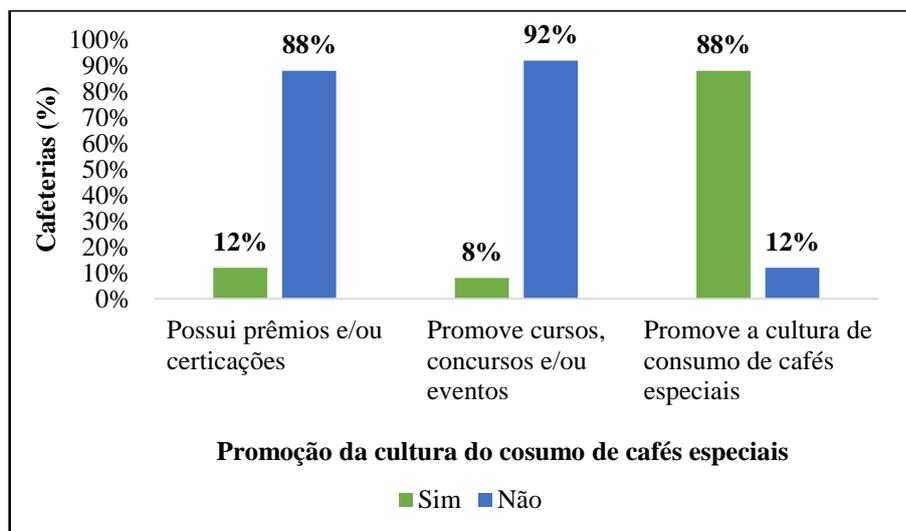
Fonte: Dados da pesquisa, abril e maio de 2018.

Quanto ao relacionamento da cafeteria com os clientes, nota-se no Gráfico 9, que 100% interagem com o público, quando considerado o atendimento que compõe a entrega dos pedidos e valor cobrado. Ainda, foi possível identificar que a maior parte das lojas possui barista e os funcionários verificam se os clientes ficaram satisfeitos com o pedido de maneira natural. Por outro lado, apenas quando questionados os funcionários mostram-se preparados para passar informações sobre os cafés e cerca de 12% não souberam explicar os atributos do café.

Além disso, a observação revelou que a maioria dos funcionários das cafeterias demonstraram conhecer o público, os chamando pelo nome e algumas gratificam os clientes na compra de determinado número de cafés, recebe um prêmio; e em outra, o primeiro espresso é cortesia da casa.

Embora exista essa interação com o cliente os funcionários não recomendaram harmonização de forma espontânea, apenas quando questionados, porém, a maioria considerou os atributos do café para sugerir a combinação, o que confirma que eles possuem conhecimentos sobre os grãos.

Portanto, a maioria das cafeterias buscam estabelecer um relacionamento próximo com os clientes, porque entendem o atendimento como um serviço importante para cafeteria, entretanto a abordagem espontânea é algo que ainda precisa ser desenvolvido, principalmente quanto a promoção da cultura do consumo de cafés especiais, conforme explica o Gráfico 10.

Gráfico 10 – Número de cafeterias (%) que promovem a cultura do consumo de cafés especiais

Fonte: Dados da pesquisa, abril e maio de 2018.

Conforme Gráfico 10, observa-se que entre os três itens avaliados, dois detêm a maior concentração de “não”, o que indica que a maioria das cafeterias não se preocupam em promover a cultura do consumo de cafés especiais por meio da disposição de informações quanto a prêmios e certificações, bem como não promovem cursos, concursos e eventos.

Neste sentido, a pesquisa revelou que para 88% das cafeterias avaliadas a apresentação dos prêmios e certificações não é algo importante, pois não foi possível observar nas unidades nenhuma informação deste tipo. De maneira oposta, 12% possuem quadros com essas informações em seus estabelecimentos e quanto a cursos, concursos e/ou eventos sobre café, a pesquisa apresentou que apenas 8% possuem informações quanto a promoção.

Contrapondo os dois itens, o último apresenta que a maioria das cafeterias são adeptas a promoção da cultura do consumo de cafés especiais por meio da oferta de várias opções de grãos, origens, métodos de preparo e principalmente na valorização de microlotes de pequenos produtores, os quais revelaram notas sensoriais incomuns como: pêssego e milho verde.

Embora a maioria das cafeterias não promovam cursos sobre preparo e consumo de cafés especiais, elas buscam promover a cultura do consumo de cafés especiais. Foi observado que dentre as 25 cafeterias avaliadas, 88% promovem a cultura do consumo de cafés especiais por meio do preparo da bebida na mesa, informações sobre café e métodos de preparo no cardápio. Apresentam também nas paredes e balcões, informações sobre cafés além de deixar sobre o balcão os grãos dos cafés disponíveis para os clientes sentirem o aroma e poder escolher qual o melhor agrada.

Considerando as informações apresentadas nesta categoria, ficou indicado que a maioria das cafeterias busca estabelecer um relacionamento próximo com os clientes, porque entendem o atendimento como um serviço importante para cafeteria, entretanto a abordagem espontânea é algo que ainda precisa ser desenvolvido, principalmente quanto a promoção da cultura do consumo de cafés especiais.

Ainda, embora a maior parte das lojas promovam a cultura do consumo de cafés especiais e o desenvolvimento de sua cadeia, questões de oferta de serviços como: cursos, concursos, eventos e a visibilidade de prêmios e certificações precisam ser mais difundidas e melhor configuradas na identidade das cafeterias.

4.2 Roteiro de observação na Internet: Instagram

Este subcapítulo tem por objetivo apresentar os resultados do Roteiro de observação na Internet (Instagram) a respeito das categorias: I. Caracterização dos participantes; II. Caracterização dos atributos do café e de seu preparo; e III. Caracterização das operações de serviço das cafeterias.

4.2.1 Categoria I: Caracterização dos participantes

Esta sessão apresenta os itens que compõem a categoria sobre as cafeterias participantes da pesquisa, conforme Apêndice C, que possui uma subcategoria: i. Classificação da empresa e experiência de apreciar café. Neste sentido, seus resultados são apresentados na sequência por meio da estatística descritiva citada no capítulo de Materiais e Métodos.

i. Classificação da empresa e experiência de apreciar café

A pesquisa revelou que todas as cafeterias deste estudo utilizam a página Instagram, porém apenas 23 lojas possuem alguma informação na Descrição (Biografia). No perfil do Instagram das cafeterias da cidade de São Paulo, encontram-se diversas informações sobre a cafeteria. Entre elas estão: link para outra página da cafeteria na internet (28%); horário de funcionamento (25%); localização (20%); vendem cafés especiais (8%); outras informações (15%); e não tem descrição (3%).

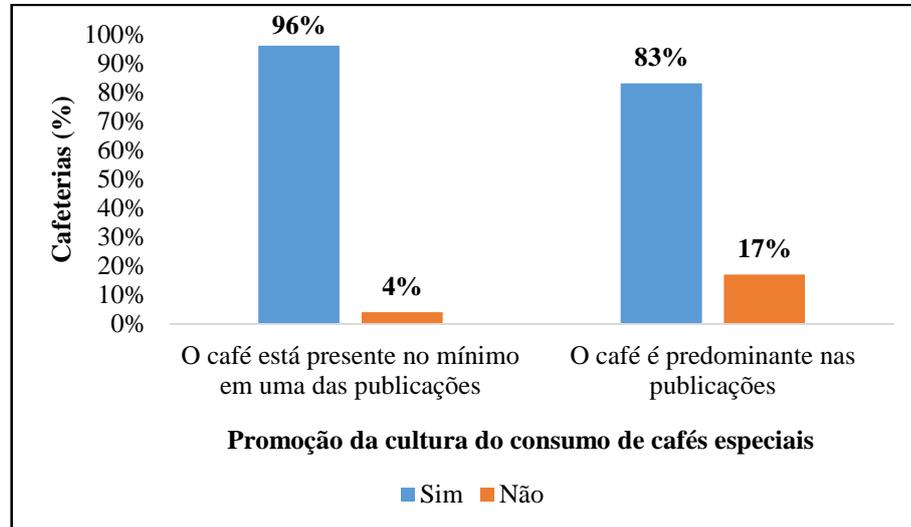
Assim, observou-se que a informação mais frequente é a disponibilização de um link que leva o usuário para outra página da cafeteria na internet. Portanto entre as 17 cafeterias que disponibilizam links, 14 dispõem o link de seus sites e 3 o link de suas páginas no Facebook. A segunda informação mais recorrente entre as páginas das cafeterias, corresponde ao horário de funcionamento, presente em 15 perfis, constando em sua maior parte os dias, horários de atendimento ao cliente e se atendem ou não nos finais de semana e feriados. A terceira informação refere-se à localização das cafeterias, na qual 12 disponibilizam seus endereços, contendo em sua maior parte: rua, número, bairro, região e determinado local como referência. Por último, 5 cafeterias informaram vender cafés especiais.

Diante das informações, considera-se que as cafeterias estão preocupadas em informar aos usuários (clientes ou fornecedores) seus produtos, principalmente: que vendem cafés especiais, onde estão localizadas e quando é o expediente. Deste modo, nota-se que as lojas promovem a cultura do consumo de cafés especiais, fornecendo informações sobre o produto e disponibilizando endereços e horários de atendimento com intuito de facilitar a visita dos usuários. Essa promoção é ainda mais visível na Categoria II, a seguir.

4.2.2 Categoria II: Caracterização dos atributos do café e de seu preparo

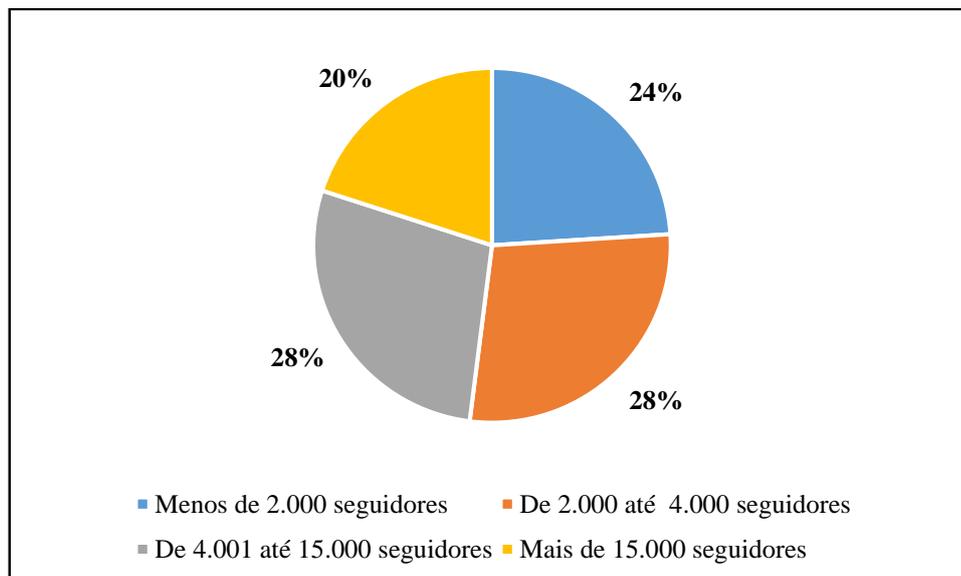
Esta sessão retrata os itens que integram a categoria sobre os atributos do café e de seu preparo, de acordo com o Apêndice C, composto por uma subcategoria: i. Caracterização dos cafés, assim, suas respostas são demonstradas por meio da estatística descritiva a seguir.

i. Caracterização dos cafés

Gráfico 11 – Número de cafeterias (%) que promovem a cultura do consumo de cafés especiais

Fonte: Dados da pesquisa, novembro de 2018.

Segundo o Gráfico 11, a maioria das cafeterias (96%) detém o café como principal produto, pois o apresentam em suas publicações no Instagram por meio de imagens, fotos, vídeos e ou legendas. Ainda, a maioria das lojas (83%) exibem o café na maior parte das suas publicações.

Gráfico 12 – Porcentagem (%) de seguidores das cafeterias no Instagram em 24 de novembro de 2018

Fonte: Dados da pesquisa, novembro de 2018.

Quanto ao número de seguidores no Instagram, existe quatro concentrações, conforme apresentadas no Gráfico 12. Assim, observa-se que a diferença considerável no número de seguidores das cafeterias no Instagram, dentre as lojas visitadas constatou-se que 6 lojas apresentam menos de 2.000 seguidores e 5 possuem mais de 15.000 seguidores, chegando em alguns casos a ultrapassar 30.000 seguidores.

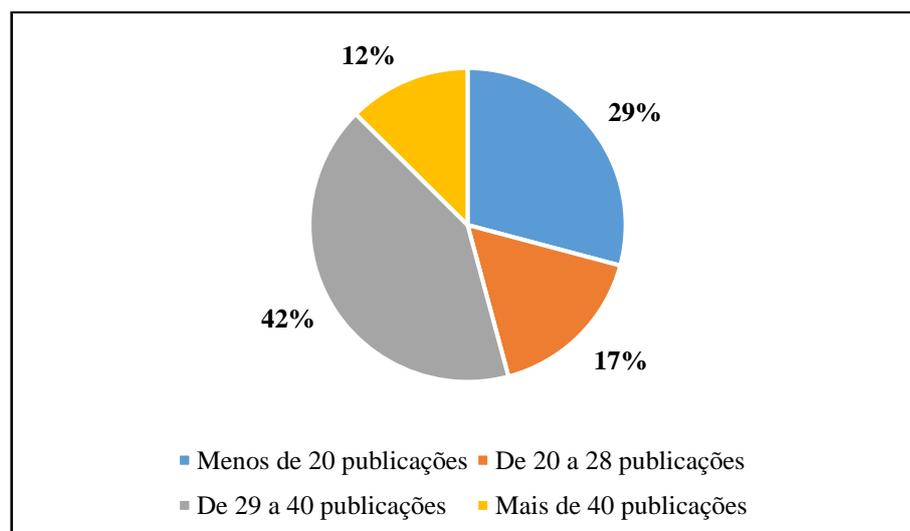
Embora exista esta diferença entre os números das cafeterias, nota-se uma confluência entre 76% das lojas observadas, pois as mesmas apresentam mais de 2.000 seguidores. Portanto, a maioria das cafeterias possuem visibilidade no Instagram e assim utilizam a ferramenta como uma forma de divulgar o café e seus serviços.

4.2.3 Categoria III: Caracterização das operações de serviço das cafeterias

Esta sessão aponta os itens que correspondem as operações de serviço das cafeterias, conforme Apêndice C, fragmentado em uma subcategoria: i. Interação com o usuário, no qual seus dados são ilustrados por meio da estatística descritiva a seguir.

i. Interação com o usuário (fornecedor e/ou cliente)

Gráfico 13 – Percentual (%) de publicações das cafeterias no Instagram, considerando o período de Abril e Maio de 2018

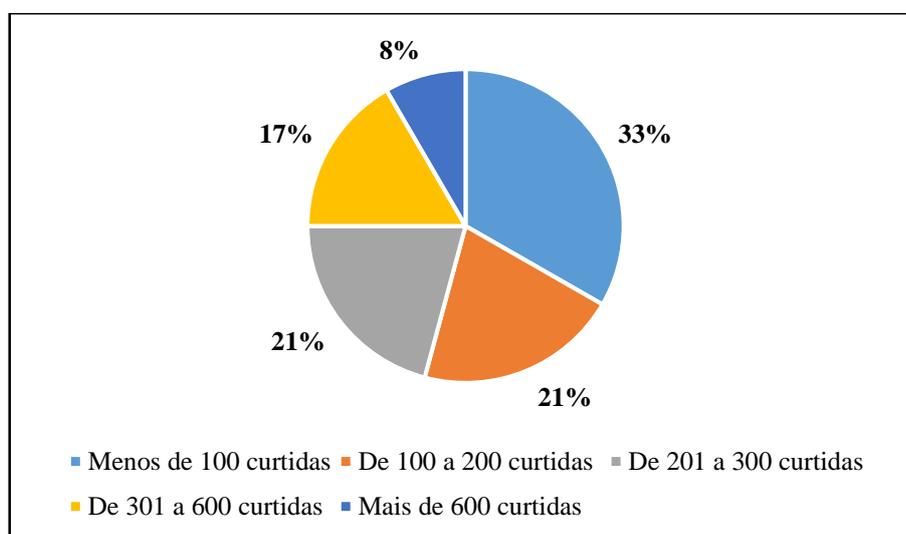


Fonte: Dados da pesquisa, novembro de 2018.

Segundo o Gráfico 13, a média do número total de publicações das cafeterias até 28 de novembro de 2018, foi de 585 e o número médio de publicações de cada cafeteria no período de abril e maio de 2018, foi de 28 publicações, o que corresponde a aproximadamente 5% da média total das publicações das cafeterias. Assim, entre as 24 cafeterias observadas, foram analisadas as imagens, fotos e/ou vídeos publicados no período de abril e maio de 2018, o que corresponde entre 1% a 29% do total das publicações das cafeterias no Instagram.

Entre as publicações, observaram-se as informações da cafeteria, dos produtos e serviços ofertados. Entre as principais postagens estão: cafés e bebidas com café, pratos com opções de refeições para o almoço, *brunch* (doces e salgados), métodos de preparo, horários de atendimento, cursos, eventos e notícias sobre a cafeteria. Embora a média das publicações seja 28, no Gráfico 14, observa-se que a maioria das cafeterias, no total de 54% realizaram mais de 28 publicações no período. Essas publicações repercutiram na internet, gerando curtidas e comentários, conforme ilustrados a seguir.

Gráfico 14 – Número médio de curtidas nas publicações do Instagram das cafeterias da cidade de São Paulo no período de Abril e Maio de 2018.

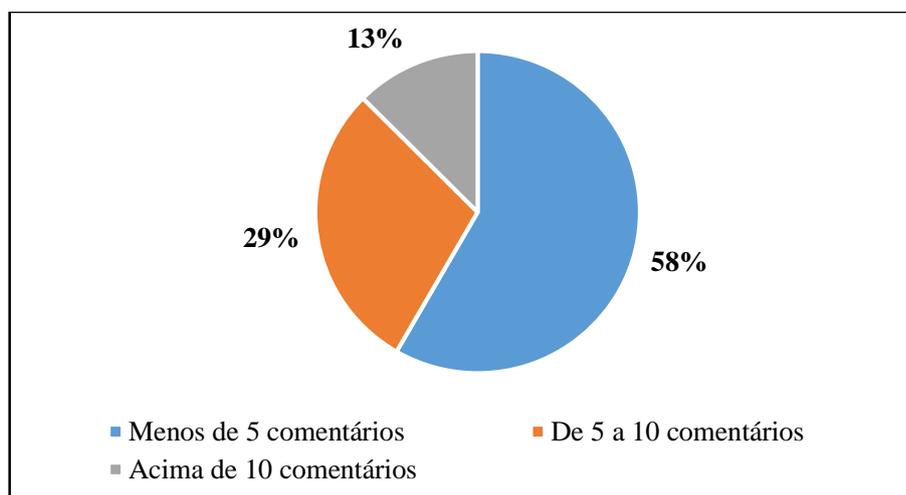


Fonte: Dados da pesquisa, novembro de 2018.

Conforme Gráfico 14, cerca de 67% das cafeterias detém em média mais 99 curtidas, enquanto que 33% possuem em média menos de 100 curtidas. Ainda, entre as 16 cafeterias que detém maior número de curtidas, 10 concentram 42%, o que corresponde entre 100 e 300 curtidas em média. Além disso, observa-se que apenas 25% das cafeterias tem em média mais de 300 curtidas. Sendo o número ainda mais baixo, quando observamos as cafeterias que

possuem em média mais de 600 curtidas, o qual apenas 2 cafeterias apresentam tal proporção. Esse número ainda é mais baixo quando observamos os comentários, Gráfico 15.

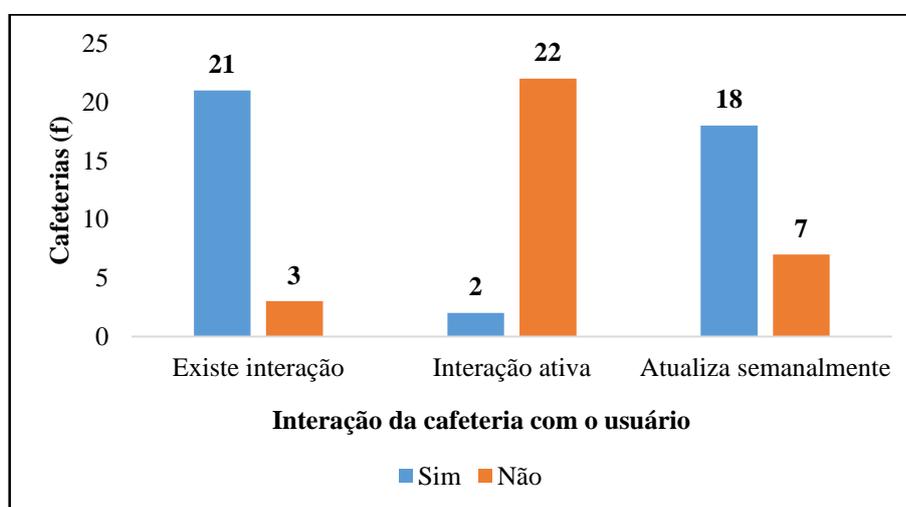
Gráfico 15 – Número médio de comentários nas publicações do Instagram das cafeterias da cidade de São Paulo no período de Abril e Maio de 2018



Fonte: Dados da pesquisa, novembro de 2018.

Conforme Gráfico 15, cerca de 58% corresponde a maioria das cafeterias observadas que possuem em média menos de 5 comentários, enquanto 13% possuem em média acima de 10 comentários. Por fim, observa-se que o número é relativamente baixo, o que indica que os usuários são pouco ativos na interação com as cafeterias.

Gráfico 16 – Número de cafeterias (f) que interagem com o usuário (fornecedor e/ou cliente) no período de Abril e Maio de 2018



Fonte: Dados da pesquisa, novembro de 2018.

De acordo com o Gráfico 16, a maioria das cafeterias (21) interagem com o usuário (fornecedor e/ou cliente), respondendo seus comentários nas publicações. Ainda, a maioria procura atualizar a página semanalmente, com no mínimo uma postagem. Porém, entre o período observado, a maioria das cafeterias não responderam os comentários dos clientes, o que caracteriza uma interação negligente.

Contudo o período observado, corresponde a uma pequena parte de todo o conteúdo da página. Portanto, podemos inferir que a maioria das cafeterias tem seus valores comprometidos com a melhoria da qualidade, pois promovem a cultura do consumo de cafés especiais por meio da relação com seus clientes e fornecedores no Instagram, informando e divulgando seus produtos e serviços.

4.3 Roteiro de entrevista

Este subcapítulo tem por objetivo apresentar os resultados do Roteiro de entrevista a respeito das categorias: I. Caracterização dos participantes; II. Caracterização dos atributos do café e de seu preparo; e III. Caracterização das operações de serviço das cafeterias.

4.3.1 Categoria I: Caracterização dos participantes

Esta sessão apresenta os itens que compõem a categoria sobre os participantes: (A) respondentes e (B) empresas, conforme Apêndice A, divididas em subcategorias, que correspondem as informações sobre os participantes da pesquisa:

A. Informações sobre os respondentes: i. Sexo, ii. Idade, iii. Grau de instrução, iv. Formação na área de café, v. Quanto tempo trabalha na empresa e vi. Cargo na empresa;

B. Informações sobre as cafeterias: i. Classificação da empresa, ii. Localização da empresa; e iii. Experiência de apreciar café.

Assim, os resultados de ambas as partes e suas subcategorias são apresentados na sequência por meio da estatística descritiva e análise de conteúdo.

A. Informações sobre os respondentes

i. Sexo

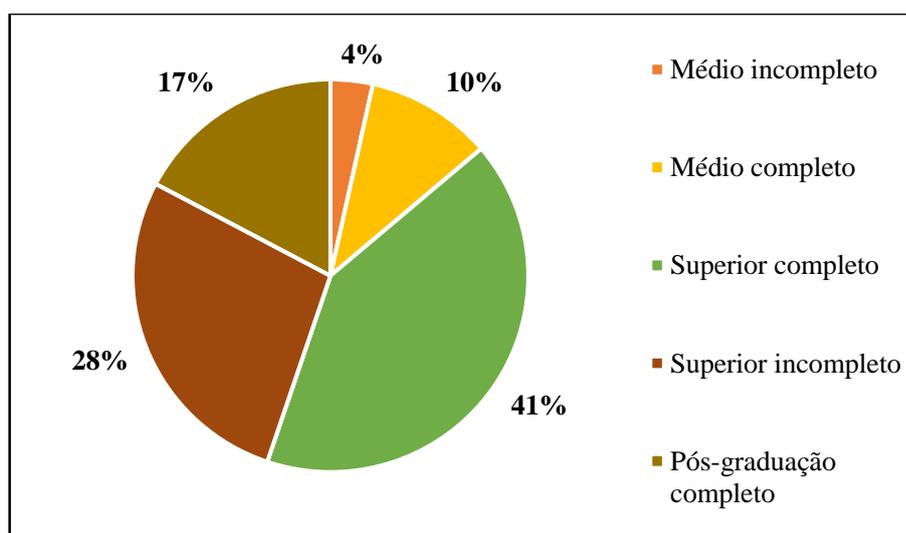
Entre as 25 entrevistas realizadas, quatro Cafeterias (F, I, U e X) contaram com a participação de dois respondentes, totalizando 29 participantes na pesquisa, onde 66% são do sexo masculino e 34% do feminino.

ii. Idade

Entre os 29 participantes, a maioria tem idade entre 20 e 40 anos, 26 participantes, ou seja, 90% dos participantes. E 16 tem até 30 anos, enquanto apenas 2 tem idade acima de 41 anos.

iii. Grau de instrução

Gráfico 17 – Grau de instrução dos participantes da pesquisa em porcentagem



Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2018.

No total de 58%, que corresponde a maioria dos participantes possuem superior completo, onde 17% possui pós-graduação. Diante dos dados apresentados, nota-se que os respondentes são pessoas predominantemente qualificadas em termos de ensino formal.

Porém o grau de instrução não compreende especificamente o café e sim a cursos que abrangem tecnologia da informação; políticas públicas; marketing; administração; arquitetura; comércio exterior e alimentos e bebidas. Contudo a maioria dos participantes informaram possuir formação na área de café, conforme descrito a seguir.

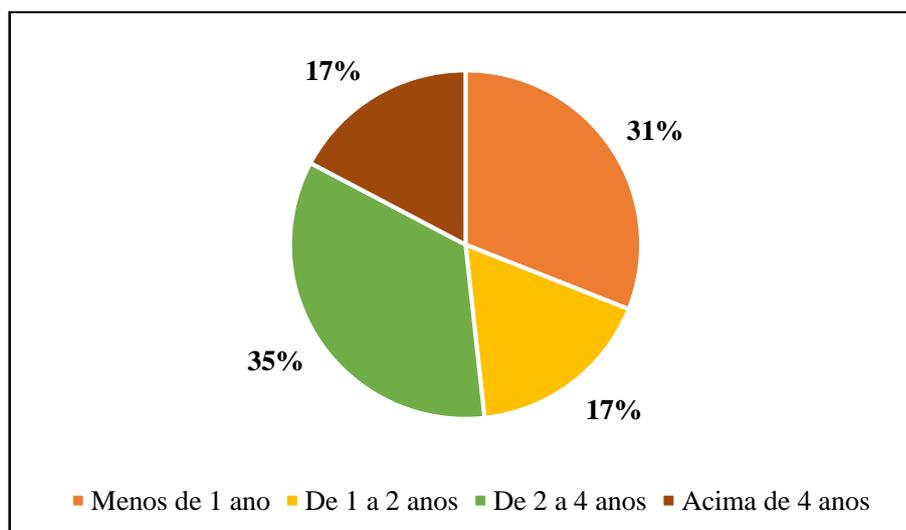
iv. Formação na área de café

A maioria dos participantes possuem formação na área de café por meio de cursos. Entre os 29 respondentes apenas dois não possuem diploma, porém realizaram cursos informais e adquiriram grande parte de seus conhecimentos no dia a dia e com seus colegas de trabalho e da área. Além disso, informaram que participaram de eventos, workshops e palestras sobre café.

Entre os cursos realizados pelos respondentes, destacaram-se três: Barista, Análise Sensorial e Torra. O curso predominante foi o de Barista mencionado pela maioria (58,33%), seguido do Análise Sensorial (14,58%) e Torra (12,50%). Além disso, 14,58% dos participantes mencionaram outros tipos de cursos como Latte Art, métodos de preparo de café, águas, classificação e degustação de café e coquetelaria.

v. Quanto tempo trabalha na empresa

Gráfico 18 – Percentual (%) de tempo de trabalho dos participantes na empresa

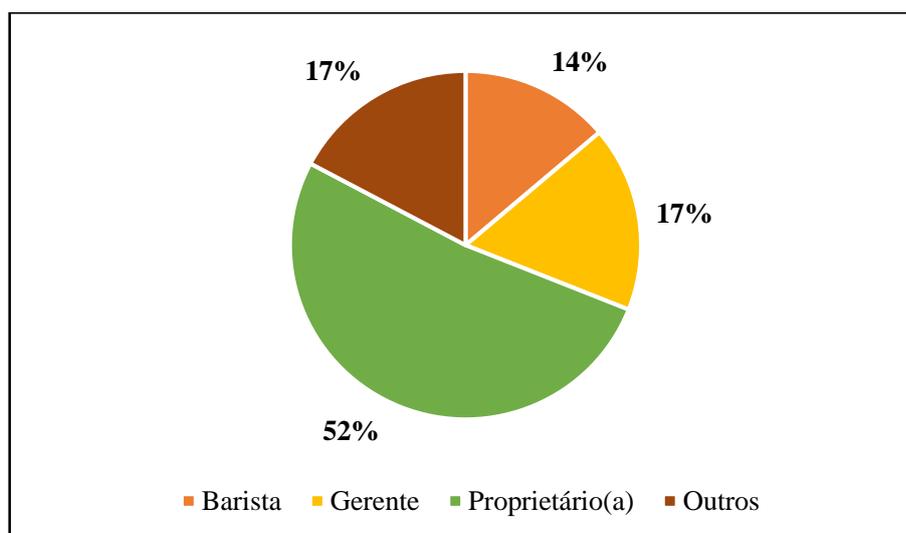


Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2018.

De acordo com o Gráfico 18, 52% dos participantes trabalham na cafeteria acima de 2 anos, onde dez trabalham de 2 a 4 anos e cinco acima de 4 anos. Enquanto quatorze trabalham a menos de 2 anos.

vi. Cargo na empresa

Gráfico 19 – Cargos dos respondentes em porcentagem



Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2018.

Para que fosse realizado a entrevista o respondente deveria deter informações referente as operações da empresa. Assim, nesta pesquisa, entre os 29 respondentes, a maioria dos respondentes são proprietários (15), porém informaram deter outras funções operacionais devido ao formato da empresa. Ainda, 4 são baristas e 10 respondentes informaram possuir cargos administrativos, além de operacionais, assim cinco deles são gerentes e 5 foram classificados como outros, que consiste em encarregado, administrativo, marketing e chefe de bar.

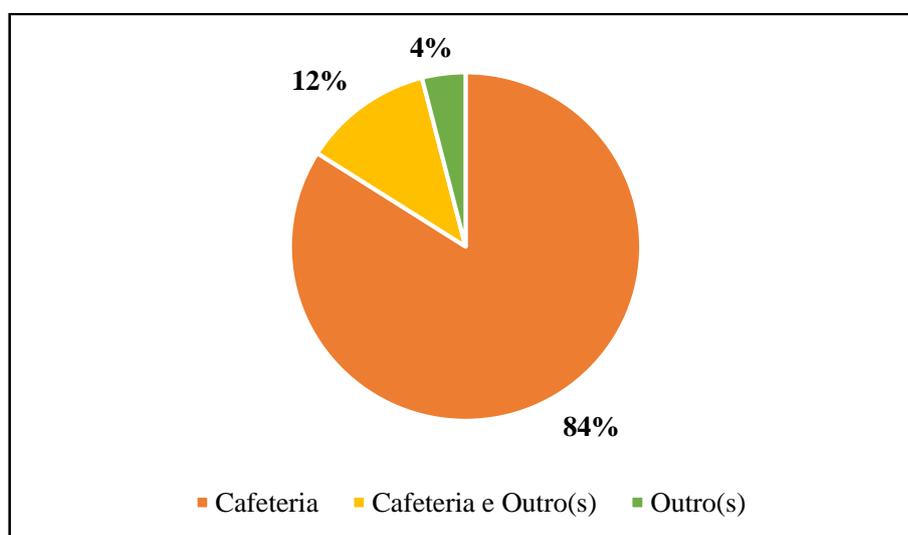
Identificou-se que a maioria dos participantes possuem superior completo, porém o grau de instrução não compreende especificamente o café e sim a outras áreas. Entretanto, a maioria dos respondentes informou que possui formação em especialidade relacionada a indústria do café por meio de cursos. Declararam também que participaram de eventos, workshops, palestras sobre café e cursos informais e adquiriram grande parte de seus conhecimentos no dia a dia e com seus colegas de trabalho e da área. Entre os cursos realizados pelos respondentes,

destacaram-se três: barista, análise sensorial e torra, sendo que predomina a formação como barista.

B. Informações sobre as empresas

i. Classificação da empresa

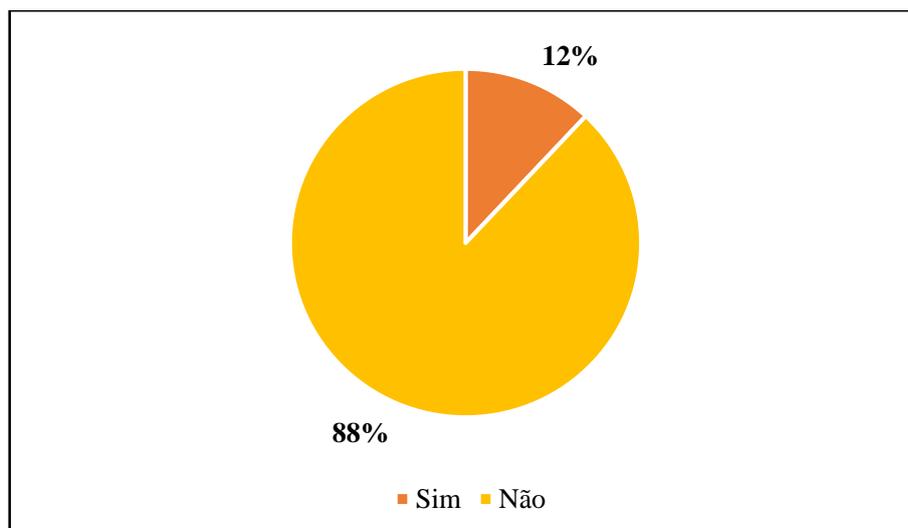
Gráfico 20 – Classificação da empresa em porcentagem



Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2018.

A maioria dos participantes classificaram a empresa como cafeterias (84%), porém algumas mencionaram possuir outros nomes na razão social como restaurante e lanchonete e também reconheceram que a cafeteria não tem apenas o café como principal produto (12%). Ainda, 4% dos participantes classificaram a empresa em cafeteria e outro(s) tipo de empreendimento, mas, apenas a Cafeteria L não classificou a empresa como cafeteria, conforme trecho descrito.

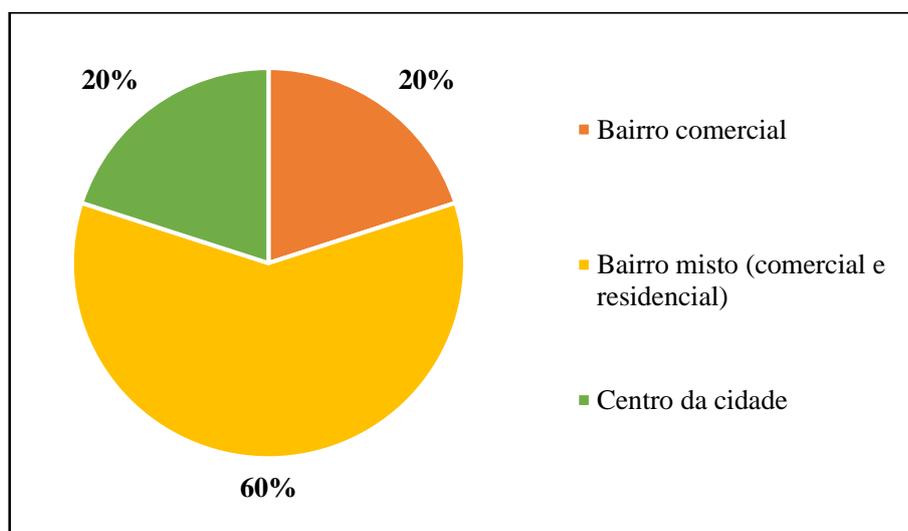
A casa tem a cara de cafeteria, mas é uma comedoria, uma cantina. A galera vem aqui, a gente atende bastante estudante, a gente acaba concorrendo com os botequinhos do lado. (Cafeteria L).

Gráfico 21 – Percentual (%) de empresas que fazem parte de uma rede

Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2018.

A pesquisa revelou que nenhuma das lojas fazem partes das grandes redes de cafeterias do país. Deste modo, o Gráfico 21, ilustra que 12% das cafeterias pertencem a pequenas redes locais de cafeterias, as quais denominam como pequeno grupo, já que possuem outras unidades e evidenciam que não são franquias.

Portanto, 100% das cafeterias são independentes. Assim, podemos classificar as empresas em dois formatos: (1) independentes e/ou (2) integradas, pois além de cafeterias independentes, são torrefadoras; escolas e/ou detêm propriedades de cultivo de cafés.

Gráfico 22 – Localização das cafeterias em porcentagem

Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2018.

Segundo Gráfico 22, 60% das cafeterias estão localizadas em bairros mistos, que compreendem prédios comerciais e residenciais e os outros 40% dividem-se em áreas de comércio e residência. Além disso, os participantes revelaram que o mercado de cafeterias está em progresso:

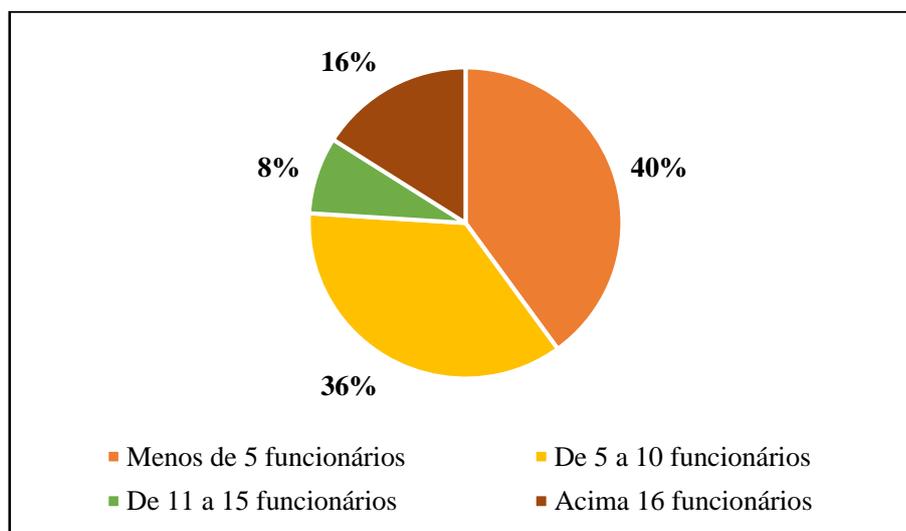
(...) a gente está em fase de expansão, a gente pretende abrir 20 lojas até 2020, ou seja, uma loja atrás da outra (Cafeteria D).

(...) abriu 8 cafeterias no bairro em um período desde que a gente abriu (Cafeteria E).

Ontem fomos no lugar para abrir a segunda (Cafeteria N).

Diante dos trechos descritos, podemos considerar que as empresas independentes estão em ascensão, no formato de pequena empresa conforme ilustrado no Gráfico 23, o número de funcionários.

Gráfico 23 – Quantidade de funcionários das cafeterias em porcentagem



Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2018.

Cerca de 76% das cafeterias possuem menos de 10 funcionários, enquanto 24% possui mais de 10 colaboradores. Assim, nota-se que são organizações de pequeno porte, portanto possuem a capacidade de se adaptarem facilmente.

ii. Experiência de apreciar café

Quanto ao horário de atendimento ao cliente, a maioria das cafeterias abre no período da manhã e fecha a noite. Entre elas, 60% abre no final da manhã entre 9h00min e 11h00min; 36% abrem no início da manhã entre 6h00min e 8h59min; e apenas 4% abre no período da tarde, especificamente no início da tarde entre 12h00min e 14h59min.

Enquanto, 72% das cafeterias fecham no início da noite, entre 18h00min e 20h59min; 16% no final da noite entre 21h00min e 5h59min; e 12% no final da tarde entre 15h00min e 17h59min.

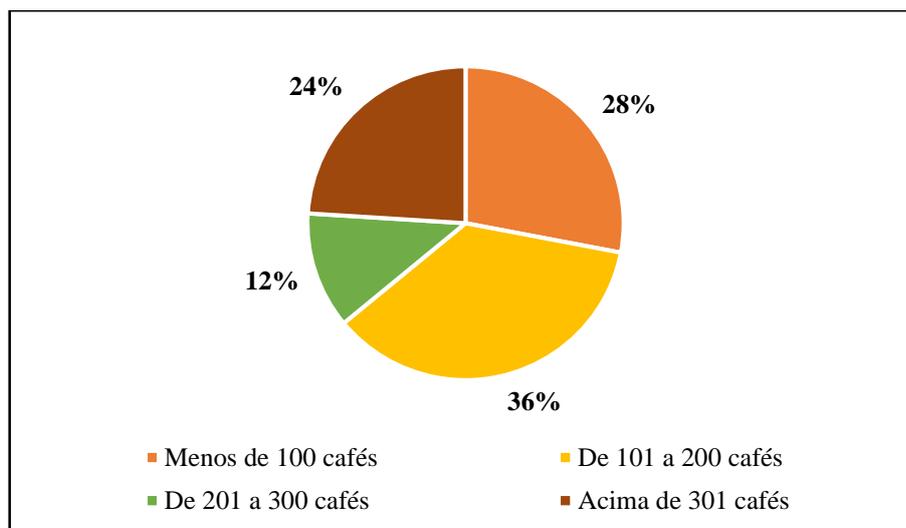
Deste modo, compreendemos que a maioria das cafeterias abrem no final da manhã e fecham no início da noite, assim, seguem um horário comercial, conforme explica a Cafeteria F.

A cafeteria é um negócio muito local, não sei se todas as cafeterias, mas as minhas, por exemplo, são horários comerciais, então, é as pessoas que moram em volta que frequentam o lugar. Tem nicho de consumidores que são aqueles que vão atrás de café, esses vão em todas as cafeterias, então justo essa relação com as cafeterias, ela ajuda. Um conhece o outro, faz post no Instagram promovendo o outro e ajuda os clientes a circularem. O importante é o mercado crescer, as pessoas conhecerem mais, consumirem mais o café especial. (Cafeteria R).

Ainda, o entrevistado ressalta que no mercado de cafeterias existe uma proximidade entre as organizações, onde geralmente um conhece o outro e acabam recomendando o estabelecimento, em outras palavras fazem propaganda de seus concorrentes. Essa postura, para ele auxilia no desenvolvimento do mercado de cafés especiais. Além disso, ele menciona que a cafeteria é um negócio local, o que corrobora com o horário de maior frequência.

Entre as 25 cafeterias, três períodos foram mencionados como horário de maior frequência de clientes: manhã, tarde e noite, especificamente o início da tarde (27%), final da tarde (40%), início da noite (19%) e outros (14%). Porém a maioria das cafeterias apresentaram mais de um horário de maior frequência, que se concentraram no início da tarde e final da tarde, que corresponde ao horário de almoço e após o almoço dos clientes.

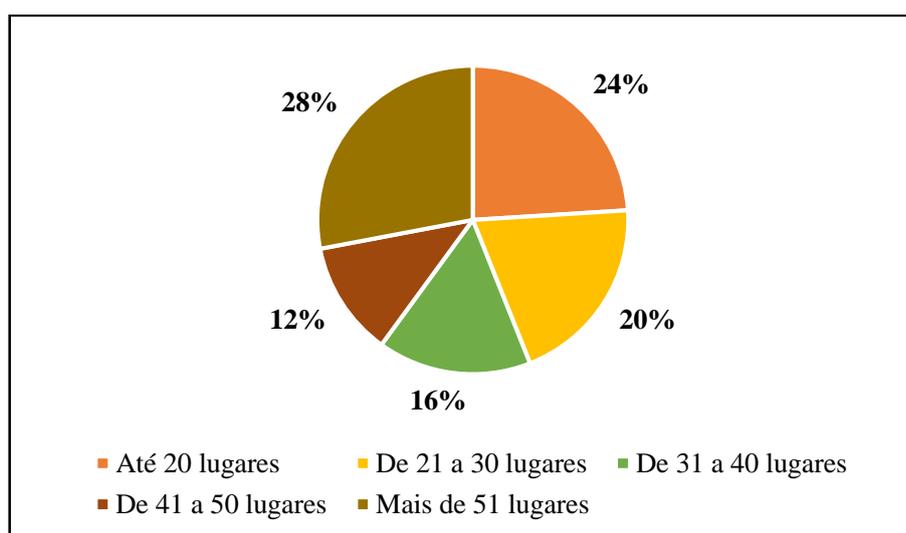
Gráfico 24 – Quantidade média de cafés vendidos diariamente (xícara/dia) em porcentagem



Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2018.

A maioria das cafeterias vendem em média de 101 a 200 cafés por dia, o que corresponde a 36% ou 9 cafeterias. Enquanto, cerca de 28% das cafeterias vendem em média menos de 100 cafés. Enquanto 36% vendem acima de 201 cafés por dia. Ressalta-se que esses números representam apenas aos cafés espressos e coados, sem considerar bebidas e drinks.

Gráfico 25 – Quantidade máxima de acomodação de clientes



Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2018.

A maioria das cafeterias (60%) detém menos de 40 lugares para acomodar seus clientes, enquanto 28% possui mais de 51 lugares.

4.3.2 Categoria II: Caracterização dos atributos do café e de seu preparo

Esta sessão retrata os itens que integram a categoria sobre os atributos do café e de seu preparo, de acordo com (Apêndice A), organizado em cinco subcategorias: i. Origem dos grãos de cafés, ii. Produção, processamento e beneficiamento de cafés, iii. Preparo da bebida, iv. Qualidade da bebida; e v. Preço *premium* da bebida. Diante disso, os principais aspectos coletados são demonstrados por meio da análise de conteúdo e da estatística descritiva a seguir.

i. Origem dos grãos de cafés

A pesquisa revelou uma conformidade entre as informações dos participantes quanto a origem dos grãos de café, no que compreende ao estado e regiões, isto é, a maioria das cafeterias desta pesquisa são lojas de cafés especiais e compram seus grãos nos mesmos estados e regiões do Brasil, que detém qualidade e potencial produtivo, conforme compreende e explica a Cafeteria K.

É uma coisa que já vem da nossa diretora, então ela optou por escolher as principais regiões produtoras do país (...). São excelentes regiões tanto focadas para qualidade quanto para volume de produção. (Cafeteria K).

Os respondentes indicaram de forma espontânea algumas regiões onde são cultivados os grãos de café servidos nas cafeterias. Deste modo, o Quadro 18 organizado por estado apresenta em ordem crescente as origens que foram mencionadas com maior frequência pelos entrevistados.

Quadro 18 – Principais origens dos grãos de cafés servidos nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo

Origens	Regiões
Minas Gerais	Sul de Minas
	Cerrado Mineiro
	Mantiqueira de Minas
	Caparaó
	Serra da Canastra
	Carmo de Minas
São Paulo	Alta Mogiana
	Alta Sorocabana
Espírito Santo	Serra Caparaó
	Pedra Azul
Bahia	Chapa Diamantina
Paraná	Norte do Paraná
Outro(s)	País: Colômbia

Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2018.

De acordo com a Quadro 18, as cafeterias compram ou produzem cafés em 5 estados brasileiros. Entre eles os mais citados foram: Minas Gerais, São Paulo e Espírito Santo. Destaque para Minas Gerais que foi mencionada pela maior parte das lojas, bem como foi a que apresentou maior número de regiões. Além disso, a pesquisa revelou outros estados e países, entretanto, a Colômbia foi a única que obteve maior frequência indicações, embora a obtenção dos grãos seja algo esporádico como explica a Cafeteria E.

Eu viajei pela Itália, Espanha e a gente trouxe café dessas regiões e semana que vem a gente vai servir uma carta de cafés internacionais, uma série de classificações. Eu comprei agora, mas é esporádico. (Cafeteria E).

Ainda sobre as origens dos grãos de café, a pesquisa revelou informações quanto a identificação dos cafés; a variedade; a certificação e a classificação de acordo com método de análise sensorial de alguma instituição. Quanto a identificação dos grãos, a maioria das cafeterias reconhecem a origem nos rótulos das embalagens; na ficha técnica; e/ou na hora de negociar a compra do café com seus fornecedores. Entre as informações que constam nas embalagens de café estão: região, cidade, estado, nome do(a) produtor(a), nome da propriedade, localização geográfica, variedade, altitude, beneficiamento, notas sensoriais, data de torra e data de validade. Essas informações são semelhantes às que constam na ficha técnica (Anexo C).

A pesquisa também revelou que as informações sobre os grãos podem chegar na cafeteria por meio dos fornecedores: produtores; torrefadoras; e/ou própria produção. Sendo as torrefadoras de café as mais frequentes entre as lojas, seguida dos produtores e por último da própria produção.

Deste modo, os dados indicados pelos respondentes, admite a existência de uma relação de proximidade das cafeterias com seus fornecedores, a qual auxilia na identificação da origem dos grãos. Assim, a seguir, as cafeterias explicam que as torrefadoras que possuem contato direto com os produtores repassam as informações sobre os grãos. Além disso, as cafeterias que produzem seus próprios grãos, também procuram passar essas informações para seus clientes (Anexo A).

Os nossos cafés chegam até nós de duas maneiras. Normalmente somos nós indo atrás dos produtores visitando fazenda em época de colheita, provando grão e trazendo para cá (...). O segundo cenário é quando esses próprios torrefadores sugerem cafés do estoque deles que também são comprados de pequenos produtores. (Cafeteria A).

No pacotinho e no cardápio, a gente tem a origem, o nome do produtor, o nome do sítio ou fazenda, com a localização geográfica (...). Compramos café de todo Brasil, onde tenha café de alta qualidade, a gente vai comprar. (Cafeteria B).

(...) produtores, além da fazenda própria (...). Todos os cafés são rastreados, tem códigos, então a gente sabe exatamente qual é o lote e qual a plantação, talhão que ele está. A gente consegue identificar todo o plantio. É um trabalho manual de identificação por etiquetas e na fazenda a gente guarda eles em determinados lugares. (Cafeteria W).

Diante dos relatos, percebe-se que independente de quem seja o fornecedor, a origem dos grãos é identificada pela maioria das cafeterias. Elas além de acompanhar o trabalho de

seus fornecedores, os representantes das cafeterias que tenham tido formação apropriada, declararam que provam os cafés. Ainda, a variedade também é concedida pelos fornecedores ou adquiridas nas visitas as propriedades e torrefadoras. Em alguns casos, a variedade dos grãos vem identificada nos rótulos das embalagens e/ou na ficha técnica, assim como a origem mencionada.

Deste modo, a pesquisa revelou que a maior parte das cafeterias identifica a variedade dos grãos de cafés e entre elas as mais frequentes são: Bourbon amarelo, Catuaí e Mundo novo, conforme trechos discorridos a seguir e no Anexo A.

(...) a gente identifica a variedade dos grãos, apesar de eu particularmente não acreditar, que a variedade interfere muito no que o cliente vai sentir, no que ele vai perceber naquela bebida, mas a gente identifica, porque acha importante mostrar toda ficha técnica e isso é uma forma de valorizar o café especial, o produtor, enfim, toda história dele. (Cafeteria G).

(...) A gente não compra pela variedade, a gente compra pelo sabor, pelo sensorial, mas vem um Bourbon amarelo, um Mundo novo, então a gente tem uma ficha técnica dentro do balcão e a gente explica isso para o cliente. (Cafeteria J).

(...) A gente na verdade, fica sempre mais focado como que ele bebe, sempre, se ele é uma mistura de variedades, a gente dá um foco para origens únicas mesmo, mas a gente não determina por variedade. A gente já trabalhou com “n” aqui, sempre um pouco mais livre, por conta como ele se comporta a na xícara mesmo. (Cafeteria Q).

Portanto, percebe-se que a variedade não é um determinante de compra para as cafeterias, assim como a certificação, porém elas as identificam e em alguns casos informam aos clientes, conforme trechos a seguir e no Anexo A.

Algumas fazendas que a gente já trabalhou possuem certificações padrões, por exemplo: Rainforest e Utz, ambientais. A gente trabalha com produtores principalmente pequenos que a gente sabe que fazem manejo orgânico, porém não tem certificação. Porque o pessoal as vezes não tem grana para bancar certificação nem nada. Agora a gente está começando uma relação com um novo produtor do sul de minas que é certificado e tudo mais orgânico e biodinâmico também, mas ainda a gente não tem café dele aqui. (Cafeteria A).

(...) A nossa fazenda tem o certificado da Rainforest, que é de sustentabilidade e tem da Utz também, que é outro certificado. A gente precisa saber se o nosso produtor, se o nosso trabalhador tem um bom ambiente de trabalho, tem um banheiro para usar, se ele tem uma boa condição de trabalho. (Cafeteria D).

(...) a gente tem cafés certificados orgânicos. Tem fazendas que a gente compra Rainforest também e muitos deles são Fairtrade (...). A gente teve alguns que a além de orgânicos, eles eram biodinâmicos (...) (Cafeteria J).

Segundo as falas dos participantes, a pesquisa captou que a certificação tem uma importância relativa baixa para as cafeterias, mesmo assim os produtos que são certificados são identificados como tal. Assim, entre as certificações de café presentes nas cafeterias que participaram desta pesquisa estão: Rainforest, Utz, Orgânica, além da certificação de café especial.

Essa certificação de café especial, de acordo com os participantes, é concedida de acordo com a metodologia da *Specialty Coffee Association* (SCA) e/ou Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA, sigla em inglês), sendo a da SCA predominante nos cafés servidos pelas cafeterias da cidade de São Paulo. Ainda, essa classificação pode acontecer em três momentos: na propriedade, na torrefadora ou na cafeteria, porém todas são realizadas por profissionais certificados pela SCA, ou seja, Q-Graders.

Além disso, mesmo não contendo o selo de certificação da instituição e/ou possuindo Q-Graders, as cafeterias analisam seus cafés de acordo com o protocolo da SCA. Essa análise é feita de acordo com os critérios estabelecidos pela associação, listados e enumerados em uma ficha, que constituem as características sensoriais do café, conforme revelado pelos participantes a seguir e no Anexo A.

No caso de uma das marcas de café que eu tenho, de uma torrefação, eles submetem a certificação da SCA, a Specialty Coffee Association, que classificam os cafés especiais de 0 a 100. Nessa torrefação, os cafés vêm com a garantia que eles têm mais de 84 pontos e é uma preocupação dessa marca. As demais torrefações não submeteram a essa metodologia. Essa classificação SCA, mas são considerados já cafés especiais, eles não vêm para a gente com pontuação, também não sei identificar, mas no paladar a gente sente que é um grão acima de 80, 82 pontos. (Cafeteria G).

A gente sempre faz pelo protocolo da SCA. A gente tenta seguir esse protocolo que é o mais consistente, confiável, tem maior confiabilidade para os compradores. (Cafeteria O).

Sim. Hoje na fazenda a gente tem três Q-Graders (...). A gente é certificada pela SCA. O Q-Grader sempre passa por uma prova e ele é aprovado no mundo inteiro para poder classificar café. (Cafeteria W).

Embora os cafés servidos pela maioria das cafeterias apresentem a classificação da SCA, elas informaram que não seguem exatamente a pontuação dada pela instituição, veja anexo A.

A gente faz as análises com tabela da SCA, então a gente tem a pontuação dos cafés, mas a gente sai um pouco fora, porque para passar para o cliente, isso é pouco complexo ainda e também, você tem perfis sensoriais diferentes (...). (...) a gente não fala de pontuação aqui, porque o cliente vai achar que o café de 90 é melhor do que o

de 87. (...) a gente vai pelas notas sensoriais, pelo sensorial do café, mas a gente faz tudo com pontuação SCA, porque a gente compra café verde. Para chegar em uma linguagem mais acessível para eles. (Cafeteria J).

(...) o consumidor estava mais interessado no como o café ele ia beber, de onde que ele era e o produtor também. E muitas vezes no custo benefício. Então, a gente certificava em pontuação, terceirizava esse serviço em todos os nossos cafés, mas de um ano para cá a gente parou de fazer isso, mas era certificado pela SCA, mas a gente terceirizava isso para receber essa análise, todo esse relatório de como o café se comportava. (Cafeteria Q).

Diante disso, pode-se concluir que a pontuação da SCA é um referencial de escolha e não um determinante de compra, o que o que indica também que a análise sensorial fica sendo mais importante para as cafeterias que as certificações que possam existir sobre o café.

ii. Produção, processamento e beneficiamento de cafés

A maioria das cafeterias não soube informar especificamente quais são os sistemas de produção agrícola, processamento pós-colheita e beneficiamento dos cafés servidos, principalmente as questões mais técnicas como sistema de produção. Essas informações nem sempre chegam de forma espontânea e sim quando as lojas questionam os fornecedores, o que não acontece com frequência.

De acordo com o respondente da Cafeteria B, um dos motivos de não informar os clientes quanto a produção, processamento e beneficiamento dos grãos, consiste na premissa de que o café é um produto de complexidade sensorial extremamente elevada e colocar essa informação para o consumidor pode afastá-lo.

Entretanto, geralmente, a maioria das cafeterias recebem de forma espontânea informações quanto ao processamento e beneficiamento dos grãos. Conforme Anexo A e trechos descritos, as lojas explicam que as informações chegam por meio do contato com o fornecedor na hora da compra e/ou da ficha técnica (Anexo C).

Vem tanto no pacote do café, como a gente já na pesquisa do produtor a gente já viu tudo isso. Eles passam sim e a gente passa para o cliente os métodos. O beneficiamento inteiro. A gente não acompanha a torra no momento dela. A gente acompanha quando o café chega para saber se está de acordo com o que já tinha pedido. Já compra torrado. A gente tem três grãos. Um deles é torrado na fazenda e já vem torrado. Os outros dois é uma torrefação que torra e já manda para a gente. (...) O que ferra o pequeno produtor de café as vezes é a torra, aí o cara tem um bom café, tem tudo, mas ele não tem a torra. Um dos rapazes que vende para a gente, ele é só torrefação, é uma torrefação, eles não têm fazenda, o que ele faz, a gente liga para eles e fala: “[Fornecedor específico], eu preciso de um café doce e frutado”. Ele vai nas

fazendas, pega a amostra, torra e manda para a gente. A gente gostou, ele compra a saca do produtor, torra e vende. O produtor de café ele não sabe vender o café dele, ele é o produtor, ele mexe com a terra, fala pra ele vende seu café, ele não sabe vender o café, ele cobra baixo, ele fica inseguro se vai querer comprar ou não vai, então ele cobra muito baixo, ele quase não ganha, fica tímido e o outro não, o [Fornecedor específico] ele é vendedor, vende café, ele torra e vende café, embala, empacota, põe em caixa, manda para o Brasil inteiro, os produtores não iam conseguir fazer isso, ir até o correio para despachar 20 quilos de café, eles nem sabem fazer isso, sabem plantar e colher, entregam na mão de um cara que vai beneficiar. Eles também não sabem torrar. Eu fui em várias fazendas que os cafés eram incríveis, o cara torrava em uma bola de arame que ele colocava em cima de uma fogueira e ia torrando. Eles não sabem fazer isso, se ele se arrisca, ele acaba perdendo, então, você tem mais essas microempresas que é uma ligação do produtor com a cafeteria e isso é legal. (Cafeteria C).

Chega na ficha técnica, mas as vezes dá um nó porque são muitos grãos diferentes. Eu uso dois grãos no espresso e um no pacotinho. Então, para lembrar todos eles como são lotes muito pequenos as vezes a gente está com lote uma semana ou as vezes é o mesmo grão, mas mudou a data da torra e a gente tem o tempo da torra que a gente trabalha que é ideal, mas vai variando muito. Alguns vem assim porque como são de sítios, fazendas muito pequenas eles conseguem ter esse cuidado, tanto na hora do beneficiamento do grão quando nos cuidados da colheita, enfim, justamente dando essa qualidade de café especial, mas essa principal informação teria que ser com eles também porque eles que tem o contato com a fazenda porque eles compram o café verde e já vem todas essas informações. Se você quiser eu tenho a ficha técnica de um dos grãos que eu posso te mostrar que já vai dar uma base para isso que já vem com todas essas informações como chega para a gente. O que vai dar muito mais essa interferência, vai ser direta essa notificação, é se processo é natural, se é cereja descascado, despulpado ou boia. Enfim, todos esses processos eles fazem muito mais diferença para a gente. A gente sempre prefere ir em uma linha onde a gente equilibra bem a acidez do café, então tem aquele frutado que normalmente a gente encontra nos processos naturais e a gente tenta equilibrar com corpo e doçura (...). Da torra tudo isso a gente precisa fazer ajustes mesmo direto, então olha, esse grão dá mais corpo no café se aumentar um pouquinho na torra, eu não sei te dizer em que parte da curva. Quem cuida disso é a Proprietária S mesmo. Ela consegue ser mais específica, porque ela também tem curso de torra, mas eu sinto que as vezes chega um grão para a gente que tem um potencial enorme, um aroma incrível, mas você toma ele, tem um pouco a desejar e a gente começa a fazer ajustes na torra que não necessariamente, porque ele já chega assim para ele. (Cafeteria S).

Nota-se que as cafeterias que possuem conhecimentos sobre produção, processamento e beneficiamento dos cafés, revelam que essas questões auxiliam na análise da bebida. Embora, para maioria delas essas variáveis, principalmente as de caráter mais técnico não são tão relevantes como as informações quanto ao beneficiamento.

Para as cafeterias o beneficiamento consiste no processamento dos grãos e sua torra, que podem interferir diretamente no comportamento da bebida na xícara. Ainda, quanto a torra, a maioria das cafeterias compram o grão já torrado e outras compram o grão cru direto do produtor, porém terceirizam esse processo, devido à falta de espaço, formato da operação e a ausência de capacidade técnica por parte dos produtores.

iii. Preparo da bebida

A maioria das cafeterias não souberam informar especificamente quais são os procedimentos de moagem dos cafés servidos, porém souberam responder quais são as características sensoriais, os tipos e os métodos de preparo da bebida, conforme trechos descritos no Anexo A e a seguir.

Os grãos que eu te falei, são todos moídos na hora, no café espresso e os que a gente vende para os clientes é sempre grãos. A gente pergunta para o cliente, se ele não tiver na casa dele moinho, para que método ele vai fazer (...). (Cafeteria E).

Moi tudo na hora e ao longo do dia é feita a regulagem da máquina, porque o espresso tem muitas variáveis e aqui eu tenho contato direto com a rua então tem interferência como umidade, temperatura, tudo muda muito o grão, por ele ser muito sensível. Então, constantemente a gente está provando e fazendo ajustes na moagem ou na quantidade de pó. Afinar um pouco ou engrossar um pouco para dar esse resultado diferente. Hoje mesmo a gente abriu e falou vai ter que afinar, porque precisa de mais corpo, mais sabor, a gente não estava encontrando isso no café. São esses ajustes que a gente vai fazendo constantemente e as vezes a necessidade que teve um dia que a gente teve que aumentar a temperatura na máquina, então são várias variáveis que a gente vai pensando e cuidando o tempo todo. (Cafeteria S).

Tem alguns cafés que chega mais com as características de frutas vermelhas, com a doçura mais para o açúcar mascavo e tem outros que vem com frutas amarelas, mel. E a gente vai sempre olhando isso também e isso também já chega com as impressões da torrefação e depois a gente vê se está alinhado, se concorda. (...) avalia acidez, doçura, corpo e a gente vê se está todo mundo calibrado para a gente conseguir analisar de novo. E as vezes vem um café com uma nota super boa, que a torrefação indica e a gente prova, acho que não ou a gente já tem um perfil parecido. A gente tem sempre isso, a gente escolhe café para ter três opções, nem sempre é só os três melhores, mas os três que proporcionem experiências diferentes. (Cafeteria I).

Muitas, é uma variedade muito grande. A gente sempre tenta fazer com que fique mais fácil para o consumidor, então normalmente no Brasil você tem uma variedade de sabores, então se a gente não coloca um sabor que está lá fora e não é muito conhecido no Brasil. Então, a gente tenta adequar o máximo possível os sabores que as pessoas encontram aqui. Mas, normalmente tem muito açúcar mascavo, cana de açúcar, mel, frutas vermelhas, frutas tropicais, chá, os cafés são bastantes florais. Então, tem uma variedade gigantesca. Depende da torra, depende do tipo de grão que a gente está servindo. O aroma, a gente sente mais no café moído, depois que ele é preparado, o aroma perde bastante, ainda tem aquele aroma, mas o aroma você sente mais quando o café está seco, o grão torrado e logo após molhar, ele libera muito aroma, depois disso, ele tende a dar uma suavizada. (Cafeteria W).

(...) a gente dá mais uma geral e não tão específico, até mesmo porque o sensorial é uma coisa muito pessoal, além de ter uma parte muito específica disso, mas acho que ainda sim a referência vai muito de cada pessoa, do que ela tem como referência, mas a gente sempre fala se está mais um pouquinho para o doce, mais para o cítrico, se ele está mais para frutas vermelhas, amarelas. (Cafeteria Y).

De acordo com os trechos, fica indicado no item do preparo da bebida que a moagem dos grãos é realizada na hora do preparo da bebida e a granulometria é de acordo com os métodos de preparo escolhidos pelo público. Ainda, a maioria das lojas vendem cafés e acessórios para preparo e consumo da bebida. Entre os itens da loja, estão os grãos de café, que para os clientes que não possuem moinho, as cafeterias ofertam o serviço de moagem de acordo com método de preparo que o mesmo irá utilizar em sua casa.

Ainda, a maioria das cafeterias identificam as características sensoriais dos cafés servidos. Essa identificação acontece por meio das informações que constam nos rótulos das embalagens, na ficha técnica e principalmente por meio da prova da bebida, como mesa de cupping. Ademais, entre os principais atributos do café, os mais avaliados pelas cafeterias são: corpo, aroma e acidez, além das notas sensoriais da bebida.

Quanto as notas sensoriais, a maioria das cafeterias indicou que devido à complexidade dos aromas e sabores dos grãos, procuram ofertar características diferentes que permitam proporcionar uma experiência mais completa aos seus clientes, assim testam os grãos em vários métodos com o intuito de extrair os melhores atributos daqueles grãos. Porque para elas, até mesmo quem possui um paladar treinado, é difícil reconhecer todas as particularidades da bebida. Sendo assim a maioria das cafeterias oferta frequentemente três perfis da rubiácea: frutado, cítrico e com notas de chocolate.

Neste sentido, observa-se que a pesquisa identificou que a maioria das cafeterias utilizam métodos de preparo com intuito de identificar os atributos da bebida e descobrir a melhor receita para cada grão afim de encontrar um perfil da bebida que melhor se adequa aos clientes. Os respondentes mencionaram diversos métodos de preparo de café. Entre eles, 11 foram mais frequentes entre as cafeterias, os quais variam entre gravidade, infusão, indução térmica e pressão, conforme ilustrado no Quadro 19.

Quadro 19 – Métodos de extração ofertados pelas cafeterias da cidade de São Paulo

Métodos de extração	Equipamentos
Gravidade	Coador de pano
	Hario V60
	Chemex
	Kalita
Infusão	Prensa Francesa
	Clever
	Turco
Infusão e indução térmica	Sifão
Pressão	Aeropress
	Moka Italiana
	Espresso convencional (Máquina profissional)

Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2018.

Entre os 11 métodos de extração, 5 estão presentes na maioria das cafeterias, são eles: espresso da máquina profissional, hario V60, aeropress, prensa francesa e clever. Ainda, as cafeterias explicam que a escolha dos métodos de preparo está vinculada a questões operacionais e ao cliente, no que corresponde ao tamanho da loja e a possibilidade de proporcionar uma experiência por meio da comparação dos processos, além de gerar vendas de métodos como explica os relatos e no Anexo A.

Hario V60, Aeropress, Prensa Francesa e o mais recente que a gente pôs é a Clever. E assim, a gente tem a ideia de colocar outros métodos, mas a gente acabou deixando esses quatro, porque a gente acha que dá um poder de comparação entre eles, para o cliente e para a gente. (Cafeteria F).

Hario, Aeropress e a Prensa Francesa, mas por questões operacionais ela está quase saindo. E o próprio espresso. (Cafeteria G).

(...) a gente se preocupa principalmente em servir um bom café para o cliente fazendo que ele tenha toda aquela experiência, o café de fato moído na hora, moído no bar, sempre dá um pouco de valor para pessoa ter a experiência do método na mesa. Então, se a pessoa pede uma Aeropress não vai chegar simplesmente uma xícara de Aeropress pronta na mesa, a gente vai fazer questão de fazer na mesa também, para o cliente ver como funciona o método para na verdade instigar sobre o método e consequentemente fazer que gere vendas também de métodos (...). (Cafeteria Q).

Neste sentido, a maioria das cafeterias ofertam dois tipos de preparo de café: espresso e coado. Sendo o espresso da máquina profissional o mais frequente entre elas, seguido do café coado na Hario V60. Além do café propriamente dito, as cafeterias ofertam bebidas à base dele com leite quente ou gelado, como: cappuccino; drinks com ou sem teor alcoólico; e diversas bebidas geladas com ou sem água tônica.

Diante dos trechos citados, as cafeterias preocupam-se com o preparo da bebida, desde a escolha da granulometria para o método escolhido até a receita que apresente os melhores atributos sensoriais do café, ou seja, os atributos de qualidade da bebida, os quais compreendem o item que trata da qualidade da bebida.

iv. Qualidade da bebida

Todas as cafeterias adotam no mínimo um critério de qualidade para comprar seus grãos de café. A pesquisa evidenciou cinco critérios de qualidade e entre os mais mencionados pelos participantes, foram: análise sensorial da bebida na xícara, café classificado como especial e a relação de confiança com seus fornecedores, mencionados por mais de 80% das cafeterias.

Observa-se, que entre os 80%, o critério de análise sensorial da bebida na xícara é o mais frequente entre as cafeterias, mencionado por mais de 40% das lojas, o que indica que o sensorial da bebida na xícara está condicionado a demanda do cliente, ou seja, as cafeterias escolhem seus cafés de acordo com o perfil do seu público alvo, conforme evidenciado nos trechos e no Anexo A.

Sempre a nossa base é critério sensorial, a gente só compra café de 85 na tabela SCA e isso é atestado por nós. (Cafeteria A).

(...) a gente trabalha com café especial, a gente tenta deixar esse café do jeito que a gente acha que o cliente gosta (...). (...) tem que ter corpo, ele tem que ter doçura, tem que ter uma acidez gostosa, tem que ter um retrogosto prazeroso, a gente tenta focar nisso para não ter erro na compra desse café para o cliente. (Cafeteria D).

(...) Provo os grãos e avalio pela qualidade pela exotividade, acidez, doçura, corpo e se tem as características finais, avalio ele como um todo e penso também no que meus clientes geralmente procuram (...). (Cafeteria Y).

Seguido do critério sensorial, está o café classificado como especial, informado por mais de 20% das cafeterias. Para essas cafeterias a primeira regra de qualidade é que a rubiácea seja especial, isto é, detenha atributos que pontue acima de 80 pontos na tabela da SCA, conforme explicado pelas lojas nas transcrições e no Anexo A.

Para a compra dos cafés especiais é necessário que primeiro ele esteja dentro de uma pontuação da SCA de 85 pontos acima. Para ser considerado um café especial é de 80 pontos para cima e obviamente para gente compor nosso portfólio, visto que nós compramos uma quantidade pequena, sempre pensamos em cafés de diferentes complexidades para compor esta carta. (Cafeteria B).

A gente compra café só acima de 80 pontos, que na tabela da SCA, acima de 80 pontos são cafés especiais. Então, somos cafeteria de cafés especiais, a gente não compra abaixo de 80 pontos e isso eu avalio na mesa de cupping, seguindo a tabela da SCA. Começo avaliando corpo, doçura, acidez, sabor, balanço, doçura, xícara suja. No final, eu tenho uma soma que me dá a pontuação e se beber abaixo de 80, eu não compro. (Cafeteria K).

A gente só trabalha com café especial que tem a categoria já pré-determinada que é acima de 80 pontos. (...) ser um café especial, não ter defeito, complexidade no aroma e sabor. (Cafeteria S).

Ainda, as cafeterias procuram características específicas nos seus cafés especiais, as quais venham evidenciar seus atributos, segundo as respostas transcritas dos participantes e no Anexo A.

(...) a gente não restringe só cafés de mais 85 pontos (...). A gente vai muito pelas notas sensoriais do café, o que eu estou precisando, estou precisando de uma coisa mais frutado (...) a gente acompanha com pontuação, ela fica geralmente de 85 para cima, a gente tem muitos cafés que vão para noventa, tipo bastante, estou tendo muita sorte de encontrar, enfim, deixar a pontuação em segundo plano, então, a pontuação funciona muito mais para a gente como um indicador de mercado, do tipo de pensar, para fazer uma proposta financeira. Então, um café de 84 pontos e o produtor falar eu quero R\$ 1.800 na saca, eu sei que não vale, esse café está caro e enfim, é mais para isso, a pontuação serve bem mais de referência na hora da compra, do que na hora do preparo. (Cafeteria J).

Eu faço cupping. (...) não acredito em pontuação, certificação, não acredito em nada. Recente recebi um café mega premiado. Foi terceiro lugar não sei do que. Eram oito amostras, era o pior café da mesa de cupping. (Cafeteria P).

(...) o critério de qualidade é como ele se comporta na xícara. Então, as amostras que a gente recebe, normalmente faz cupping para saber como o café se comporta (...). A gente faz sempre um espresso e um coado, algum outro método, porque muitas vezes

ele pode gritar uma característica que ele tem em algum método e a gente não fica somente em cupping. (Cafeteria Q).

Embora, o critério de qualidade para compra dos grãos de café seja algo predominante entre as cafeterias, algumas lojas não realizam a seleção diretamente. Essa seleção é realizada primeiro pelos fornecedores, que as cafeterias classificam como um critério de qualidade baseada na idoneidade do trabalho desenvolvido por eles, veja trechos representativos e no Anexo A.

(...) o torrefador já traz para a gente cafés que ele já provou, então, esse trabalho, esse papel fica com ele (...). Então, a gente tem dois momentos: (...) primeira seleção é feita com a torrefadora (...), segundo momento de avaliação é quando a gente vai aplicar para ver se a gente gosta do café e tentar entender se esse café tem o perfil do nosso público do dia a dia. (Cafeteria E).

Primeiro critério é que a gente só trabalha com torrefação que (...) só trabalha com cafés especiais. Então, eu nem chego a provar café que não é especial. Então, esse é o primeiro critério. Uma escolha de parceiros que trabalham com produtos de qualidade e daí depois disso a gente faz cupping e tem a nossa avaliação do que é interessante para a gente. (Cafeteria I).

O critério de qualidade é mais que a gente confia no [Fornecedor específico], a gente sempre tem essa parceria com ele e se ele diz que o café está ok, a gente encomenda com ele, porque a gente só serve o dele mesmo. A gente já recebeu outros cafés para poder servir aqui, mas nós não achamos que se igualava com o do [Fornecedor específico]. (Cafeteria M).

Além disso, cerca de 11% das cafeterias mencionaram seguir outros critérios de qualidade para escolha de seus cafés, são eles: questões técnicas dos grãos, origem; pertencer a pequenos produtores (agricultura familiar); beneficiamento; torra; umidade; armazenamento; ser classificado como *gourmet*; e constância na entrega (Anexo A).

Primeiramente é ser *gourmet*. (...) A crema dele tem que estar bem alta e o corpo dele ser intenso, não pode ser chafé, a galera gosta de um café mais encorpado. (Cafeteria L).

(...) tem que ser agricultura familiar, fazenda pequenininha e comprometimento do produtor. (...) então é mais confiança com o produtor e agricultura familiar. (Cafeteria C).

Quando tem informação da pontuação, eu sigo a pontuação. Eu sigo os critérios que eu seguia antes como consumidora, que é ter todas as informações do café, a fichazinha técnica, de onde que ele vem, qual é o produtor, qual foi o processo, a altitude já não considero tão relevante. A torra tem que estar muito bem-feita e não gostamos de café queimadinho, com notinhas de queimado, mesmo o café sendo maravilhoso, vindo de um bom lugar, se a torra pode melhorar, ele não vai ser trabalhado aqui na loja. Outro aspecto é a data da torra, mais de 15 dias aqui é café

velhinho. Então, tem que ser alguém que forneça para a gente com a consistência, com a torra sempre consistentes nesse nível de qualidade e com uma periodicidade que o café não pereça também. (Cafeteria G).

Geralmente a gente tenta ver as questões de umidade, umidade relativa é muito importante. Onde foi feita a armazenagem. Esses dois pontos são muito importantes até para chegar aqui também. Quando ele chega aqui tem que estar em um certo nível de umidade certa. Um certo número de cuidados. (Cafeteria O).

Diante dos trechos, no que corresponde ao item qualidade da bebida, nota-se que os três critérios de qualidade mais frequentes entre as cafeterias motivam a compra, principalmente as características sensoriais da bebida na xícara. Ainda, a Cafeteria L que vende apenas café *gourmet*, revelou que possui interesse e está trabalhando para que em um futuro próximo possa ofertar café especial de acordo com a definição da SCA. Ademais, a pontuação estabelecida pela metodologia da SCA por mais que seja um indicador relevante para seleção dos grãos, ela não determina a compra, funcionando mais como uma referência e/ou um indicador de mercado e preço dos grãos.

v. Preço *premium* da bebida

Quanto ao preço *premium* da bebida, a maioria das cafeterias apontam que estão na média, considerando o preço máximo dos cafés especiais servidos na cidade de São Paulo. Conforme explica a Cafeteria W, esse preço acima da média é a configuração de dois fatores: produto especial e mercado.

Geralmente a gente pega como base o produto que a gente serve e o tipo de mercado que a gente está que são as cafeterias de cafés especiais. A gente toma como base isso, então quando a gente vai fazer a precificação e a comparação de preço, a gente sempre usa como foco esses negócios. (Cafeteria W).

Neste sentido, a maioria das cafeterias basearam-se no mercado de cafés especiais para comparar seus preços e definirem sua média, conforme os trechos descritos e Anexo A.

Na minha visão, comparando com cafés especiais, acho que está na média. E a minha visão tanto no preço de pacote, quanto no preço de bebida e comparando com café que não seja especial, o nosso espresso está o mesmo preço da região, nos lugares com café espresso, um grão um pouco mais inferior. (Cafeteria Q).

Eu comparo com outras cafeterias que eu conheço aqui em São Paulo, São Paulo capital. O espresso deve estar mais ou menos na mesma linha e se comparar com

restaurantes aqui perto, eu estou acima, aqui perto tem restaurantes que cobra R\$ 7,00, R\$ 7,50 no espresso de cápsula, não é um grão moído na hora, tirado por um barista. (Cafeteria T).

Deste modo, observa-se que existe uma semelhança entre a maioria das cafeterias de São Paulo no que tange os atributos do café e seu preparo, o qual todas preocupam-se com a qualidade da bebida do grão a xícara, ou seja, seguem critérios e padrões de qualidade para comprá-los e extrair suas melhores características por meio de tipos e métodos de preparo, que contribuem para mensuração do preço *premium* justo e acessível aos clientes.

Por fim, nota-se que a maioria das cafeterias desta pesquisa são lojas de cafés especiais e seus grãos são dos mesmos estados e regiões do Brasil. Deste modo, a Categoria II, possibilita inferir que as lojas de cafés especiais além de buscar um produto de alta qualidade, procuram locais com potencial produtivo, assim, adotam como referência e não determinante de compra a pontuação da SCA. Ainda, podemos inferir que a relação de proximidade das cafeterias com seus fornecedores auxilia na identificação da origem dos grãos, pois as torrefadoras possuem contato direto com os produtores e repassam as informações sobre os grãos.

4.3.3 Categoria III: Caracterização das operações de serviço das cafeterias

Esta sessão aponta os itens que correspondem as operações de serviço das cafeterias, conforme Apêndice A, que está fragmentado em sete subcategorias: i. Relacionamentos com os clientes da cafeteria; ii. Relacionamentos com os fornecedores da cafeteria; iii. Relacionamento com os funcionários da cafeteria; iv. Estrutura de trabalho da equipe da cafeteria; v. Cultura organizacional da cafeteria; vi. Gerenciamento das estratégias de qualidade na cafeteria; e vii. Estratégias de operações para melhoria da qualidade, no qual utilizam a análise de conteúdo. Deste modo, a seguir, são apresentados os seguintes resultados:

i. Relacionamento com os clientes da cafeteria

Todas as cafeterias possuem uma política de instruir os clientes interessados no consumo de cafés de melhor qualidade, porém algumas lojas possuem uma forma mais incisiva que as outras. Segundo o Dicionário Novo Aurélio Século XXI, a palavra educar significa difundir conhecimento, enquanto o termo informar significa comunicar (FERREIRA, 1999), entretanto, a maioria das cafeterias entende o termo educar como uma forma muito impositiva,

então preferem seguir uma abordagem que destoe do ensinar, conforme descrito nos trechos e Anexo B.

a. Política de educar

Sim, a gente foca muito aqui no produto, no produtor, no tipo de café que a gente tem. E a gente gosta de falar que diferente de várias cafeterias a gente não foca muito no método de preparo, então por isso que a gente escolheu usar só um método de preparo que é Kalita e focar no produtor, contar mais história sobre os nossos produtos, sobre os nossos produtores, sobre a sustentabilidade, sobre os métodos orgânicos, criar uma curiosidade na pessoa, para que ela volte e pergunte mais e se torne cliente fiel nosso e dos cafés especiais que ainda está muito no início no Brasil. (Cafeteria W).

Sim. Na verdade, é muito da nossa proposta até mesmo por trabalhar com uma coisa diferente a gente tem que explicar para o cliente o que é o café especial, porque se diferencia dos outros. Então na verdade a gente faz muito isso, na verdade essa proximidade com o cliente, foi a proposta de ser pequenininho assim, até mesmo para ter esse contato com o cliente e poder transmitir nosso conhecimento para ele e poder aprender muita coisa. Porque a gente aprende muito com eles, é uma troca muito bacana com os clientes. (Cafeteria Y).

A pesquisa revelou que todas as cafeterias adotam uma postura de promoção da cultura do consumo de cafés de alta qualidade em suas abordagens, compartilhando com o cliente conhecimentos sobre os atributos, formas de preparo e consumo do café. Porém somente as que seguem a abordagem de informar aguardam primeiro o interesse do cliente, conforme explicam as cafeterias e no Anexo B.

b. Política de informar

Eu acho que informar é uma palavra que eu prefiro do que educar, porque a gente não tenta forçar, entregar mais do que o cliente pede. Acho que as vezes é até um pouco desgastante para pessoa, ela só quer um café e você bombardear de informação. Tem lugares que fazem um papel importante de educar, mas mesmo assim, você vai lá uma vez, você ouve, mas daí na segunda, na terceira, na quarta vez você acaba ouvindo a não ser que você fale: “Olha não estou interessada”. Então é um assunto delicado, para ter esse feeling de saber o quanto falar. Aqui a gente tem mais a política de informar mais quando o cliente pede, a gente as vezes pergunta: “Você quer escolher seu grão? Você quer uma sugestão?” Já para adiantar o trabalho de quem não quer ter esse trabalho ou fica intimidado em ser perguntado isso, porque não tem ideia. Então, a gente tenta levar isso para um nível bem acessível, porque as vezes você não pode passar para o cliente a impressão de que ele não sabe nada sobre uma coisa que faz parte da vida dele. O cara toma café faz anos. Às vezes ele se sente culpado de não gostar de acidez, a gente percebe. (...) e a gente tem de indicar o que melhor se encaixa, mas eu acho que mesmo com essa abordagem mais *low profile*, mais humilde, a gente acaba introduzindo o café especial para muita gente, a gente tem muitos clientes que tomaram pela primeira vez aqui, que não tomavam sem açúcar, passaram a tomar sem

açúcar, depois passaram a pedir um grão diferente, com mais acidez e acabam apreciando. A gente também não fica nessa de insistir para o cliente para ele experimentar sem açúcar, a gente tem açúcar, tem adoçante, se ele quiser, fica à vontade. É mais interessante que ele tenha uma experiência interessante, a experiência não envolve só a bebida, mas sim o entorno todo. (Cafeteria I).

Eu não iria tão longe a dizer que eu tenho uma política, mas a gente tem informação, a gente passa informação quando o cliente pergunta ou tira uma dúvida, quando a gente vê que ele quer saber mais do café. Então, a gente evita tanto aquele lance de empurrar o café, como passar uma informação para o cliente que ele está nem aí. Eu também não faço crítica se o cara usar açúcar ou não. Se o cara dá uma abertura a gente recomenda que experimente os cafés, principalmente os métodos, o café sem adoçar ou antes de adoçar. (...) a gente vai muito do feeling, se o cliente quer saber mais, se ele sente abertura, a gente traz a informação, se ele só quer um café, ele só vai tomar um café. E acho que o café fala muito por si só também, quando a gente regula o espresso de manhã, regula ao longo do dia, a gente tem que saber se a gente está servindo a mesma qualidade que a gente espera que aquele grão renda. Eu gosto de educar o cliente, que é o viés menos impositivo. (Cafeteria T).

ii. Relacionamento com os fornecedores da cafeteria

A maioria das cafeterias afirmaram possuir uma interação ativa com seus fornecedores, por meio da realização de visitas e trocas de informações periódicas. Em alguns casos a relação é muito próxima, o que eles classificam como uma relação de amizade. Ainda, a pesquisa revelou que a maior parte das lojas trocam informações com os seus fornecedores, principalmente quanto a: informações sobre o café; solução de problemas, por exemplo, a substituição de algum lote que não atendeu as expectativas; e capacitação dos funcionários das cafeterias, como por exemplo, auxílio na regulagem da máquina de espresso (Anexo B).

Sim, claro. Isso vai desde de quando esse café chega para o produtor. E têm duas instâncias, uma é a relação com o produtor e a outra é relação com a torrefadora. A gente vai lá e prova o café. Quando ele chega aqui as primeiras torras que a gente faz passa esse feedback para ele se esse café está dentro da época que a gente fez esse pedido ou não. E ao longo também do período pós compra do café tem um diálogo também para entender o quanto esse café manteve características durante o período ou não. Então, a gente tem esse diálogo constante e o mesmo com a torrefação. A gente faz análise aqui sempre. A gente repara algum tipo e comunica a torrefação para sempre manter o padrão. (Cafeteria A).

A interação é ativa, eu sempre estou testando. Se eu tenho alguma dificuldade aqui, eu ligo: “[Fornecedor específico] e aí? Nosso café deu isso”. “Ata, tenta ver se é um problema da água, da máquina ou alguma coisa da torra”. A gente faz pedido toda semana, então eu estou falando constantemente. (...) a gente sempre tem uma interação super ativa, até porque também a gente tem uma troca semanal. E sempre que dá eu tento ir na fazenda dos produtores, obviamente com menor frequência, porque tem um deslocamento e nem sempre a gente tem um tempo hábil para fazer isso, mas sempre que possível sim. (Cafeteria E).

Existe uma interação ativa, existe uma interação no sentido de conhecer aquele café, pelo o que ele está passando, essa interação peca em alguns aspectos como a gente

tem uma rotatividade muito alta, não dá para conhecer todas as propriedades. Eu adoraria conhecer todas as fazendas, mas não dá. (...), mas existe uma participação ativa sim, no sentido de garantir o padrão do café. (...) principalmente para passar direito à informação para o consumidor, que quem gosta de café especial vai acabar se interessando pela ficha técnica, então eu observo isso. Vai pedir sugestão, vai pedir muito mais que sugestão e é nosso dever ter as informações corretas de onde ele vem. (Cafeteria G).

Portanto, de acordo com os trechos, embora exista uma troca de informações ativa e espontânea por parte da maioria das cafeterias, algumas explicam que a relação e compartilhamento das informações é motivada por algum problema no produto. Deste modo, o relacionamento das cafeterias com os seus fornecedores pode ser entendido como ativo e espontânea e em alguns casos condicionado a solução de adversidades.

iii. Relacionamento com os funcionários da cafeteria

A maioria das cafeterias promovem algum tipo de treinamento sobre café para seus funcionários. Sendo eles, realizados pela própria cafeteria de forma estruturada e/ou informal como ou sem parceria com fornecedores, conforme trechos descritos e no Anexo B.

Sim. Além do treinamento básico que a gente dá na entrada dos funcionários a gente tenta fazer com que eles participem de alguns cursos que nós bancamos com alguns parceiros workshops, rodadas de cupping, para todo mundo estar minimamente calibrado entendo o mesmo tipo de referência sensorial. (Cafeteria A).

É diário, dia a dia, é no dia a dia atrás do balcão todo mundo conversando sobre os cafés, mas não tem muito treinamento assim não. Não vamos para sala de aula, é orgânico. A gente contrata mais por questão de amizade. (...) tem que ser minimamente uma pessoa confiável, eu já conheço e não precisa ter treinamento, aprendi aqui. (Cafeteria C).

Os nossos próprios fornecedores dão treinamentos para as meninas. (...) quando tem um problema qualquer, que o fornecedor vem, ele faz junto com as meninas o café (...), ele ajuda, porque já aconteceu do nosso moinho estar meio desregulado (...) ele mesmo veio, deu uma reguladinha e o café saiu outro, de outro jeito. Não deixa de ser um treinamento para elas. Não deixa de ser um aprendizado. (Cafeteria V).

Portanto, a maioria das cafeterias promovem cursos e/ou treinamentos para seus funcionários com o intuito de estabelecer padrão de boas práticas operacionais e de atendimento ao público. Geralmente, os conhecimentos abrangem a instrução operacionais de extração do café, informações básicas sobre o padrão operacional da loja quando os funcionários são contratados e a reciclagem informal por meio de conversas diárias atrás do balcão (Anexo B).

iv. Estrutura de trabalho da equipe da cafeteria

A maioria das cafeterias procuram promover novas experiências relativas aos cafés para seus clientes, conforme trechos a seguir.

Sim. A gente prepara todos os métodos, todos são feitos na mesa e aí a gente explica para quem dá essa abertura (...). (...) a gente cria desde o mais simples de coar o café na mesa, coisas muito complexas, tinha um café fermentado que é com notas oliva e a gente serviu com chocolate de sal e uma pasta de azeitona, é um negócio muito over, bizarro. Desde o muito simples ao muito exótico, café fermentado, comparar café com outro, a gente tenta criar um momento de experiência. (...) sempre tenta ter flores vivas, plantas, enfim, criar uma atmosfera que a pessoa entra e fica que legal, que bonito. (Cafeteria J).

(...) vira e mexe a gente está fazendo cursos, a gente já teve um curso de harmonização de chocolate artesanal com café. Agora no dia das mães, a gente vai dar um curso para os filhos trazerem as mães, fazerem o curso junto, então a gente tentando trazer o mundo do café o mais próximo possível para as pessoas. Curso de preparo de café coado (...). (Cafeteria M).

A gente sempre tem novidade no cardápio. A gente sempre está buscando bebidas novas e experiências novas também. Trazer informações para cá. A gente sempre traz produtores para falar um pouco sobre a experiência deles no campo. A gente traz o produtor, faz uma rodinha, é quase um Ted Talk, o produtor está ali falando sobre o produto dele, responde às perguntas. Tentar essa integração, trazer o produtor aqui na cafeteria, mostrar o que a gente está fazendo com o produto dele e mostrar para pessoas quem é a pessoa que fez o café dele e que plantou, como ele cuidou, mostrar o trabalho todo e dessa forma mostrar, porque o café é especial, porque a gente cobra aquele *premium*, o preço mais alto um pouco. Então, tem esse trabalho todo, essa experiência. Faz cupping abertos. Sempre surgindo uma coisa nova para aguçar ainda mais a curiosidade. Mas experiências mesmo no cardápio, (...), a gente ainda não está fazendo. Temos planos, mas ainda não estamos fazendo. (Cafeteria W).

As cafeterias que não procuram criar novas experiências relativas ao café, explicam que são cafeterias pequenas; com um operacional de giro rápido; que não possui demanda para esse tipo de abordagem; e que não tem a pretensão de inovar, conforme exemplificado nos trechos e no Anexo B.

Não, não procuro. No começo eu criava muito novas experiências e não estava dando certo. Hoje, a gente meio que aceitou, somos uma cafeteria do dia a dia. Não dá para colocar muita experiência. No máximo coisas relâmpagos, por exemplo, uma época tinha um café fermentado aqui, muito conhecido (...), então a gente serviu o café [Nome específico do café] em uma taça, porque eu tinha participado de um workshop que mostrava a interferência do recipiente no que você sente no café. (...) o mesmo grão em métodos diferentes, então, naturalmente elas enriqueceram a experiência no geral, mas foi bem esporádico, hoje a gente não tem essa preocupação. (Cafeteria G).

Não. Não é tanto o nosso perfil, a gente está mais em fornecer boas experiência do que experiências diferentes. Nós não somos pioneiros em servir algum método ou

criar algum tipo de harmonização, não é tanto o que a gente faz. A nossa preocupação vai mais na experiência, a gente gosta mais de introduzir drink novo dependendo da temporada. Esse inverno a gente fez uma dinâmica interna de cada um trazer uma ideia de um drink para o inverno. Acabou que a gente vai usar mais de uma ideia, porque ficaram legais. É uma preocupação de experiência e não inovar no ramo do café, mas trazer alguma experiência que faça diferença para quem estiver aqui e quiser provar alguma coisa legal. (Cafeteria I).

Portanto, a maioria das cafeterias promovem novas experiência relativas ao café na oferta de produtos e serviços aos clientes. Entre eles, os mais frequentes são: diferentes grãos; drinks; comparativos entre cafés e/ou métodos de preparo; harmonização; cursos; e sessões de prova de café (mesa de cupping).

v. Cultura organizacional da cafeteria

A maioria das cafeterias querem se diferenciar da concorrência a partir da qualidade dos cafés e serviços ofertados, principalmente quanto ao atendimento ao cliente. Embora não compreendam a concorrência como algo que realmente infere no seu público alvo, pois consideram que os clientes das cafeterias da cidade de São Paulo são locais, pertencendo a região a qual a loja está instalada (Anexo B).

(...) a gente sempre teve essa preocupação de trabalhar com cafés especiais. Então, assim, a primeira coisa, sim, a gente se diferencia da concorrência por qualidade. Hoje já abriu outros lugares aqui com muita semelhança, até com os pratos, com itens do próprio menu iguais, praticamente uma cópia. Eu fiquei muito furioso com isso, mas agora já entendendo que pode ser uma concorrência não muito leal em alguns momentos, mas enfim, estamos aí. Vamos lutar contra isso, nem é lutar, a gente se posiciona contra isso, então se a gente está sendo copiado é porque a gente é referência em algum momento, é se preocupar com isso e tentar manter sempre esse padrão, a gente se preocupa sempre com a qualidade. Eu sou uma das poucas cafeterias de São Paulo, se não a única, eu não conheço outra, que tem toda a produção interna de comida, então, a gente tem toda nossa produção de comida. Todos os nossos itens da vitrine, eles são produzidos pela gente, tem dois itens que a receita a gente desenvolveu com o fornecedor e o fornecedor produz e entrega para a gente. É, mais de 80% dos itens são produzidos aqui (...). (...) todos os nossos doces são menos doces para harmonizar com café, a gente pensa em doces que acompanha a estação, os pratos são de menu verão, inverno. A gente está trocando agora os pratos. É, os itens que a gente define que vão harmonizar com o café, então a gente sabe que determinados cafés vão melhor com determinados sanduíches, tipos de sanduíches. (...) Simples que seja, na hora de fazer alguma sugestão, acho que faz a diferença, na hora de proporcionar essa experiência. Então eu já tenho esse controle, como eu tenho controle todo interno, então eu garanto a qualidade do que eu quero fazer. (Cafeteria E).

Sim, sim. Aqui qualidade do café e atendimento são o grande diferencial. A qualidade não tem o que discutir. Café eu não posso economizar, tenho que fazer economia, não é no café que eu tenho que fazer economia, errou a bebida joga fora, o espresso está ruim, tira quantos for necessário para regular, isso é muito claro para todo mundo que

trabalha aqui (...). A gente vai em todas as cafeterias da região e tem algumas que são medianas e hoje eu acredito fortemente que a gente é o melhor café da região em termo de qualidade, (...), a gente entrega um café muito bom nesses critérios SCA, BSCA. (Cafeteria G).

(...) o norte é a qualidade. Tem algumas das decisões que a gente toma baseado em melhorar essa qualidade da experiência, por exemplo, que a pessoa receba o pedido inteiro junto. Coisas mais quanto ao atendimento, a gente gosta de chamar os clientes pelo nome, que os funcionários todos saibam os nomes dos clientes, então a gente pergunta e ter esse atendimento mais pessoal possível. Acho que isso é um diferencial. A gente tem uma baixa rotatividade de funcionário, então acaba que eles criam uma relação com a maioria dos clientes. E assim outros cuidados de serviço, além desse do atendimento, a gente tem o lance da apresentação que a gente leva bem a sério das comidas e das bebidas, no capricho para se diferenciar, a gente se apega bastante na qualidade dos produtos e no atendimento. (Cafeteria I).

Deste modo, a maioria das cafeterias procuram se diferenciar da concorrência a partir da qualidade dos grãos e principalmente pelos serviços ofertados. Além disso, entendem a qualidade como algo a ser constantemente buscado nos processos operacionais diários, seja: nas receitas; nas harmonizações; no atendimento; e/ou na estrutura do ambiente, sempre, com o intuito que esses elementos promovam a melhor experiência para o cliente e resultem na fidelização deles.

vi. Gerenciamento das estratégias de qualidade na cafeteria

A maioria das cafeterias procuram conscientizar sua equipe sobre as questões de qualidade (Anexo B).

A todo o momento e isso é fundamental. Faz parte da nossa grade de treinamento. E tentar levar sempre a informação do café de alta qualidade que é um produto que ainda não é difundido pelo consumidor que procura qualidade em outros cenários de alimento e bebidas. Levar essa informação de uma forma mais próxima, de uma forma que ele se sinta acolhido. (Cafeteria B).

Sim. Pelo menos uma vez a gente já levou um barista para Fazenda W, por exemplo para mostrar como funciona tudo, antes do café chegar aqui na cafeteria. A gente leva para o estúdio de torrefação para mostrar como é o processo de torra, ajuda no empacotamento, ajuda no cupping, ajuda em tudo. Passa por todo o processo, chegou na cafeteria a gente mostra como funciona e sempre aprimorando essa parte do serviço, da operação. (Cafeteria W).

Sim. É cobrado em relação a isso, é muito importante que a gente faça os preparos da fórmula como são desenvolvidos, tem a receita aqui e a gente segue a receita aqui. Tem uma balança para isso e se deu alguma coisa errado durante o processo, a orientação é que a gente pegue e faça tudo de novo. Isso é uma das condutas. (Cafeteria X).

Segundo os trechos, os participantes informaram que os gestores das cafeterias conscientizam a equipe sobre as questões de qualidade e as detêm como um fator importante em todos os processos operacionais. Sempre buscam instruir os funcionários no dia a dia; além de realizar treinamento; visitas as propriedades, torrefação e cafeterias com o intuito de definir um padrão de boas práticas na extração do café e no atendimento.

Para a maioria das cafeterias, visitar a concorrência não corresponde somente a uma forma de instruir os funcionários e sim uma maneira de acompanhar as melhores práticas para auxiliar na melhoria dos cafés e serviços ofertados (Anexo B).

Sempre busco ir com o [Nome do proprietário] em Cafés diferentes tanto concorrência aqui quanto cafeterias de fora que as vezes nem são nossas concorrentes, são nossas amigas já, para ver produtos deles, como eles estão servindo, o café que eles estão usando, o produto que eles estão oferecendo para o cliente, a gente procura. (Cafeteria H).

Sim, a gente sempre está e olho nas redes sociais, por exemplo, da concorrência para saber o que eles estão fazendo de diferente, o que a gente pode implementar aqui. O que a gente pode tirar de ideia deles, colocar de uma forma diferente aqui. A gente sempre está de olho no mercado mesmo, concorrente ou não, mas saber como está o mercado do café mesmo, porque a gente precisa estar de acordo, estar no mesmo padrão. (Cafeteria M).

A gente acaba olhando, mas a gente ainda não pega muito referência nacional. A gente pega mais referência internacional. Eles estão mais à frente, digamos assim em termo de claro que em termo de equipamento, equipe, treinamento, estão muito a frente. A gente tentar pegar uma ideia de lá, as que funcionam aqui. Então, é tudo a base de teste. Testando para ver se realmente dá ou não. (Cafeteria O).

Deste modo, a pesquisa revelou que a maioria das cafeterias realizam visitas e/ou acompanham as redes sociais dos concorrentes e observam as melhores práticas para melhorar seus produtos e serviços ofertados. Entre as variáveis observadas e analisadas por elas, encontram-se: os métodos de preparo, a extração da bebida, o atendimento, o motivo que traz o cliente a loja, os pratos e principalmente os cafés servidos e sua apresentação.

Quando algum item agrada os gestores, eles analisam a viabilidade de implantar em suas lojas. Algumas realizam a cópia propriamente dita dos itens servidos pelas cafeterias, porém a maior parte apenas acompanha o mercado de cafeterias de cafés especiais e utilizam como referência para o desenvolvimento de seus produtos e serviços.

Portanto, por mais que as cafeterias entendam que existe um padrão de serviço e produtos no mercado de cafeterias de cafés especiais, elas preferem não copiar e sim gerar novas tendências, conforme explicam no item de estratégias de operações para melhoria da qualidade.

vii. Estratégias de operações para melhoria da qualidade

A maioria das cafeterias procuram melhorar os produtos e os serviços que são ofertados. Embora, algumas cafeterias sigam um padrão de oferta de produtos e serviços, a maioria procura por meio da sua identidade gerar tendências (Anexo B).

A gente vai sentindo os feedbacks de alguns clientes e até mesmo coisas do faturamento, coisas que está atrapalhando financeiramente a cafeteria, a gente tira. Sei lá, um método de café que quase não sai, por mais que eu adoro esse método de café, ele não sai, eu tomo em casa sozinho. Os cafés variam bastante. O próximo café que vai chegar, os próximos frutados, com torras mais claras acabam as sacas do fornecedor, então já vai mudar, vai vir outro café. Os bolinhos também a gente muda, o que estiver saindo mais ou menos a gente muda ele. A ideia é sempre ir mudando o produto, o produto tem que ser sempre acessível. Se acaba ficando muito caro, não, não vamos vender. (...) A ideia da cafeteria sempre foi ser acessível, além dos clientes que moram aqui que iam lá no - não tinha café, além dele, eu quero o público que vai na padaria e acaba tomando um - e acho que essa é a ideia de se levar café de qualidade para o maior número de pessoas. (Cafeteria C).

A gente tem uma responsável pelo treinamento na cafeteria pela qualidade do produto da loja e ela na verdade está à frente disso, de olhar a qualidade, de ver a tendência do café lá fora, métodos novos, ela na verdade, ficar bem atualizado, fazer experiências novas, fazer testes novos e ela vai passando para a gente. Ela é responsável pela qualidade, ela responsável pelos treinamentos na cafeteria e ela está sempre atenta. Se sai um método novo na cafeteria, se tem alguma coisa que a gente acha que é válido. A gente tem essa pessoa que fica à frente disso e consequentemente passando para a gente para colocar em prática no dia a dia. Tanto aos serviços, como produtos. E é bacana, ela sempre dá um feedback, o que pode melhor (...). (Cafeteria D).

Meu ponto de vista, isso não é um item que você tem opcional ou não. É um item obrigatório de qualquer negócio, principalmente de uma cafeteria. (...) essa busca pela melhoria tem que ser constante, agora para mim ficou mais nítido ainda depois da abertura da concorrência. Você tem que ter um diferencial com relação aos concorrentes (...), essa busca da melhoria continua tem que ser sempre, então, a gente chegou em um nível do café, que é o nível que a gente gostaria de trabalhar, que é o pequeno produtores, fazendo compra de sacas específicas, tendo um apoio e trocando isso a cada três meses, o menu a cada estação do ano, pegando o de mais fresco a cada duas estações, porque tem outono, inverno no Brasil, verão e primavera não tem grandes pulos de temperatura. Sempre tem coisa para melhorar, você está fadado a morrer, porque vão ter outros 7 cafés na sua porta que vão fazer igual ou melhor que você. Então, assim, a busca por melhoria é constante. Obviamente quando você tem um tempo maior, tem um padrão de procedimentos, você desenvolve mais métodos que te ajudam a controlar e manter o padrão de qualidade. Se você se estagnar e achar que aquilo está tudo definido, ok, você vai ter uma coisa qualidade, um café de qualidade, mas não buscar uma inovação, um diferencial, eu acredito que não sobreviva. (Cafeteria E).

Neste sentido, a Categoria III sobre operações de serviços revelou que as cafeterias estão buscando melhorar seus produtos e serviços por meio do investimento em: tecnologia; treinamentos; relacionamento com os clientes; constância na oferta de produtos de alta

qualidade e complexidade; desenvolvimento de produtos diferenciados para o cardápio; promoção da experiência de apreciar cafés especiais; e atendimento de qualidade.

Essa postura em busca da melhoria contínua da qualidade nos produtos e serviços ofertados, é um tema bem difundido na literatura de operações e qualidade. Assim, o próximo subcapítulo, 4.4 reúne os principais resultados desta pesquisa e discute com a teoria de Gestão de Operação de Serviço e a teoria da Gestão Total da Qualidade.

4.4 Entrevistas vs Roteiros de observação (Presencial e Internet)

Foram apresentados, anteriormente na revisão de literatura, alguns aspectos quanto a gestão de operações de serviços, gestão total da qualidade e algumas informações da cadeia curta de cafés especiais, porém observou-se a ausência de informações sobre esses temas abordando um importante elo desta cadeia, as cafeterias de cafés especiais, principalmente o que tange a relação das operações com a oferta de produtos e serviços de alta qualidade.

Logo, esta dissertação coletou dados sobre as cafeterias; os atributos do café e seu preparo; e as operações de serviço das cafeterias. Tais informações foram apresentadas nos itens 4.1, 4.2 e 4.3 e reunidas neste subcapítulo 4.4, afim de promover uma triangulação dos instrumentos de coleta de dados, com o intuito de validar os resultados e alcançar os objetivos da pesquisa.

Assim, observou-se nos itens citados, que existe algumas correlações que exhibe níveis aceitáveis de confiabilidade e convergência na percepção dos respondentes. Deste modo este subcapítulo tem por objetivo comparar os resultados e analisar a relação das operações de serviço e os atributos de qualidade das cafeterias independentes da cidade de São Paulo.

Portanto, a seguir são apresentadas as sínteses dos resultados das categorias: 1 – Identificação das cafeterias independentes da cidade de São Paulo; 2 – Os atributos de qualidade dos cafés especiais e de seu preparo nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo; e 3 – Caracterização das operações de serviços nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo alinhadas aos objetivos da pesquisa e fundamentadas de acordo com o marco teórico.

4.4.1 Principais resultados da Categoria 1 – Identificação das cafeterias independentes da cidade de São Paulo

A Categoria 1 apresenta e fundamenta por meio do referencial teórico os principais aspectos correspondentes a caracterização dos participantes. Ela foi dividida em três subcategorias para melhor compreensão. O Quadro 20 revela a existência de uma similaridade entre os resultados dos instrumentos utilizados na pesquisa quanto a Categoria 1. Entre eles é possível identificar as características das cafeterias independentes da cidade de São Paulo, o que permite inferir sobre a caracterização dos participantes, objeto deste estudo.

Quadro 20 – Síntese dos resultados da Categoria 1 sobre a identificação das cafeterias independentes da cidade de São Paulo

Subcategorias	Síntese dos resultados da Categoria 1
i. quanto a classificação da empresa, a maioria das lojas:	(1) são cafeterias independentes de cafés especiais em ascensão e não fazem parte de uma rede, porém os respondentes reconhecem que a lojas não tem apenas o café como principal produto, podendo ser classificadas como restaurantes e/ou bistrôs.
ii. quanto a localização da empresa, a maioria das cafeterias:	(1) estão concentrados em três regiões da cidade de São Paulo: Zona Oeste, Zona Central e Zona Sul, que estão localizadas em bairros mistos (comercial e residencial), o que corrobora com o horário de atendimento, pois a abrem no período da manhã entre 7h e 11h e fecha no início da noite entre 18h e 20h. Sendo os períodos: início da tarde e final da tarde, o horário de maior frequência de clientes, o qual correspondem ao horário do almoço e após almoço dos frequentadores.
iii. quanto a experiência de apreciar café, a maioria das cafeterias:	(1) são regionais e possuem algumas características específicas como: wi-fi, música ambiente, café para viagem, menos de 5 funcionários, vendem em média de 101 a 200 xícaras de café por dia, ressaltando que esses números representam apenas aos cafés espressos e coados, sem considerar bebidas e drinks, além disso, possuem em média a capacidade máxima de acomodar menos de 40 clientes. Deste modo, esses atrativos podem auxiliar na permanência do público na loja, porém o que determina a experiência de apreciar café é a demanda do cliente. Portanto, tudo irá depender do formato de operação que o cliente procura, seja ele um lugar para trabalhar, estudar, fazer reuniões e/ou apenas comprar um café e sair tomando.

Fonte: Dados da pesquisa, abril, maio e novembro de 2018.

Considerando o Quadro 20, a seguir são discutidos os principais resultados da Categoria I em três Subcategorias: i. quanto a classificação da empresa; ii. quanto a localização da empresa; e iii. quanto a experiência de apreciar café.

i. quanto a classificação da empresa

De acordo com a Comissão Nacional de Classificação (CONCLA, 2019), as cafeterias são classificadas como restaurantes e outros serviços de alimentação e bebidas. Além disso, existem muitos estabelecimentos que ofertam cafés especiais, como bares, lanchonetes, padarias, lojas de conveniência, restaurantes e cantinas (PINO; VEGRO, 2008), o que corrobora com os resultados da pesquisa, que por meio da triangulação dos instrumentos revelou-se que a maioria das empresas se auto classificam como cafeterias, o que foi confirmado pelos roteiros de observação, porém a observação presencial revelou uma porcentagem representativa das empresas que quando adotados critérios que ultrapassam o fornecimento a rubiácea especial podem ser denominadas como bistrôs de cafés especiais.

Logo, a maioria das empresas são cafeterias de cafés especiais e não pertencem a grandes redes e/ou franquias de café, porém os respondentes reconhecem que as cafeterias não possuem apenas o café como principal produto. O que permite inferir que as lojas que evidenciam refeições como almoço, podem ser classificadas como restaurante e/ou bistrôs, que de acordo com Krause (2007), os estabelecimentos que têm a refeição como principal produto podem ser classificados como Restaurante de Alimentação Continuada, como Cafeterias e Bistrôs, que segundo a definição de Sales e Ribeiro (2011), são restaurantes bem peculiares com qualidades exclusivas, espaço pequeno, acolhedor e de preço baixo.

Conforme mencionado, anteriormente, para a classificação da empresa, foram considerados os critérios: (1) apresentar o café como principal produto; (2) servir almoço; e (3) servir apenas café especial. Embora a maioria apresente o café como principal produto tanto nos cardápios como na disposição das informações sobre a bebida no espaço físico da loja. Algumas cafeterias servem almoço e/ou café *gourmet*. Portanto, classificou-se as empresas em três níveis: (1) Cafeterias de cafés especiais; (2) Bistrô convencional; e (3) Bistrô de cafés especiais.

Entre esses estabelecimentos comerciais, o que mais se destacou, depois das cafeterias de cafés especiais, foram os bistrôs de cafés especiais. Deste modo, podemos inferir que as cafeterias estão perdendo a identidade visual com o intuito de aumentar o faturamento mensal, entretanto, ainda, existe por parte delas a preocupação com o café, principalmente o especial, o qual apresentam como o principal produto da empresa.

Por outro lado, a postura da empresa pode estar ligada ao conceito de serviço, que para Johnston e Clark (2005), existem dois: (1) compreende ao serviço de luxo que possui uma

equipe preparada para dedicar tempo as necessidades do cliente e promover os mais altos níveis de serviços para os mesmos que estão pagando preço prêmio, enquanto o outro (2) é um serviço convencional e/ou econômico, que oferece serviços e processos para realizar apenas as atividades básicas para manter os custos baixos.

Deste modo a Cafeteria e o Bistrô de cafés especiais possuem o conceito do serviço de luxo, o qual preocupa-se em atender todas as necessidades dos clientes, enquanto o Bistrô convencional oferta um serviço econômico. Assim, quando a empresa é focada no cliente, elas precisam “identificar quais clientes a organização deseja atender, entendendo suas expectativas e assegurando que todos os sistemas, procedimentos, e cultura estão focados em atender a essas necessidades” (JOHNSTON; CLARK, 2005, p. 388).

Além disso, o estudo revelou que a maioria das cafeterias são microempresas, pois possuem menos de 5 funcionários, que na legislação o máximo para este tipo de empreendimento é 9 empregados na operação (SEBRAE-SC, 2019) e acomodam no máximo 40 clientes sentados, entretanto existe uma rotatividade, o que permite a venda média de 101 a 200 xícaras de café por dia, além das bebidas com café. Ainda, elas estão em ascensão, conforme revelado pelos participantes, o que também confirma o estudo de Bureau (2016, p. 11), que aponta que as vendas de café torrado e moído “são impulsionadas pelo aumento do fluxo de pessoas nos centros urbanos, estimulando a abertura de novos estabelecimentos de serviços alimentícios e cafeterias (...)”.

ii. quanto a localização da empresa

Segundo o Portal Barueri (2017), as zonas: sul, oeste e central, concentram os bairros classe A e B e estes possuem a maior quantidade de pessoas com alto poder aquisitivo. Essas regiões são as mesmas áreas onde estão aglomeradas as cafeterias deste estudo. Portanto, a maioria das cafeterias de cafés especiais estão localizadas em bairros nobres de caráter mistos (comercial e residencial) nas zonas: oeste, sul e central que detém o público de maior poder aquisitivo da cidade de São Paulo.

De acordo com o site oficial da Cidade de São Paulo (2019), essas regiões que as cafeterias estão concentradas, possuem variedade gastronômica e são áreas turísticas (CIDADE DE SÃO PAULO, 2019), portanto, são áreas com grande fluxo de pessoas, que pode favorecer a promoção do consumo de cafés especiais.

Ainda, o estudo do Sebrae (2014, p. 02), confirma que “as cafeterias brasileiras estão atraindo um público diferenciado”, que diverge do público das padarias, ou seja, estão se consolidando como um espaço de convívio social, lazer e/ou negócios para a maioria dos frequentadores que pertence a um nível sociocultural e econômico médio e alto (classes A e B).

Por outro lado, essas cafeterias possuem horários de atendimento que acompanham o comércio local, pois abrem no período da manhã e fecham no início da noite, ademais os períodos de maior frequência de clientes correspondem ao horário do almoço e após almoço dos frequentadores desta região. Deste modo, elas não se restringem à apenas o público de maior aquisitivo, pois seus frequentadores diários compõem grande parte do faturamento.

iii. quanto a experiência de apreciar café

De acordo com o Sebrae (2014, p. 01), cafeteria “é um tipo de negócio que está relacionado a uma satisfação pessoal que vai além da gastronomia pura. Servir café é oferecer momentos especiais, e isso exige um conjunto de cuidados (...)” e “do ponto de vista dos clientes, o serviço é a combinação da experiência dos clientes e sua percepção do resultado do serviço” (JOHNSTON; CLARK, 2005, p. 07). Neste contexto, a pesquisa apresentou que a maioria das cafeterias permitem a apreciação do café e fornecem atributos que podem influenciar na permanência do cliente na loja.

Segundo Quintão, Brito e Belk (2017, p. 51), “os consumidores de café têm múltiplas orientações sobre a maneira de preparar e beber café” e a ascensão das mídias sociais, permitiu a aquisição de conhecimento e possibilitou o desenvolvimento de gostos e práticas de apreciação do público específico de profissionais do café e amplo, bem como de outros atores da cadeia como baristas, proprietário e torrefadores (QUINTÃO; BRITO; BELK, 2017). Neste sentido, a pesquisa revelou que a maioria das cafeterias informam que servem cafés especiais, assim como descrevem em suas redes sociais na internet (Instagram) seus horários de atendimento e localização.

Para Guimarães, Júnior e Andrade (2016), nas cafeterias de terceira onda o café é preparado diante do cliente. Neste sentido, nota-se que a maioria das cafeterias analisadas, são cafeterias de terceira onda, pois procedem desta forma, assim se revelam como ambientes que promovem uma experiência aos clientes por meio do preparo da bebida.

Por fim, a Categoria 1 identificou as cafeterias independentes da cidade de São Paulo, as quais fazem parte do varejo e operam os serviços: B2B e B2C, que compreendem a serviços

de empresa para consumidor e serviços de empresa para empresa (JOHNSTON; CLARK, 2005), que são discutidos nas categorias 2 e 3, que compreendem aos atributos dos cafés e de seu preparo; e também as operações de serviços das cafeterias.

4.4.2 Principais resultados da Categoria 2 – Os atributos de qualidade dos cafés especiais e de seu preparo nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo

Essa categoria apresenta os principais aspectos correspondentes aos atributos do café e de seu preparo de acordo com a perspectiva das cafeterias independentes da cidade de São Paulo, fundamentadas pela revisão de literatura. O Quadro 21, apresenta a existência de uma semelhança entre os resultados dos instrumentos utilizados na pesquisa quanto a Categoria 2. Entre eles é possível revelar os atributos de diferenciação dos cafés especiais e de seu preparo, além de especificar os processos de gestão da qualidade nos cafés servidos nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo.

Quadro 21 – Síntese dos resultados da Categoria 2 sobre os atributos de qualidade dos cafés especiais e de seu preparo nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo

Subcategorias	Síntese dos resultados da Categoria 2
i. quanto a origem dos grãos de cafés, a maioria das cafeterias:	<p>(1) apresentou o café como principal produto, sendo possível identificar a origem dos grãos e informações sobre os cafés servidos predominantemente nos cardápios;</p> <p>(2) reconhecem a origem e a variedade nos rótulos das embalagens; na ficha técnica; e/ou na hora de negociar a compra do café com seus fornecedores;</p> <p>(3) identificam a variedade e a certificação, porém não são relevantes para elas;</p> <p>(4) certificam seus cafés de acordo com a Specialty Coffee Association (SCA);</p> <p>(5) não souberam informar especificamente quais são os sistemas de produção agrícola, processamento pós-colheita e beneficiamento dos cafés servidos, principalmente as questões mais técnicas como sistema de produção. Essas informações nem sempre chegam de forma espontânea e sim quando as lojas questionam os fornecedores, o que não acontece com frequência;</p> <p>(6) recebem de forma espontâneas informações quanto ao processamento e beneficiamento dos grãos, que para elas essas questões auxiliam na análise e podem interferir diretamente no comportamento da bebida na xícara;</p> <p>(7) compram o café torrado e outras compram o grão cru direto do produtor, porém terceirizam esse processo, devido à falta de espaço, formato da operação e a ausência de capacidade técnica por parte dos produtores.</p>

Fonte: Dados da pesquisa, abril, maio e novembro de 2018.

Continuação: Quadro 21 – Síntese dos resultados da Categoria 2 sobre os atributos de qualidade dos cafés especiais e de seu preparo nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo

Subcategorias	Síntese dos resultados da Categoria 2
ii. quanto ao preparo da bebida, na maioria das cafeterias:	<p>(1) a moagem dos grãos é realizada na hora do preparo da bebida e a granulometria é de acordo com os métodos de preparo escolhidos pelo público;</p> <p>(2) a maioria das cafeterias vendem produtos para o cliente levar para casa, como acessórios/métodos para preparo de café e recipientes para consumo da bebida, além de grãos torrados e quando solicitado pelo cliente, a moagem de acordo com o pedido, porém não informam de maneira espontânea o serviço de moagem;</p> <p>(3) é utilizado métodos de preparo com intuito de identificar os atributos da bebida e descobrir a melhor receita para cada grão afim de encontrar um perfil da bebida que melhor se adequa aos clientes;</p> <p>(4) são ofertados dois tipos de preparo de café: espresso e coado. Sendo o espresso da máquina profissional o mais frequente entre elas, seguido do café coado na Hario V60;</p> <p>(5) os respondentes explicam que a escolha dos métodos de preparo está vinculada a questões operacionais e ao cliente, no que corresponde ao tamanho da loja e a possibilidade de proporcionar uma experiência por meio da comparação dos processos.</p>
iii. quanto à qualidade da bebida:	<p>(1) todas as cafeterias adotam no mínimo um critério de qualidade para comprar seus grãos de café. Entre os critérios mais mencionados pelos participantes, os principais são: sensorial da bebida na xícara, café classificado como especial e a relação de confiança com seus fornecedores;</p> <p>(2) quanto ao preço <i>premium</i> da bebida, a maioria das cafeterias apontam que estão na média, considerando o preço máximo dos cafés especiais servidos na cidade de São Paulo;</p> <p>(3) disseminam informação e reconhecem o café especial como principal produto da cafeteria por meio da configuração dos itens no espaço físico da lojas e/ou cardápios, além da divulgação dos produtos na internet (Instagram).</p>

Fonte: Dados da pesquisa, abril, maio e novembro de 2018.

Considerando o Quadro 21, são discutidos os principais resultados da Categoria 2 em três Subcategorias: i. quanto a origem dos grãos de cafés; ii. quanto ao preparo da bebida; e iii. quanto à qualidade da bebida.

i. quanto a origem dos grãos de cafés

A maioria das cafeterias preocupam-se com os atributos do café e de seu preparo, no que corresponde a origem, produção, processamento e beneficiamento de cafés, preparo da bebida, qualidade da bebida e preço *premium*. Esse controle da origem ou do fornecedor é importante para garantir a qualidade dos insumos, devido que o mesmo podem comprometer a qualidade do produto final, ou seja, é inviável garantir a qualidade apenas no final do processo de produção (TONI; NISSIMBENI; TONCHIA, 1994).

Neste sentido, a pesquisa revelou que a maior parte das cafeterias estudadas compram ou produzem grãos em regiões do Brasil com potencial de produção e qualidade. Entre os

estados mais citados estão: Minas Gerais, São Paulo e Espírito Santo, que segundo a BSCA (2019), as regiões mais mencionadas possuem volume de produção e qualidade de café especial.

Ainda, a pesquisa revelou que a maioria das cafeterias reconhecem a origem e a variedade nos rótulos das embalagens; na ficha técnica; e/ou na hora de negociar a compra do café com seus fornecedores. Além disso, a pesquisa apresentou que a certificação não é relevante para as cafeterias na hora da compra, porém ela é identificada.

Assim, entre as certificações de café presentes nas cafeterias as mais mencionadas compreendem a questões sustentáveis como: Rainforest, Utz, Orgânica, além da certificação de café especial. Essa certificação de café especial, de acordo com os participantes, é concedida de acordo com a metodologia da Specialty Coffee Association (SCA) e/ou Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA, sigla em inglês), sendo a da SCA predominante nos cafés servidos pelas cafeterias da cidade de São Paulo.

Em contrapartida, a maioria das cafeterias não souberam informar especificamente quais são os sistemas de produção agrícola, processamento pós-colheita e beneficiamento dos cafés servidos, principalmente as questões mais técnicas como sistema de produção, que não chegam de forma espontânea e sim quando as lojas questionam os fornecedores.

Por outro lado, a maioria das cafeterias recebem de forma espontâneas informações quanto ao processamento e beneficiamento dos grãos, que para elas essas questões auxiliam na análise e podem interferir diretamente no comportamento da bebida na xícara. Diante disso, podemos deduzir que a relação de proximidade das cafeterias com seus fornecedores auxilia na identificação da origem dos grãos. Assim, ao passar ao longo do tempo as lojas estabeleceram laços de amizade e confiança com produtores e/ou torrefadoras, o que impulsionou a transferência da responsabilidade com a qualidade do grão.

Nesta perspectiva, a gestão da qualidade apoia as relações entre comprador e fornecedor na confiança com o intuito de evitar custos de transação (DEAN; BOWEN, 1994). Por outro lado, com a relação de proximidade, as cafeterias passam a enfrentar o desafio de não permitir que o relacionamento fique muito "aconchegante" ao longo do tempo (JOHNSTON; CLARK, 2005), e isso possa refletir na qualidade dos cafés especiais.

Ainda, no que compõe a cadeia de suprimento do café especial, as cafeterias que compram direto do produtor, terceirizam o processo de torra, devido à falta de espaço, formato da operação e a ausência de capacidade técnica por parte dos produtores. Para Johnston e Clark (2005), essa é uma medida que auxilia na oferta do serviço, pois os intermediários assumem a responsabilidade de gerir uma seção da cadeia.

Embora, muitas cafeterias de cafés especiais, especialmente as integradas estão removendo os intermediários e investindo no controle dos grãos do campo a xícara, realizando todos os processos de compra e/ou produção, beneficiamento, torra e classificação da qualidade de acordo com instituição SCA.

Nesta perspectiva, podemos inferir que essas cafeterias, podem ser denominadas como pequenas redes e/ou grupos, pois possuem outras unidades, bem como propriedade de cultivo de café, torrefação e/ou escola, o que permite a desintermediação e reduz o tamanho da rede de suprimentos, podendo gerar benefícios financeiros e estratégicos (JOHNSTON; CLARK, 2005). Por fim, as cafeterias de cafés especiais além de estar fora da curva dos negócios convencionais, está desafiando as estruturas tradicionais de qualidade e estabelecendo padrões de mercado.

ii. quanto ao preparo da bebida

A maioria das lojas vendem cafés e acessórios para preparo e consumo da bebida. Entre os itens da loja, estão os grãos de café, que para os clientes que não possuem moinho, as cafeterias ofertam o serviço de moagem de acordo com método de preparo que o mesmo irá utilizar em sua casa, porém não informam de maneira espontânea o serviço cortês.

Deste modo, podemos inferir que as cafeterias podem estar perdendo vendas, pois a oferta da moagem de acordo com a granulometria necessária pode ser um atrativo e/ou influenciador de compra de métodos, café especial e moedores. Ademais, observou-se que a maioria das cafeterias ofertam dois tipos de preparo da bebida: espresso da máquina profissional e coado por meio de diversos métodos. Entre os métodos de extração do café mais servidos pelas cafeterias, identificou-se 11 mais frequentes, que variam entre gravidade, infusão, indução térmica e pressão.

Observou-se que as cafeterias utilizam vários métodos de preparo com intuito de identificar os atributos da bebida e descobrir a melhor receita para cada grão afim de encontrar um perfil de sabor que melhor se adeque as expectativas de seus clientes. Essa preocupação das cafeterias está ligada a questões de qualidade, que antes na literatura de gestão de operações era fortemente direcionada pelos especialistas como algo que atende às especificações e agora é aceito como algo que supere ou exceda as expectativas dos clientes (REEVES; BEDNAR, 1994).

Ainda, as cafeterias explicam que a escolha dos métodos de preparo está vinculada a questões operacionais e ao cliente, no que corresponde ao tamanho da loja e a possibilidade de proporcionar uma experiência por meio da comparação dos processos. A pesquisa revelou também que além do café propriamente dito, as cafeterias ofertam bebidas com leite quente ou gelado, como: cappuccino; drinks com ou sem teor alcoólico; e diversas bebidas geladas com ou sem água tônica.

iii. quanto à qualidade da bebida

Todas as cafeterias adotam no mínimo um critério de qualidade para comprar seus grãos de café. Entre os critérios mais mencionados pelos participantes, os principais são: sensorial da bebida na xícara, café classificado como especial e a relação de confiança com seus fornecedores. Embora, o critério de qualidade para compra dos grãos de café seja algo predominante entre as cafeterias, algumas lojas não realizam a seleção diretamente.

Essa seleção é realizada primeiro pelos fornecedores, que as cafeterias classificam como um critério de qualidade baseada na idoneidade do trabalho desenvolvido por eles. Deste modo, podemos inferir que as cafeterias escolhem seus cafés de acordo com o perfil do seu público alvo e procuram um grão de qualidade especial que detenha características específicas, as quais venham evidenciar seus atributos.

Neste contexto, o produto ofertado está atrelado ao conceito da empresa, conforme menciona por Johnston e Clark (2005), como conceito de luxo, o qual fornece bens de alto nível com intuito de atender todas as necessidades dos clientes. Além disso, as cafeterias acompanham o mercado de cafés especiais para precificar seus produtos e serviços. Elas apontam que o preço *premium* da bebida estão na média, considerando o preço máximo dos cafés especiais servidos na cidade de São Paulo, o qual tem como público alvo frequentadores de alto poder aquisitivo.

Além disso, a maior parte das cafeterias também apresentou o café como principal produto, sendo possível identificar a origem dos grãos e informações sobre os cafés servidos predominantemente nos cardápios e nas páginas do Instagram. Lá, elas possuem visibilidade e utilizam a internet como uma ferramenta de divulgação dos cafés e serviços ofertados. Por fim, a Categoria 2 revelou os atributos de diferenciação dos cafés especiais e de seu preparo, bem como especificou os processos de gestão da qualidade nos cafés servidos nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo.

4.4.3 Principais resultados da Categoria 3 – Caracterização das operações de serviços nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo

A Categoria 3 revela os principais resultados referentes as operações de serviço das cafeterias sob a perspectiva dos respondentes e pautadas no marco teórico. O Quadro 22, apresenta a existência de uma conformidade entre os resultados dos instrumentos utilizados na pesquisa quanto a Categoria 3. Entre eles é possível especificar os processos de gestão da qualidade nos cafés servidos nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo; e caracterizar a gestão de operações de serviços nas mesmas.

Quadro 22 – Síntese dos resultados da Categoria 3 sobre a caracterização das operações de serviços nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo

Subcategorias	Síntese dos resultados da Categoria 3
i. quanto ao relacionamento com os clientes da cafeteria:	<p>(1) todas as cafeterias possuem uma política de ensinar os clientes interessados no consumo de cafés de melhor qualidade, porém algumas cafeterias possuem uma forma mais incisiva, que podemos classificar como: a. Política de educar (impositiva) e b. Política de informar (instrutiva);</p> <p>(2) todas as cafeterias adotam uma postura de promoção da cultura do consumo de cafés de alta qualidade em suas abordagens, compartilhando com o cliente conhecimentos sobre os atributos, formas de preparo e consumo do café;</p> <p>(3) a maioria das cafeterias não realizam a torra dos grãos e não ofertam cursos aos clientes. Porém, quanto ao serviço de atendimento, a pesquisa revelou que 100% interagem com o público, quando considerado a entrega dos pedidos e valor cobrado;</p> <p>(4) a maior parte das lojas possui barista e os funcionários verificam se os clientes ficaram satisfeitos com o pedido de maneira natural;</p> <p>(5) a maioria das cafeterias interage com o cliente pessoalmente e pela internet (Instagram), mas pessoalmente os funcionários não recomendaram harmonização de forma espontânea, apenas quando questionados, porém, a maioria considerou os atributos do café para sugerir a combinação, o que confirma que eles possuem conhecimentos sobre os grãos.</p>
ii. quanto ao relacionamento com os fornecedores, a maioria das cafeterias:	<p>(1) afirmaram possuir uma interação ativa com seus fornecedores, por meio da realização de visitas e trocas de informações periódicas. Em alguns casos a relação é muito próxima, o que eles classificam como uma relação de amizade;</p> <p>(2) trocam informações com os seus fornecedores, principalmente sobre o café, solução de problemas e capacitação dos funcionários.</p>

Fonte: Dados da pesquisa, abril, maio e novembro de 2018.

Continuação: Quadro 22 – Síntese dos resultados da Categoria 3 sobre a caracterização das operações de serviços nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo

Subcategorias	Síntese dos resultados da Categoria 3
iii. quanto ao relacionamento com os funcionários, a maioria das cafeterias:	(1) promovem cursos e/ou treinamentos para seus funcionários com o intuito de estabelecer padrão de boas práticas operacionais e de atendimento ao público.
iv. quanto a estrutura de trabalho da equipe, a maioria das cafeterias:	(1) promovem novas experiências relativas ao café na oferta de produtos e serviços aos clientes; (2) são adeptas a promoção da cultura do consumo de cafés especiais por meio da oferta de várias opções de grãos, origens, métodos de preparo e principalmente na valorização de microlotes de pequenos produtores.
v. quanto a cultura organizacional, a maioria dos respondentes:	(1) informaram que os gestores das cafeterias conscientizam a equipe sobre as questões de qualidade; (2) Informar que a qualidade é um fator importante em todos os processos operacionais, isso inclui um rigor na apresentação do café e dos pratos.
vi. quanto ao gerenciamento das estratégias de qualidade na cafeteria, a maioria das cafeterias:	(1) querem se diferenciar da concorrência a partir da qualidade dos cafés e serviços ofertados, principalmente quanto ao atendimento ao cliente; (2) preferem não copiar a concorrência e sim gerar novas tendências de produtos e serviços; (3) entendem a qualidade como algo a ser constantemente buscado nos processos operacionais diários; (4) realizam visitas e/ou acompanham as redes sociais dos concorrentes e observam as melhores práticas para melhorar seus produtos e serviços ofertados.
vii. quanto a estratégias de operações para melhoria da qualidade, a maioria das cafeterias estão:	(1) buscando melhorar seus produtos e serviços por meio do investimento em: tecnologia; treinamentos; relacionamento com os clientes; constância na oferta de produtos de alta qualidade e complexidade; desenvolvimento de produtos diferenciados para o cardápio; promoção da experiência de apreciar cafés especiais; e atendimento de qualidade.

Fonte: Dados da pesquisa, abril, maio e novembro de 2018.

Considerando o Quadro 22 são discutidos os principais resultados da Categoria 3 em sete Subcategorias: i. quanto ao relacionamento com os clientes; ii. quanto ao relacionamento com os fornecedores; iii. quanto ao relacionamento com os funcionários; iv. quanto a estrutura de trabalho da equipe; v. quanto a cultura organizacional; vi. quanto ao gerenciamento das estratégias de qualidade na cafeteria; e vii. quanto a estratégias de operações para melhoria da qualidade.

i. quanto ao relacionamento com os clientes

A pesquisa revelou que todas as cafeterias possuem uma política de ensinar os clientes interessados no consumo de cafés de melhor qualidade, porém algumas cafeterias possuem uma forma mais incisiva, que podemos classificar como: a. Política de educar. Enquanto a maioria entende o termo educar como uma forma muito impositiva, então preferem seguir um roteiro de abordagem instrutiva: b. Política de informar.

Para Johnston e Clark (2005, p. 71), as empresas que possuem um comportamento mais incisivo, iniciam com boas intenções na hora de abordar o cliente e reconhecer suas necessidades, mas “muitas vezes se tornam um pouco arrogantes em pensar que eles sabem melhor, ou que eles sabem o que os clientes querem sem ter que perguntar”. Por outro lado, a pesquisa apresentou que a maioria das cafeterias tem revistos o conceito sobre seus clientes e adotado uma abordagem mais instrutiva, que denominados como política de informar.

Neste contexto, podemos deduzir que a maioria das cafeterias adotam uma postura de promoção da cultura do consumo de cafés de alta qualidade em suas abordagens, compartilhando com o cliente conhecimentos sobre os atributos, formas de preparo e consumo do café. Porém somente as que seguem a política de informar aguardam primeiro o interesse do cliente.

A maioria das cafeterias não realizam a torra dos grãos e não ofertam cursos aos clientes. Porém, quanto ao serviço de atendimento, a pesquisa revelou que 100% interagem com o público, quando considerado a entrega dos pedidos e valor cobrado. Ainda, foi possível identificar que a maior parte das lojas possui barista e os funcionários verificam se os clientes ficaram satisfeitos com o pedido de maneira natural. Por outro lado, apenas quando questionados os funcionários mostram-se preparados para passar informações sobre os cafés.

Embora exista essa interação com o cliente os funcionários não recomendaram harmonização de forma espontânea, apenas quando questionados, porém, a maioria considerou os atributos do café para sugerir a combinação, o que confirma que eles possuem conhecimentos sobre os grãos.

Ainda, embora a maior para das lojas promovam a cultura do consumo de cafés especiais e o desenvolvimento de sua cadeia, questões de oferta de serviços como: cursos, concursos, eventos e a visibilidade de prêmios e certificações precisam ser mais difundidas e melhor configuradas na identidade das cafeterias.

ii. quanto ao relacionamento com os fornecedores

Segundo Zhang, Waszink e Wijngaard (2000), empresas preocupadas com a gestão da qualidade de seus fornecedores, devem procurar estabelecer relações de longo prazo e inclusive fornecer feedback sobre os produtos, deste modo a qualidade do produto é o aspecto mais importante para a selecionar os fornecedores. Neste contexto, o estudo apresentou que a maioria das cafeterias afirmaram possuir uma interação ativa com seus fornecedores, por meio da realização de visitas e trocas de informações periódicas. Em alguns casos a relação é muito próxima, o que eles classificam como uma relação de amizade.

Ainda, a pesquisa revelou que a maior parte das lojas trocam informações com os seus fornecedores, principalmente quanto a: informações sobre o café; solução de problemas, como por exemplo, a substituição de algum lote que não atendeu as expectativas; e capacitação dos funcionários das cafeterias, como por exemplo, auxílio na regulagem da máquina de espresso.

Para Tsang (2002), adquirir conhecimento corresponde aos recursos de informações trocadas entre parceiros. Entre esses conhecimentos estão informações sobre produto, processo e gestão (CAPON; GLAZER, 1987). Ainda, Germain, Dröge e Christensen (2001), apresentam que o desempenho da empresa pode ser influenciado pelo acúmulo de conhecimentos sobre gestão, bem como informações sobre os produtos e os processos podem determinar a execução das atividades de produção e desempenho operacional.

Nesta perspectiva, Toni, Nissimbeni e Tonchia (1994) a relação comercial entre comprador e fornecedor baseada predominantemente em preço muda para uma relação cooperação entre as partes. Deste modo, a relação de troca de informações entre cafeteria e fornecedores têm auxiliado no desenvolvimento das tarefas operacionais diárias.

Diante dos resultados percebe-se que as cafeterias possuem uma relação próxima com seus fornecedores e em alguns casos eliminam os intermediários como torrefadoras e/ou empresas de venda de grãos, comprando direto dos produtores. Essa relação é de caráter positivo, a qual por meio delas, as lojas estão investindo em treinamentos dos funcionários e ampliando as informações que auxiliam na promoção da experiência de apreciar café especial.

Neste contexto, a gestão de operação que antes era voltada para funções internas das empresas, abrangendo a produção de bens e/ou prestação de serviços eficientes e produtivos, passou a ser compreendida na literatura como um negócio que engloba relações de trabalho mais próximas e benéficas com os fornecedores (FYNES, VOSS, BÚRCA, 2005; HOWARD, SQUIRE, 2007; GIANNAKIS, 2008).

iii. quanto ao relacionamento com os funcionários

Além disso, a maioria das cafeterias promovem cursos e/ou treinamentos para seus funcionários com o intuito de estabelecer padrão de boas práticas operacionais e de atendimento ao público. Geralmente, os conhecimentos abrangem a instrução operacionais de extração do café, informações básicas sobre o padrão operacional da loja quando os funcionários são contratados e a reciclagem informal por meio de conversas diárias atrás do balcão.

Neste aspecto, os funcionários além de impulsionar as mudanças eles possuem a responsabilidade pela melhoria e para isso precisa deter conhecimentos sobre os processos que desempenham (JOHNSTON; CLARK, 2005). Os autores, ainda apontam que nesses processos são utilizadas ferramentas e técnicas de qualidade nos treinamentos afim de mapear os procedimentos e o controle das operações, sendo assim de responsabilidade do gestor o sucesso da implantação da TQM (JOHNSTON; CLARK, 2005).

iv. quanto a estrutura de trabalho da equipe

As cafeterias que não procuram criar novas experiências relativas ao café, explicam que são cafeterias pequenas; com um operacional de giro rápido; que não possui demanda para esse tipo de abordagem; e que não tem a pretensão de inovar, conforme exemplificado nos trechos. Deste modo, a maioria das cafeterias promovem novas experiência relativas ao café na oferta de produtos e serviços aos clientes. Entre eles, os mais frequentes são: diferentes grãos; drinks; comparativos entre cafés e/ou métodos de preparo; harmonização; cursos; e sessões de prova de café (mesa de cupping). Além disso, a maioria das cafeterias não se preocupam em promover a cultura do consumo de cafés especiais por meio da disposição de informações quanto a prêmios e certificações, bem como não promovem cursos, concursos e eventos.

Sob outra perspectiva, a maioria das cafeterias são adeptas a promoção da cultura do consumo de cafés especiais por meio da oferta de várias opções de grãos, origens, métodos de preparo, drinks (desenvolvidos pelos funcionários) e principalmente na valorização de microlotes de pequenos produtores. Essa participação dos funcionários contribui para melhoria do processo, porém motivá-los é um desafio (JOHNSTON; CLARK, 2005).

v. quanto a cultura organizacional

A maior parte dos participantes informaram que os gestores das cafeterias conscientizam a equipe sobre as questões de qualidade e as compreendem como um fator importante em todos os processos operacionais. Nessa perspectiva, buscam instruir os funcionários no dia a dia; além de realizar treinamentos com ou sem os fornecedores; visitas as propriedades, torrefação e cafeterias com o intuito de definir um padrão de boas práticas na extração do café e no atendimento. Para Toni, Nissimbeni e Tonchia (1994), essa ação conjunta com fornecedores, como treinamentos quanto a administração dos processos e desenvolvimento de produto podem auxiliar a empresa a melhorar seu tempo, custos e desempenho da qualidade.

vi. quanto ao gerenciamento das estratégias de qualidade na cafeteria.

A maioria das cafeterias querem se diferenciar da concorrência a partir da qualidade dos cafés e serviços ofertados, principalmente quanto ao atendimento ao cliente. Embora não compreendam a concorrência como algo que realmente infere no seu público alvo, pois consideram que os clientes das cafeterias da cidade de São Paulo são locais, pertencendo a região a qual a loja está instalada.

Deste modo, a maioria das cafeterias procuram se diferenciar da concorrência a partir da qualidade dos grãos e principalmente pelos serviços ofertados. Além disso, entendem a qualidade como algo a ser constantemente buscado nos processos operacionais diários, seja: na receita; na harmonização; no atendimento; e/ou na estrutura do ambiente, sempre, com o intuito que esses elementos promovam a melhor experiência para o cliente e resultem na fidelização deles.

Ademais, a maioria das cafeterias realizam visitas e/ou acompanham as redes sociais dos concorrentes e observam as melhores práticas para melhorar seus produtos e serviços ofertados. Entre as variáveis observadas e analisadas por elas, encontram-se: os métodos de preparo, a extração da bebida, o atendimento, o motivo que traz o cliente a loja, os pratos e principalmente os cafés servidos e sua apresentação.

Quando algum item agrada os gestores, eles analisam a viabilidade de implantar em suas lojas. Algumas realizam a cópia propriamente dita, porém a maior parte apenas acompanha o mercado de cafeterias de cafés especiais e utilizam como referência para o desenvolvimento de seus produtos e serviços.

vii. quanto a estratégias de operações para melhoria da qualidade

Notou-se que as cafeterias estão buscando melhorar seus produtos e serviços por meio do investimento em: tecnologia; treinamentos; relacionamento com os clientes; constância na oferta de produtos de alta qualidade e complexidade; desenvolvimento de produtos diferenciados para o cardápio; promoção da experiência de apreciar cafés especiais; e atendimento de qualidade.

Além disso, a pesquisa mostrou que o relacionamento das cafeterias com os seus fornecedores pode ser entendido como ativo e espontânea e em alguns casos condicionado a solução de adversidades. Portanto, por mais que as cafeterias entendam que existe um padrão de serviço e produtos no mercado de cafeterias de cafés especiais, elas preferem não copiar e sim gerar novas tendências.

Neste contexto, “à medida que os produtos e serviços se tornam cada vez mais semelhantes e se tornam mais fácil para as organizações copiarem produtos e serviços de outros”, as empresas podem escolher competir por meio de algo que transcende sua oferta de serviços, isto é, o conceito de serviço (JOHNSTON; CLARK, 2005, p. 38).

Deste modo, podemos inferir que as cafeterias não possuem um planejamento estratégico definido e estruturado. Todas as mudanças são constituídas de acertos e erros na operação diária, a qual corrobora com a gestão total da qualidade, que possui uma abordagem constituída por princípios e práticas, com o objetivo de melhorar a qualidade dos produtos e serviços para satisfazer e exceder as expectativas dos clientes de maneira competitiva (TALIB; RAHMAN; QURESHI, 2011).

Para os autores, “tentar entender as expectativas dos clientes é tentar garantir que o serviço possa ser projetado e entregue” (JOHNSTON; CLARK, 2005, p. 105). Deste modo, as operações de serviço das cafeterias buscam modificar e melhorar seus produtos e serviços ofertados e garantir os atributos de qualidade afim de atender as expectativas e a satisfação dos clientes.

Nesta perspectiva, a estrutura da literatura de gestão de operações, define que a estratégia de serviço é determinada pelo “conjunto de planos e políticas pelos quais o serviço da organização visa atingir seus objetivos” (JOHNSTON; CLARK, 2005, p. 425). Ao contrário do que foi revelado na pesquisa, a busca das cafeterias por um espaço no mercado de cafés por meio da qualidade não está baseada em um planejamento estruturado de gestão da qualidade e

sim em uma busca regular de aperfeiçoar os produtos e serviços que são ofertados para os consumidores de cafés especiais.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Considerações Finais

A maioria das empresas são cafeterias de cafés especiais e não pertencem a grandes redes ou franquias de café, porém os respondentes reconhecem que as cafeterias não possuem apenas o café como principal produto, o que permitiu inferir que as lojas que evidenciam refeições como almoço, podem ser classificadas como restaurante e/ou bistrôs que vendem café especiais. Assim, admitiu-se que as cafeterias de cafés especiais adotam predominantemente o conceito do serviço especializado de qualidade (de luxo), ou seja, voltado para conhecer e atender as demandas de clientes que são conhecedores e exigentes quanto ao produto café. Estas cafeterias são diferentes dos bistrôs convencionais ofertam um serviço econômico.

Pesquisas apontam que as cafeterias atraem frequentadores com poder aquisitivo mais elevado pois estas cafeterias concentram-se em bairros de classe A e B da cidade de São Paulo, portanto, é um público disposto a pagar mais por um produto e um serviço de qualidade. Ainda, essas regiões são áreas que possuem variedade gastronômica e turísticas com grande fluxo de pessoas, deste modo, infere-se que são áreas que podem contribuir com a promoção do consumo de cafés especiais.

A pesquisa revelou uma semelhança entre a maioria das cafeterias da cidade de São Paulo no que tange os atributos do café e seu preparo, pois todas preocupam-se com a qualidade da bebida na xícara e entendem que o processamento e a torra interferem diretamente no resultado final. Porém, as informações relacionadas a produção agrícola propriamente dita, as variedades de café cultivadas e as certificações ambientais, sociais e ecológicas detenham influência acerca da bebida, para as lojas não são critérios relevantes para a seleção dos cafés.

Na literatura de gestão de operações existe a premissa que quando a organização busca entender as expectativas dos clientes, ela busca garantir que o serviço ofertado atenda à demanda. Deste modo, a pesquisa revelou que as cafeterias procuram comprar cafés e criar serviços de acordo com seu público alvo. Por fim, as cafeterias de cafés especiais se distinguem das empresas que vendem cafés convencionais, porque estão sempre desafiando os padrões tradicionais de qualidade e estabelecendo novos e mais elevados padrões de consumo.

A maior parte das cafeterias adota critérios e padrões de qualidade para comprar os grãos e extrair as melhores características da bebida. Entre os critérios de qualidade os que predominam são: análise sensorial da bebida de acordo com a demanda do cliente. Ainda, elas buscam regularmente novas alternativas de cafés para serem servidos e novos métodos de preparo, isto combinando com a oferta de serviços voltados para a promoção da cultura do consumo de cafés especiais. Muitas vezes criando e desenvolvendo novas tendências para a indústria de cafés.

A pesquisa apresentou que a maioria das cafeterias buscam ficar em sintonia com seus clientes, não só nos que são conhecedores de cafés de alta qualidade, mas também nos clientes que queiram aprender a consumir cafés de melhor qualidade. Fazem uma abordagem que pode ser classificada como instrutiva, a qual predominantemente denominam como política de informar.

Nessa perspectiva, a maioria das cafeterias buscam estabelecer um relacionamento próximo com os clientes. Elas permitem a apreciação do café e fornecem produtos e serviços que estimulam a permanência do cliente na loja. Em outras palavras procuram levantar as necessidades dos clientes e buscam não só atender as expectativas como superá-las, com a oferta de produtos e serviços superiores a esta demanda detectada. Isto significa que as cafeterias estão sempre testando a disposição de seus clientes em consumirem e pagarem por cafés mais sofisticados.

Ademais, o estudo apresentou que a maioria das cafeterias possuem uma interação ativa com seus fornecedores, por meio da realização de visitas e trocas de informações periódicas. Em alguns casos a relação é muito próxima, o que eles classificam como uma relação de amizade. A pesquisa revelou ainda que a maior parte das lojas trocam informações com os seus fornecedores, principalmente quanto a: informações sobre o café negociado (variedade, origem, processamento) e sobre a solução de problemas que possam afetar a cafeterias. Os fornecedores de cafés podem ainda substituírem algum lote que não atendeu as expectativas, capacitarem os funcionários das cafeterias em questões técnicas, como por exemplo, na regulação da máquina de espresso.

Diante dos resultados percebe-se que a pesquisa identificou e caracterizou as operações de serviços que são predominantes entre as cafeterias independentes de cafés especiais da cidade de São Paulo, a qual evidenciou que elas procuram se diferenciar da concorrência a partir da qualidade dos grãos e principalmente pelos serviços ofertados. Além disso, entendem a qualidade como algo a ser constantemente buscado nos processos operacionais diários, os quais são: a extração da bebida, na indicação de cafés para

clientes (harmonização), no atendimento personalizado e no desenvolvimento de físico compatível com o mundo dos cafés especiais. O objetivo final é promover uma melhor experiência para o cliente que resultem na fidelização destes.

5.2 Limitações da Pesquisa

A abordagem qualitativa desta pesquisa permitiu o alcance dos objetivos mesmo com uma amostra relativamente baixa. No entanto, acredita-se que com um número maior de amostragem esta pesquisa pode ampliar seus resultados e permitir uma comparação com redes, franquias e padarias.

Ressalta-se que o levantamento dos dados desta pesquisa foi realizado por um único pesquisador, o qual foi aplicado uma entrevista para cada organização, deste modo, um número maior de entrevistados por cada cafeteria, poderia aumentar a confiabilidade da pesquisa. Ainda, neste estudo foi feito um corte transversal, que considerou um período relativamente curto de tempo, portanto, se considerado um período maior, os resultados ajudariam a revelar um dinamismo mais amplo deste segmento de consumo.

Além disso, entre as limitações da pesquisa, encontra-se os instrumentos utilizados que foram validados conforme as propostas de seus respectivos estudos e adaptados à realidade desta pesquisa sem seguir o procedimento padrão de validação.

5.4 Contribuições do Estudo e Recomendações futuras

Como o principal instrumento de coleta de dados, o roteiro de entrevista, foi desenvolvido a partir dos instrumentos de pesquisa já validados e usados anteriormente esta pesquisa procurou testar os usos destes conceitos uma realidade específica, ou seja, o mundo das cafeterias de cafés especiais. Portanto os resultados desta pesquisa podem contribuir tanto com as discussões relativas a gestão da qualidade quanto as especificidades da indústria de produção e consumo de cafés.

Ainda, este estudo é aparentemente o pioneiro na busca de identificar as operações de serviço e os atributos de qualidade dos cafés especiais nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo, o que é surpreendente, dada a popularidade do produto e a importância econômica e cultural do produto na cidade.

Embora esta pesquisa pode também contribuir para a geração de políticas públicas voltadas para o setor de cafés. A pesquisa ressaltou a existência de um segmento de consumo bastante ativo que se renova regularmente ao gerar ativamente novos produtos e serviços para seu público. É justamente deste dinamismo que podem surgir produtos e serviços que possam ser reproduzidos maciçamente pelas outras partes da indústria de cafés. Portanto, acredita-se que este estudo pode contribuir para futuras pesquisas relativas ao segmento de cafés especiais no Brasil, podendo ser expandida para outras cidades com características similares as da cidade de São Paulo, assim recomenda-se estudos com maior número de participantes por cafeteria e um recorte sob a perspectiva dos consumidores da bebida especial, além de uma investigação profunda abordando as vertentes da servitização.

REFERÊNCIAS

ABIC. **Início / Certificação / Qualidade / Categorias de Qualidade.** Disponível em: <<http://abic.com.br/certificacao/qualidade/categorias-de-qualidade/>>. Acesso em: 02 fev. 2019a.

ABIC. **Início / O Café / Glossário / Cafés especiais.** Disponível em: <<http://abic.com.br/o-cafe/glossario/cafes-especiais/>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

ABIC. **Métodos de preparo.** Disponível em: <<http://abic.com.br/o-cafe/dicas-do-cafe/metodos-de-preparo/>>. Acesso em: 04 fev. 2019b.

ABIC. **Recomendações Técnicas da ABIC.** Disponível em: <<http://abic.com.br/recomendacoes-tecnicas/recomendacoes-tecnicas-da-abic/>>. Acesso em: 04 fev. 2019c.

ALMEIDA, F. C. M. A qualidade do café e as certificações. **Revista Sociedade e Desenvolvimento**, 2008.

ASSOCITRUS. **Agronegócio do Brasil, Empreende, Preserva e Transforma.** Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=MyKgsfK1Ow8>>. Publicado em: 30 jan. 2017. Acesso em: 19 nov. 2017.

AZEVEDO, C. E. F.; OLIVEIRA, L. G. L.; GONZALEZ, R. K.; ABDALLA, M. M. A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. **VI ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE.** Brasília/DF, 2013.

BAPTESTINI, F. M. **Efeito da granulometria e da embalagem na sorção de água pelo café torrado e moído.** 94f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Agrícola) – Universidade Federal de Viçosa. 2011.

BLACK, S. A.; PORTER, L. J. Identification of the critical factors of TQM. **Decision sciences**, v. 27, n. 1, p. 1-21, 1996.

BRISOLA, M. V. Brasil e Argentina: variedade de capitalismo e um século de convergência em torno da agroexportação. **Revista de Historia Iberoamericana**, v. 7, n. 1, 2014.

BSCA. **A BSCA: O que é café especial?** Disponível em: <<http://brazilcoffeenation.com.br/a-bsca>>. Postado em: 2018a. Acesso em: 02 fev. 2019.

BSCA. **Regiões.** Disponível em: <<http://brazilcoffeenation.com.br/region/list>>. Postado em: 2018b. Acesso em: 24 jan. 2019.

BSCA. **Variedades.** Disponível em: <<http://brazilcoffeenation.com.br/region/list>>. Postado em: 2018c. Acesso em: 24 jan. 2019.

BUREAU. **Relatório internacional de tendências do café.** vol. 5, n.03. 27 abr. 2016. Disponível em: <

http://www.consorcioesquisacafe.com.br/arquivos/consorcio/publicacoes_tecnicas/Relatorio_v5_n3.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2018.

BUREAU. **Relatório internacional de tendências do café**. vol. 5, n.12. 30 Jan. 2017. Disponível em: http://www.consorcioesquisacafe.com.br/arquivos/consorcio/publicacoes_tecnicas/Relatorio_v5_n_12.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2018.

CAPON, N.; GLAZER, R. Marketing and technology: a strategic coalignment. **The Journal of Marketing**, p. 1-14, 1987.

CARVALHO, J. M.; PAIVA, E. L.; VIEIRA, L. M. Quality attributes of a high specification product: Evidences from the speciality coffee business. **British Food Journal**, v. 118, n. 1, p. 132-149, 2016.

CECAFÉ. **Relatório mensal de exportações outubro de 2017**. Disponível em: <http://www.cecafe.com.br/publicacoes/relatorio-de-exportacoes/>>. Acesso em: 03 dez. 2017.

CECAFÉ. **Relatório mensal dezembro 2018**. Disponível em: <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.cecafe.com.br/site/wp-content/uploads/graficos/CECAFE-Relatorio-Mensal-DEZEMBRO-2018.pdf&hl=en>>. Acesso em: 04 fev. 2019.

CIDADE DE SÃO PAULO. **Regiões e bairros de São Paulo**. Disponível em: <http://saopaulo.com/v2/planeje/mapa-da-cidade/?lang=pt>>. Acesso em: 11 fev. 2019.

CONCLA. **Hierarquia**. Disponível em: <https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?view=subclasse&tipo=cnae&versao=10.1.0&subclasse=5611203&chave=Cafeteria>>. Acesso em: 23 jan. 2019.

COX, J. W.; HASSARD, J. Triangulation in organizational research: a representation. **Organization**, v. 12, n. 1, p. 109-133, 2005.

DEAN, J. W.; BOWEN, D. E. Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. **Academy of management review**, v. 19, n. 3, p. 392-418, 1994.

DOLL, W. J.; VONDEREMBSE, M. A. The evolution of manufacturing systems: towards the post-industrial enterprise. **Omega**, v. 19, n. 5, p. 401-411, 1991.

EMBRAPA. **História**. Disponível: <https://www.embrapa.br/cafe/historia>>. Acesso em: 26 nov. 2017.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio Século XXI**: o dicionário da língua portuguesa. 3. Ed. totalmente revista e ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. p. 2128.

FGV. **Qual a faixa de renda familiar das classes?** Disponível em: <https://cps.fgv.br/qual-faixa-de-renda-failiar-das-classes>> Acessos em: 23 jan. 2019.

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. Tradução Joice Elias Costa. 3. Ed. – Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p.

FONTES, J. R. M. Sistema Eurepgap de certificação. IN: ZAMBOLIM, L. **Certificação de café**. Viçosa: UFV, DFP, p. 99-116, 2006.

FREIRE, A. H.; REIS, R. P.; LIMA, D. P. M.; FONTES, R. E. Eficiência econômica da cafeicultura no Sul de Minas Gerais: uma abordagem pela análise envoltória de dados. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 14, n. 1, 2012.

FREITAS, E. C.; LUCCHES, F. M. O mercado de franquias e pequenas empresas: um estudo sobre o segmento cafeteria. **GESTÃO E DESENVOLVIMENTO**, v. 5, n. 1, p. 71-82, 2008.

FYNES, B.; VOSS, C.; BÚRCA, S. The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 1, p. 6-19, 2005.

GERHARDT, T. E.; RAMOS, I. C. A.; RIQUINHO, D. L.; SANTOS, D. L. Unidade 4 – Estrutura do projeto de pesquisa. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. cap. 4, p. 65-88.

GERHARDT, T. E.; SOUZA, A. C. Unidade 1 – Aspectos teóricos e conceituais. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. cap. 1, p. 11-29.

GERMAIN, R.; DRÖGE, C.; CHRISTENSEN, W. The mediating role of operations knowledge in the relationship of context with performance. **Journal of Operations Management**, v. 19, n. 4, p. 453-469, 2001.

GIANNAKIS, M. Facilitating learning and knowledge transfer through supplier development. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 1, p. 62-72, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

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

GUIA DE CAFETERIAS DO BRASIL 2017. **Guia de cafeterias do Brasil 2017**. São Paulo: Café Editora, 2017. 194 p.

GUIMARÃES, E. R.; JÚNIOR, L. G. C.; ANDRADE, H. C. C. A terceira onda do café em Minas Gerais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 18, n. 3, 2016.

GUNDERSON, M. How academic research shapes labor and social policy. **Journal of Labor Research**, v. 28, n. 4, p. 573, 2007.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

HEIZER, J.; RENDER, B. **Administração de operações: Bens e Serviços**. 5. Ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S. A. 2001. p. 647.

HOWARD, M.; SQUIRE, B. Modularization and the impact on supply relationships. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 11, p. 1192-1212, 2007.

IBGE. **São Paulo código**: 3550308. 2017. Disponível: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/sao-paulo.html?>>. Acesso em: 23 jan. 2019.

JEON, M. S.; JO, M. N. A study on coffee shop use and the influence of physical environment of coffee shop on customer behavioral intention-focused on college students in Seoul, Gyeonggi province. **Korean journal of food and cookery science**, v. 27, n. 6, p. 825-838, 2011.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviço**: Tradução Ailton Bomfim Brandão; Revisão técnica Henrique Luiz Corrêa, São Paulo: Atlas, 2002, p. 562.

JOHNSTON, R.; STAUGHTON, R. Establishing and developing strategic relationships—the role for operations managers. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 29, n. 6, p. 564-590, 2009.

JUNG, J. Y. The effect of coffee shop selection attributes on revisit intention: Focused on mediating effect of brand trust. **Journal of Digital Convergence**, v. 11, n. 11, p. 289-304, 2013.

KIM, J. E.; JEONG, S. H. A coffee shop's relationship to customer trust, commitment, and shop loyalty. **Journal of the Korean Society of Food Culture**, v. 26, n. 2, p. 159-169, 2011.

KOUFTEROS, X.; VONDEREMBSE, M.; DOLL, W. Concurrent engineering and its consequences. **Journal of operations management**, v. 19, n. 1, p. 97-115, 2001.

KRAJEWSKI, L. J.; RITZMAN, L. P.; MALHOTRA, M. K. **Operations management**. Singapore: Addison-Wesley, 1999.

KRAUSE, R. W. **A Gastronomia como fator de influência de destinações turísticas e de sua hotelaria**: Base de estudo Balneário Camboriú no ano 2006/2007. 209 f. Tese (Doutorado em Turismo e Hotelaria) – Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camboriú, 2007.

KWON, D. K. Effects of reusing and the recommendation depending on the satisfaction rate of coffee shop service quality. **The Journal of the Korea Contents Association**, v. 11, n. 5, p. 449-465, 2011.

LEWIN, B., GIOVANNUCCI, D., VARANGIS, P. Coffee markets-new paradigms in global supply and demand. **Agriculture and Rural Development Discussion Paper**, 3, The World Bank, Washington, DC, 2004

MANZATO, A. J.; SANTOS, A. B. A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. **Departamento de Ciência de Computação e Estatística–Universidade de Santa Catarina**, 2012.

MARTINS, A. L. **História do café**. Editora Contexto, 2012.

MEIRINHOS, M.; OSÓRIO, A. O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. **EduSer-Revista de educação**, v. 2, n. 2, 2016.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?. **Cadernos de saúde pública**, v. 9, p. 237-248, 1993.

MORAES, R. C. P.; TRUGO, L. C. **Efeito da torrefação e da granulometria na composição química do café**. In: Simpósio Brasileiro de Pesquisa dos cafés do Brasil, 2001, Vitória. Anais. Brasília: Embrapa Café, p. 1511-1517, 2001.

MURRAY, A. I. A contingency view of Porter's "generic strategies". **Academy of management review**, v. 13, n. 3, p. 390-400, 1988.

NEUMANN, C. **Gestão de sistemas de produção e operações: produtividade, lucratividade e competitividade**. Elsevier Brasil, 2013.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração, São Paulo**, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

NICOLELI, M.; CARVALHO, J. N.; CASTRO, F. M.; SANTOS, A. C. Aspectos estruturais da cadeia produtiva dos cafés especiais sob a ótica dos custos de transação. **Custos e agronegócio on line**, v. 11, n. 4, 2015.

NICOLELI, M.; SANTOS, A. C. Os efeitos dos sistemas de autorregulação para a coordenação da cadeia produtiva do café. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 10, n. 1, p. 25, 2017.

OCTAVIO. **Métodos de preparo**. Disponível em: <<https://www.octaviocafe.com.br/wp-content/uploads/2018/06/cidadejardim-1.pdf>>. Acesso em: 04 fev. 2019.

OLIVEIRA, J. L. R.; JESUS, J. C. S.; OLIVEIRA, S. L. Custos de comercialização da exportação de cafés especiais por uma cooperativa do Sul de Minas Gerais. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2004b.

OLIVEIRA, J. L. R.; OLIVEIRA, S. L. de; JESUS, J. C. S. Análise de fatores mercadológicos para a formação de preço do café especial. **Trabalho Científico Agronegócio – VII SEMEAD – FEA/USP**, 2004a.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **The Journal of Marketing**, p. 41-50, 1985.

PINO, F. A.; VEGRO, C. L. R. **Café: um guia do apreciador**. 4. ed. rev. e atual. – São Paulo: Saraiva, 2008. 200 p.

PORTAL BARUERI. **Bairros de luxo em São Paulo**. Disponível em: <<https://www.portalbarueri.com/dicas/bairros-de-luxo-em-sao-paulo/>>. Postado em: 17 mai. 2017. Acesso em: 23 jan. 2019.

QUINTÃO, R. T.; BRITO, E. P. Z.; BELK, R. W. Comunidade de Consumo de Apreciação e Sua Dinâmica. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 19, n. 63, p. 48-64, 2017.

REEVES, C. A.; BEDNAR, D. A. Defining quality: alternatives and implications. **Academy of management Review**, v. 19, n. 3, p. 419-445, 1994.

REVISTA ESPRESSO. **Um novo robusta**: Fazendas do Espírito Santo mostram que é possível produzir conilon com qualidade sensoriais. Disponível em: <<http://revistaespresso.com.br/2016/07/07/um-novo-robusta/>>. Postado em: 07 jul. 2016. Acesso em: 02 fev. 2019.

REZENDE, H. C. **Modelo de certificação de produtos e propriedades cafeeiras no Brasil**. 77f. Dissertação (MBA em Cafeicultura - Coffee Business.) - Universidade Federal de Lavras, 2011.

RHINEHART, R. **What is specialty coffee?** Disponível em: <<http://scaa.org/?page=RicArtp1>>. Postado: jun. 2009. Acesso em: 01 fev. 2019.

ROMANIELLO, M. M.; REZENDE, T. M. Dinâmica da cadeia produtiva do café: um estudo sobre a gestão interinstitucional do consórcio brasileiro de pesquisa e desenvolvimento do café. **Interface**, v. 8, n. 1, 2011.

SAES, A. M. Do vinho ao café: aspectos sobre a política de diferenciação. **Informações Econômicas, São Paulo**, v. 36, n. 2, p. 7-19, 2006.

SAES, M. S. M. **A racionalidade econômica da regulamentação no mercado brasileiro de café**. Annablume, 1995. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 164. 1995.

SAES, M. S. M.; ESCUDEIRO, F. H.; SILVA, C. L. Estratégia de diferenciação no mercado brasileiro de café. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 21, 2006.

SAES, M. S. M.; SPERS, E. E. Percepção do consumidor sobre os atributos de diferenciação no segmento rural: café no mercado interno. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 8, n. 3, 2006.

SAFIZADEH, M. H.; FIELD, J. M.; RITZMAN, L. P. An empirical analysis of financial services processes with a front-office or back-office orientation. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 5, p. 557-576, 2003.

SALES, G. A. F.; RIBEIRO, L. A. M. Hospitalidade e Bistronomia: Um estudo comparativo conceitual entre os bistrôs franceses e os bistrôs paulistanos Voa Lá e Hillman. **VIII Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo**. 02 e 04 de outubro de 2011 – UNIVALI – Balneário Camboriú/SC.

SAMMARCO, A. Y. **Plano de negócio:** Abertura de um Bistrô na Cidade de Porto Alegre. 78 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

SANTOS, V. E., GOMES, M. F. M.; BRAGA, J. M.; SILVEIRA, S. F. R. Análise do setor de produção e processamento de café em Minas Gerais: uma abordagem matriz insumo-produto. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 47, n. 2, p. 363-388, 2009.

SCA. **What Is Specialty Coffee?** Disponível em: <<https://sca.coffee/research/what-is-specialty-coffee>>. Acesso em: 31 jan. 2019.

SCAA. **Protocolo para análise sensorial de café:** Metodologia SCAA. 2008. Disponível em: <http://coffeetraveler.net/wp-content/files/901-SCAA_CuppingProtocols_TSC_DocV_RevDec08_Portuguese.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2019.

SEADE. **Município de São Paulo e o mercado de trabalho.** 2017. Disponível em: <http://www.seade.gov.br/produtos/midia/2017/01/MSP_Indicadores_25jan_2.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2019.

SEADE. **São Paulo 464 anos:** um retrato da cidade. 2018. Disponível em: <<http://visualizesp.seade.gov.br/sao-paulo-464-anos-um-retrato-da-cidade/>>. Postado em: 24 jan. 2018. Acesso em: 23 jan. 2019.

SEBRAE. **Boletim:** Mercado de cafeterias. Disponível em: <http://www.sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2015/10/2014_06_26_BO_Maio_Turismo_Cafeteria_pdf.pdf>. 2014. Acesso em: 23 jan. 2019.

SEBRAE. **Manual de métodos de preparo de café.** 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/ES/Anexos/ES_manualmetodospreparocafe_16_PDF.pdf>. Acessos em: 04 fev. 2019.

SEBRAE-SC. **Critério de classificação de empresas:** MEI - ME – EPP. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 23 jan. 2019.

SERAPIONI, M. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 5, n. 1, p. 187-192, 2000.

SILVA, E. C.; GUIMARÃES, E. R. A “**terceira onda**” do consumo de café. In: Relatório Bureau de Inteligência Competitiva do Café, 2012. Disponível em: <<http://www.icafebr.com.br/publicacao2/26287A%20Terceira%20Onda%20do%20Consumo%20de%20Cafe.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2017.

SILVA, F. R.; ANGELONI, M. T. Redes Sociais Digitais na Comunicação das Organizações: um estudo de caso em uma incubadora de Florianópolis. **Revista Reuna**, v. 15, n. 3, 2010.

SILVA, R. F.; PEREIRA, R. G. F. A.; BORÉM, F. M.; MUNIZ, J. A. **Qualidade da café cereja descascado produzido na região sul de Minas Gerais.** 2003. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Lavras.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. Unidade 2 – A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. cap. 2, p. 31-42.

SOUZA, M.C.M.; SAES, M.S.M.; OTANI, M.N. **Pequenos Produtores e o Segmento de Cafés Especiais no Brasil: uma abordagem preliminar**. Anais do X Simpósio IFSA - International Farming System Research Association, Santiago, 2000.

STEVENSON, W. J.; FARIAS, A. A. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 1981.

TALIB, F.; RAHMAN, Z.; QURESHI, M. N. A study of total quality management and supply chain management practices. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 60, n. 3, p. 268–288, 2011.

TAN, K. C.; KANNAN, V. R.; HANDFIELD, R. B.; GHOSH, S. Supply chain management: an empirical study of its impact on performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 10, p. 1034–1052, 1999.

THOMAZ, G. M.; BIZ, A. A.; GÂNDARA, J. M. G. Innovación en la promoción turística en medios y redes sociales: Un estudio comparativo entre destinos turísticos. **Estudios y perspectivas en turismo**, v. 22, n. 1, p. 102-119, 2013.

TOLEDO, L. A.; SHIAISHI, G. F. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE**, v. 12, n. 1, 2009.

TONI, A.; NISSIMBENI, G.; TONCHIA, S. New trends in the supply environment. **Logistics Information Management**, v. 7, n. 4, p. 41–50, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TSANG, E. W. K. Acquiring knowledge by foreign partners from international joint ventures in a transition economy: learning-by-doing and learning myopia. **Strategic management journal**, v. 23, n. 9, p. 835-854, 2002.

UNICAFÉ. **Regiões Produtoras**. 2016. Disponível em: <<https://www.unicafe.com.br/index.php/pt-br/o-cafe/regioes-produtoras>>. Acesso em: 19 nov. 2017.

URBE. **Guia de moagem de café**. 2018. Disponível em: <<https://www.urbecafe.com.br/pages/guia-de-moagem-de-cafe>>. Acesso em: 04 fev. 2019.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

VICTORA, C. G.; KNAUTH, D. R.; HASSEN, M. N. A. Metodologias qualitativas e quantitativas. **Pesquisa qualitativa em saúde: uma introdução ao tema**. Porto Alegre: Tomo Editorial, p. 33-44, 2000. Disponível em: <

<https://pt.scribd.com/document/307006484/Pesquisa-Qualitativa-Em-Saude-Uma-Introducao-Ao-Tema>>. Acesso em: 05 jan. 2018.

XIMENES, F. T. D. Análise da coordenação da cadeia agroindustrial orientada pela qualidade: o caso Illy café. 2006. 99 f. **Dissertação (Mestrado em Agronegócios) -Universidade de Brasília (UnB)**, Brasília, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMBOLIM, L. **Certificação de café**. Viçosa: UFV, DFP, 2006.

ZAMBOLIM, L.; ZAMBOLIM, E. M. Subsídios para produção integrada de café. IN: **Certificação de café**. Viçosa: UFV, DFP, p. 25-97, 2006.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. The behavioral consequences of service quality. **The Journal of Marketing**, p. 31-46, 1996.

ZHANG, Z.; WASZINK, A.; WIJNGAARD, J. An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 17, n. 7, p. 730–755, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA



Universidade de Brasília – UnB
 Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária – FAV
 Programa de Pós-graduação em Agronegócios
 (PROPAGA/UnB)



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO (PROPAGA/UnB)

Pesquisa sobre operações de serviço e os atributos do café especial nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo/SP.

Mestranda: Edilene Sampaio.

Orientador Prof. Dr. José Márcio Carvalho.

Finalidade do Roteiro de Entrevista Semiestruturado

O presente Roteiro de Entrevista Semiestruturada é parte integrante de uma pesquisa científica desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-graduação em Agronegócio (PROPAGA) da Universidade de Brasília (UnB) com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Este instrumento detém grande relevância, de forma a ampliar as reflexões do tema e auxiliar no alcance do objetivo da pesquisa, além de poder ser um material de apoio para o desenvolvimento das cafeterias independentes da cidade de São Paulo/SP.

Compromisso

O áudio da entrevista somente será gravado com a permissão do participante e é assegurado a confidencialidade das informações coletadas, as quais serão analisadas em sua totalidade sem a identificação do participante e da empresa.

Ainda, é garantido ao participante que as respostas podem ser facultativas, ou seja, não é obrigatório responder todas as questões, além disso, o mesmo pode encerrar a entrevista a qualquer momento (início, meio ou fim).

As informações obtidas por meio deste instrumento somente serão utilizadas para produção científica e para orientar políticas públicas de apoio ao setor de café, sendo descartada qualquer possibilidade para fins comerciais. Portanto, ao colaborar com esta

pesquisa, o participante também está autorizando que os resultados possam ser objetos de estudo, textos, artigos científicos e eventos acadêmicos.

Resultado da Pesquisa

Os resultados deste trabalho serão compartilhados em PDF com os participantes da pesquisa, comunidade acadêmica e todos que possam se interessar pelo assunto.

Responsáveis e contatos

Edilene Sampaio, (61) 99637-1129, edilenesampaio9@gmail.com

José Márcio Carvalho, (61) 3107-0749, jmcarvalho@unb.br

Campus Universitário Darcy Ribeiro - Instituto de Ciências Central (ICC) –
Centro - Subsolo da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Sala ASS 271/10
Brasília - Asa Norte Distrito Federal 70.910-970 Brasil.

Instruções para o participante

Este roteiro de entrevista é composto por 34 questões divididas em três seções:

I – Caracterização dos atributos do café e de seu preparo: 12 questões abertas;

II – Caracterização das operações de serviço das cafeterias: 8 questões abertas;

III – Caracterização dos participantes: 14 questões abertas e fechadas.

(A) Caracterização dos respondentes.

(B) Caracterização da empresa.

Nas seções I e II descreva sobre o assunto o máximo que puder e na seção III responda a opção que melhor corresponda a sua realidade.

Por gentileza, responda todas as questões de acordo com sua percepção e conhecimento sobre os assuntos.

Data:
Empresa:

Categoria	Subcategorias	Itens
I – Caracterização dos atributos do café e de seu preparo	i. Origem dos grãos de cafés	<p>Questão 1: Como é identificada a origem dos grãos de cafés?</p> <p>Questão 2: Como é identificada a variedade dos grãos de cafés?</p> <p>Questão 3: Os cafés servidos possuem alguma certificação? Caso sim, informe.</p> <p>Questão 4: Os cafés servidos foram classificados de acordo com método de análise sensorial de alguma instituição? Caso sim, informe.</p>
	ii. Produção, processamento e beneficiamento de cafés	<p>Questão 5: Quais os sistemas de produção agrícola dos cafés servidos?</p> <p>Questão 6: Quais os sistemas de processamento pós-colheita dos cafés servidos?</p> <p>Questão 7: Quais os procedimentos de torra dos cafés servidos?</p>
	iii. Preparo da bebida	<p>Questão 8: Quais os procedimentos de moagem dos cafés servidos?</p> <p>Questão 9: São identificadas as características sensoriais dos cafés servidos? Caso sim, quais características e como são identificadas?</p> <p>Questão 10: Quais são os tipos e métodos de preparo dos cafés servidos?</p>
	iv. Qualidade da bebida	<p>Questão 11: Quais são os critérios de qualidade usados para comprar os cafés servidos na cafeteria?</p>
	v. Preço <i>premium</i> da bebida	<p>Questão 12: O preço dos cafés servidos são acima ou abaixo da média da região?</p>

Categoria	Subcategorias	Itens
II – Caracterização das operações de serviço das cafeterias	i. Relacionamentos com os clientes da cafeteria	Questão 13: Vocês têm uma política para informar ou educar os clientes interessados no consumo de cafés de melhor qualidade? Caso sim, qual?
	ii. Relacionamentos com os fornecedores da cafeteria	Questão 14: É ativa a interação com os fornecedores? Caso sim, como?
	iii. Relacionamento com os funcionários da cafeteria	Questão 15: A cafeteria promove cursos e/ou treinamentos para os funcionários sobre cafés? Caso sim, quais?
	iv. Estrutura de trabalho da equipe da cafeteria	Questão 16: Vocês procuram criar novas experiências relativas aos cafés para os clientes? Caso sim, quais?
	v. Cultura organizacional da cafeteria	Questão 17: A cafeteria quer se diferenciar da concorrência à partir da qualidade? Caso sim, como?
	vi. Gerenciamento das estratégias de qualidade na cafeteria	Questão 18: A cafeteria procura conscientizar a equipe sobre questões de qualidade? Caso sim, como? Questão 19: Vocês acompanham as melhores práticas dos concorrentes para auxiliar na melhoria dos cafés e serviços ofertados? Caso sim, como?
	vii. Estratégias de operações para melhoria da qualidade	Questão 20: A cafeteria procura melhorar os produtos e os serviços que são ofertados? Caso sim, como?

Categoria	Participantes	Subcategorias	Itens
III – Caracterização dos participantes	A. Respondentes	i. Sexo	Questão 21: Sexo: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
		ii. Idade	Questão 22: Idade: <input type="checkbox"/> Abaixo de 20 anos <input type="checkbox"/> De 20 a 30 anos <input type="checkbox"/> De 31 a 40 anos <input type="checkbox"/> De 41 a 50 anos <input type="checkbox"/> Acima de 51 anos
		iii. Grau de instrução	Questão 23: Grau de instrução: <input type="checkbox"/> Fundamental incompleto <input type="checkbox"/> Fundamental completo <input type="checkbox"/> Médio incompleto <input type="checkbox"/> Médio completo <input type="checkbox"/> Superior incompleto <input type="checkbox"/> Superior completo <input type="checkbox"/> Pós-graduação incompleta <input type="checkbox"/> Pós-graduação completa
		iv. Formação na área de café	Questão 24: Possui algum tipo de formação na área de café? Informe:
		v. Quanto tempo trabalha na empresa	Questão 25: Informe há quanto tempo trabalha na empresa: <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> De 1 a 2 anos <input type="checkbox"/> De 2 a 4 anos <input type="checkbox"/> De 4 a 6 anos <input type="checkbox"/> De 6 a 8 anos <input type="checkbox"/> De 8 a 10 anos <input type="checkbox"/> Acima de 10 anos
		vi. Cargo na empresa	Questão 26: Informe qual seu cargo na empresa: <input type="checkbox"/> Proprietário(a) <input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/> Coordenador(a) <input type="checkbox"/> Barista <input type="checkbox"/> Outro(s):

Categoria	Participantes	Subcategorias	Itens
III – Caracterização dos participantes	B. Empresas	i. Classificação da empresa	<p>Questão 27: Qual a classificação da empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Cafeteria</p> <p><input type="checkbox"/> Loja de café</p> <p><input type="checkbox"/> Confeitaria/Doceria</p> <p><input type="checkbox"/> Bar</p> <p><input type="checkbox"/> Restaurante</p> <p><input type="checkbox"/> Outro(s):</p> <p>Questão 28: Essa empresa faz parte de uma rede?</p> <p>(__) Sim (__) Não</p> <p>Questão 30: Informe a quantidade de funcionários que a empresa possui:</p> <p><input type="checkbox"/> Menos de 5 funcionários</p> <p><input type="checkbox"/> De 5 a 10 funcionários</p> <p><input type="checkbox"/> De 11 a 15 funcionários</p> <p><input type="checkbox"/> De 16 a 20 funcionários</p> <p><input type="checkbox"/> Acima de 20 funcionários</p> <p><input type="checkbox"/> Mais de 100 funcionários</p>
		ii. Localização da empresa	<p>Questão 29: Informe a localização da empresa:</p> <p><input type="checkbox"/> Centro da cidade</p> <p><input type="checkbox"/> Bairro comercial</p> <p><input type="checkbox"/> Bairro residencial</p> <p><input type="checkbox"/> Bairro misto (comercial e residencial)</p> <p><input type="checkbox"/> Outro(s):</p>
		iii. Experiência de apreciar café	<p>Questão 31: Quais são os horários de atendimento aos clientes?</p> <p>Questão 32: Quais são os horários de maior frequência dos clientes?</p> <p>Questão 33: Informe a média de cafés vendidos diariamente (xícara/dia):</p> <p><input type="checkbox"/> Menos de 50 cafés</p> <p><input type="checkbox"/> De 51 a 100 cafés</p> <p><input type="checkbox"/> De 101 até 200</p> <p><input type="checkbox"/> De 201 até 300</p> <p><input type="checkbox"/> De 301 até 400</p> <p><input type="checkbox"/> Acima de 401</p> <p><input type="checkbox"/> Mais de 1000</p> <p>Questão 34: Informe a capacidade máxima de acomodar clientes:</p> <p><input type="checkbox"/> Menos de 10 lugares</p> <p><input type="checkbox"/> De 10 a 20 lugares</p> <p><input type="checkbox"/> De 21 a 30 lugares</p> <p><input type="checkbox"/> De 31 a 40 lugares</p> <p><input type="checkbox"/> De 41 a 50 lugares</p> <p><input type="checkbox"/> De 51 a 60 lugares</p> <p><input type="checkbox"/> De 61 a 70 lugares</p> <p><input type="checkbox"/> De 71 a 80 lugares</p> <p><input type="checkbox"/> De 81 a 90 lugares</p> <p><input type="checkbox"/> De 91 a 100 lugares</p> <p><input type="checkbox"/> Acima de 101 lugares</p> <p><input type="checkbox"/> Mais de 200 lugares</p>

APÊNDICE B: ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO NÃO-PARTICIPANTE DE CARÁTER PRESENCIAL



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária – FAV
Programa de Pós-graduação em Agronegócios
(PROPAGA/UnB)



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO (PROPAGA/UnB) Pesquisa sobre operações de serviço e os atributos do café especial nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo/SP.

Mestranda: Edilene Sampaio.
Orientador Prof. Dr. José Márcio Carvalho.

Finalidade do Roteiro de Observação não-participantes de caráter presencial

O presente roteiro de observação não participante de caráter presencial é parte integrante de uma pesquisa científica desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-graduação em Agronegócio (PROPAGA) da Universidade de Brasília (UnB) com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Este instrumento detém grande relevância, de forma a ampliar as reflexões do tema e auxiliar no alcance do objetivo da pesquisa, além de poder ser um material de apoio para o desenvolvimento das cafeterias independentes da cidade de São Paulo/SP.

Compromisso

É assegurado a confidencialidade das informações coletadas, as quais serão analisadas em sua totalidade sem a identificação do participante e da empresa.

Ainda, as informações obtidas por meio deste instrumento somente serão utilizadas para produção científica e para orientar políticas públicas de apoio ao setor de café, sendo descartada qualquer possibilidade para fins comerciais.

Resultado da Pesquisa

Os resultados deste trabalho serão compartilhados em PDF com os participantes da pesquisa, comunidade acadêmica e todos que possam se interessar pelo assunto.

Responsáveis e contatos

Edilene Sampaio, (61) 99637-1129, edilenesampaio9@gmail.com

José Márcio Carvalho, (61) 3107-0749, jmcarvalho@unb.br

Campus Universitário Darcy Ribeiro - Instituto de Ciências Central (ICC) –
Centro - Subsolo da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Sala ASS 271/10
Brasília - Asa Norte Distrito Federal 70.910-970 Brasil.

Instruções do Roteiro de Observação não-participantes de caráter presencial

Este roteiro de observação presencial é composto por 24 questões fechadas (Sim ou Não), todas permitindo ao observador não-participante realizar anotações de acordo com a percepção e conhecimento, divididas em três seções, conforme os itens:

I – Caracterização dos atributos do café e de seu preparo: 6 questões;

II – Caracterização das operações de serviço das cafeterias: 10 questões;

III – Caracterização dos participantes (Empresa): 8 questões.

Deste modo, os itens que seguem podem ser observados nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo.

Data:
Empresa:

Categoria	Subcategoria	Itens
I – Caracterização dos atributos do café e de seu preparo	i. Caracterização dos cafés	Questão 1: Vende café em grãos? Questão 2: Vende café moído? Questão 3: Vende acessórios/métodos para preparo de café? Questão 4: O café é o principal produto da empresa? Questão 5: É possível identificar a origem dos grãos dos cafés? Questão 6: Existem informações sobre os cafés servidos?

Categoria	Subcategorias	Itens
II – Caracterização das operações de serviço das cafeterias	i. Caracterização dos serviços ofertados pelas cafeterias independentes da cidade de São Paulo	Questão 7: Torra o café? Questão 8: Oferece cursos? Questão 9: Tem barista?
	ii. Caracterização do relacionamento com os clientes	Questão 10: Os funcionários estão preparados para passar informações sobre o café? Questão 11: Existe interação com o cliente? Questão 12: Recomendam harmonização? Questão 13: Verifica se o cliente ficou satisfeito? Questão 14: É possível identificar se a cafeteria possui prêmios e/ou certificações? Questão 15: A empresa promove cursos, concursos e/ou eventos? Questão 16: A empresa promove a cultura de consumo de cafés especiais?

Categoria	Subcategorias	Itens
III – Caracterização dos participantes	i. Localização	Questão 17: Qual é a localização da empresa?
	ii. Experiência de apreciar café	Questão 18: Tem área interna? Questão 19: Tem área externa? Questão 20: Tem wi-fi? Questão 21: Tem música ambiente? Questão 22: Permite a apreciação do café? Questão 23: Vende café para viagem?
	iii. Classificação da empresa	Questão 24: A empresa é realmente uma cafeteria de cafés especiais?

APÊNDICE C: ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO NÃO-PARTICIPANTE NA INTERNET (INSTAGRAM)



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária – FAV
Programa de Pós-graduação em Agronegócios (PROPAGA/UnB)



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO (PROPAGA/UnB)

Pesquisa sobre operações de serviço e os atributos do café especial nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo/SP.

Mestranda: Edilene Sampaio.

Orientador Prof. Dr. José Márcio Carvalho.

Finalidade do Roteiro de Observação não-participante na Internet (Instagram)

O presente Roteiro de Observação não-participante na Internet (Instagram) é parte integrante de uma pesquisa científica desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-graduação em Agronegócio (PROPAGA) da Universidade de Brasília (UnB) com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Este instrumento detém grande relevância, de forma a ampliar as reflexões do tema e auxiliar no alcance do objetivo da pesquisa, além de poder ser um material de apoio para o desenvolvimento das cafeterias independentes da cidade de São Paulo/SP.

Compromisso

É assegurado a confidencialidade das informações coletadas, as quais serão analisadas em sua totalidade sem a identificação do participante e da empresa.

Ainda, as informações obtidas por meio deste instrumento somente serão utilizadas para produção científica e para orientar políticas públicas de apoio ao setor de café, sendo descartada qualquer possibilidade para fins comerciais.

Resultado da Pesquisa

Os resultados deste trabalho serão compartilhados em PDF com os participantes da pesquisa, comunidade acadêmica e todos que possam se interessar pelo assunto.

Responsáveis e contatos

Edilene Sampaio, (61) 99637-1129, edilenesampaio9@gmail.com

José Márcio Carvalho, (61) 3107-0749, jmcarvalho@unb.br

Campus Universitário Darcy Ribeiro - Instituto de Ciências Central (ICC) –
Centro - Subsolo da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Sala ASS 271/10
Brasília - Asa Norte Distrito Federal 70.910-970 Brasil.

Instruções do Roteiro de Observação não-participante na Internet (Instagram)

Este Roteiro de Observação na Internet (Instagram) é composto por 8 questões, sendo 5 abertas e 3 fechadas (Sim ou Não), divididas em três seções, permitindo ao observador não-participante realizar anotações de acordo com a percepção e conhecimento sobre os itens:

I – Caracterização dos atributos do café e de seu preparo: 2 questões;

II – Caracterização das operações de serviço das cafeterias: 5 questões;

III – Caracterização dos participantes (Empresa): 1 questões.

Deste modo, os itens que seguem podem ser observados nas cafeterias independentes da cidade de São Paulo.

Data:
Empresa:

Categoria	Subcategoria	Itens
I – Caracterização dos atributos do café e de seu preparo	i. Caracterização dos cafés	Questão 1: O café é mencionado nas publicações? Questão 5: Informe o número de seguidores.

Categoria	Subcategoria	Itens
II – Caracterização das operações de serviço das cafeterias	i. Interação com o usuário (fornecedor e/ou cliente)	<p>Questão 2: Informe o número de publicações.</p> <p>Questão 3: Informe o número de curtidas nas publicações.</p> <p>Questão 4: Informe o número de comentários nas publicações.</p> <p>Questão 5: Interage com o usuário (fornecedor e/ou cliente) respondendo comentários e/ou curtindo o comentário do(s) mesmo(s), considerando o período Abril e Maio de 2018?</p> <p>Questão 6: Atualiza semanalmente?</p>

Categoria	Subcategoria	Item
III – Caracterização dos participantes	i. Classificação da empresa e experiência de apreciar café	<p>Questão 8: Quais são as informações disponíveis na descrição (biografia) do perfil do Instagram da cafeteria?</p>

ANEXOS

ANEXO A – ATRIBUTOS DO CAFÉ E DE SEU PREPARO

Neste Anexo A os trechos mais relevantes das respostas coletadas por meio da entrevista semiestruturada estão dispostos por questões, os quais complementam o entendimento do leitor a respeito dos atributos do café e de seu preparo discutidos no capítulo de resultados e análises.

i.Principais trechos das respostas sobre a origem dos grãos de cafés:

Questão 1: Como é identificada a origem dos grãos de cafés?
<p>A gente conhece os produtores. Um dos produtores, que é o primeiro café que a gente começou a usar aqui, ele já trabalhou com a gente como barista e o pai dele tinha fazenda de café (...). A gente sabe qual é o café, qual é a procedência, os outros dois foram indicação dele e de outro rapaz que a gente conhece também que torra café. (Cafeteria C).</p> <p>A gente identifica no rótulo, no próprio rótulo das embalagens quando é para a venda ou quando o cliente quer ver, tem lá a origem de onde é, além de onde é plantado, o método que ele foi beneficiado e altitude que ele foi plantado também. (Cafeteria H).</p> <p>(...) meu curso de barista foi no [Fornecedor específico] e aí eu gostei muito da proposta deles, eles têm esse cuidado com o grão e aí eu optei por um tipo de grão que é o blend, são dois grãos especiais (...). (...) eu tenho certeza da origem, eu sempre acompanho o trabalho que eles fazem, eles visitam as fazendas, acompanham toda a questão do grão. (...) (Cafeteria N).</p> <p>A gente trabalha com os grãos torrados pelo [Fornecedor específico] e ele que geralmente já manda toda identificação, ele tem toda uma rastreabilidade dos grãos, a gente acaba sabendo através dele, a fazenda, o nome do produtor, o processo que passou o café, a torra, altitude, algumas informações básicas, e também a informação sensorial que eles fazem pelo cupping (...) (Cafeteria Y).</p>

Questão 2: Como é identificada a variedade dos grãos de cafés?

(...) a gente não tem uma: “eu quero Catuaí, um Ubatã, um Mundo novo”. A gente pede amostra para o produtor. (...) os produtores da região de Mogiana Paulista, eles me mandam os cafés a cegas, eles não me contam processo, variedade e nem nada. Faço uma mesa de cupping, avalio, gostei mais do produtor do Joãozinho, aí ele me manda as informações. (Cafeteria K).

(...) a gente sempre identifica a variedade, quando não é blend a gente identifica a variedade. (Cafeteria R).

A variedade já identificada na plantação. (...) A gente tem os lotes específico para cada tipo de café, cada variedade. Então, a gente já no plantio, a gente já sabe qual café que a gente está plantando e na colheita a gente sempre separa por lotes de variedade diferentes. (Cafeteria W).

(...) a gente sempre está trocando, sempre grãos diferentes, então sempre aparece outras variedades, mas a variedade não é determinante, a gente pega pelo sabor final do café em si, bebida e não pela produção, onde ele é feito ou enfim qualquer outra coisa. A gente pega sempre pelo resultado final. (Cafeteria Y).

Questão 3: Os cafés servidos possuem alguma certificação? Caso sim, informe.

A maioria dos cafés que a gente compra tem a certificação da Rainforest, de sustentabilidade. (Cafeteria K).

Tem a Utz que é um certificado de qualidade também. (Cafeteria R).

Alguns grãos já vieram com certificado de orgânico, mas não são todos. (Cafeteria Y).

(...) A gente já teve café orgânico, mas a gente não sentiu necessidade de mencionar isso, porque não determina a qualidade (...). (Cafeteria B).

Questão 4: Os cafés servidos foram classificados de acordo com método de análise sensorial de alguma instituição? Caso sim, informe.

Como a Proprietária B é Q-Grader, ela mesmo avalia os cafés aqui. (Cafeteria B).

A gente segue o certificado da SCA, que é até mais confiável, que é uma coisa mais rigorosa do que a própria Abic. (Cafeteria D).

Sim, a gente analisa eles pela tabela da SCA que é Specialty Coffee Association. (Cafeteria K).

Esses são certificados pela BSCA. Os microlotes as vezes pela BSCA, as vezes tem outro órgão. (Cafeteria T).

(...) a gente também não se baseia muito nisso aqui, tem essa diferença de dois pontos, de degustador para degustador. (Cafeteria X).

Sim. O [Fornecedor específico] é formado como Q-Grader, então ele classifica pela SCA. Então ele acaba atribuindo uma nota de 0 a 100 e ele trabalha acima de 85 pontos o café dele. No caso a gente vai pegando pelo resultado mesmo. E também não pela nota, as vezes tem grão que tem uma nota pouco menor do que alguns outros e nos agrada mais. (Cafeteria Y).

ii. Principais trechos das respostas sobre a produção, processamento e beneficiamento de cafés:

Questão 5: Quais os sistemas de produção agrícola dos cafés servidos?

Questão 6: Quais os sistemas de processamento pós-colheita dos cafés servidos?

Questão 7: Quais os procedimentos de torra dos cafés servidos?

No Alto do Caparaó eu sei que é uma colheita manual, que eles usam um processo de terreiro elevado para fazer a secagem do café e quando a gente tinha um café fermentado deles, eles faziam isso no tanque de fermentação. Eu tenho, mas a gente não tem o processo de todos os cafés. Desses cafés especiais de fora, eles têm essas características, eu não sei se ele foi colhido a mão, como é que foi o beneficiamento depois da colheita, alguns a gente tem outros não. Esse tipo de informação é só quando a gente fala realmente com o produtor ou quando a gente faz alguma visita, quando eu consigo entender um pouco mais. No geral o Torrefador, ele já conhece os produtores, a maioria é feita com colheita manual dos que a gente tem, isso eu sei. Se ele é lavado, se é secado em terreiro de chão, se é secado em um secador, esse tipo de informação a gente não tem. Cada variação dessa implica em um sabor final do café, então os torrefadores que trabalham mais perto disso, já obviamente eles fazem essa seleção, busca uma colheita manual, o produtor que já está trabalhando com terreiro elevado para fermentar o café o mínimo possível e esse tipo de trabalho, mas especificamente de cada café, cada produtor, não tenho. Eu trabalho com cafés especiais, então a gente, no começo, quando a gente abriu a cafeteria não tinha nem espaço físico para fazer uma torrefadora, então a gente adquiriu parceiros (...). (...) é sempre uma torra média, nunca escura, para manter as qualidades do café, mas a gente conversa com alguns produtores e alguns produtores eu sei do processo. (Cafeteria E).

É sempre uma exigência nossa quando a gente compra é isso, tem uma listagem, uma lista de fatores que a gente tem que checar. Então é desde região, variedade, nome do produtor, processo de pós colheita, se é natural, lavado, descascado. Isso tudo importa para a gente na hora da avaliação sensorial. E vai tudo isso na embalagem como informação para o consumidor. Eu tenho um natural do Espírito Santo, da região da Pedra Azul e os dois que eu tenho de minas são lavados. A gente recebe as sacas do grão verde leva isso para as torrefações e a gente acompanha isso de perto. Processo de definição dos perfis de torra junto as torrefações. Então, a gente tem um acompanhamento bem próximo. (Cafeteria A).

Normalmente está descrito se ele é natural, cereja descascado, sombreado, mas isso são informação que vem do produtor e a torrefadora repassa, é importante repassar, mas também não é um critério para compra. A gente sempre tem a informação ali na pranchetinha, mas não é uma coisa que a gente usa como critério de escolha. Eu não viro para torrefadora e falo: “Estou precisando de um café natural”. (Cafeteria I).

Sistema de produção, processamento, pós colheita, eu consigo, quando eu preciso, algumas torrefações trazem se foi processado, cereja descascado, se foi fermentação natural, mas eu consigo, quando eu preciso. O pessoal da torra sabe exatamente como funciona. Na torra eu não me preocupo com o processo em si. Eu deixo na mão das boas torrefações. Eu tenho que me preocupar com a bebida na xícara. Não é esse meu papel, por isso a gente vai na torrefação certa. (Cafeteria P).

iii. Principais trechos das respostas sobre o preparo da bebida:

Questão 8: Quais os procedimentos de moagem dos cafés servidos?

A moagem é sempre na hora de preparar o café e o café da gôndola ele está sempre em grãos e aí o cliente pode pedir para a gente moer na hora de acordo com método que ele prepara em casa. (Cafeteria I).

Sempre feito a moagem na hora. Nunca moído antes. Sempre servido na hora. Geralmente a gente moi o café para o cliente que realmente não tem nenhuma opção de moinho em casa, mas a gente recomenda para o cliente ter em casa do que levar moído, porque querendo ou não quando moi já começa a perder mais rápido. (Cafeteria O).

A gente recomenda que todo mundo compre em grão e a moagem tem que ser sempre na hora de servir. Depois que você moi o café, ele acaba perdendo muito o sensorial, então, em horas ele já perdeu bastante coisa. A moagem sempre na hora e a gente tem diferentes granulometrias de moagem para diferentes tipos de métodos. A gente define sempre o método que a gente vai usar, aqui na cafeteria. A gente só usa a Kalita, um método só para evitar que tenha muita variação de uma extração para outra. E quando um cliente compra o café, a gente sempre pergunta qual método que ele vai usar e faz uma moagem específica para aquele método. (Cafeteria W).

Os cafés são moídos na hora do preparo e se o cliente quiser levar para casa, a gente recomenda moer na hora do consumo e que faça um investimento de comprar um moedor, mas nem todo mundo tem condição. Então pela democratização para que as pessoas conheçam, a gente moi o café sem problema nenhum. (Cafeteria Y).

Questão 9: São identificadas as características sensoriais dos cafés servidos? Caso sim, quais características e como são identificadas?

Como é que a gente faz aqui, nosso processo de venda, as pessoas não estão acostumadas ainda no Brasil, a gente está em um processo, obviamente com essa nova onda do café, das pessoas entenderem. A gente, eu que trabalho com café há muito tempo, eu não identifico todas as notas sensoriais, é difícil e você falar para a pessoa, a esse café que está junto, a pessoa para ela entender qual café que ela gosta, se ela gosta de café doce, café mais frutado, café mais ácido, a gente tenta ficar a par dessas notas sensoriais, para ela ficar mais próximo, para escolher qual café ela quer beber. A gente trabalha com três opções, eles são distintos entre eles. As notas são semelhantes, mas na forma geral, a gente sempre procura, escolhe três cafés diferentes entre eles para que a pessoa possa ter uma experiência em tomar mais um mais frutado num dia, um mais floral, outro encorpado, outro bem chocolate, notas de nozes. (Cafeteria E).

A gente faz avaliação de corpo, então a gente define se é um corpo médio, alto, pode ser um corpo baixo e aí o tipo de corpo, se é um corpo viscoso, se é um corpo licoroso, aveludado, a gente também tem a definição da acidez, muitas pessoas acham que só tem acidez cítrica, mas tem milhares de acidez, então a gente define também a intensidade da acidez, média ou alta, média-alta e o tipo de acidez, se ela cítrica, fosfórica, málica e por assim vai. E notas, a vezes a gente pega um floral, chocolate, baunilha, caramelo, frutas vermelhas, especiarias, canela, cardamomo, vários atributos para ser avaliado. (Cafeteria K).

A gente torra as amostras de café para testar eles sensorialmente cada um e procurar pelo melhor perfil para cada um. Geralmente o sabor, o aroma, acidez, corpo, doçura, balanceamento e por aí vai. Tem várias características. (Cafeteria O).

Então, o nosso objetivo na xícara é justamente ter um equilíbrio em várias características no espresso. Então, um dos nossos grãos é mais frutado e o outro é o que tem a maior doçura e mais corpo. Então, a gente vai blendando e ajustando a proporção. E como a gente só trabalha com cafés especiais, dificilmente a gente vai se preocupar com amargor ou retrogosto, porque eles já vêm com tanta qualidade que o amargor é quase nenhum e é claro de acordo com a ajustagem a gente consegue deixar esse amargor lá embaixo para não ter o gosto ruim na boca e conseguir aumentar corpo e acidez de uma forma equilibrada, porque a acidez ainda assusta um pouco o paladar da maioria das pessoas. (Cafeteria S).

Questão 10: Quais são os tipos e métodos de preparo dos cafés servidos?

Aqui a gente usa só a Kalita e a Bravilor, que são dois métodos filtrados. Cold Brew, método de filtragem a frio, que passa 12 horas em infusão mais ou menos e a gente tem os espressos. (Cafeteria W).

É importante ter vários métodos de preparo, mas operacionalmente tem um limite, dependendo do lugar, da proposta e o cliente pode até ficar confuso para escolher e além disso tem o grão para escolher. (Cafeteria Y).

iv. Principais trechos das respostas sobre qualidade da bebida:

Questão 11: Quais são os critérios de qualidade usados para comprar os cafés servidos na cafeteria?

Eu deposei tudo isso na confiança que eu tenho pelo [Fornecedor específico]. Pelo trabalho que eles estão fazendo. (Cafeteria N).

É uma relação de confiança com o fornecedor, a gente não faz prova, degustação. A gente tem relação de confiança com o fornecedor. É um mundo muito pequeno e os cafés especiais mais ainda. (Cafeteria R).

Eu acho que, o [Nome do proprietário] ele gosta muito de quando a torrefação, ela é, sabe quando a pessoa te atende muito bem, está ali sempre que dá um problema, eles ajudam a resolver. (...) não ficar mudando muito o perfil da torra, você tem muita torrefação que faz isso e não avisa, isso é bem ruim. (Cafeteria X).

v. Principais trechos das respostas sobre o preço *premium* da bebida:**Questão 12: O preço dos cafés servidos são acima ou abaixo da média da região?**

Os nossos preços eles estão acima da região, acima dos cafés que eu digo Padaria, esses com certeza a gente está acima. E está equivalente a cafés especiais comparando cafeterias (...). (Cafeteria E).

É difícil falar, porque agora, acho que a gente só tem um concorrente que serve os mesmos métodos, mas os preços são bem parecidos, bem singulares. Pouca distância, posso dizer que, é meio controverso, porque geralmente os outros cafés eles costumam, por exemplo, aqui é R\$ 11,00 a xícara do V60, vem 200ml. Tem lugar que você paga R\$ 6,00, porém a xícara vem 100 ml, então fica elas por elas. Então, está na média, comparando com cafeterias. (Cafeteria H).

Quando eu fiz a pesquisa aqui deste ponto, eu fui em todas as cafeterias (...). Eu estou no preço médio da região. Eu cobro o preço que é justo. (Cafeteria P).

ANEXO B – OPERAÇÕES DE SERVIÇO DAS CAFETERIAS

Neste Anexo B os trechos mais relevantes das respostas coletadas por meio da entrevista semiestruturada estão dispostos por questões, os quais complementam o entendimento do leitor a respeito das operações de serviço das cafeterias discutidas no capítulo de resultados e análises.

i. Principais trechos das respostas sobre o relacionamento com os clientes da cafeteria:

Questão 13: Vocês têm uma política para informar ou educar os clientes interessados no consumo de cafés de melhor qualidade? Caso sim, qual?

Os que são interessados sim, mas a gente não é aquela cafeteria chata que quer ficar catequisando sobre cafés especiais, principalmente porque a gente sabe que está no centro de São Paulo, pouca gente que se interessa muito por grãos diferentes, sabores diferentes. Às vezes o cliente só quer tomar um espresso e ir embora depois do almoço. Então aqui, a gente não tem essa política. (...) a nossa ideia é levar o café especial para o maior número de pessoas, mas sem forçar a barra. (Cafeteria C).

Temos uma política de valorizar o café, o protagonismo do café, em sequência do barista. (...) Hoje em dia não é mais possível essa coisa de educar o consumidor, mas sempre que há oportunidade, sempre que o cliente dá uma brecha e chama a gente, a gente não quer ser os chatos do café, mas se ele pergunta o que é café especial, eu tenho no meu procedimento operacional o script de atendimento, como você responde para o cliente o que é um café especial, como você explica para ele porque é azedinho ou porque ele é marrom na xícara e não preto e isso na política sim, embora na prática seja um pouco diferente, mas temos. (Cafeteria G).

ii. Principais trechos das respostas sobre o relacionamento com os fornecedores da cafeteria:

Questão 14: É ativa a interação com os fornecedores? Caso sim, como?

(...), a gente está sempre em contato para saber não só como está o andamento da lavoura, mas também da família, porque são amigos (...), que se tornaram além de parceiros, amigos de fornecimento e a gente sempre troca experiências técnicas que podem potencializar a qualidade do café no final. A gente está sempre em contato, (...) e a gente faz visitas durante o ano também. (Cafeteria B).

A gente usa outras torrefações, mas a gente tem uma relação mais estreita com um deles, que é o que abastece a maioria da nossa demanda, nosso consumo, mas existe a comunicação bem ativa, a gente dá os feedbacks bons e ruins e pede o que a gente gosta. Às vezes muda o perfil de torra e é necessário isso, porque se não a gente não consegue fazer nosso trabalho direito. Existe uma troca, existe um feedback e existe uma crítica também, as vezes a gente não está satisfeito com um tipo de café, a gente dá um feedback negativo e a gente tem liberdade também. (Cafeteria I).

Tem tanto com o produtor na fazenda quanto no [Fornecedor específico]. (...) passa esse feedback para o produtor, o café veio, a gente teve que peneirar ele, a gente perdeu tantos quilos então dar esses feedbacks (...). (...) recebi uma amostra, o produtor mandou uma amostra linda, torrei, estava delicioso, ele mandou para a gente a saca e estava nojento, cheio de defeito, eu falei: “Meu esse não é o café que eu bebi. O café que eu bebi estava tantos pontos, pode olhar para ele, estava vendo uns grãos pretos, ardidos”. Ele: “Não, sabe o que é, quando a gente manda amostra a gente limpa a amostra, mas na saca o volume é muito grande”. (...) eu sou um pouco chato com a qualidade dos itens ou sugestão. Na verdade, eu fico pedindo coisas. (...) fico pedindo fermentado para os produtores de café, fico pedindo receitas novas para os fornecedores de pão (...). (Cafeteria J).

Então, é bem ativa. O produtor que tinha quando eu cheguei o dono realmente conheceu, ele é do Espírito Santo e eles foram lá, conheceram o cara, tomaram café, bateram maior papo e aí ele começou a trabalhar com ele. Só que o frete estava muito caro e eu comecei a procurar outra pessoa que tivesse. Então, os fornecedores que eu tenho hoje, também são muito parceiros, o que eu precisar, eles são muito ativos, quanto a prova de café, a manutenção do café também, curso para a galera, eles fornecem. A gente tem um relacionamento bem legal. (Cafeteria L).

Sim, total. Aquele assunto que eu tinha falado, a gente tenta na verdade, exatamente por causa de um dos donos, ele gosta de ver principalmente como ele está em um dos pontos da cadeia, como o café dele está sendo servido no último ponto da cadeia e ele também gosta de dar isso também para os outros produtores que ele trabalha. Então, aquele mesmo lance que eu te falei, sempre mostrar o lugar que está trabalhando, em conferência, porque muitas vezes os caras estão no interior de algum lugar muito longe e não consegue vir aqui. Na verdade, a gente só teve um produtor que veio aqui e a gente tem bastante essa preocupação. Sempre manter esse contato principalmente. (Cafeteria Q).

Com todos os fornecedores sim. A gente está sempre em contato para falar sobre a torra, os processos, estão mandando amostras de outros grãos de outros perfis de torra também, fazendo ajustes. Os de comida também, a gente não tem só um fornecedor para não ficar na mão, porque tudo a gente tem critérios também para comida, são todos ingredientes de verdade, nada de conservante e, por exemplo, essências, é sempre o próprio ingrediente e um preço que seja acessível, que seja coerente com o café, acima. A gente está sempre em contato para falar ou sobre a torra, os processos, estão mandando amostras de outros grãos de outros perfis de torra também, fazendo ajustes. (Cafeteria S).

iii. Principais trechos das respostas sobre o relacionamento com os funcionários da cafeteria:

Questão 15: A cafeteria promove cursos e/ou treinamentos para os funcionários sobre cafés? Caso sim, quais?

Sim. Isso é um foco aqui na Cafeteria C (...). Para padronizar a gente precisa que todos os funcionários trabalhem na mesma forma, no mesmo padrão, por isso que a gente tem o treinamento. O treinamento é feito aqui (...), a gente tem salas de treinamento (...). Eles treinam a parte teórica do cultivo do café, da semente até a xícara. Depois tem a parte prática: conhecer, tirar café, tirar espresso, fazer métodos coados, ou seja, para todo mundo andar no mesmo barco, a gente tem os treinamentos e são treinamentos intensos, porque realmente a gente foca muito em café. Tem que estar todo mundo alinhado. Todo mundo fala a mesma língua. O café que eu tomar aqui, tenho que tomar em outra loja da Cafeteria C igual, não pode ter essa interferência, isso a gente foca bastante em treinamento, é bem bacana. (Cafeteria D).

(...) os cafés são preparados com uma quantidade específica de água, quantidade específica de café, então, tudo isso é pesado, nesse treinamento inicial. Vai provar o café, os atendentes sempre bebem o café antes para saber vender. Tem um treinamento sempre que tem um café novo, de onde que é o café, de onde que ele veio para as pessoas entenderem, saber melhor, entender melhor o café, esses tipos de treinamento são pontuais, a gente faz reuniões. Tem treinamentos que a gente vai tomar café fora ou a gente participa de cursos, cupping, mas eu acho que a melhor forma de aprender é você provando o café, então é nesse sentido que a gente vai fazendo o treinamento. (Cafeteria E).

A gente não tem treinamento estruturado hoje. O que acontece é que periodicamente a gente passa por cursos. Recentemente a gente fez um de Latte Art com a funcionária (...). Não tem nada técnico até mesmo porque essa relação de coisas, de descobertas do café, ela se dá muito mais no dia a dia aqui atrás do balcão (...). Não tem nada estruturado, é mais no dia a dia e isso a gente está devendo. Isso me incomoda inclusive. (Cafeteria G).

Não tem um treinamento formal, mas existe um caminho que é percorrido, então as pessoas começam com menos responsabilidades, com menos tempo dedicado ao café e elas vão conquistando isso conforme o interesse e a eficiência, o que eles vão entendendo do que está sendo passado. A gente faz cupping com todos, as vezes os que sabem mais vão passando para outros, todos participam do processo. De cupping, a gente tem um material, as vezes a gente entrega, teórico, a gente indica fontes, alguns conteúdos que são legais e assim os padrões que a gente usa, todos têm que respeitar para cada receita, cada grão e sua ficha técnica. (Cafeteria I).

(...) a gente sempre tenta fazer um treinamento para os funcionários, pelo menos uma vez por semana, fazendo uma reciclagem para lembrar algumas coisas, porque durante a operação tem coisa que você não lembra mais, você não pensa, porque fica muito automatizado. Então, geralmente a gente tenta fazer uma reciclagem, um treinamento básico, para relembrar pontos importantes. (Cafeteria O).

iv. Principais trechos das respostas sobre a estrutura de trabalho da equipe da cafeteria:

Questão 16: Vocês procuram criar novas experiências relativas aos cafés para os clientes? Caso sim, quais?

(...) os microlotes que a gente trabalha, quando a gente faz alguma viagem, para alguma outra cidade a gente traz esse café (...). (...) fiz um cupping aberto para os clientes, expliquei também como funciona o cupping, expliquei a diferença sensorial dos cafés, e dando um pouco de dica de como a pessoa pode fazer o café em casa. Totalmente aberto, sem nenhum custo e informativo, mas isso ainda está acontecendo pouco. E parando para analisar agora, estamos fazendo pouco e daria para a gente fazer muito mais. Venda de café por site e afins a gente está lançando um blog informativo para o cliente saber como ele deve usar a água em casa, quesito de moagem, (...) porque também é muito vago falar o que é uma moagem fina, grossa, média grossa, então colocando isso palpável para eles também. (Cafeteria Q).

Para o um cliente novo sempre é um choque entrar em uma cafeteria de cafés especiais com novos métodos, novos tipos de grão e isso já é uma experiência. Para o cliente que já é frequente eu acho que a renovação dessa experiência está exatamente na oferta continua de novos grãos. (Cafeteria A).

Sim, a gente sempre tem bebida diferente com café, que não são cafés habituais que a gente tem no Brasil. São cafés de outros países, produtores. A gente já fez curso de harmonização, a gente tem curso de chá, café com chá. (Cafeteria E).

Sim, sempre. Algumas bebidas novas do cardápio surgiram a partir dessa questão que a gente queria dar para o cliente coisas novas. Por exemplo, o cappuccino gelado. Não existia o cappuccino gelado aqui. A gente sabia que se colocasse o leite gelado na Prensa Francesa, ia conseguir que ele ficasse mais airado, mais volumoso e a gente proporcionou isso para o cliente (...). E a gente proporcionou isso para ela e acabou ficando no cardápio. Vários clientes viram, acharam diferente e acabaram provando também. (Cafeteria H).

(...) na French Press, eu vou fazer a extração na mesa para o cliente, não vou servir no balcão e levar a xícara para ele. Um Aeropress, vou fazer a extração na mesa e explicar o método da extração. O cliente quando é mais interessado e pede um espresso geralmente ele acompanha, porque daqui do balcão, ele consegue ver o que a gente está fazendo e a intenção era essa mesmo, a gente tem a máquina aqui e o cliente poder ver a operação, ver o que está acontecendo. (Cafeteria T).

v. Principais trechos das respostas sobre a cultura organizacional da cafeteria:

**Questão 17: A cafeteria quer se diferenciar da concorrência à partir da qualidade?
Caso sim, como?**

Através da atenção ao preparo e ao serviço. É muito voltada ao público a hospitalidade. A gente não fala tanto de café como outras cafeterias, a gente tenta ter um diálogo mais próximo, mais fácil. Que a vinda a cafeteria seja parte do dia a dia dela, a gente não tenta dar uma aula (...). (Cafeteria A).

(...) o concorrente da Cafeteria B pode se tornar até uma sorveteria que sirva café. Mas quando a gente fala em termos de comparação de trabalho, a gente sempre tem uma referência que nós sempre estamos aquém ao padrão que não seja nosso. Nós somos nossa própria meta de concorrência na verdade. (...) o que a gente faz é trabalhar com qualidade não só nos produtos, mas em todos os processos para que a gente possa se diferenciar. (Cafeteria B).

Sim, desde a escolha de não ter, não trabalhar com torrefadores grandes, já faz a gente diferente (...). Para quem entende e costuma ir em cafeterias, o nosso café não é da mesma torrefação, é diferente, então aqui no quesito qualidade os ingredientes que a gente trabalha são produtores bem pequenos, a gente tenta ao máximo ter coisas que são só nossas. (...) 80% do cardápio é vegano (...). (Cafeteria J).

(...) a gente compra café premiado, então isso já é ter um diferencial, você conseguir comprar o primeiro lugar do Cerrado Mineiro. Às vezes você consegue comprar apenas uma saquinha, o resto vai tudo para fora. E aí você começa se diferenciar assim, aquele café premiado Cerrado Mineiro só tem na Cafeteria K ou então você pega, um segundo, terceiro lugar de algum concurso. Então, a gente tenta se diferenciar dos outros na compra desses cafés diferenciados. (Cafeteria K).

Não só a partir da qualidade, comparando com a região, principalmente aqui que aumentou muito ao redor, outras cafeterias com café especial, a gente procura na medida do possível ter o nosso diferencial, por exemplo, o blend diário, isso é algo que pelo menos até onde eu sei, nenhuma outra cafeteria faz um blend diário. No máximo o que acontece é que eles têm o próprio blend, mas ele já está pré-determinado, fechadinho. Aqui todo dia, a gente faz um blend novo, ele é montado no período da manhã, de acordo, dentro do perfil de sabor que a gente quer como proposta, esse basicamente é o nosso diferencial. (Cafeteria S).

(...) o café aqui está disponível para todo mundo, eu não tenho fornecedor exclusivo de café, que só eu tenho esse grão de café. Então, o que a gente busca do café além do especial, que está mais disseminado, que é uma coisa boa, é focar no atendimento e relacionamento com o cliente. É uma coisa que eu sempre falava para os meninos aqui, olha se você servir muito bem servido um café ruim, a pessoa volta, mas se você atender muito mal com um café excelente, a pessoa não volta nunca mais, então o café tem o papel fundamental dele, mas se não tiver um atendimento, não interessa o café. O cara vai pagar de ouro, um café qualquer, o atendimento vai fazer mais diferencial no final das contas. Essa é a minha experiência. (Cafeteria T).

A gente procura sempre chegar no melhor resultado possível (...), independente com café ou até no próprio atendimento. Acho que isso é importante em tudo que a gente faz. É o que a gente leva de tentar o diferencial, pegar o melhor café e chegar na melhor extração, no espresso, nas bebidas com leite, tem uma melhor vaporização, finalização. Todo processo a gente tenta chegar ao nosso melhor. Os grãos novos a gente faz teste de moagem, teste de proporções para ver o melhor resultado e poder entregar isso para o cliente. (Cafeteria Y).

vi. Principais trechos das respostas sobre o gerenciamento das estratégias de qualidade na cafeteria:

Questão 18: A cafeteria procura conscientizar a equipe sobre questões de qualidade?

Caso sim, como?

Sim, a gente toma bastante cuidado para isso não ser e não entrar bitoladamente na cabeça do funcionário e querer convencer o cliente (...). O cliente senta aqui e escolhe se ele quiser. Informações a gente tem, se ele não quiser, a gente também não fala. A gente só vai destrinchar toda a informação que a gente tem aqui atrás do balcão se o cliente tiver aberto para ela. Então, a gente toma mais cuidado ainda de passar a informação para os funcionários e ainda assim martelar que essa informação tem que passar para o cliente só se o cliente se abrir. (Cafeteria C).

A gente faz bastante isso e tem uma empresa que a gente contrata para vistoria, para manter a qualidade, vê a validade, vê como estão os bolos, os cafés, se está tudo etiquetado, se a geladeira está com a temperatura ideal. Todo dia é feito a mesma coisa, a gente tem que bater as validades, tem que olhar a temperatura e na cozinha a mesma coisa, ou seja, nossa pontuação está muito boa, mas a cada dia a gente aumenta. (Cafeteria D).

(...) todo mundo sabe que a gente tem um padrão de atendimento. Isso a equipe é treinada. (...) eu e meu sócio a gente é super rigoroso, nessa questão da qualidade, de servir alimento, como é servido, então a equipe naturalmente vê e ela é um reflexo dos chefes e ela consegue perceber essa qualidade, o que ajuda bastante é todo mundo comer o que é ofertado aqui, o funcionário, seja para o café ou para a comida, porque eles têm uma base do que a gente serve, eles têm o conhecimento e a noção do que é servido. (Cafeteria E).

Essa conscientização ela se dá muito nos treinamentos, não de forma estruturada, é no dia a dia. (...) respeito por tudo o que o café passou, o trabalho de tantas pessoas, a gente é o único elo antes de entregar para o cliente, claro que o respeito com o cliente é mais óbvio, porque o cliente está ali na sua frente, mas esse processo de olhar para todo mundo que trabalhou, a energia de todo mundo está naquele grãozinho (...). (Cafeteria G).

(...) a gente está em uma situação onde a maioria dos funcionários escolheu trabalhar com café e também não é uma coisa que a gente tem que impor que é um conhecimento necessário. Todos eles são curiosos o suficiente para conversar e discutir sobre café inclusive entre eles e na verdade a recomendação é essa, prova café sempre mais de uma pessoa dando opinião, fazer receita, compara receita de um com de outro ver qual ficou melhor, bem comum isso dentro da operação. (Cafeteria I).

Eu acho que eu peço um pouco em acompanhar o grão, mas em contrapartida a qualidade do café e como a gente serve, se está quente, se você tirou e serviu rapidamente, porque lá é um estresse, porque assim, de jeito nenhum a xícara fica lá esperando. (...) a última coisa que a gente faz é a extração do café, então se tem um pedido, então vai fazer o pedido, a extração do café é o último, então é muito rápido para chegar na mão do cliente, desse consumidor. Então nisso a gente pega muito pesado com os funcionários (...). (Cafeteria N).

Sim, até quando tem alguém na máquina do espresso, eu estou junto, sempre peço café para provar, para testar qualidade, dou orientação: “Acho que dá para fazer isso ou aquilo”, mas também deixo eles muito abertos para testarem também e tentarem chegar em um resultado legal. (Cafeteria Y).

Questão 19: Vocês acompanham as melhores práticas dos concorrentes para auxiliar na melhoria dos cafés e serviços ofertados? Caso sim, como?

(...) a gente prova café, analisa e ali na mesa a gente faz um próprio debate entre a gente: “E esse café? Esse método o que você achou? E aquele bolo ali você acha que fica legal se a gente colocasse? Começasse a servir na nossa cafeteria?”. A gente olha o ambiente, até o próprio pagamento, evitar uma fila, como fazer para evitar uma fila. Isso a gente costuma ver bastante. Acho que é isso. (Cafeteria D).

(...) a gente usa muito as redes sociais para promover a cafeteria. As cafeterias da terceira onda, elas usam muito isso. A gente consegue acompanhar muito bem o trabalho que cada um está fazendo através das redes sociais e isso é muito forte na gente. Viu uma novidade ali, tenta ver como a gente pode fazer para acompanhar aquilo ou fazer diferente, melhorar e a mesma coisa acontecem com os outros, pegam a gente muito como referência para novos tipos de produto, novas técnicas, isso acontece muito, é uma troca de informação. (Cafeteria W).

Não. Porque, uma coisa importante é que a nossa forma de serviço e estruturação, ela é extremamente diferente do que a concorrência faz. Isso não está só no serviço e produto, isso está também em uma atmosfera que está dentro da Cafeteria B. Por exemplo, a busca pelas referências de alta qualidade, elas na verdade são naturais e quando você se mune de referências novas, mas isso não significa que vai impactar o que a gente vai fazer ou queira fazer, porque a concorrência fez ou faz. (Cafeteria B).

A gente acaba acompanhando, mais porque a gente gosta de se informar, realmente fazer a comparação, treinar nosso paladar, só que muitas dessas cafeterias que são de outros lugares, a gente acaba tendo amigos, é mundo muito pequeno, acaba indo para rever amigos, a gente já trabalhou, porque a gente respeita muito café daquela cafeteria, porque o café é diferente do nosso e a gente gosta muito, então por isso, a gente acaba tendo esse contato. Acaba trabalhando em equipe. Todo mundo se ajudando. (Cafeteria S).

(...) sempre que abre uma cafeteria nova, eu vou, dou uma olhadinha nos preços, no método que extrai o café, no grão principalmente. Vamos dizer que é mais curiosidade. Aqui em São Paulo tem espaço para todo mundo, se você trabalhar bem, você tem cliente, não adianta se eu for me preocupar com a concorrência, eu não sobrevivo. Então assim, eu vou fazer o que for melhor dentro do meu, do que ficar copiando o que o outro está fazendo. (Cafeteria V).

Geralmente eu e outro rapaz aqui da cafeteria visita cafeterias não para ver produtos e sim clientes. Se eu vou em uma cafeteria hoje eu vejo o cliente e fico me perguntando, por que ele está aqui nessa cafeteria. O que agrada ele aqui. Por que ele está aqui e não lá. O que tem aqui que não tem lá para o cliente assim, mas não os caras estão fazendo método x, y, z. Isso não me interessa muito, mas eu posso analisar os clientes. (Cafeteria C).

A gente está sempre tentando inventar alguma coisa diferente. Todo mundo tenta inventar alguma coisa diferente. (...) A gente sempre tenta. Existem pessoas com uma qualidade técnica superior e que fazem miséria com o café. São fantásticos. Não sei se a gente aqui consegue, mas a gente tenta não acompanhar ou copiar. A gente sempre tenta inovar. Muda o cardápio três vezes. Sempre tenta trazer um drink diferente, um café diferente e tal. (Cafeteria P).

vii. Principais trechos das respostas sobre a estratégias de operações para melhoria da qualidade:

Questão 20: A cafeteria procura melhorar os produtos e os serviços que são ofertados? Caso sim, como?

Tem vários caminhos para isso. Por característica nós somos uma cafeteria que busca sempre investir em tecnologia, com equipamentos de ponta, utensílios e acessórios, o que tiver de mais novo no mercado, estamos sempre pesquisando. Pautados na qualidade, poucas cafeterias em São Paulo têm utensílios. (Cafeteria A).

Sim. Desde a inauguração a gente tem trabalho com cafés cada vez mais complexos, sensorialmente mesmo e a variedade de opções, tanto a variedade de opções de grãos como de métodos. (...) houve e ainda existe uma melhoria continua, inclusive o que a gente quer fazer, envolve métodos de filtrados, a gente já viu muito, faz muito no dia a dia, mas com certeza tem boas práticas aí que estão circulando nesses cursos mesmo que a gente já tenha feito, ouvido em algum lugar é sempre bom ouvir mais de uma vez, então rola essa preocupação. (Cafeteria G).

E uma coisa de qualidade também, não necessariamente do produto, é algumas decisões que a gente tomou para melhorar a experiência de quem está consumindo aqui, por exemplo, não tem Wi-fi e não pode usar Laptop na metade do Café, porque a gente achou que isso atrapalharia a atmosfera se todo mundo estivesse vindo só trabalhar e o foco é ter um momento especial, saborear, apreciar o café e os quitutes. A gente acompanha as coisas, então se precisar trocar de fornecedor a gente troca, mas não existe algum tipo de agora é época de procurar novos fornecedores, mas a gente constantemente está em busca de produto novo, sai alguma coisa tem que por alguma coisa diferente, nova. E tem esse ciclo, a sazonalidade do menu, um pouco também assim, agora vai começar o inverno a gente precisa de novas bebidas de inverno e quando começar o verão novas bebidas de verão e algumas ficam no cardápio e outras saem, são temporárias. (Cafeteria I).

Sim. Isso é constante assim, a gente fica em uma cobrança nossa todos os dias (...). A gente acha que o nosso maior produto é o serviço aqui, que tem que ser mais que o café. Se não fica aquilo, muito técnico, eu fico aqui, como eu falei correndo atrás do rabo, sou um técnico, eu sei tudo e o cliente fica sem entender minha língua. (...) então eu acho que o foco é o serviço. Fazer piada com quem quer fazer piada, quem está aberto a isso, atender rápido quem só quer um café e sair tomando na rua, então, tem que se adequar o que a pessoa veio buscar aqui. (Cafeteria J).

(...) em questão de melhoria da qualidade, é o que o comentei agora, promovendo pelo menos uma vez por mês um workshop relacionado a alguma coisa com o café, porque café é muito complexo, todo dia você tem que estar aprendendo. Eu acho que nessa questão de qualidade, o que a gente tem feito é isso, workshop mensais, a gente vai começar os cursos certificados pela SCA também. Então, isso agrega mais qualidade, traz mais conhecimentos técnicos para os baristas e até mesmo para mim. Então é isso que a gente está fazendo em relação a busca da qualidade. (Cafeteria K).

Continuação - Questão 20: A cafeteria procura melhorar os produtos e os serviços que são ofertados? Caso sim, como?

Trabalhando com a Proprietária S, percebendo o nível de exigência que ela sempre deixou claro desde o início é que ela cobra não só que a gente sempre esteja fazendo o melhor, mas ela se cobra também. Então, ela está sempre trazendo novidades, dando feedback, trazendo, perguntando também e se atualizando. Acho que isso é a parte mais importante, a gente estar se atualizando. Porque aí não só conhecendo ao redor, mas fora também. E aí a gente vai tendo uma visão do macro. Vendo de fora um pouco, porque trabalhando na operação no dia e você fica naquela caixinha, não consegue expandir muito e quando você tem contato com outras cafeterias ou com outras informações a gente consegue trazer mais essa visão de fora e assim se policiando e fazendo essa autocrítica constantemente. Então pelo nível de que ela cobra. A gente está se cobrando muito nesse aspecto. Sim até porque nossos fornecedores mudaram ao longo do tempo que a cafeteria está aberta, nesses quatro anos, a gente já teve diferentes fornecedores de café. E não é à toa que a gente chegou nesse resultado de estar blendando o café, porque a gente não conseguia esse resultado de uma única torrefação. Então, a gente blenda para chegar nesse perfil e a gente troca os fornecedores de acordo com a necessidade que não esteja sendo de alguma forma benefício para ambos. Não adiante eles fazerem um preço incrível com uma qualidade excelente se não é interessante para o nosso consumidor. (Cafeteria S).

Uma delas é a história que a gente conta do produtor, tentar diminuir o máximo possível à quantidade de métodos que a gente faz. No começo a gente começou com Hario, com Kalita, a gente tentou reduzir, focar mais na qualidade. As redes sociais a gente começou, a gente tem uma diferença do jeito das nossas postagens, a gente tenta mostrar muito o produto, muito o café, o cappuccino, chocolate, os cookies, tudo que a gente tem de produto e aí depois disso a gente tenta, estamos entrando em uma nova etapa que é mais educacional, educar mais o nosso público, mostrar para eles o que é o café especial, como que a gente chega nesse blend, como que a gente chega naquela torra, a gente tenta sempre mudar um pouco a experiência e através disso mudar, alterar nossa forma de servir o café, procurando uma coisa nova. É uma busca pela excelência, vender a experiência, vender o produtor. (Cafeteria W).

Sim, através do atendimento e por meio dos métodos novos que vem surgindo. A busca principalmente que a gente faz é provar, acho que a prova é a parte mais importante dessa questão de buscar melhorar, porque você através de provar os cafés você sabe a qualidade que eles estão e saber provar, então a gente prova o que está legal, o que dá para melhorar e até mesmo pelo café ser muito sensível, ele está sempre variando até por ter uma variedade de grãos muito grande, a rotatividade, a gente tem que estar sempre buscando isso e isso é muito bom. E além da gente gostar disso de buscar coisas novas, essa rotatividade de grãos e até a variedade mesmo, a própria torra, essa variação que vem semana a semana, faz com que a gente já busque essa melhoria sempre. (Cafeteria Y).

ANEXO C – FICHA TÉCNICA DOS GRÃOS DE CAFÉ

Neste Anexo C consta uma figura que complementa o entendimento do leitor a respeito do capítulo de resultados e análises.

Foto da ficha técnica dos grãos de café fornecida pela Cafeteria P.

Ficha técnica

Nome da Fazenda: [rasurado]
Região: [rasurado]
Nome Produtor: [rasurado]
Altitude: 1.100m
Latitude: abaixo
Método de processamento (se despolpado informar tempo de fermentação): Cereja Descascado fermentado
Peneira: 16 acima
Umidade ao sair do terreiro: aproximadamente 14% ao sair do terreiro e 11,5% ao sair do secador
Variedade: Catuai Vermelho
Peneira (a partir de 16 acima): Peneira 16 acima
Tulha (material): Tulha de madeira (compensado naval)
Pontuação: 83.25
Aroma: Frutas amarelas, floral, tangerina
Corpo: Média
Doçura: Média
Acidez: Alta

Fonte: Dados da pesquisa, maio de 2018.

Nota: Para manter o sigilo dos fornecedores das cafeterias, o nome da fazenda, região e nome do produtor foram rasuradas da foto.