



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA
VETERINÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIO**

NATHÁLIA DE LIMA MEDEIROS

**A SERVITIZAÇÃO NAS CAFETERIAS INDEPENDENTES DO
BRASIL: A PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS
DOS FORNECEDORES DE CAFÉ.**

PUBLICAÇÃO:

**Brasília - DF
Março/2020**

2020	<p data-bbox="596 405 724 741">Nathália de Lima Medeiros</p> <p data-bbox="603 808 724 1890">A SERVITIZAÇÃO NAS CAFETERIAS INDEPENDENTES DO BRASIL: A PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS DOS FORNECEDORES DE CAFÉ.</p>	187/2020
-------------	---	----------

NATHÁLIA DE LIMA MEDEIROS

**A SERVITIZAÇÃO NAS CAFETERIAS INDEPENDENTES DO BRASIL: A
PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS DOS FORNECEDORES DE CAFÉ.**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Agronegócios, da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

Orientador: Prof. Dr. José Marcio de Carvalho

**Brasília - DF
Março/2020**

MEDEIROS, N.L. **A servitização nas cafeterias independentes do Brasil:** A percepção em relação aos serviços dos fornecedores de café. 2020, 76 f. Dissertação. (Mestrado em Agronegócio) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

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 elaborada automaticamente, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

dD353s de Lima Medeiros, Nathália
A SERVITIZAÇÃO NAS CAFETERIAS
INDEPENDENTES DO BRASIL:
A PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS DOS
FORNECEDORES DE CAFÉ. / Nathália de Lima
Medeiros; orientador José Marcio de Carvalho. -- Brasília,
2020. 76 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Agronegócios) -
Universidade de Brasília, 2020.

1. Servitização. 2. Cafés especiais. 3. Cafeterias. 4.
Fornecedores de café. 5. Qualidade. I. Marcio de Carvalho,
José, orient. II. Título.

NATHÁLIA DE LIMA MEDEIROS

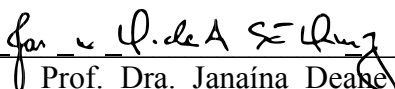
A SERVITIZAÇÃO NAS CAFETERIAS INDEPENDENTES DO BRASIL: A PERCEPÇÃO EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS DOS FORNCEDORES DE CAFÉ.

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Agronegócios, da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

Aprovada pela seguinte Banca Examinadora:



Prof. Dr. José Márcio de Carvalho (Orientador – Faculdade de Administração – FACE – UnB)



Prof. Dra. Janaína Deane de Abreu Sá Diniz (Examinador Externo –/UnB- Campus Planaltina)



Prof. Dr. Armando Fornazier (Examinador Interno – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária - UnB)

Brasília, 20 de março de 2020

RESUMO

A cadeia do mercado de café tem sofrido transformações em função das mudanças do comportamento do consumidor. Por esse motivo os processos de produção de café também têm sofrido transformações, visando atender as exigências do consumidor com objetivo de ofertar um produto de qualidade. Tendo em vista esse fato, verificou-se que o número de empresas agregando valor através de serviços aos seus negócios vem aumentando cada vez mais. Na busca pela competitividade, permanência no mercado e a confiança em seus serviços prestados, elas vêm criando ideias inovadoras de forma estratégica para alcançar seus objetivos. O processo de agregar valor por meio dos serviços é denominado de servitização. A literatura referente a essa temática voltada para a relação fornecedor e consumidor ainda é muito escassa. Desta forma, o objetivo deste trabalho foi identificar e caracterizar os serviços recebidos pelas cafeterias de cafés especiais por parte de seus fornecedores de cafés. Para compreender se os fornecedores estão configurados no campo da servitização, foram selecionadas cafeterias independentes de Belo Horizonte, Brasília, Curitiba, Porto Alegre, Florianópolis, Rio de Janeiro, São Paulo e Vitória. Por meio de um questionário on-line foram coletadas informações referentes aos serviços ofertados pelos fornecedores de cafés, serviços que as cafeterias esperam que sejam ofertados e serviços ofertados classificados segundo o nível de servitização. Identificou-se que as informações referentes aos cafés não tem correlação com o nível de servitização, ou seja, ela se enquadra somente como uma informação e não um serviço prestado. Não existe diferenciação de serviços básicos e avançados nas ofertas dos serviços do fornecedores de cafés. Foi verificado que a indústria de cafés especiais estão em transição e que parte dos serviços são ofertados por fornecedores de cafés e parte dos serviços que se espera não são ofertados. Desta forma os processos dos fornecedores de cafés ainda estão orientados aos produtos.

Palavras-chaves: Cafés especiais, sistema de produtos e serviços, qualidade, gestão de cadeia de suprimentos.

ABSTRACT

The coffee market chain has undergone changes due to changes in consumer behavior. For this reason, coffee production processes have also undergone transformations, aiming to meet consumer demands in order to offer a quality product. In view of this fact, it was found that the number of companies adding value through services to their businesses has been increasing more and more. In the search for competitiveness, permanence in the market and confidence in their services, they have been strategically creating innovative ideas to achieve their goals. The process of adding value through services is called servitization. The literature on this topic focused on the supplier and consumer relationship is still very scarce. Thus, the objective of this work was to identify and characterize the services received by specialty coffee cafeterias from their coffee suppliers. To understand whether suppliers are configured in the field of servitization, independent coffee shops from Belo Horizonte, Brasília, Curitiba, Porto Alegre, Florianópolis, Rio de Janeiro, São Paulo and Vitória were selected. Through an online questionnaire, information was collected regarding services offered by coffee suppliers, services that coffee shops expect to be offered and services offered classified according to the level of servitization. It was identified that the information related to coffees has no correlation with the level of servitization, that is, it fits only as information and not a service provided. There is no differentiation between basic and advanced services in the service offerings of coffee suppliers. It was found that the specialty coffee industry is in transition and that part of the services are offered by coffee suppliers and part of the expected services are not offered. In this way, the processes of the coffee suppliers are still product oriented.

Keywords: special coffees, system of products and services, quality, supply chain management.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Determinantes da qualidade (PARASURAMAN et al.,1985).	15
Tabela 2. Principais conceitos de servitização encontrados na literatura.	17
Tabela 3. Indicadores do construto servitização.	27
Tabela 4. Distribuição de frequências das respostas das cafeterias quanto aos serviços ofertados pelos fornecedores de café em relação às informações sobre o café.	32
Tabela 5. Distribuição de frequências das respostas das cafeterias quanto aos serviços ofertados pelos fornecedores de café em relação ao preparo da bebida.	34
Tabela 6. Distribuição de frequências das respostas das cafeterias quanto aos serviços ofertados pelos fornecedores de café em relação a troca informações para melhoria dos processos das cafeterias.	36
Tabela 7. Distribuição de frequências das respostas das cafeterias quanto aos serviços ofertados pelos fornecedores de café em relação a gestão estratégica de qualidade.	38
Tabela 8. Distribuição de frequências das respostas quanto aos serviços que as cafeterias acham indispensáveis de serem ofertados pelos fornecedores de café em relação a qualidade da área de interação com o cliente.....	40
Tabela 9. Distribuição de frequências das respostas quanto aos serviços que as cafeterias acham indispensáveis de serem ofertados pelos fornecedores de café em relação qualidade do serviço.....	41
Tabela 10. Distribuição de frequências das respostas quanto aos serviços que as cafeterias acham indispensáveis de serem ofertados pelos fornecedores de café em relação a flexibilidade dos processos.	42
Tabela 11. Distribuição de frequências das respostas quanto aos serviços que as cafeterias acham indispensáveis de serem ofertados pelos fornecedores de café em relação a entrega do produto.....	44
Tabela 12. Distribuição de frequências das respostas das cafeterias quanto aos serviços ofertados pelos fornecedores de café em relação aos serviços que compõem a servitização.	45
Tabela 13. Variáveis que compõem o nível de servitização.	47
Tabela 14. Distribuição dos resultados referentes a matriz de correlação das variáveis que compõem o constructo nível de servitização.	47
Tabela 15. Resultado do Teste KMO para verificar se a análise fatorial pode ser aplicada.	48

Tabela 16. Resultados da análise fatorial das variáveis que compõem o constructo nível de servitização.	48
Tabela 17. Resultados da análise de correlação dos serviços referentes as informações sobre o café ofertados para as cafeterias com os serviços que compõem o nível de servitização.....	51
Tabela 18. Resultados da análise de correlação dos serviços referentes ao preparo da bebida ofertados para as cafeterias com os serviços que compõem o nível de servitização.	52
Tabela 19. Resultados da análise de correlação dos serviços referentes a troca de informações para melhoria dos processos ofertados para as cafeterias com o nível de servitização.....	54
Tabela 20. Resultados da análise de correlação dos serviços referentes a gestão estratégica de qualidade ofertados para as cafeterias com o nível de servitização.....	55

Sumário

1. INTRODUÇÃO	9
1.1. Objetivo geral	11
1.2. Objetivos específicos	11
1.3. Justificativa	12
2. REVISÃO DE LITERATURA	14
3. MATERIAIS E MÉTODOS	25
3.1. Qualificação da pesquisa	25
3.2. Delimitação do escopo da pesquisa	26
3.3. Constructos da servitização	26
3.4. Procedimentos para coleta, organização e análise dos dados	30
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	32
4.1. Análise descritiva	32
4.2. Análise Fatorial	47
4.3. Análise de Correlação	50
5. CONCLUSÕES	58
6. REFERÊNCIAS	60
7. APÊNDICE	71

1. INTRODUÇÃO

Devido à alta competitividade das empresas, tivemos uma transição de indústrias manufatureiras para indústrias que forneçam também sistemas de serviços, que em grande parte estão associados aos seus produtos. Porém, produzir somente produtos de consumo se tornou um risco competitivo do ponto de vista empresarial, onde muitas empresas começaram a observar que a demanda por seus produtos reduziram drasticamente com a maturidade de diversos mercados (BAUMGARTNER, 1999).

Considerando que o consumidor está cada vez mais exigente, as empresas passaram a ser mais competitivas para atender às necessidades do mercado através da associação de serviços aos seus sistemas de produtos (BIKFALVI et al., 2013). Desta forma, o crescimento dos sistemas de serviços é devido ao contentamento do cliente pela eficiência dos serviços prestados e pela melhoria do lucro das empresas em busca de perenidade no mercado (GREWAL et al., 2009). Este processo de transição de ofertas de produtos para ofertas de serviços foi denominado por Vandermerwe & Rada (1988) de servitização.

Servitização é uma transformação estratégica no desenvolvimento de serviços que satisfaçam às necessidades do consumidor de forma que ganhe vantagem competitiva e melhore o desempenho da empresa (VANDERMERWE & RADA, 1988). Segundo Slack (2005), a servitização veio para inovar a forma de como os produtos são entregues aos seus mercados através da associação dos processos de serviços. Desta forma, os mercados buscam tecnologias inovadoras que considerem as necessidades diversificadas do consumidor, como a personalização de produtos e serviços (MEYER, 2007). Portanto, a servitização ficou em grande parte definida como a trajetória do desenvolvimento de produtos para o desenvolvimento de serviços, onde a receita gerada das empresas que trabalhavam com produtos ficou também consideravelmente voltada às ofertas de serviços (BAINES et al., 2017).

O interesse no sistema de serviços continua sendo um atrativo que vem crescendo devido à redução de custos de produção e o crescimento de negócios da empresa (BAINES & SHI, 2015; BUSTINZA et al., 2015). Quando comparados com os produtos, os serviços se tornam mais abstratos, e por esse motivo a servitização faz com que as empresas criem novos meios de relacionamento, com o objetivo de compartilhar seus conhecimentos para desenvolverem, em parceria, novos produtos e serviços para serem ofertados em mercados globais (ROTHAERMEL & DEEDS, 2004; SLACK, 2005).

Prahalad & Ramaswamy (2004) afirmam que os consumidores estão cientes da sua influência nos sistemas de negócios e muitas vezes não estão satisfeitos com as opções disponíveis no mercado, interagindo com as empresas na busca de que estas atendam suas necessidades. É importante ressaltar que a satisfação do cliente irá refletir em grande parte a experiência que ele teve com o serviço prestado, por isso a importância da qualidade do serviço para que aumente a chance de contribuir para a fidelização do consumidor (LEMKE et al., 2011; VERHOEF et al., 2009).

Não só os consumidores têm papel importante no sistema de negócios, a relação fornecedor e comprador também desempenha um papel importante no desenvolvimento de produtos e serviços inovadores (FYNES et al., 2004). Esta relação fornecedor – comprador deve ser estratégica e mútua pelo fato de que inovação aplicada pelo fornecedor irá refletir no desempenho do consumidor (AZADEGAN et al., 2008). Já Bowen & Ford (2002), verificaram que os funcionários também desempenham um papel importante na oferta de serviços, havendo a necessidade de que os mesmos estejam instruídos em relação às características do desenvolvimento e a entrega de serviços, de forma que as exigências do cliente final sejam supridas.

No entanto, apesar de todo um arcabouço para a servitização, estudos sobre a aplicação da servitização na interrelação entre fornecedor e comprador ainda são escassos, sendo que o foco das pesquisas em servitização é na relação empresa e consumidor final (IRIARTE et al., 2016). Com isso, existe uma lacuna na literatura em compreender o desenvolvimento da oferta de produtos atrelados a serviços que expressem a realidade dos fornecedores e seus clientes. Tendo em vista estas considerações, pode-se dizer que a servitização possui um campo de estudo amplo e em processo de adição de conhecimento (BAINES et al., 2014).

Considera-se que participantes externos desempenham um papel importante ao aconselhar os proprietários de pequenas empresas sobre uma série de questões financeiras e de gestão, nas quais eles não têm o conhecimento necessário para tomar boas decisões (Williams & O'Donovan, 2015). Apesar das baixas barreiras de entrada no mercado de cafês especiais, as cafeterias são um negócio de alto risco e muitas empresas iniciantes fracassam (BASKERVILLE, 2017). Os proprietários precisam de um produto de qualidade e um bom serviço prestado para que seus clientes retornem às cafeterias.

O Brasil é o maior exportador de café no mercado mundial e ocupa a segunda posição, entre os países consumidores da bebida (CONAB, 2019). A safra dos cafés do Brasil do ano de 2019 totaliza um volume equivalente a 48,99 milhões de sacas de 60kg (EMBRAPA, 2019). Já para os cafés especiais é previsto até 2021 um crescimento do consumo de 1,7 milhões de sacas de cafés especiais e em 2018 as cafeterias foram responsáveis por 45% do volume de vendas dos cafés especiais (BSCA, 2018).

Para analisar a servitização, alguns autores adotaram modelos de categorização dos serviços. Oliva & Kallenberg, (2003) em um estudo que buscou identificar os estágios de transição da servitização, classificou os serviços em: básicos, serviços de manutenção, serviços profissionais e serviços operacionais, eles pensaram nas empresas se movendo ao longo dessa classificação à medida que incorporavam mais serviços relacionados aos produtos. Já Parida et al. (2014) também apresentaram uma classificação de suas ofertas, eles identificaram quatro modelos diferentes de negócios do tipo produto-serviço segmentando em serviços básicos, serviços de manutenção, serviços de pesquisa e desenvolvimento e serviços funcionais, onde os dois primeiros serviços podem ser considerados orientados para o produto e os dois últimos orientados para o usuário com ênfase no resultado. E por fim Baines & Lightfoot, (2014) identificam as seguintes categorias: serviços básicos, serviços intermediários e serviços avançados, onde os dois primeiros estão orientados aos produtos e o último orientado para o cliente.

Portanto, o presente trabalho se propõe identificar quais são os serviços fornecidos para as cafeterias independentes por parte de seus fornecedores de cafés e se esses serviços são classificados como básicos ou avançados.

1.1. Objetivo geral

Analisar os serviços ofertados pelos fornecedores de cafés para as cafeterias de cafés especiais.

1.2. Objetivos específicos

- Identificar os serviços recebidos pelas cafeterias de cafés especiais por parte de seus fornecedores de cafés.
- Identificar os serviços que podem ser ofertados pelos fornecedores de cafés.
- Identificar o nível de servitização dos fornecedores de cafés.

1.3. Justificativa

A literatura sobre servitização data da década de 90 e é ainda considerada muito nova devido à amplitude do assunto (BARNETT et al., 2013). Desta forma, ficou evidente que existe uma grande lacuna em relação a quais serviços são desenvolvidos pelos fornecedores para atender aos seus clientes, levando em conta que esses serviços irão atender também os consumidores finais. Slack (2005) afirma que existe uma certa complexidade de combinar as necessidades do consumidor em conjunto com as condições do fornecedor, pois as empresas precisam ajustar os seus processos, o que representa um desafio adicional para essas empresas (GEBAUER et al., 2005).

Estudos que tratam da prática da servitização em outros setores, não só da manufatura, somam conhecimento ao arcabouço teórico sobre o assunto e proporcionam aspectos pertinentes ainda não estudados. De acordo com Baines, Lightfoot e Smart (2013), a diversificação de campos de estudo no assunto proporciona novas interpretações para a servitização como estratégia para empresas centradas em produtos.

Sendo assim, os fatores mais relevantes que colaboram para o sucesso nas empresas são treinamento para a capacitação de funcionários, oferta de produtos de qualidade, introdução de serviços no mercado, criação de relacionamentos com os clientes e a adoção de técnicas de gestão da empresa (TENG et al., 2011).

Nas cafeterias, a qualidade do serviço é um elemento chave das percepções do consumidor e tem grande influência nas intenções dos clientes em relação às visitas de retorno (BOVE & JOHNSON, 2000). Isso se refere ao recrutamento e treinamento de alta qualidade dos funcionários das cafeterias com habilidades técnicas e de gestão (DOUGLAS, 2018). Desta forma, as cafeterias independentes representam microempresas especializadas na venda de cafés especiais, diferentes das redes de cafeterias que são grandes empresas de cafés que possuem franquias. As cafeterias independentes trazem um atendimento mais amigável e proporcionam uma experiência no consumo do café, sendo algo mais íntimo e visto como um lazer para o consumidor (DOUGLAS, 2018).

Atualmente, o cenário das cafeterias independentes é caracterizado por um espaço de interação social, lazer e cultura, que proporciona experiência para o cliente no consumo de um café de qualidade (JUNG, 2013). Sampaio (2019) verificou que as cafeterias independentes da cidade de São Paulo estão engajadas na oferta de cafés sofisticados, através de serviços que

proporcionam uma experiência de valor para o consumidor na oferta de cafés de alta qualidade. A autora também observou que existe um bom relacionamento dos fornecedores de cafés com as cafeterias, permitindo troca de informações para melhoria dos processos, sendo que em alguns casos identificou ofertas de treinamento por parte dos fornecedores de café. Clientes de cafeterias independentes se preocupam com a qualidade do produto, prestação de serviços, gerenciamento dos estabelecimentos e o relacionamento com os funcionários. Logo, os fornecedores de cafés, por meio de troca de informações, podem fornecer estes tipos de serviços para que estas atinjam o nível de exigência que seus consumidores esperam (PARYANI, 2011).

Os cafés especiais também conhecidos como café gourmet, cafés sofisticados, cafés de alta qualidade e cafés orgânicos, chegaram ao topo do mercado nos últimos anos. Os parâmetros que distinguem os cafés especiais têm a ver com a sustentabilidade econômica, social e ambiental de sua produção no sentido de promover maior equidade nas relações entre os elos da cadeia de suprimentos (BOREM, 2019). De acordo com a Associação Brasileira de Cafés Especiais, os cafés especiais podem ser classificados em cafés de origem certificada quando o café em questão está associado às características locais em que praticamente não há defeitos nos grãos e sustentáveis quando relacionados à agricultura orgânica (BSCA, 2018).

Contudo, existe a necessidade de averiguar se os fornecedores de cafés também estão engajados na oferta de serviços ou se seus processos ainda estão voltados unicamente para a oferta de produtos. Então para compreender se os fornecedores estão configurados no campo da servitização, o propósito do trabalho é identificar os serviços realizados para cafeterias independentes de Belo Horizonte, Brasília, Curitiba, Porto Alegre, Florianópolis, Rio de Janeiro, São Paulo e Vitória, por parte de seus fornecedores de cafés.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Gestão de operações de serviços

As operações são definidas como os recursos que criam serviços e produtos e a gestão de operações trabalha com o gerenciamento de setores que produzem bens e/ou ofertam serviços demandados por seus clientes (RADNOR & BARNES, 2007; SLACK, 2005). O desenvolvimento de produtos e serviços de alta qualidade é uma ação global que foi possibilitada através da associação dos sistemas de gestão da qualidade na cadeia de suprimentos (FLYNN & FLYNN, 2005).

Existe um grande interesse no contexto de gestão de operações pelo fato das empresas encontrarem obstáculos de concorrentes no âmbito nacional e internacional e também pela constante mudança da economia em relação a manufatura, serviços e informação (KARMARKAR & APTE, 2007). Por esse motivo, os fabricantes de produtos buscam melhorar seus sistemas de serviços de forma competitiva, visto que no setor de manufatura a falta de estratégia de serviços afeta a estratégia de operações (SLACK, 2005). Neste contexto, para se ter vantagem competitiva, é necessário estabelecer estratégias de controle das operações e processos (PORTER, 1996).

Desta forma, a gestão da qualidade total – que se baseia nas necessidades dos clientes – aumentou o cuidado da gestão de operações em aprimorar sua eficiência e capacidade de resposta. A qualidade do serviço vem sendo estudada como uma questão importante no setor de serviços da indústria de manufatura. Chen et al. (1994) já alegavam que o setor manufatureiro iria dialogar com o setor de serviços, devido ao serviço já representar, nos anos 90, um fator considerável em todas as organizações, onde a qualidade do serviço assumia um papel significativo tanto no serviço quanto no produto.

Um fator que contribui para o nível de satisfação e lealdade do cliente é a qualidade do serviço (LIE, 2019). Isto é relevante no setor de operações de serviços pois o alto nível de qualidade é proporcional com o alto nível de satisfação do cliente (RADNOR & BARNES, 2007). Toda empresa que irá enfrentar a concorrência nos negócios faz da qualidade um quesito importante para atender as expectativas dos clientes quanto aos serviços (BUCAK, 2014). Além de poder influenciar o nível de satisfação do cliente, a qualidade do serviço também é considerada no nível de lealdade. A disponibilidade de melhores serviços fornece um efeito

competitivo para as empresas na formulação de estratégias para manter a fidelidade de clientes (DUBEY & SRIVASTAVA, 2016).

Neste sentido, é essencial o entendimento dos fatores que definem um serviço de qualidade. Parasuraman et al. (1985) determinaram dez dimensões da qualidade (Tabela 1) que retratam os pontos cruciais no fornecimento de um serviço, que podem provocar a divergência entre a expectativa (que é o que o cliente espera que ocorra) e a performance (que é o desempenho da empresa na operação do serviço).

Tabela 1. Determinantes da qualidade (PARASURAMAN et al.,1985).

Determinantes	Definição
Confiança	Abrange desempenho e confiança no serviço prestado. Também significa que a empresa é compromissada. Envolve: exatidão nos cálculos, revisão dos lançamentos de forma apurada e a execução dos serviços no prazo estabelecido.
Presteza	Reporta-se ao intuito e prontidão que os funcionários têm em executar os serviços. Inclui agilidade na realização dos serviços, como por exemplo: fazer um recibo, entrar em contato com um cliente de forma ágil, ou não demorar na execução de um serviço.
Competência	Denota-se a disposição de capacidades necessárias e know-how para executar o serviço, abrangendo: a área de atendimento, operacional e aptidão de pesquisa da empresa.
Acessibilidade	Indica o fácil acesso de comunicação, significando que: o acesso ao serviço pode ser via telefone, a espera para receber o serviço é menor e possui um horário de funcionamento e localização vantajosa.
Cortesia	É composto por gentileza, orientação, respeito, cordialidade no atendimento. Também tendo apreço com a propriedade do cliente.
Comunicação	Constitui em passar informações aos clientes de forma compreensiva. Pode ser que a empresa passe a ser flexível quanto a linguagem, se ajustando para variados tipos de consumidores. Também inclui: explicação sobre o serviço prestado, valores e assegurar ao cliente de que o problema será solucionado.
Credibilidade	Analisa a lealdade, exigindo que a empresa se responsabilize em atender as necessidades do consumidor, compreende: notoriedade e imagem da empresa e nível de interação dos funcionários com os clientes no decorrer da venda.
Segurança	Inexistência de prejuízos ou incertezas em relação a: integridade física, financeira e de informações sigilosas.

Compreensão e Conhecimento	Compreende a dedicação em assimilar as necessidades dos clientes, incluindo: aprender sobre as características particulares do cliente, proporcionar atendimento personalizado, identificar clientes preferenciais.
Aspectos tangíveis	Tem relação com a comprovação de indícios materiais ao serviço, como acomodações, apresentação da equipe, ferramentas e equipamentos empregados no serviço.

Esses determinantes são essenciais, porque em um mercado movido pela competitividade, o contentamento quanto à qualidade dos serviços é o diferencial das empresas (LATIF, 2019).

Existem estudos que trazem exemplos de empresas que obtiveram sucesso mediante a associação da teoria de gestão de qualidade e a prática produtiva de gerenciamento da cadeia de suprimentos. Esta associação, em geral, compreende de forma integral a cadeia de suprimentos e engloba vários setores produtivos desde a produção até a prestação de serviços (DELLANA & KROS, 2014).

2.2. Servitização

A servitização é um fator estratégico de grande relevância para as empresas melhorarem sua vantagem competitiva, este fenômeno pode ser analisado como um sistema inovador que permite uma empresa ofertar serviços atrelados a produtos (MARTINEZ et al., 2010, BRAX & VISINTIN, 2017).

O termo servitização foi originalmente cunhado por Vandermerwe & Rada (1988), que significa uma transformação estratégica no desenvolvimento de bens atrelados a serviços que satisfaçam as necessidades do consumidor de forma que a empresa ganhe vantagem competitiva e melhore seu desempenho.

O trabalho desenvolvido por Vandermerwe & Rada (1988) tem sido referência para estipular os requisitos necessários para uma empresa se servitizar, porém, ainda se tem dificuldade em identificar o nível de servitização de uma determinada empresa. Neely (2008) afirma que o necessário para que uma empresa seja servitizada é mediante alteração da venda de bens para a venda integrada de bens e serviços. A mudança da empresa para se enquadrar na servitização está implícito no conceito de servitização dado por diversos autores (Tabela 2).

Tabela 2. Principais conceitos de servitização encontrados na literatura.

Autor	Conceitos
Vandermerwe & Rada (1988)	Transformação estratégica no desenvolvimento de bens atrelados a serviços. As empresas oferecem "pacotes" que consistem em combinações de produtos, serviços, suporte, auto-serviço e conhecimento com objetivo no cliente.
Neely (2008)	Resultado da inovação de recursos e processos da empresa, orientada a uma oferta de valor elevada para a empresa e para o cliente, por meio da mudança da venda de bens puros para a venda integrada de bens e serviços.
Baines et al. (2009)	Estratégia inovadora de venda de um empreendimento através da venda de produtos associados a serviços que proporcionam valor em seu uso.
Martinez (2010)	A servitização é a inovação estratégica dos recursos e processos de uma empresa para mudar a venda de produtos para a venda de produtos e serviços integrados que oferecem valor em uso, ou seja, um sistema de produtos e serviços.
Ang et al. (2012)	Consequência de uma ação no continuum do sistema de produtos-serviços, que varia de produtos com serviços adicionais a serviços com produtos adicionais.
Barnett et al. (2013)	Forma de agregar valor por meio da adoção de sugestões de serviços ao mercado.
Cusumano et al. (2015)	Capacidade da empresa fornecer “soluções” de produtos e serviços específicas do cliente ou específicas do setor.
Macdonald et al. (2016)	Ofertas que combinam recursos de fornecedores e clientes para criar valor em uso.
Brax & Visintin (2017)	Incorporação estratégica de serviço que pode ocorrer de forma já estabelecida ou pode ocorrer de forma evolutiva.

Verifica-se que os autores Vandermerwe & Rada (1988), Baines et al. (2009) e Ang et al. (2012) definem a servitização como a integração de bens e serviços em um pacote, onde são ofertados uma combinação de produtos e serviços afim de atender a necessidade do consumidor. Da mesma forma, Cusumano et al. (2015), relatam que a servitização pode ser vista como uma solução de produtos e serviços para atender as necessidades do cliente. Já Neely (2008) e Martinez (2010), definem a servitização como uma oferta de valor, onde o produto final além

de fazer referência na integração de bens e serviços, atende às necessidades do consumidor como agregação de valor, propiciando vantagens competitivas para a empresa. Barnett et al. (2013) seguido três anos depois por Macdonald et al. (2016) pontuaram a questão de agregar valor no processo de servitização como uma questão muito importante na gestão de operações.

Vandermerwe & Rada (1988) trabalharam com a abordagem qualitativa e por meio de entrevistas com executivos seniores de empresas de serviços e manufatura, concluíram que somente seria possível uma empresa aderir a servitização mediante um processo de mudança organizacional que passaria por três processos:

- Processo 1 (Bens ou Serviços): Tem ciência da diferenciação do bem ou serviço, no qual a organização tem a ótica gerencial em apenas um destes negócios.
- Processo 2 (Bens + Serviços): Ocorre o desligamento com a Etapa 1, verificando-se a necessidade de assumir a ótica gerencial em bens e serviços. A partir desse ponto os bens são ofertados com serviços atrelados.
- Processo 3 (Bens + Serviços + Suporte + Conhecimento + Autoatendimento): Nesse estágio as empresas ofertam sistemas de produtos-serviços com foco no cliente, sendo mais difícil discriminar a diferença entre um e outro.

Oliva e Kallenberg (2003) identificaram que a maior parte das empresas apresentam um estágio de servitização na inclusão de serviços, e definiram quatro tipos de serviços:

- I. Serviços básicos:** Entregas em loco de produtos, instalações de equipamentos e máquinas, inspeção e diagnóstico de problemas técnicos e reciclagem.
- II. Serviços de manutenção:** Contratos de manutenção e manutenção preventiva.
- III. Serviços profissionais:** Treinamentos e consultorias orientados para os negócios e processos e pesquisas.
- IV. Serviços operacionais:** Gestão de manutenção e de operações.

Parida et al. (2014) consideraram quatorze tipos de serviços combinados em quatro categorias de serviços, permitindo que sejam analisados tanto individualmente como de uma forma associada para configurar diferentes níveis ou intensidades de servitização:

- I. **Serviços básicos:** Incluem serviços configurados para instruir os clientes sobre os produtos e a forma mais eficiente de usa-los. Estes tipos específicos de ofertas têm como propósito, agregar valor de marketing ao produto.
- II. **Serviços de manutenção:** Estes serviços normalmente são ofertados para reduzir o custo dos produtos duradouros, para assegurar o bom funcionamento deles e, até mesmo, para assumir a responsabilidade pelos produtos em fase final de funcionamento por meio da atualização dos produtos. O foco permanece voltado para o produto, mas a sua aplicabilidade é geralmente reforçada por meio da conciliação de serviços de manutenção.
- III. **Serviços de pesquisa e desenvolvimento:** Engloba serviços de bens industriais avançados, como estudos de fluxo de caixa, viabilidade econômica, projetos e análise de problemas. Como existe uma grande relação com diversos clientes, as indústrias precisam ampliar o know-how interno sobre os produtos e processos de seus clientes. Com o passar do tempo, esse know-how pode ser explorado para criar um conjunto de serviços avançados que simplificaria as dificuldades enfrentadas pelos clientes quanto à pesquisa e desenvolvimento, e melhorariam a lucratividade.
- IV. **Serviços funcionais:** Compreende serviços voltados para o resultado. O foco deste modelo de negócio é vender determinados resultados ou conhecimentos, ao invés de um produto físico.

Ainda, Baines & Lightfoot (2014) distinguiram os tipos de serviço em três padrões, deixando mais claro a oferta do Sistema de Produtos e Serviços:

- I. **Serviços básicos:** Foco do resultado voltado para o produto. Ex.: Reposição de peças, garantia de produtos e informação sobre o produto.
- II. **Serviços intermediários:** Foco na manutenção do produto. Ex.: Serviços de reparo e treinamento de operação do produto.
- III. **Serviços avançados:** Foco no desempenho do produto. Ex.: Serviço de suporte ao cliente.

2.3. Servitização e o relacionamento com o consumidor

Todo cliente satisfeito tem uma iniciativa para criar um relacionamento amigável e lucrativo para a empresa (IBOJO, 2015). Desta forma, os serviços exigem uma relação mais próxima com o cliente a ponto de ocorrer um compartilhamento de informações entre o cliente e a

empresa, o que gera maior confiança por parte do consumidor e mudanças de melhorias nos negócios da empresa. Neste ponto entra a abordagem da criação de valor, que são soluções para empresas no processo de servitização (MACDONALD et al., 2016).

Tradicionalmente, são as empresas que decidem quais produtos e serviços serão ofertados, definindo também o que é valor para o cliente. Porém, quando o consumidor está munido de informações sobre o ambiente de negócios de uma determinada empresa, é criada uma predisposição que possibilita sua interação com essa empresa, criando assim, o fenômeno conhecido como cocriação (PRAHALAD & RAMASWAMY, 2004). Nesta abordagem disruptiva, a cocriação permite a criação e a extração de valor para os mercados gerando oportunidades de criações inovadoras de produtos e serviços para os consumidores. Deste modo, o valor é cocriado através dos trabalhos desenvolvidos pelas empresas, empregados e os clientes através da troca de informações (VARGO et al., 2008). A cocriação tem como foco atender as necessidades do cliente através da oferta de serviços ou produtos, como por exemplo, as cafeterias que disponibilizam acesso à web àqueles que tem necessidade de um local para estudar ou fazer uma reunião (KOHTAMÄKI & RAJALA, 2016).

Em um estudo feito por Grinshpun (2014), foi analisado o café como uma mercadoria cultural no Japão, onde identificou-se que no processo de desenvolvimento de um produto tudo se renova, ou seja, novos significados são atribuídos aos produtos e novos usos são criados na tentativa de satisfazer o consumidor com uma ótima experiência no consumo do café, de forma que mostra a importância da configuração local na apropriação de mercadorias estrangeiras.

Outro estudo que também dispõe da questão do valor da experiência vivenciada foi o estudo realizado por Thomé et al (2017), em que foram analisados os consumidores em relação ao consumo de cerveja, tanto no âmbito individual como no coletivo, foi constatado que o consumo coletivo pode influenciar o padrão de consumo do indivíduo e que os valores conferidos aos produtos, levando em consideração a marca, o local de consumo, a embalagem e outras características podem ser o foco do grupo e que o consumo de cerveja é percebido tanto como uma atividade primária quanto secundária quando relacionada à interação social.

Uma empresa que adere ao sistema de serviços de forma eficiente buscando qualidade, impactará de forma proveitosa na experiência do serviço, fazendo com que os funcionários realizem seus trabalhos de forma satisfatória no ponto de vista do consumidor (SMITH, 2017). A partir do momento que as empresas definem uma estratégia de serviço, fica mais fácil de

organizar e designar os recursos, onde a venda de um produto diferenciado terá um preço mais elevado para um cliente que de fato valoriza esse produto, além do que, umas das estratégias que mais tem sucesso é a do atendimento, que define como as empresas se diferenciam de seus concorrentes, (GEBAUER et al., 2005).

Levando em consideração esses embasamentos, a criação de valor precisa também da apropriação de valor para alcançar sucesso financeiro, as empresas têm que ter a capacidade de desenvolver ou adquirir conjuntamente capacidades de criação de valor e capacidades que facilitem a apropriação de valor, portanto é necessário um serviço especializado que ajude o cliente a entender melhor os produtos e seus atributos mais sofisticados (MIZIK & JACOBSON, 2003).

2.4. Servitização e competitividade

As empresas perceberam que não bastava somente atender as necessidades imediatas dos clientes, havia também a necessidade de ser competitivamente eficiente para se manter no mercado (ROBINSON & MALHOTRA, 2005). A questão da vantagem competitiva foi posta para discussão no trabalho de Vandermerwe & Rada (1988). Oliva & Kallenberg (2003), apontam que a maior parte das empresas adotam um grau de servitização, mesmo que pequeno, apenas para ofertar um extra para o cliente, com objetivo de ter vantagem competitiva.

Baines et al. (2009), abordaram na definição de servitização a questão da competitividade, que através da venda de produtos associados a serviços, a empresa cria valor e é impulsionada cada vez mais pelas necessidades e exigências dos consumidores, ocasionando maiores receitas e lucros para a empresa, favorecendo a competitividade para se defender da concorrência, e permitindo a diferenciação de produtos já existentes de economias de menor custo. Na busca pela competitividade, as empresas passaram a utilizar a prestação de serviços como estratégia, se tornando um diferencial na oferta de produtos e serviços associados (BAINES et al., 2009).

Neste contexto, Ang et al. (2012) fizeram um estudo com foco no novo modelo de negócio focado no serviço, alegando que essa abordagem é competitiva e foi adotada por alguns fabricantes como uma fonte de valor agregado. Logo, a empresa está envolvida em atividades na cadeia de valor, que têm maiores margens de lucro do que a fabricação em si e são uma fonte de receita mais estável do que os produtos (ANG et al., 2012).

Portanto, a busca pela vantagem competitiva e a experiência positiva do consumidor gera uma melhor performance ao empreendimento, pois as práticas da servitização consistem em um procedimento estratégico de alcance de posições de mercado favoráveis (BUSTINZA et al., 2015).

2.5. Cafeicultura brasileira

O Brasil é o maior exportador de café no mercado mundial e ocupa a segunda posição, entre os países consumidores da bebida. Nosso país representa 13% da demanda consumidora, com 21 milhões de sacas ao ano. O Brasil responde por um terço da produção mundial de café, o que o coloca como maior produtor mundial (CONAB, 2019).

2.6. Cafés especiais

Os cafés tradicionais não prezam por requisitos de qualidade rigorosos e são normalmente comercializados por um preço relativamente baixo ao preço que é cobrado do consumidor final. Por outro lado, os cafés especiais são obtidos de grãos de alta qualidade que são submetidos a processos de torrefação e preparos especializados, que buscam na qualidade e na diferenciação, formas de agregar valor (DOUGLAS, 2018). O termo café especial refere-se tanto à comercialização de grãos a granel quanto a bebidas de café vendidas em cafeterias, bares e restaurantes.

Boaventura et al. (2018) relataram a evolução da cadeia de valor do café especial e citaram três tendências do café:

Primeiramente, o café era tratado como uma mercadoria onde a qualidade do produto não era considerada nas transações, caracterizada por altas produções e baixa qualidade do produto. Houve mudanças nos processos de produção e no comportamento de consumo, e com isso os produtores passaram a exigir a criação de valor no consumo de café. Posteriormente, os mercados de café deram ênfase na qualidade dos produtos e os consumidores passaram a exigir boas experiências no consumo do café. Por fim, criou-se uma relação na cadeia produtiva que permitiu uma aproximação dos cafeicultores com os consumidores finais.

Desta relação criada houve troca de informações que permitiu que a cadeia produtiva do café enxergasse as necessidades dos consumidores, possibilitando a cocriação de valor com excelentes experiências para os consumidores de café.

Essa troca de informações na cadeia produtiva do café levou muitas empresas pequenas de torrefação de café a se juntarem em 1982 para discutir questões e estabelecer padrões de

qualidade para o comércio de café especial. Com isso fundaram a Specialty Coffee Association of America (SCA), com o objetivo de estimular o consumo de cafés especiais. As empresas que compõem a SCA são comerciantes de cafés, empresas de torrefação, estabelecimentos relacionados ao café, empresas de redes de cafés, cafeterias, representantes dos países produtores de cafés e organizações de agricultores de café.

No Brasil, há uma demanda na produção para atender a uma crescente demanda interna de cafés especiais, demonstrando que os consumidores brasileiros estão mais rigorosos em relação à qualidade da bebida (CONAB, 2019). O consumidor percebe a qualidade pelas informações contidas no rótulo do produto, principalmente pelo selos de certificação do cafés, existem vários tipos de selos que trazem à forma de produção e a região produtora do café. É por meio do selo de certificação que um produto se diferencia a partir dos atributos de qualidade. Com isso, os fornecedores de cafés precisam trabalhar o café em conformidade com um padrão definido para obter a certificação. Possuir um selo de certificação transpassa a existência da qualidade, pois é demandado uma qualidade mínima tanto para o produto certificado quanto para o processo de produção, que deve atender às normas estabelecidas pela certificadora (LEME & PINTO, 2019).

Entre 2012 e 2016 o crescimento médio anual no consumo de cafés especiais foi de 18,1% no Brasil. (BSCA, 2018). É previsto até 2021 um crescimento do consumo de 1,7 milhões de sacas de cafés especiais e em 2018 as cafeterias foram responsáveis por 45% do volume de vendas dos cafés especiais (BSCA, 2018). A influência do crescimento desse mercado de cafés especiais é devido à grande variedades de cafés, regiões diferentes de origem, qualidade e a busca por sabores diferenciados (BSCA, 2018).

2.7. Cafeterias

Durante a década de 80 iniciou-se uma grande preocupação no mercado de café em relação ao preço e à qualidade do café, onde as cafeterias passaram a considerar as questões de origem, qualidade, processo de torra e cultivo do café (LAGES, 2017). Por conseguinte, houve uma reformulação da apresentação dos produtos, juntamente com variações nos métodos de preparo e com o emprego de novos tipos de grãos de café (LAGES, 2017).

Os consumidores de café têm dado mais atenção e têm tido curiosidade em relação ao fortalecimento do mercado de cafés dos tipos especiais, os quais estão tendo cada vez mais disponibilidade no mercado (BRESSANI, 2011). Segundo o Sebrae (2019), o crescimento do mercado de cafés especiais é devido ao aumento do número de consumidores que optam por

produtos de maior qualidade. Novos métodos de preparo são um atrativo para esse público, além de se preocuparem com a origem do produto e a sustentabilidade na hora da produção. Dessa forma estes consumidores procuram por um ambiente que proporcione, por meio dos serviços, um conceito na entrega final do produto, ocorrendo assim trocas de experiências (SEBRAE, 2019).

É nesta questão de proporcionar ótimas experiências no consumo do café que a função de barista tem tido mais atenção. Esta expressão não só foi utilizada para denominar a profissão de servir bebidas à base de café, mas também como a aptidão em relação a técnica e o conhecimento refinado da bebida (SINGH & SALUJA, 2013). Segundo Lages (2017), a expressão barista tem procedência italiana que representa o indivíduo que trabalha em um bar servindo bebidas quentes ou geladas. Porém, em outras regiões do mundo, o termo começou a ser utilizado para se referir ao profissional que trabalha no preparo do café em cafeterias, que detém a capacidade de manusear a máquina e executar uma série de protocolos para garantir a qualidade da bebida (LAGES, 2017). Nas cafeterias, é fundamental que o barista tenha autonomia para passar informações sobre os *blends* disponíveis, sobre as tendências do mercado e ainda, apresentar ao cliente o universo do café

A inserção dos baristas na composição do mercado de cafés especiais demonstra a complexidade da cadeia produtiva. Nicoleli et al. (2016) afirmam que a cadeia produtiva do café ainda é composta por fornecedores de insumos e implementos agrícolas, cafeicultores, torrefadoras e distribuidores. Existem, por exemplo, cafeterias que compram grãos diretamente das torrefadoras, aquelas que compram com os fornecedores de café, e cafeterias que compram direto do produtor e torram seu próprio café.

Atualmente, o cenário das cafeterias independentes é caracterizado por um espaço de interação social, lazer e cultura, que proporciona experiência para o cliente no consumo de um café de qualidade, onde elas trazem um atendimento mais amigável, permitindo experiência no consumo do café (JUNG, 2013; DOUGLAS, 2018).

O nível de satisfação do cliente se tornou o principal alvo das cafeterias para aumentar a participação de mercado (SINGH & SALUJA, 2013). Krishnan et al., (1999) alegaram que o custo de manter clientes já assíduos, melhorando os produtos e serviços que são ofertados, é significativamente menor que o custo de conquistar novos clientes.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

3.1. Qualificação da pesquisa

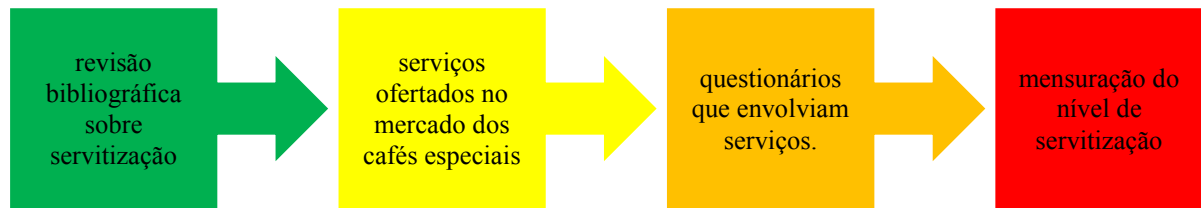
De acordo com Alyrio (2009), este trabalho pode ser definido como uma pesquisa quantitativa, em que esta proposta de pesquisa está delineada a partir de uma busca para identificar quantitativamente o nível de conhecimento, opiniões e comportamentos em relação a um produto ou serviço cujo conhecimento ainda não está consolidado.

Dado o perfil desta pesquisa e o seu caráter exploratório, de acordo com Freitas et al. (2000) a pesquisa Survey poderia ser o mais indicado. Pinsonneault et al. (1993) definem a pesquisa Survey como um estudo no qual obtém-se dados ou informações sobre características, ações ou opiniões sobre um grupo específico por meio de um instrumento de pesquisa, como por exemplo, os questionários. Segundo Freitas et al. (2000), podem ser citadas como principais características do método de pesquisa Survey: a importância de elaborar descrições quantitativas de uma população e a utilização de um instrumento pré-definido. Além disso, um estudo exploratório permite encontrar características quantitativas e qualitativas, de modo que é possível identificar as relações entre as propriedades do fato ou do ambiente estudado (LAKATOS & MARKONI, 2013)

Desta forma o desenvolvimento da pesquisa foi realizado a partir da coleta de dados via método instrumental, que possibilita a ação direta do pesquisador sobre o objeto de investigação, por meio de questionários, formulários ou semelhantes, com objetivo de obter dados (PEREIRA FILHO et al., 2007). O método utilizou a operacionalização do modelo teórico, por meio de um instrumento do tipo questionário. O objetivo foi viabilizar o levantamento de dados sobre os construtos formulados que serão abordados no Tópico 3.3.

O trabalho de pesquisa foi dividido em quatro partes. A primeira etapa foi composta da revisão bibliográfica sobre servitização. A segunda consistiu na busca por tipos de serviços ofertados no mercado dos cafés especiais. A terceira foi a busca de revisões em que foram utilizados questionários que envolviam serviços. E a quarta contemplou a revisão sobre a mensuração do nível de servitização em empresas. Foi realizado em todas as etapas uma seleção e organização das referências usadas para análise posterior. A revisão dos trabalhos selecionados e a relação entre eles permitiram formular a problemática da pesquisa, que trata da servitização na questão fornecedor e empresa.

Figura 1. Etapas da pesquisa.



Fonte: Autora do trabalho 12/04/2019

Embora tenham sido realizadas essas etapas, nenhum estudo em ambientes servitizados na relação fornecedor e empresa foi encontrado, o que levou a uma adaptação do instrumento de coletas de dados aplicado para atender aos objetivos da pesquisa. Os dados foram coletados por meio de questionário, com respostas fechadas, derivado do modelo teórico, e os dados coletados foram analisados por técnicas de estatística. Os procedimentos para a elaboração do modelo constituiu na elaboração inicial dos elementos do modelo e depois foi realizada uma verificação e ajuste da semântica das variáveis que representam as observações medidas diretamente (HAIR et al., 2009).

3.2. Delimitação do escopo da pesquisa

Existem diversas perspectivas de análise ao se tratar da servitização. Neste trabalho, fundamenta-se primeiramente da visão da oferta de sistemas produto-serviço, considerando que uma empresa inicia o processo de servitização a partir do momento que ela oferta bens e serviços atrelados com o intuito de atender às necessidades dos clientes.

Assim, admitiu-se a definição de servitização proposta por Vandermerwe & Rada (1988), de que a servitização é a transformação estratégica no desenvolvimento de bens atrelados a serviços. As empresas oferecem "pacotes" que consistem em combinações de produtos, serviços, suporte, autosserviço e conhecimento com objetivo no cliente. Portanto, foi adotado um recorte para esta pesquisa, que remete aos elementos identificados como pertinentes para a servitização e que orientem as proposições de pesquisa. Tendo como base a servitização em dois aspectos: os decorrentes da relação entre fornecedores e clientes e os relativos aos serviços atrelados a produtos.

3.3. Constructos da servitização

O instrumento de pesquisa foi desenvolvido a partir de literaturas para encontrar escalas e perguntas previamente testadas. Após essa etapa os principais tópicos levantados foram

organizados em constructos, cada qual representando um componente importante do fenômeno estudado: servitização. Posteriormente esses constructos foram utilizados no desenvolvimento do questionário que foi dividido em nove constructos (Tabela 3). A seleção e a definição dos construtos, bem como a elaboração dos indicadores para sua mensuração, foram fundamentados nas teorias sobre servitização e sobre serviço, nos modelos de servitização. Mais adiante serão discutidos os conceitos relacionados a cada um dos constructos.

Tabela 3. Indicadores do construto servitização.

Constructos	Referência
Informações sobre o Café	Carvalho et al. (2016)
Preparo da Bebida	Carvalho et al. (2016)
Troca de Informações para Melhoria	Black (1996)
Gestão Estratégica de Qualidade	Black (1996)
Qualidade da Área de Interação com o Cliente	Safizadeh (2003)
Qualidade do Serviço	Safizadeh (2003)
Flexibilidade de Processos	Safizadeh (2003)
Entrega	Safizadeh (2003)
Servitização	De Souza Junior et al. (2018)

Fonte: Autora do trabalho 05/05/2019

3.3.1. Informações sobre o café

A avaliação sensorial é um medidor de qualidade que serve de parâmetro para selecionar um produto que possui variações em suas propriedades para um produto permanente com atributos definidos (CARVALHO et al., 2016). Os autores afirmam que a apresentação do produto com informações sobre origem, história e atributos, agrega valor tornando-o especial e diferenciado dos produtos básicos.

3.3.2. Preparo da bebida

Apesar de existir uma variedade de preparos de cafés, a estrutura sensorial que realmente é regulamentada é o Protocolo de Degustação de Café da SCA, que é o padrão oficial neste grupo de produtos (Carvalho et al., 2016). A medição da qualidade deste produto é obtida através da avaliação de atributos específicos como aroma, sabor, sabor residual, acidez, corpo, uniformidade, equilíbrio, copo limpo, doçura e qualidade (SCA, 2015).

3.3.3. Troca de informações para melhoria

Black (1996), abordou em seu trabalho sobre o treinamento da empresa para aprimorar a competência no uso de ferramentas de gerenciamento da qualidade, sempre buscando a participação da gerência nos esforços de melhoria da qualidade, por meio de feedback para funcionários e gerentes para resolução de problemas. Xu e Walton (2005) mencionaram que o bom relacionamento com os clientes permite trocar informações estratégicas, que por conseguinte traz melhoria da satisfação do cliente, além de manter por mais tempo a existência do cliente na empresa. Quando os clientes trocam informações com as empresas, eles as ajudam a entender suas necessidades específicas, permitindo que se ajustem e personalizem suas ofertas para atender às necessidades específicas dos clientes (ITANI, 2019).

3.3.4. Gestão estratégica de qualidade

A importância do gerenciamento na implementação de um ambiente de qualidade é fundamental para o sucesso da empresa, onde clientes satisfeitos permitem uma fidelização a longo prazo (BLACK, 1996). Como por exemplo desenvolver e gerenciar relacionamentos fortes com os clientes, conhecendo os requisitos atuais e as expectativas futuras, buscando ativamente maneiras de melhorar o produto ou serviço (BLACK, 1996). O setor de serviços tem um forte interesse em práticas focadas na gestão estratégica de qualidade (FOTOPOULOS & PSOMAS, 2009). A capacitação, o treinamento, o trabalho em equipe, são estratégias aplicáveis para facilitar o crescimento em um ambiente de negócios (KABAK et al., 2014). Logo a gestão estratégica de qualidade melhora a satisfação do cliente, o que leva a aumentos de participação de mercado e lucratividade da empresa ao longo prazo (EL SHENAWY et al., 2007; FENING et al., 2008).

3.3.5. Qualidade da área de interação com o cliente

O contato com o cliente pode introduzir variações no sistema de prestação de serviços, desta a área de interação com o cliente é mais trabalhosa (SAFIZADEH et al., 2003). A área de interação com o cliente é importante para o estabelecimento de relacionamentos duradouros, permitindo a troca de informações, reduzindo riscos e incertezas nos negócios e levando conhecimento ao consumidor (AUH et al., 2007). Dessa forma os autores afirmam que as empresas em geral fornecem uma diversificação dos serviços para atender todas as demandas dos clientes (SAFIZADEH et al., 2003).

3.3.6. Qualidade do Serviço

O contato direto com o consumidor deve ser prestado com serviços de qualidade. Já os serviços que ocorrem indiretamente com o consumidor devem aumentar a eficiência dos processos de venda (SAFIZADEH et al., 2003). Nas cafeterias, a qualidade do serviço é um elemento chave das percepções do consumidor e tem grande influência nas intenções dos clientes em relação ao retorno no estabelecimento (BOVE & JOHNSON, 2000).

3.3.7. Flexibilidade de Processos

Safizadeh et al. (2003) abordam também sobre a eficiência, baixo custo e flexibilidade de produtos e serviços. A flexibilidade dos processos permite que a empresa altere rapidamente a produção de diferentes tipos de produtos e serviços, adaptando-se para reduzir os custos operacionais sob flutuações de demanda (KUMAR, 2019). Martin (2019) afirma que as empresas consideram a flexibilidade um atributo importante que os clientes valorizam muito.

3.3.8. Entrega

O trabalho de Safizadeh et al. (2003), também relata que a inovação em serviços, compreendendo elementos de interação e de suporte, é importante para a vantagem competitiva. Desta forma, os clientes têm um certo controle sobre o processo de entrega de serviços sempre buscando por agilidade e qualidade nessa operação.

3.3.9. Servitização

Para a análise da servitização foram adotados os modelos de categorização dos serviços propostos por Oliva & Kallenberg (2003) e Parida et al. (2014). No modelo de Oliva & Kallenberg (2003), quatro tipos de serviços são considerados, sendo:

Serviços básicos: Entregas em loco de produtos, instalações de equipamentos e máquinas, inspeção e diagnóstico de problemas técnicos e reciclagem.

Serviços de manutenção: Contratos de manutenção e manutenção preventiva.

Serviços profissionais: Treinamentos e consultorias orientados para os negócios e processos e pesquisas.

Serviços operacionais: Gestão de manutenção e de operações.

Já no modelo proposto por Parida et al. (2014), também são consideradas quatro categorias de serviços, porém com intitulações diferentes:

Serviços básicos: informações sobre o produto, treinamento técnico, suporte por telefone.

Serviços de manutenção: serviços de modernização de produtos e serviços de suporte técnico para produtos semelhantes de outros fabricantes.

Serviços de pesquisa e desenvolvimento: design, estudo de viabilidade, pesquisas e análise de problemas,

Serviços funcionais: serviço de operações do processo do cliente e do produto vendido ao cliente.

Diante do exposto, verificamos que os serviços mais adequados para as cafeterias seriam divididos em serviços básicos e serviços avançados, com isso definimos dois tipos de serviços levando em conta as considerações de Oliva & Kallenberg (2003) e Parida et al. (2014). Abaixo a descrição desses dois tipos de serviços:

Serviços Básicos: Entregas em loco de produtos, instalações de equipamentos e máquinas, inspeção e diagnóstico de problemas técnicos, reciclagem e informações sobre o produto.

Serviços Avançados: Pesquisa e desenvolvimento ex.: produtos e serviços personalizados, novas tecnologias, treinamentos e consultorias orientados para os negócios ex.: cursos.

3.4. Procedimentos para coleta, organização e análise dos dados

A validação do modelo teórico elaborado nesta pesquisa exigiu dados sobre o grupo de empresas que não pertenciam a franquias. Isto porque franquias tem um processo de compra que tende a ser centralizado e seguem um padrão diferente da cafeterias que são independentes. Para averiguar as relações consideradas nesse modelo, foram selecionadas como população de interesse cafeterias independentes de Belo Horizonte, Brasília, Curitiba, Florianópolis, Porto Alegre, Rio de Janeiro, São Paulo e Vitória.

Para definir as cafeterias, foi feita uma pesquisa no Google para selecionar os estabelecimentos que vendiam a bebida de café. Dessa forma, utilizou-se a seguinte escrita: “Cafeterias de Belo Horizonte, Brasília, Curitiba, Florianópolis Porto Alegre, Rio de Janeiro, São Paulo e Vitória”, que são cidades das regiões sul e sudeste do Brasil, as regiões onde acontece a maior parte do consumo do café no país. Brasília foi incluída no estudo, apesar de pertencer a região Centro-Oeste porque é um metrópole que tem um grande rede de cafeterias de cafés especiais independentes. A partir da listagem de cafeterias disponibilizadas no Google, foi verificada a existência da rede social *Instagram* para averiguar se o estabelecimento fazia publicações sobre cafés. Verificou-se também por meio dos sites das cafeterias se as mesmas eram ou não franquias, sendo assim, as que eram franquias foram excluídas. Depois de ter

selecionado as cafeterias observou-se se as mesmas possuíam o endereço de e-mail disponível na rede social *Instagram*. Dessa forma 216 cafeterias foram selecionadas.

Já na coleta de dados foi utilizado um questionário virtual, isto porque a utilização de questionários eletrônicos online passou a ser uma prática frequente para a realização de pesquisas acadêmicas e de mercado, visando formas mais rápidas e objetivas na coleta, organização e no processamento de dados da pesquisa (APOSTOLICO et al., 2013).

A aplicação das ferramentas eletrônicas está sendo utilizada, sobretudo nas pesquisas quantitativas, devido estas terem como propósito a análise de fatos ou fenômenos através do emprego de artifícios quantitativos, visando à coleta sistemática de dados (MARCONI et al., 2003). Os questionários são estruturados com perguntas claras que permitem a coleta de dados complexos, diversificados e em maior quantidade por serem de fácil aplicação, preenchimento rápido e objetivo, possibilitando um padrão homogêneo nas respostas (FEITOSA et al., 2014). Muitas vezes esses instrumentos são enviados por meio eletrônico, sem necessidade da presença do pesquisador (BRANDÃO et al., 2012).

Dessa forma foi elaborado um questionário, desenvolvido a partir de literaturas com perguntas previamente testadas com a finalidade da presente pesquisa e aplicado via plataforma *Google Docs*, que é um conjunto de serviços gratuitos online como de planilhas, formulários e apresentações que podem ser trabalhados de forma conjunta. Dentro dos serviços ofertados no *Google Docs*, foi utilizado o *Google Forms*, trata-se de um questionário eletrônico, que foi enviado via e-mail aos participantes da pesquisa. O instrumento contém trinta e cinco questões fechadas. A coleta dos dados foi realizada em um período de três meses.

Os questionários foram enviados com uma mensagem convite explicando os propósitos do estudo e lembretes foram enviados semanalmente aos participantes. Foi realizado também um contato por telefone para reforçar a intenção da pesquisa, obteve-se em sua totalidade 54 respondentes. O acesso para a plataforma é feito pelo link: <https://www.google.com/docs/about/>.

O software utilizado para a realização dos cálculos, análises e confecção dos gráficos foi o R na versão 3.4.4.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Análise descritiva

Nesta seção, as variáveis foram analisadas individualmente e divididas em três tipos, assim como no questionário aplicado, que são: Serviços ofertados pelos fornecedores de café; Serviços que as cafeterias esperam que sejam ofertados pelo fornecedor de café e Tipo de serviço recebido pelo fornecedor de café (serviços que compõem o nível de servitização).

4.1.1. Serviços ofertados pelos fornecedores de café

4.1.1.1. Informações sobre o café

O primeiro tópico do questionário analisou as variáveis que compõem o item informações sobre café (Tabela 4).

Tabela 4. Distribuição de frequências das respostas das cafeterias quanto aos serviços ofertados pelos fornecedores de café em relação às informações sobre o café.

Informações sobre o Café	Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente (2)	Neutro (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Totalmente (5)
O fornecedor de café identifica as regiões produtoras dos cafés.	0,00%	0,00%	5,56%	12,96%	81,48%
O fornecedor de café identifica as fazendas e/ou os produtores dos cafés.	3,70%	0,00%	5,56%	11,11%	79,63%
O fornecedor classifica os cafés de acordo com o método de análise sensorial da Specialty Coffee Association of America (SCA).	5,56%	1,85%	9,26%	12,96%	70,37%
O fornecedor de café identifica os procedimentos de torra dos cafés.	3,70%	1,85%	14,81%	20,37%	59,26%

Fonte: Dados de pesquisa segundo semestre de 2019, elaborada pela autora

Pela Tabela 4, nota-se que mais de 80% das cafeterias entrevistadas responderam que concordam totalmente com a afirmação “O fornecedor de café identifica as regiões produtoras dos cafés.”. Não houve cafeteria que discordou da afirmação (opções 1 e 2).

Mais uma vez a opção “concordo totalmente” foi a escolhida por cerca de 80% dos respondentes para a afirmação “O fornecedor de café identifica as fazendas e/ou os produtores dos cafés”. As opções “Concordo Parcialmente”, “Neutro” e “Discordo Totalmente” obtiveram 11,11%, 5,56% e 3,7% de respostas, respectivamente. Não houve resposta “Discordo Parcialmente”.

A concordância total prevaleceu para a afirmação “O fornecedor classifica os cafés de acordo com o método de análise sensorial da Specialty Coffee Association of America (SCA)”, mas agora correspondendo a cerca de 70%, seguida pela concordância parcial e pela

neutralidade, com 12,96% e 9,26%, respectivamente. Houve apenas uma cafeteria que discordou parcialmente e três que discordaram totalmente.

Nota-se que a opção “Concordo Totalmente” continua sendo a escolhida pela maioria dos entrevistados, mas agora com menos de 60% para a afirmação “O fornecedor de café identifica os procedimentos de torra dos cafés”. Mais de 20% concordaram parcialmente com a afirmação e quase 15% permaneceram neutros. Houve ainda uma resposta “Discordo Parcialmente” e duas respostas “Discordo Totalmente”.

Dentre os serviços relacionados às informações sobre o café, pode-se observar que todos são ofertados e foram confirmados com mais de 50% de afirmações de “Concordo Totalmente”. Neste sentido, a informação é um requisito utilizado pelas empresas como suporte ao consumidor que sempre busca informações sobre o produto que está sendo adquirido. As informações do produto referem-se à representação dos produtos, as características específicas que o compõem e a procedência do mesmo. Estas informações podem vir em forma de texto, fotos, modelos gráficos e filmagens (DIMOKA et al., 2012). Este resultado mostra-se contrário à afirmação de Borrela et al. (2015), que mostra que as torrefadoras compram café e, depois da torrefação, vendem em rótulos próprios sem informações sobre a qualidade e origem. Porém os resultados são confirmados no trabalho de Guimarães et al., (2016) que afirmam que as informações sobre torrefação, origem dos cafés e formas de produção e certificações são repassadas para os consumidores finais devido a serem importantes para diferenciar os cafés tradicionais dos cafés especiais.

Pode-se afirmar que houve um reconhecimento por parte dos fornecedores de café na questão de fornecer informações sobre o café comercializado, visto que as informações desempenham um papel importante no estímulo à compra, levando segurança para o consumidor na questão de qualidade (MEENTS & VERHAGEN, 2018).

4.1.1.2. Preparo da bebida

O segundo tópico do questionário analisou as variáveis que compõem o item preparo da bebida (Tabela 5).

Tabela 5. Distribuição de frequências das respostas das cafeterias quanto aos serviços ofertados pelos fornecedores de café em relação ao preparo da bebida.

Preparo da bebida	Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente (2)	Neutro (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Totalmente (5)
O fornecedor de café oferece treinamento sobre os diferentes tipos de preparação de cafés mais adequados.	9,26%	14,81%	16,67%	9,26%	50,00%
O fornecedor de café oferece treinamento sobre os diferentes tipos de harmonização de cafés mais adequados.	31,48%	16,67%	22,22%	12,96%	16,67%
O fornecedor de café oferece treinamento sobre o manuseio das máquinas de expresso.	31,48%	11,11%	7,41%	9,26%	40,74%
O fornecedor de café oferece curso de formação de Barista.	38,89%	9,26%	12,96%	5,56%	33,33%
O fornecedor de café informa as variedades que compõem os <i>blends</i> de café.	7,41%	5,56%	9,26%	9,26%	68,52%

Fonte: Dados de pesquisa segundo semestre de 2019, elaborada pela autora

Agora, “Concordo Totalmente” correspondeu a exatamente metade das respostas para a afirmação “O fornecedor de café oferece treinamento sobre os diferentes tipos de preparação de cafés mais adequados”. A segunda opção mais escolhida foi a “Neutro”, com 16,67%, seguida pela “Discordo Parcialmente”, com 14,81%. Tanto a opção “Discordo Totalmente” quanto a “Concordo Parcialmente” obtiveram 9,26% das respostas.

Este resultado mostra que os fornecedores de cafés estão cientes da importância de ofertar uma ótima experiência para o consumidor final no preparo das bebidas. Desta maneira, ofertam o serviço de treinamento sobre o preparo das bebidas, com métodos variados de extração de cafés, e com o intuito de preparar as cafeterias para os novos consumidores de cafés que buscam experiência e qualidade no consumo do café. Visto que a experiência no consumo do café nas cafeterias está intimamente relacionada à qualidade dos produtos e serviços, o consumidor tem demonstrado interesse por cafés especiais e conseqüentemente, no conhecimento e experimentação de novos cafés e métodos de preparo (GUIMARÃES et al., 2016).

Nota-se que agora houve uma inversão nas respostas, em que a opção “Discordo Totalmente” foi a mais escolhida para a afirmação “O fornecedor de café oferece treinamento sobre os diferentes tipos de harmonização de cafés mais adequados”, correspondendo a 31,48% das respostas. Em segundo lugar ficou a opção “Neutro”, com 22,22%, seguida pelas opções “Discordo Parcialmente” e “Concordo Totalmente”, com 16,67%. Por fim, 12,96% optaram pela resposta “Concordo Parcialmente”.

Verifica-se que o serviço de treinamento sobre tipos de harmonização de cafés não é ofertado em sua totalidade pelos fornecedores de café. A arte da harmonização de alimentos e bebidas tem sido a ocupação de chefs e sommeliers há décadas. Até recentemente, no entanto, a prática era limitada principalmente a vinhos e cervejas (ESCHEVINS, 2019). Nos últimos anos, houve uma explosão de combinações criativas e atraentes de bebidas, variando da cerveja aos chás e cafés. Portanto, harmonizar certos alimentos com café é uma nova tendência emergente e por isso, de pouca abrangência. A harmonização de cafés cria uma nova experiência gustativa, pois é uma técnica que permite intensificar os sabores tanto da bebida de café quanto do alimento sendo combinado com a mesma (DONADINI, 2014).

Na afirmação “O fornecedor de café oferece treinamento sobre o manuseio das máquinas de expresso” as opções mais extremas se destacaram: 40,74% responderam que concordam totalmente e 31,48% responderam que discordam totalmente com a afirmação. A opção menos escolhida foi a 3 (Neutro), com 7,41% das respostas.

Este resultado demonstra que os fornecedores de cafés têm conhecimento de que a oferta de treinamentos, introduz nas cafeterias habilidades e conhecimentos na operação de máquinas de expresso e no preparo de bebidas. Logo, é um serviço estratégico dos fornecedores de cafés que permite às cafeterias elevarem o nível de qualidade das bebidas de cafés e dos serviços por elas ofertados. Shen e Tang (2018), argumentam que o treinamento afeta a qualidade dos produtos e serviços. As empresas se beneficiam do treinamento por meio de novas habilidades, resultando em mudanças significativas no desempenho do trabalho (BLUME et al., 2010; SHEN & TANG, 2018).

Novamente as opções mais extremas se destacaram, mas agora com a opção “Discordo Totalmente” em primeiro lugar com quase 39% e a opção “Concordo Totalmente” com cerca de 33% das respostas para a afirmação “O fornecedor de café oferece curso de formação de Barista”. Quase 13% das cafeterias optaram pela neutralidade e pouco mais de 9% responderam que discordam parcialmente. A opção menos escolhida foi a “Concordo Parcialmente”.

Com a terceira onda de café, os baristas e cafeterias estão se aproximando dos produtores, buscando os melhores *blends* de cafés para oferecer a seus clientes e aprimorando as técnicas de produção que podem ser compartilhadas. Esse movimento contribui para o desenvolvimento de um relacionamento mais colaborativo entre os intermediários ao longo da cadeia, aumentando conseqüentemente a apropriação de valor para os cafeicultores. Sobre esta afirmação, pode-se dizer que o curso de formação de Barista é um serviço que está começando a ser ofertado pelos fornecedores de café no Brasil. Boaventura et al. (2018) afirmaram que o

barista é considerado uma posição chave para o sucesso de uma cafeteria, pois é uma função indispensável na empresa porque proporciona a apresentação artística das bebidas, além da criação de sabores e sensações a partir de uma xícara de café.

A Tabela 5 mostra que para a afirmação “O fornecedor de café informa as variedades que compõem os *blends* de café” a opção com maior frequência foi a 5 (Concordo Totalmente), com 68,52% do total para essa pergunta. As opções “Neutro” e “Concordo Parcialmente” tiveram a mesma quantidade de respostas, representando cerca de 9,26%. Apenas 5,56% responderam discordar parcialmente.

Devido à grande variedade de espécies de café, variedades e locais de produção (em relação ao tipo de solo e altitude) encontrados no Brasil, o café pode ser misturado para atender aos gostos dos consumidores locais e internacionais. O torrefador precisa determinar a mistura e o tipo de café mais apropriado para o público-alvo. Isto deve ser feito de acordo com o aroma buscado, ponto de torrefação e sabor (GUIMARÃES et al., 2016).

Em geral, houve uma dispersão das respostas para os diferentes itens componentes do conceito de informações sobre o preparo da bebida. Os serviços de preparo da bebida não são ofertados para todas as cafeterias, o que influencia na qualidade da bebida de café que é vendida. Segundo a ABIC (2018), a questão de qualidade aumentou no nível de exigência pelo consumidor de café, devido a estarem buscando por especificidades do café, formas de preparo e torra, sobre as regiões produtoras e até mesmo notas em resultados de concursos de qualidade. Logo, os serviços de preparo da bebida ainda estão em processo de serem ofertados pelos fornecedores de café que em breve serão agregados na gestão de operações dos mesmos.

4.1.1.3. Troca de informações para melhoria

O terceiro tópico do questionário analisa as variáveis que compõem o item troca de informações para melhoria (Tabela 6).

Tabela 6. Distribuição de frequências das respostas das cafeterias quanto aos serviços ofertados pelos fornecedores de café em relação a troca informações para melhoria dos processos das cafeterias.

Troca informações para melhoria	Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente (2)	Neutro (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Totalmente (5)
O fornecedor de café identifica de forma espontânea as necessidades de treinamento e capacitação das cafeterias.	42,59%	18,52%	14,81%	11,11%	12,96%
O fornecedor de café auxilia na melhoria dos serviços das cafeterias.	22,22%	9,26%	20,37%	12,96%	35,19%

O fornecedor de café atende adequadamente as reclamações das cafeterias	1,85%	1,85%	12,96%	16,67%	66,67%
---	-------	-------	--------	--------	--------

Fonte: Dados de pesquisa segundo semestre de 2019, elaborada pela autora

Em relação à identificação das necessidades de treinamento e capacitação, 42,59% das respostas foram “Discordo Totalmente”. Apenas 11,11% das cafeterias concordam parcialmente com essa afirmação.

O treinamento em atendimento ao consumidor prepara os funcionários em como ser profissional para os clientes em fornecer um serviço de qualidade (LAHARNAR et al., 2013). Logo, as operações de serviços são encarregadas de contratar funcionários para o relacionamento com os clientes, em busca de troca de informações e para fornecer um serviço de qualidade (POTRAFKE, 2013). O processo de servitização consiste em um grande desafio empresarial e ao buscar desenvolver este processo, os fornecedores de café precisam ajustar o seu modelo de negócio. Neste sentido, os fornecedores de cafés ainda não alteraram sua proposta de valor e nem os processos para reforçar os serviços de treinamento, capacitação e na gestão de melhoria dos serviços ofertados pelas cafeterias, e por esse motivo, ainda ocorre deficiência no desempenho dos funcionários, satisfação dos clientes e na elaboração de um empresa orientada a serviços (KRISTENSSON et al., 2008).

A maior parte das cafeterias (35,19%) concordam totalmente com a afirmação “O fornecedor de café auxilia na melhoria dos serviços das cafeterias.”. Em seguida, 22,22% discordam totalmente. 9,26% das cafeterias discordam parcialmente em relação ao fornecedor auxiliar na melhoria dos serviços ofertados. Aqui há um número maior de neutros, são 20,37% das cafeterias.

De acordo com os resultados, é provável que os fornecedores de cafés construam relacionamentos mais fortes com as cafeterias, levando-as a agir de maneira que agregue valor. Isto vai depender também do comportamento de engajamento das cafeterias, pois precisam estar abertas a novas ideias que agreguem valor aos seus negócios. Itani et al. (2019), citam que o principal interesse do cliente é receber ofertas de maior valor percebido. Empresas que aplicam estratégias baseadas em valor com intuito de fornecer melhorias de desempenho, podem motivar os clientes a se envolverem com a empresa, trocando informações que favorecem a gestão e reforcem a qualidade dos produtos e serviços por meio do feedback (ITANI et al., 2019).

Em geral observa-se uma boa satisfação das cafeterias em relação aos fornecedores atenderem adequadamente às reclamações, em que 66,67% delas concordam totalmente.

Apenas uma cafeteria discorda totalmente e uma discorda parcialmente.

Estes resultados mostram que as cafeterias estão satisfeitas quanto ao atendimento de suas reclamações por parte dos fornecedores de cafés. Isto reforça que os fornecedores de cafés estão comprometidos com seus clientes e estão interessados em atender as necessidades e as solicitações das cafeterias. A resolução das reclamações é fundamental para o desenvolvimento e manutenção da satisfação do cliente e a continuação do relacionamento com o fornecedor (STEPHEN & STEPHEN, 1998). O tratamento das reclamações deve ser visto como um elemento importante do atendimento ao cliente e constitui uma fonte de vantagem competitiva da empresa fornecedora no mercado em que optou por operar (MATZLER et al., 2004).

De forma geral, predomina uma grande dispersão de resposta para os diferentes itens componentes do conceito de troca de informações para melhoria do café servido. Existe uma clara indicação de que em relação a este conceito a indústria de cafés especiais está em transição e não tem uma característica predominante.

4.1.1.4. Gestão Estratégica de Qualidade

O quarto tópico do questionário analisou as variáveis que compõem o item gestão estratégica de qualidade (Tabela 7).

Tabela 7. Distribuição de frequências das respostas das cafeterias quanto aos serviços ofertados pelos fornecedores de café em relação a gestão estratégica de qualidade.

Gestão Estratégica de Qualidade	Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente (2)	Neutro (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Totalmente (5)
O fornecedor de café tem capacidade de personalizar os seus processos de acordo com as necessidades das cafeterias.	11,11%	7,41%	12,96%	24,07%	44,44%
O fornecedor de café busca incluir a opinião nas atividades de melhoria da empresa.	7,41%	5,56%	18,52%	25,93%	42,59%
O fornecedor de café presta atendimento pós-venda as cafeterias	9,26%	7,41%	9,26%	20,37%	53,70%
O fornecedor de café trabalha com liderança ativa de gerentes / supervisores em coaching, incentivo, comunicação e promoção de questões de qualidade.	37,04%	12,96%	24,07%	5,56%	20,37%

Fonte: Dados de pesquisa segundo semestre de 2019, elaborada pela autora

O Tabela 7 mostra que grande parte das cafeterias concordam totalmente com a afirmação “O fornecedor de café tem capacidade de personalizar os seus processos de acordo com as necessidades das cafeterias.”, representando 44,44% do total. Em torno de 24,07% delas

concordam parcialmente. Há seis cafeterias (11,11%) que discordam totalmente.

Muitas cafeterias mostraram satisfação sobre o fornecedor incluir a opinião da cafeteria nas atividades de melhoria, em que 42,59% responderam concordar totalmente e 25,93% concordaram parcialmente. Ainda há 18,52% das cafeterias que são neutras em relação à essa afirmação.

A maioria das cafeterias respondentes afirmaram receber atendimento pós-venda dos fornecedores, 53,7% concordaram totalmente. 9,26% das cafeterias concordam parcialmente com a afirmação e 9,26% discordam totalmente.

A maior parte das cafeterias estão satisfeitas com os serviços de personalização, pós-venda, e com a oferta de atividades de melhoria da empresa, indicando que os fornecedores de café estão flexibilizando seus processos e serviços para atender as necessidades das cafeterias. Isto ocorre, pois, as empresas que ofertam serviços geralmente oferecem uma grande diversidade de serviços e fornecem personalização destes para atender todo o grupo de clientes (SAFIZADEH et al., 2003).

Vê-se que grande parte das cafeterias discordam totalmente da afirmação “Meu principal fornecedor de café trabalha com liderança ativa de gerentes / supervisores em coaching, incentivo, comunicação e promoção de questões de qualidade”, são 37,04% das cafeterias insatisfeitas. Apenas 5,56% concordam parcialmente e cerca de 20,37% do total concordam totalmente. Ainda há 24,07% das cafeterias que responderam neutro.

A maioria das cafeterias discordam totalmente de que os fornecedores de cafés ofertam serviços como de liderança ativa de gerentes / supervisores em coaching, incentivo, comunicação e promoção de questões de qualidade. Os fornecedores de cafés precisam começar a ofertar estas atividades, visto que os serviços de liderança de gerentes e de questões de qualidade na oferta do café são uma estratégia da empresa que enfatiza a oferta de serviços de qualidade e que aprimoram os negócios de seus clientes gerando uma maior fidelização. Caro & García (2007), afirmam que ofertar serviço de qualidade em qualquer setor de serviços é essencial para obter uma vantagem competitiva.

Portanto, os fornecedores de cafés ainda não investiram o suficiente em serviços de liderança para as cafeterias, cujas principais atividades consistem em transmitir conhecimento com o objetivo de solucionar uma questão de produto, gestão ou serviço que satisfaça a necessidade das cafeterias.

4.1.2. Serviços que as cafeterias esperam que sejam ofertados pelo fornecedor de café.

Nesse tópico foi analisado o interesse das cafeterias em serviços que elas esperam que sejam ofertados pelos fornecedores de café, podendo assim de certa forma disponibilizar ideias de serviços para incluir no sistema de operações de fornecedores que queiram atrelar serviços a seus produtos.

4.1.2.1. Qualidade da área de interação com o cliente

O quinto tópico do questionário analisou as variáveis que compõem o item qualidade da área de interação com o cliente (Tabela 8).

Tabela 8. Distribuição de frequências das respostas quanto aos serviços que as cafeterias acham indispensáveis de serem ofertados pelos fornecedores de café em relação a qualidade da área de interação com o cliente.

Qualidade da área de interação com o cliente	Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente (2)	Neutro (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Totalmente (5)
Atender as principais demandas das cafeterias.	0,00%	0,00%	1,85%	9,26%	88,89%
Lidar com as reclamações das cafeterias.	0,00%	1,85%	5,56%	18,52%	74,07%
Fazer avaliação de satisfação do cliente.	1,85%	1,85%	11,11%	14,81%	70,37%

Fonte: Dados de pesquisa segundo semestre de 2019, elaborada pela autora

Para o quesito “Atender as principais demandas das cafeterias” nenhuma cafeteria respondeu que discorda totalmente ou parcialmente sobre esse ser um serviço importante de ser ofertado pelo fornecedor. Apenas uma cafeteria respondeu neutro, enquanto a maioria, 48 cafeterias (88,89%), concordam totalmente.

Com base na análise da Tabela 8, percebe-se que há uma alta porcentagem de cafeterias (74,07%) que concordam totalmente que é importante que o fornecedor de café lide com as reclamações das mesmas. Consoante a isto, nenhuma cafeteria discorda totalmente com a oferta desse serviço. Isto demonstra que uma parcela majoritária das cafeterias sente que suas reclamações são importantes para a melhoria do serviço.

Em torno de 70% das cafeterias que responderam o questionário concordam totalmente que seus principais fornecedores devem fazer a avaliação de satisfação do cliente, enquanto que somente 1,85% das cafeterias discordam totalmente ou parcialmente que tal função seja dos fornecedores de cafés. Ou seja, uma maioria considerável das cafeterias acredita que seus

principais fornecedores têm responsabilidade em fazer a avaliação de satisfação do consumidor de café.

Os resultados estão de acordo com Black (1996), onde ele reforça a ideia de que o feedback dos serviços é crucial para funcionários e gerentes na resolução de problemas e na visualização de como esses serviços estão sendo ofertados no ponto de vista do cliente, confirmando a necessidade da oferta de serviços voltados para a qualidade da área de interação com o cliente. Safizadeh et al., (2003) mostra que a inovação em serviços compreendendo elementos interativos e de suporte ao consumidor é crucial para a vantagem competitiva da empresa. Tahir et al., (2011) confirma a ideia de que a qualidade dos serviços da área de interação com o cliente deve ser determinada por meio de treinamentos de como os serviços são ofertados para os clientes.

4.1.2.2. Qualidade de Serviço

Este tópico analisou as variáveis que compõem o item qualidade de serviço (Tabela 9).

Tabela 9. Distribuição de frequências das respostas quanto aos serviços que as cafeterias acham indispensáveis de serem ofertados pelos fornecedores de café em relação qualidade do serviço.

Qualidade de Serviço	Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente (2)	Neutro (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Totalmente (5)
Fornecer um serviço de alta qualidade.	0,00%	1,85%	0,00%	5,56%	92,59%
Fornecer um nível confiável de serviço.	0,00%	0,00%	1,85%	3,70%	94,44%
Fornecer um atendimento personalizado.	0,00%	3,70%	12,96%	18,52%	64,81%

Fonte: Dados de pesquisa segundo semestre de 2019, elaborada pela autora

A grande maioria das cafeterias (92,59%) concorda totalmente na necessidade de o fornecedor ofertar um serviço de alta qualidade. Nenhuma cafeteria discorda totalmente de tal afirmação. Dessa forma, conclui-se que há um elevado interesse quanto ao serviço ser prestado pelos fornecedores de café. Pode-se afirmar que para as cafeterias, a oferta destes serviços garante uma forma de fidelização do cliente. Yusra & Agus (2018), também observaram que a qualidade do serviço está positivamente relacionada à fidelidade do cliente.

Novamente, como na afirmação anterior, há um elevado nível de interesse das cafeterias com relação aos seus principais fornecedores. Neste caso, trata-se do nível de confiança do

serviço disposto pelos fornecedores. Observa-se que 94,44% concordam totalmente e nenhuma cafeteria sequer discordou totalmente ou parcialmente.

Os resultados sugerem que o desempenho do fornecedor de café na qualidade do produto e dos serviços é propício à construção de confiança com as cafeterias. A confiança cria forças na estrutura das empresas, podendo reduzir custos e aumentar o valor das transações entre as partes envolvidas na troca (MCEVILY et al., 2003). Papanicolaou et al. (2019), destacam a relevância do bom desempenho do fornecedor na oferta de serviços e produtos de qualidade, além da resolução de reclamações para criar e manter a confiança e a lealdade entre fornecedor e comprador. Logo, empresas que têm uma boa imagem e reputação terão mais confiança do público.

Com base na Tabela 9, nota-se que a maioria considerável das cafeterias (64,81%) acredita que seus principais fornecedores devem ofertar um atendimento personalizado. Nenhuma cafeteria discordou totalmente da afirmação em questão. Há também uma parcela considerável de cafeterias que concorda parcialmente (18,52%) ou é neutra (12,96%) quanto ao atendimento personalizado de seus principais fornecedores.

Gebauer et al. (2005) afirmam que é cada vez mais difícil se diferenciar da concorrência quando o assunto são produtos. Desta forma, é necessário que os fornecedores de café passem a ofertar serviços personalizados de qualidade, fazendo com que as cafeterias criem dependência destes serviços, onde os serviços possam favorecer a venda de mais produtos fortalecendo a fidelização (MATTOS et al., 2013).

4.1.2.3. Flexibilidade de Processos

Este tópico analisou as variáveis que compõem o item flexibilidade de processos (Tabela 10).

Tabela 10. Distribuição de frequências das respostas quanto aos serviços que as cafeterias acham indispensáveis de serem ofertados pelos fornecedores de café em relação a flexibilidade dos processos.

Flexibilidade de Processos	Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente (2)	Neutro (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Totalmente (5)
Introduzir rapidamente um novo produto.	5,66%	7,55%	32,08%	26,42%	28,30%
Introduzir rapidamente um novo serviço.	3,77%	11,32%	32,08%	26,42%	26,42%

Possibilidade de personalizar produtos	3,77%	3,77%	11,32%	20,75%	60,38%
Possibilidade de personalizar serviços.	1,85%	7,41%	9,26%	25,93%	55,56%

Fonte: Dados de pesquisa segundo semestre de 2019, elaborada pela autora

Na análise desta variável, a maioria das cafeterias se mostrou neutra (32,08%) quanto à introdução rápida de um novo produto por parte de seus principais fornecedores. Há também uma parcela considerável que concordou parcialmente ou totalmente com relação à afirmação, que é superior à que discorda parcialmente ou totalmente. Ou seja, há mais concordância do que discordância quanto à introdução rápida de um novo produto por parte dos fornecedores das cafeterias.

Assim como na análise da variável anterior, a maioria das cafeterias também se mostrou neutra (32,08%) quanto à introdução rápida de um novo serviço por parte de seus principais fornecedores. E novamente se observou mais concordância do que discordância com relação à afirmação, ficando evidente que os clientes não veem uma certa urgência de inserir um novo produto ou serviço, mas sim uma personalização que atenda a sua necessidade.

Observa-se que 60,38% das cafeterias concordam totalmente na possibilidade de seus principais fornecedores personalizarem seus produtos, sendo esta resposta a maioria entre as demais opções. Apenas 3,77% das cafeterias discordam totalmente assim como parcialmente da variável em questão.

Na análise desta variável, a maioria das cafeterias respondeu que concorda totalmente (55,56%) ou parcialmente (25,93%) com relação a possibilidade de seus principais fornecedores personalizarem seus serviços. Além disso, 7,41% das cafeterias discordam parcialmente e apenas 1,85% das cafeterias discordam totalmente da afirmação em questão.

Ficou claro neste estudo, que as cafeterias já definiram os tipos de produtos para o seu sistema operacional, porém, de acordo com os resultados, existe uma necessidade quanto a personalização desses produtos e serviços ofertados pelos fornecedores de café. Baines et al. (2009) e Bettencourt & Brown (2013), afirmam que para os clientes, a servitização pode levar a um aumento da experiência de valor por meio de ofertas de produtos mais personalizadas e integrados a serviços que melhor atendem às suas necessidades.

4.1.2.4. Entrega

Esse tópico do questionário analisou as variáveis que compõem o item entrega (Tabela 11).

Tabela 11. Distribuição de frequências das respostas quanto aos serviços que as cafeterias acham indispensáveis de serem ofertados pelos fornecedores de café em relação a entrega do produto.

Entrega	Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente (2)	Neutro (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Totalmente (5)
Rapidez na entrega dos pedidos	0,00%	1,85%	1,85%	20,37%	75,93%
Entrega de qualidade do café.	0,00%	0,00%	0,00%	5,56%	94,44%

Fonte: Dados de pesquisa segundo semestre de 2019, elaborada pela autora

Pode-se observar que 75,93% das cafeterias responderam que concordam totalmente com a afirmação referente a rapidez na entrega dos pedidos, enquanto que, em contrapartida, nenhuma respondeu que discorda totalmente dessa afirmação (Tabela 11).

Em relação a afirmação “Entrega de qualidade do café”, apenas duas opções foram observadas, concordo parcialmente (com apenas 5,56% das observações) e concordo totalmente, com 94,44%. Dessa forma, nota-se que a qualidade do café é um item aprovado pelos clientes.

As cafeterias consideram como essencial o fornecimento regular de cafés de qualidade e a agilidade na entrega do pedido solicitado. Levando em consideração que o maior objetivo das empresas é satisfazer os clientes, conhecer os requisitos e as expectativas dos clientes é necessário para sempre melhorar a qualidade dos produtos e serviços, alcançando assim a fidelização e um maior número de clientes (BLACK, 1996).

4.1.3. Serviços que compõem o nível de servitização.

4.1.3.1. Nível de Servitização

O último tópico do questionário analisa as variáveis que compõem o item nível de servitização (Tabela 12).

Tabela 12. Distribuição de frequências das respostas das cafeterias quanto aos serviços ofertados pelos fornecedores de café em relação aos serviços que compõem a servitização.

Servitização	Discordo Totalmente (1)	Discordo Parcialmente (2)	Neutro (3)	Concordo Parcialmente (4)	Concordo Totalmente (5)
O fornecedor de café oferta serviços como o de transporte do produto para o cliente, além de instalação de equipamentos e máquinas.	44,44%	5,56%	12,96%	14,81%	22,22%
O fornecedor de café oferta serviços como o de inspeção e diagnóstico de problemas técnicos.	38,89%	22,22%	12,96%	5,56%	20,37%
O fornecedor de café oferta serviços como o de reciclagem.	61,11%	9,26%	20,37%	1,85%	7,41%
O fornecedor de café oferta serviços como o de treinamento orientado ao café (informações sobre o café).	9,26%	14,81%	14,81%	16,67%	44,44%
O fornecedor de café oferta serviços como o de Pesquisa e Desenvolvimento (produtos personalizados, novas tecnologias).	51,85%	14,81%	14,81%	5,56%	12,96%
O fornecedor de café oferta serviços como os de treinamentos e consultorias orientados para os negócios (ex.: curso de barista, inovações no universo do café.)	29,63%	14,81%	14,81%	5,56%	35,19%

Fonte: Dados de pesquisa segundo semestre de 2019, elaborada pela autora

Em relação à afirmação “O fornecedor de café oferta serviços como o de transporte do produto para o cliente, além de instalação de equipamentos e máquinas”, a maior porcentagem observada de respostas foi para discordo totalmente, com 44,44%. Em seguida, tem-se concordo totalmente com 22,22% das observações analisadas, enquanto a resposta com menor porcentagem foi discordo parcialmente com apenas 5,56%.

Sobre a afirmação “O fornecedor de café oferta serviços como o de inspeção e diagnóstico de problemas técnicos.”, nota-se pela Tabela 12 que a opção mais frequente foi discordo totalmente, ou seja, 38,89% das cafeterias negaram receber serviços de inspeção e diagnóstico de problemas técnicos dos principais fornecedores. A menor frequência para essa variável foi concordo parcialmente, com 5,56%.

Percebe-se pela Tabela 12 que, novamente, a opção mais frequente foi a discordo totalmente, com 61,11% para a afirmação “O fornecedor de café oferta serviços como o de reciclagem”. Todas as outras tiveram um número de observações bem abaixo dela, sendo a concordo parcialmente a opção com menor número, representando somente 1,85%.

Sobre a afirmação “O fornecedor de café oferta serviços como o de treinamento

orientado ao café (informações sobre o café)” verifica-se um crescimento do número de observações por opção. A com menor porcentagem foi a discordo totalmente, com 9,26%. Enquanto isso, discordo parcialmente, neutro e concordo parcialmente ficaram com porcentagens bem próximas, sendo iguais a, respectivamente, 14,81%, 14,81% e 16,67%. Já a opção 5 (concordo totalmente) teve uma quantidade de observações bem mais alta, sendo 44,44%.

Nota-se que mais da metade (51,85%) da amostra observada respondeu discordar totalmente do principal fornecedor de café ofertar serviços como os de Pesquisa e Desenvolvimento. A menor frequência observada dessa variável foi para concordo parcialmente, com apenas 5,56% das respostas.

O motivo para que a variável serviços de pesquisa e desenvolvimento tenha apresentado uma alta discordância quanto ao fornecimento deste tipo de serviço pode estar relacionado as dificuldades vivenciadas pelas empresas no processo de servitização. Isto pode ser devido que os serviços de pesquisa e desenvolvimento são mais complexos do que outras categorias de e os fornecedores de cafés podem estar enfrentando dificuldades em oferecê-la de uma maneira que atenda às expectativas de seus clientes serviços (OLIVA & KALLENBERG, 2003). Ademais, a demanda por parte das cafeterias em serviços de pesquisa e desenvolvimento podem ser insuficientes para os fornecedores investirem nesse tipo de serviço, o que reflete um mercado pouco engajado para inovação e que está em crescimento.

Analisando a Tabela 12 para a afirmação “O fornecedor de café oferta serviços como os de treinamentos e consultorias orientados para os negócios (ex.: curso de barista, inovações no universo do café)”, percebe-se que as duas opções extremas, discordo totalmente e 5 concordo totalmente, são as que possuem as maiores frequências observadas, sendo a maior 35,19% para concordo totalmente e 29,63% para discordo totalmente. Nota-se, também, que a opção com menor número de observações nessa variável foi concordo parcialmente, com apenas 5,56%.

Embora a pesquisa revele que houve uma baixa concordância de que os serviços não são ofertados pelos fornecedores, alguns ofertam uma parte dos serviços apresentados. Este fato pode ser explicado pelo processo de servitização ser algo novo para esses fornecedores e que demanda tempo de preparo e estudo de viabilidade dos serviços.

Segundo Park et al. (2012), vários seguimentos de serviços podem ser associados a um certo produto (ex.: treinamento, execução, instalação, manutenção, conserto e consultoria).

Porém, os resultados mostraram que o mercado de cafés especiais, foram identificados apenas os serviços de treinamento orientado para o café (44,44%) e treinamentos e consultorias orientados para os negócios (35,19%).

Portanto, os fornecedores de café ainda estão iniciando o processo de servitização visto que a oferta de serviços possui uma trajetória linear de serviços simples, indo a serviços avançados na forma de solucionar problemas, isso porque a indústria de cafés especiais está em transição, onde somente uma parte dos serviços são ofertadas pelos fornecedores de cafés, ficando em desfalque todos os outros serviços que são necessários de serem ofertados para as cafeterias (KOWALKOWSKI et al., 2017).

4.2. Análise Fatorial

Nesta seção, foram feitas análises fatoriais considerando as 6 variáveis categóricas do nível de servitização. Para melhor visualização, essas variáveis foram rotuladas de acordo com a Tabela abaixo:

Tabela 13. Variáveis que compõem o nível de servitização.

Variável	Variáveis Tipo de Serviço que compõem o Nível de Servitização
V1	O fornecedor de café oferta serviços como o de transporte do produto para o cliente, além de instalação de equipamentos e máquinas.
V2	O fornecedor de café oferta serviços como o de inspeção e diagnóstico de problemas técnicos.
V3	O fornecedor de café oferta serviços como o de reciclagem.
V4	O fornecedor de café oferta serviços como o de treinamento orientado ao café (informações sobre o café).
V5	O fornecedor de café oferta serviços como o de Pesquisa e Desenvolvimento (produtos personalizados, novas tecnologias).
V6	O fornecedor de café oferta serviços como os de treinamentos e consultorias orientadas para os negócios (ex.: curso de barista, inovações no universo do café.)

4.2.1. Matriz de correlação

A primeira análise feita foi estudar a matriz de correlação.

Tabela 14. Distribuição dos resultados referentes a matriz de correlação das variáveis que compõem o constructo nível de servitização.

Variáveis	V1	V2	V3	V4	V5	V6
V1	1	0,54	0,27	0,25	0,43	0,35
V2	0,54	1	0,5	0,43	0,4	0,41
V3	0,27	0,5	1	0,27	0,27	0,21
V4	0,25	0,43	0,27	1	0,28	0,57
V5	0,43	0,4	0,27	0,28	1	0,2
V6	0,35	0,41	0,21	0,57	0,2	1

Teoricamente, onde apresentasse correlações menores que $|0,3|$, o recomendado seria retirar as variáveis, porém, como já existe um constructo estabelecido (nível de servitização), isso não foi necessário. Logo, a análise fatorial foi uma análise confirmatória

4.2.2. Validade da análise fatorial

O objetivo da validação é verificar se os dados são adequados para a análise fatorial e, para essa avaliação, foram usados os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de Esfericidade de Bartlett.

O teste KMO apresentou valor de 0,74, considerado bom para análise fatorial. O teste de Bartlett apresenta as seguintes hipóteses:

H_0 : A matriz de correlação da população é uma matriz identidade.

H_1 : A matriz de correlação da população não é uma matriz identidade.

O teste KMO apresentou os seguintes resultados, considerando $\alpha = 5\%$:

Tabela 15. Resultado do Teste KMO para verificar se a análise fatorial pode ser aplicada.

Medidas	Valores
Estatística χ^2	81,05
Graus de liberdade	15
P-valor	< 0,001

O Tabela 15 indica evidências para rejeitar a hipótese nula, ou seja, existe correlação entre as variáveis que compõem o constructo nível de servitização (V1 a V6), desta forma, a análise fatorial pôde ser feita.

4.2.3. Análise fatorial

Foi feita a análise fatorial com os resultados apresentados na Tabela 16.

Tabela 16. Resultados da análise fatorial das variáveis que compõem o constructo nível de servitização.

Variáveis/Componentes	RC1	RC2	Comunalidades
V1	0,73	0,20	0,58
V2	0,74	0,38	0,70
V3	0,66	0,13	0,45
V4	0,20	0,85	0,76
V5	0,74	0,06	0,55
V6	0,17	0,87	0,79
Proporção	47,01%	16,77%	-
Proporção acumulada	47,01%	63,78%	-

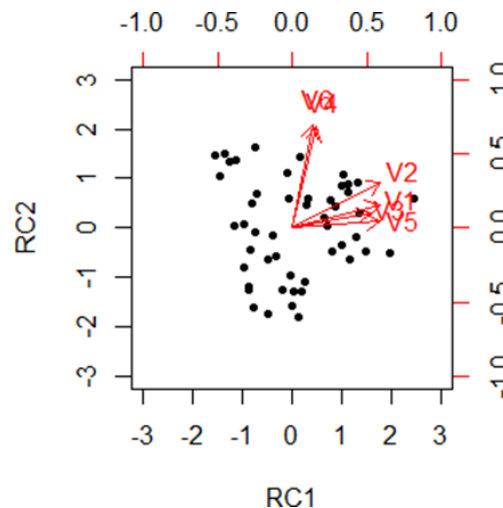
De acordo com a Tabela 16, o componente 1 apresenta como variáveis mais significativas V1, V2 e V5, as quais fazem parte do mesmo constructo. A componente 2 apresenta as variáveis V4 e V6 como mais significativas. Com a seleção de duas componentes principais, tem-se uma redução de 6 dimensões para 2. Assim, as componentes são:

$$RC1=0,73V_1+0,74V_2+0,66V_3+0,20V_4+0,74V_5+0,17V_6$$

$$RC2=0,20V_1+0,38V_2+0,13V_3+0,85V_4+0,06V_5+0,87V_6$$

Pode-se afirmar que as variáveis V6 e V4 são as que possuem maiores valores, ou seja, são as variáveis que possuem maior poder de explicação pelos fatores. A que menos é explicada pelos fatores é a variável V3, com comunalidade de 0,45.

Figura 2: Gráfico Biplot



O gráfico Biplot na Figura 2 mostra a correlação das variáveis considerando apenas duas componentes. As linhas vermelhas mostram as direções de cada variável, quanto mais próximas as linhas estão uma da outra, mais correlacionadas estão; quanto mais afastadas, menos correlacionadas estão.

As observações também são apresentadas no gráfico, mostrando a influência de cada variável por indivíduo e a interpretação é a mesma: quanto mais próxima das linhas vermelhas a observação estiver, maior é a correlação com aquelas variáveis.

Pela Figura 3, é possível notar que as variáveis dos constructos seguem em geral direções semelhantes, ou seja, os constructos já definidos estão aparentemente bem definidos, principalmente as variáveis V6 e V4 que apresentam maior correlação. Note que, analisando as variáveis nas duas componentes, elas seguem direção positiva, o que é um indício de que as 6 variáveis formam um constructo. As componentes tem correlação zero, ou seja, cor (RC1, RC2)

= 0, o que implica que, para a componente 1 não haverá resposta correlacionada com a componente 2, e assim sucessivamente.

Ademais, verificou-se que não há diferenciação de serviços básicos e avançados no constructo nível de servitização. Mesmo que exista consenso na existência e mensuração do nível de servitização (OLIVA & KALLENBERG, 2003; BAINES & LIGHTFOOT, 2013; PARIDA et al., 2014), a literatura não é enfática quanto à existência de diferentes níveis de servitização entre os vários tipos de mercados nem quanto ao modo como a integração de serviços aos produtos pode ser mensurada (JUNIOR et al., 2018). Com o intuito de atender aos requisitos de análise dos modelos, utilizou-se uma variável denominada servitização. Esse construto foi operacionalizado por meio de uma única variável expressa. Desta forma, estes serviços foram utilizados como parâmetros para medir a servitização dos fornecedores de cafés especiais para as cafeterias, permitindo que sejam analisados para representar se as cafeterias ofertam algum tipo de serviço.

4.3. Análise de Correlação

A seguir, foram feitas análises para testar a correlação entre o nível de servitização e os serviços ofertados para as cafeterias. Para a realização dos testes, a variável utilizada para explicar o nível de servitização foi uma nova variável criada a partir da equação RC1, obtida na análise fatorial, pois ela explica a variância melhor do que a equação RC2, e não existe ganho significativo em utilizar as duas.

Nesta seção, foi feita a análise de correlação entre a variável nível de servitização e as variáveis que compõem os serviços ofertados pelos fornecedores de cafés. As hipóteses do teste são:

H_0 : Não há correlação de postos entre o nível de servitização e a variável a ser analisada ($\rho_{Spearman} = 0$).

H_1 : Há correlação de postos entre o nível de servitização e a variável a ser analisada ($\rho_{Spearman} \neq 0$).

4.3.1. Nível de Servitização

4.3.1.1. Informações sobre o Café

Este tópico analisou as variáveis que compõem o item informações sobre o café (Tabela 17).

Tabela 17. Resultados da análise de correlação dos serviços referentes as informações sobre o café ofertados para as cafeterias com os serviços que compõem o nível de servitização.

Informações sobre o Café	Estatística do Teste	P-valor	ρ
O fornecedor de café identifica as regiões produtoras dos cafés.	20.794	0,132	0,207
O fornecedor de café identifica as fazendas e/ou os produtores dos cafés	23.286	0,418	0,112
O fornecedor classifica os cafés de acordo com o método de análise sensorial da Specialty Coffee Association of America (SCA)	22.394	0,291	0,146
O fornecedor de café identifica os procedimentos de torra dos cafés	18.850	0,039	0,282

Fonte: Dados de pesquisa segundo semestre de 2019, elaborada pela autora

De acordo com a Tabela 17, nota-se que o p-valor (0,132) em relação a identificação das regiões produtoras dos cafés é maior do que o nível de significância de 0,05, levando a indicação de que não há correlação de postos entre o nível de servitização e a variável em questão.

Nota-se na Tabela 17 que foi observado na amostra “O fornecedor de café identifica as fazendas e/ou os produtores dos cafés” uma correlação positiva muito pequena, de acordo com o coeficiente ρ calculado e que o p-valor é maior do que o nível de significância de 0,05, levando a conclusão de que não há correlação de postos entre as variáveis analisadas no tópico.

Para a afirmação “O fornecedor classifica os cafés de acordo com o método de análise sensorial da Specialty Coffee Association of America (SCA)” nota-se que o p-valor calculado igual a 0,291 é maior do que o nível de significância de 0,05, permitindo concluir que não há correlação de postos entre o nível de servitização e a maior parte dos cafés adquiridos do principal fornecedor ser classificada de acordo com o método de análise sensorial SCA.

É possível verificar que de acordo com a variável “O fornecedor de café identifica os procedimentos de torra dos cafés”, o p-valor calculado é igual a 0,039, menor do que o nível de significância de 0,05, permitindo afirmar que há correlação de postos entre as variáveis em questão. Pode-se observar também que, na amostra, foi percebido um coeficiente ρ igual a 0,282, que indica uma correlação fraca e positiva entre os dados.

Apesar de os fornecedores de cafés especiais disponibilizarem informações sobre os cafés (ex.: classificar de acordo com o método de análise sensorial da Specialty Coffee Association (SCA) e identificar as regiões e as propriedades produtoras) as variáveis não foram caracterizadas como um serviço. Disponibilizar estas informações é uma demanda

imprescindível dos consumidores, e os fornecedores de cafés estão atentos com essa necessidade do consumidor em relação as informações sobre o café. As cafeterias têm conhecimento de que as características organolépticas da bebida podem ser afetadas por diversos fatores (ex.: cultivar do café, processos de secagem, fermentação, torrefação, moagem e armazenamento), realçando a importância das técnicas de análise sensorial na qualidade da bebida, além de ser determinante na aceitação do produto pelo consumidor (DA SILVA et al., 2004). Porém, apesar de toda essa importância, pode-se deduzir que as informações prestadas pelos fornecedores de café para as cafeterias não se enquadram como serviços prestados, mas sim como uma informação do produto.

4.3.1.2. Preparo da bebida

Este tópico analisou as variáveis que compõem o item preparo da bebida (Tabela 18).

Tabela 18. Resultados da análise de correlação dos serviços referentes ao preparo da bebida ofertados para as cafeterias com os serviços que compõem o nível de servitização.

Preparo da bebida	Estatística do Teste	P-valor	ρ
O fornecedor de café oferece treinamento sobre os diferentes tipos de preparação de cafés mais adequados	13.587	< 0,001	0,482
O fornecedor de café oferece treinamento sobre os diferentes tipos de harmonização de cafés mais adequados	9.390,4	< 0,001	0,642
O fornecedor de café oferece treinamento sobre o manuseio das máquinas de expresso	13.593	< 0,001	0,481
O fornecedor de café oferece curso de formação de Barista	15.669	< 0,001	0,402
O fornecedor de café informa as variedades que compõem os <i>blends</i> de café	22.623	0,321	0,137

Fonte: Dados de pesquisa segundo semestre de 2019, elaborada pela autora

Levando em conta a Tabela 18, observa-se que o p-valor é muito pequeno para a afirmação “O fornecedor de café oferece treinamento sobre os diferentes tipos de preparação de cafés mais adequados”, menor do que o nível de significância de 0,05, então conclui-se que há correlação de postos entre o principal fornecedor de café oferecer treinamento sobre os diferentes tipos de preparação de cafés mais adequados e o nível de servitização. O valor encontrado para o coeficiente ρ permite perceber que houve, na amostra, uma correlação positiva moderada entre as variáveis.

Quanto à harmonização de cafés é possível notar que o p-valor é menor do que o nível de significância de 0,05, então há correlação de postos entre as variáveis em questão e de acordo

com o valor encontrado na amostra para o coeficiente ρ . Nota-se também que essa correlação entre as variáveis é positiva e moderada.

O p-valor é menor que o nível de significância de 0,05, indicando que a hipótese nula, referente ao fornecedor de café oferecer treinamento sobre o manuseio das máquinas de expresso, deve ser rejeitada. Ou seja, há correlação de postos entre as duas variáveis em análise. Ainda, o valor do $\rho = 0,481$ indica que a correlação, ainda que seja moderada, é positiva, isto é, à medida que o valor de uma variável cresce, a outra variável também cresce.

É possível ver que o p-valor é menor de que o nível de significância de 0,05, para o curso de Barista, levando à rejeição da hipótese nula de que não há correlação entre as duas variáveis em análise. Isto é, há correlação de postos entre as mesmas. Ainda, tem-se que $\rho = 0,402$, ou seja, a correlação entre as variáveis é positiva, ainda que seja moderada.

Dado a Tabela 18, é possível identificar que para as informações das variedades que compõem os *blends* de café o p-valor é maior do que o nível de significância de 0,05, o que indica que a hipótese nula não deve ser rejeitada. Isso significa que não há correlação de postos entre as duas variáveis em análise, uma vez que o valor do $\rho = 0,137$ é muito próximo de 0, o que também indica a ausência de correlação.

Pode-se dizer que a relação do preparo da bebida com a servitização reforça a ideia do engajamento da empresa em atualizar as técnicas de preparo da bebida em busca de reforçar a venda do café especial de qualidade. Logo, desperta o interesse do cliente em consumir novas formas de bebidas de café, o que agrega valor para as cafeterias e para os fornecedores que ofertam este tipo de serviço. Desta maneira, ambos ganham em fornecer experiência para o consumidor.

Ao fornecer os treinamentos de preparo da bebida e o curso de formação de Barista, os fornecedores de cafés por meio dos treinamentos reforçam que as cafeterias forneçam um café de qualidade, isso porque o preparo bem feito da bebida permite um sabor acentuado do café. Com esses treinamentos os clientes das cafeterias terão uma ótima experiência no consumo do café, o que proporcionará aos fornecedores uma fidelização e satisfação das cafeterias.

Os resultados reforçam o que foi identificado no trabalho de Viana, (2014) onde foi identificado a necessidade dos fornecedores de café buscar informações sobre os métodos de extração de modo a ofertar um café de qualidade cujo valor econômico expresso por meio do

preço represente as qualidades técnicas da bebida, com isso investir na oferta de variados métodos de extração.

4.3.1.3. Troca de informações para melhoria

Este tópico analisou as variáveis que compõem o item troca de informações para melhoria (Tabela 19).

Tabela 19. Resultados da análise de correlação dos serviços referentes a troca de informações para melhoria dos processos ofertados para as cafeterias com o nível de servitização

Troca informações para melhoria	Estatística do Teste	P-valor	ρ
O fornecedor de café identifica de forma espontânea as necessidades de treinamento e capacitação das cafeterias.	8.836,9	< 0,001	0,663
O fornecedor de café auxilia na melhoria dos serviços das cafeterias.	17.533	0,014	0,331
O fornecedor de café atende adequadamente as reclamações das cafeterias	16.457	0,005	0,373

Fonte: Dados de pesquisa segundo semestre de 2019, elaborada pela autora

A partir da Tabela 19 acima, pode-se ver que o p-valor possui um valor muito pequeno para a afirmação “O fornecedor de café identifica de forma espontânea as necessidades de treinamento e capacitação das cafeterias”, bem menor do que o nível de significância de 0,05, o que indica que a hipótese nula deve ser rejeitada. Isso indica que, entre as variáveis em questão, existe uma correlação de postos. Além disso, tem-se que $\rho = 0,663$, o que indica que a correlação é positiva e com intensidade moderada.

Em relação ao auxílio na melhoria dos serviços das cafeterias, nota-se que o p-valor é menor do que o nível de significância de 0,05, o que indica que a deve-se rejeitar a hipótese nula de que não há correlação entre as variáveis em análise. Ainda, tem-se que $\rho = 0,331$, ou seja, ainda que seja fraca, há uma correlação positiva do serviço de auxiliar na melhoria dos serviços prestados pelas cafeterias com o nível de servitização.

Rejeita-se a hipótese nula de que não há correlação entre as variáveis do atendimento das reclamações das cafeterias com o nível de servitização, uma vez que o p-valor foi inferior ao nível de significância de 0,05. Além disso, a partir do valor de ρ , percebe-se que existe uma correlação positiva fraca entre elas. Isso quer dizer que o serviço de atendimento às reclamações ofertado pelos fornecedores de café tem correlação com o nível de servitização.

Observando a Tabela 19, nota-se que o p-valor é menor do que o nível de significância de 0,05, para todas as variáveis que compõem o constructo “Troca de informações para melhoria”, logo todas as variáveis apresentadas tem correlação com o nível de servitização.

É visível que esse tipo de serviço esteja associado à servitização pelo fato de que a troca de informações proporcione o crescimento de ambas empresas tanto para os fornecedores de cafés quanto para as cafeterias, visto que ao trabalhar nas necessidades das cafeterias os fornecedores criam mais uma fonte de renda para a empresa proporcionando um serviço que ajude no desenvolvimento das mesmas, fazendo com que haja um crescimento mútuo logo uma fidelização que é o alvo das empresas que buscam competitividade.

Ao que indica, essa categoria de serviços passou a ser ofertada pelos fornecedores de café em busca de atender às necessidades das cafeterias, otimizar o processo de vendas para as mesmas e agregar valor às suas operações, visto que empresas que buscam a servitização precisam ajustar suas estruturas organizacionais e seus processos, o que é desafio para os fornecedores de café, já que o foco de vendas é a do café (GEBAUER et al. 2005).

Mattos et al. (2013), afirmaram que as empresas que buscam a servitização precisam orientar os seus serviços nos clientes, com isso elas podem atender às necessidades dos clientes, ofertando serviços que apresentem resultados desejados que superem a venda dos produtos.

4.3.1.4. Gestão Estratégica de Qualidade

Este tópico analisou as variáveis que compõem o item gestão estratégica de qualidade (Tabela 20).

Tabela 20. Resultados da análise de correlação dos serviços referentes a gestão estratégica de qualidade ofertados para as cafeterias com o nível de servitização.

Gestão Estratégica de Qualidade	Estatística do Teste	P-valor	ρ
O fornecedor de café tem capacidade de personalizar os seus processos de acordo com as necessidades das cafeterias.	19.073	0,046	0,273
O fornecedor de café busca incluir a opinião de melhoria das cafeterias em suas atividades	15.912	0,003	0,394
O fornecedor de café presta atendimento pós-venda as cafeterias	18.727	0,036	0,286
O fornecedor de café trabalha com liderança ativa de gerentes / supervisores em coaching, incentivo, comunicação e promoção de questões de qualidade.	7.585,8	< 0,001	0,711

Fonte: Dados de pesquisa segundo semestre de 2019, elaborada pela autora

Frente ao que foi exibido no Tabela 20, pode-se notar que o p-valor encontrado é menor que 0,05, porém mantendo-se muito próximo desse valor, logo, rejeita-se a hipótese nula de que não há correlação do nível de servitização com a capacidade de personalizar os processos dos fornecedores de acordo com as necessidades das cafeterias, mas seria necessário uma amostra maior para uma conclusão mais precisa, neste caso. Entretanto, como complemento informativo, vê-se que a correlação observada é igual a 0,273, ou seja, pode ser considerada fraca.

Quanto à inclusão da opinião nas atividades de melhoria das cafeterias, os resultados do Tabela acima evidenciam que se deve rejeitar a hipótese nula em questão, uma vez que o p-valor é menor que o nível de significância de 0,05. Ademais, o valor de $\rho = 0,394$ evidencia uma correlação positiva fraca entre as duas variáveis, ou seja as cafeterias passam um feedback para os fornecedores de cafés incluindo opiniões sobre os serviços que eles ofertam, dessa forma os fornecedores podem utilizar dessas informações para melhorar a oferta do seu sistema de serviços buscando sempre atingir um maior nível de qualidade e satisfação dos clientes.

Referente ao fornecedor de café prestar atendimento pós-venda às cafeterias, rejeita-se a hipótese nula de que não há correlação entre as variáveis, pois o p-valor observado foi inferior ao nível de significância. Além disso, pelo resultado de ρ , conclui-se que a correlação entre elas é positiva e fraca.

Os resultados apresentados na Tabela 20 em relação à liderança ativa de gerentes / supervisores, permitem a rejeição da hipótese, uma vez que o p-valor é inferior a 0,05. Ademais, nota-se que entre essas duas variáveis, existe uma correlação positiva forte, pelo fato de ρ ser superior a 0,7.

Diante do que foi exibido no Tabela 20, foi observada correlação de todas as variáveis que integram o constructo gestão estratégica de qualidade com o nível de servitização, ou seja, todas apresentaram o P-valor menor que 0,05, no entanto a variável que apresentou uma correlação mais forte com o nível de servitização foi em relação à liderança ativa de gerentes e supervisores, apresentando um P-valor $< 0,001$ sendo significativo com uma correlação forte com o nível de servitização ($p = 0,711$).

Pode-se dizer que as cafeterias buscam por soluções para seu negócio mais do que pelos produtos que elas adquirem, tendo interesse no conhecimento de seus fornecedores para atender às suas necessidades. Dessa forma eles prezam por relacionamentos customizados que atendam

aos produtos e serviços solicitados diminuindo os seus custos de produção (VANDERMERWE & RADA, 1988).

Por conseguinte confirma a constatação de Luai & Ihab, (2013) de que muitas empresas estão focadas na gestão de qualidade, onde os parâmetros de qualidade aplicados podem favorecer o controle de segurança melhorando a eficiência do serviço levando a vantagem competitiva (HAMMOUDI et al., 2009). Também na pesquisa realizada por Mattos et al. (2013), identificou que as empresas criam um novo setor responsável pela estratégia de servitização da empresa e que o conhecimento e a consultoria em operações de negócios é um desafio para as empresas.

5. CONCLUSÕES

5.1. Considerações finais

Levando em consideração os resultados apresentados, pode-se afirmar que os fornecedores de café ainda se encontram em processo inicial de servitização. Foi constatado que existe o interesse dos fornecedores de cafés na ampliação da prestação de novos serviços e também na melhoria dos serviços já ofertados, porém na atual oferta de serviços dos fornecedores de café ainda mostra-se muito incipiente.

Pode-se afirmar que esses fornecedores de cafés estão em um processo de ampliar a oferta de serviços relacionados aos seus produtos e que os serviços que estão sendo ofertados não se diferenciam entre básicos e avançados. Acredita-se que seja um processo novo para os fornecedores de cafés especiais, visto que estudos sobre servitização voltados para os fornecedores de cafés são insuficientes, o que permite um campo extenso de novas pesquisas que reforcem esse mercado de serviços para cafeterias.

O estudo constatou que a maioria das cafeterias possuem uma interação com seus fornecedores, por meio da realização de visitas e trocas de informações. Foi identificado que grande parte dos fornecedores de café se preocupam em disponibilizar informações sobre o café especial vendido, dado que há um interesse do consumidor em saber da procedência, forma de torra e qualidade do café que está sendo adquirido, tendo ciência de que cada processo desde a colheita interfere no sabor da bebida de café, porém de acordo com os resultados apresentados identificou-se que a informação sobre o café não é vista como um serviço ofertado, mas apenas uma informação sobre o produto.

Em relação ao preparo das bebidas de café a pesquisa apontou que os fornecedores de cafés especiais em busca de padrões de qualidade para extrair as melhores propriedades do café, levam em consideração o treinamento de preparo de cafés e manuseio de máquinas expressos, já a condição de treinamento de harmonização não é um critério relevante pelos fornecedores de café. O curso de Barista está sendo ofertado em parte pelos fornecedores de café, visto que o processo de fornecimento de serviços está sendo algo recente no mercado de cafés especiais.

Comprovou-se com a pesquisa que os fornecedores de café atendem às reclamações e aos pedidos das cafeterias em busca de melhorar o serviço de atendimento e proporcionar um serviço de qualidade que atenda às necessidades do consumidor sempre focando na fidelização

do cliente. Estudos apontam que a satisfação do cliente irá refletir na experiência que ele teve com o serviço prestado e que a gestão da qualidade busca aprimorar a eficiência e a capacidade de resposta das necessidades dos clientes.

Diante dos resultados percebe-se que a pesquisa identificou e caracterizou as operações de serviços que são predominantes entre os fornecedores de cafés, a qual demonstrou que eles estão começando a se diferenciar da concorrência por meio da qualidade do café e dos serviços que estão começando a ser ofertados, porém o foco ainda é a venda do café especial de qualidade.

Verificou-se que as cafeterias tem interesse nos serviços, que é algo que facilita o processo delas e que de certa forma não são ainda ofertados em sua totalidade. Ficou também um questionamento se os serviços estão sendo mais ofertados pelas cafeterias do que pelos próprios fornecedores. Seria interessante aplicar esse questionário para cafeterias, com o objetivo de verificar se são elas as responsáveis por ofertar esses serviços e por esse motivo estarem mais servitizadas do que os fornecedores de café.

Em relação a limitação da pesquisa, a aplicação do questionário foi o mais oneroso da pesquisa. Foi necessário acrescentar mais dois meses para coletar dados visto que a taxa de resposta estava baixa. Os respondentes alegaram falta de tempo para responder o questionário, o que demandou maior tempo da aplicação do questionário.

5.2. Contribuições do Estudo e Recomendações Futuras

Como não havia um instrumento de coletas de dados voltados para os serviços dos fornecedores de cafés especiais, este poderá ser utilizado em futuras pesquisas nesse contexto, já que os conceitos do questionário foram desenvolvidos a partir de instrumentos de pesquisas que já haviam sido validados e aplicados, logo foram testados nesse estudo.

Em questão de políticas públicas, essa pesquisa proporciona os tipos de serviços que podem ser reproduzidos por outros fornecedores de café em busca de atender melhor às necessidades das cafeterias independentes e consequentemente fidelizando cada umas delas, visto que estudos que falam sobre os serviços no mercado de cafés especiais é escasso.

Como citado anteriormente, seria interessante aplicar esse questionário para cafeterias, com o objetivo de verificar se esses serviços ofertados pelos fornecedores estão sendo realizados pelas cafeterias para atender outras cafeterias independentes.

Contudo, esse estudo pode colaborar com futuras pesquisas no âmbito de cafés especiais no mundo, tanto para cafeterias como para fornecedores, preconiza-se um estudo com uma amostra maior para reforçar a confiabilidades dos dados.

6. REFERÊNCIAS

ABIC, Indicadores da Indústria de Café 2018. **ABIC**, 2018. Disponível em: <https://www.abic.com.br/estatisticas/indicadores-da-industria/indicadores-da-industria-de-cafe-2018-2/#consint2018>. Acessado em: 21 de fevereiro de 2019.

AHMADJIAN, C. L.; LINCOLN, J. R. Keiretsu, governance, and learning: Case studies in change from the Japanese automotive industry. **Organization science**, v. 12, n. 6, p. 683-701, 2001.

ALMEIDA, F. M. D.; SILVA, O. M. D.; BRAGA, M. J. O comércio internacional do café brasileiro: a influência dos custos de transporte. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 49, n. 2, p. 323-340, 2011.

ALYRIO, R. D. Métodos e técnicas de pesquisa em administração. Rio de Janeiro: **Fundação CECIERJ**, p. 58-60, 2009.

ANG, G. C. J.; BAINES, T.; LIGHTFOOT, H. A methodology for adopting product service systems as a competitive strategy for manufacturer. **In: Proceedings of the 2nd CIRP IPS2 Conference 2010**; 14-15 April; Linköping; Sweden. Linköping University Electronic Press, 2012. p. 489-496.

APOSTOLICO, M.; YOSHIKAWA EGRY, E.. Uso da internet na coleta de dados primários na pesquisa em Enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 66, n. 6, 2013.

ARAUJO, L.; SPRING, M. Services, products, and the institutional structure of production. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 7, p. 797-805, 2006.

AUH, S., BELL, S. J., MCLEOD, C. S., SHIH, E. Co-production and customer loyalty in financial services. **Journal of retailing**, v. 83, n. 3, p. 359-370, 2007.

AZADEGAN, A., DOOLEY, K. J., CARTER, P. L., & CARTER, J. R. . Supplier innovativeness and the role of interorganizational learning in enhancing manufacturer capabilities. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 4, p. 14-35, 2008.

BACON, Christopher. Confronting the coffee crisis: can fair trade, organic, and specialty coffees reduce small-scale farmer vulnerability in northern Nicaragua?. **World development**, v. 33, n. 3, p. 497-511, 2005.

BAINES, T.S.; ZIAEE B. A.; BUSTINZA, O. F.; SHI, V. G.; BALDWIN, J.; RIDGWAY, K. Servitization: revisiting the state-of-the-art and research priorities. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37, n. 2, p. 256-278, 2017.

BAINES T.S.; LIGHTFOOT H.W.; BENEDETTINI, O.; KAY J.M. The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. **Journal of manufacturing technology management**, v. 20, n. 5, p. 547-567, 2009.

BAINES, T.S.; LIGHTFOOT, H. W. Servitization of the manufacturing firm: Exploring the operations practices and technologies that deliver advanced services. **International Journal of Operations & Production Management**, 2014.

BAINES, T.S.; SHI, G. V. A Delphi study to explore the adoption of servitization in UK companies. **Production Planning & Control**, v. 26, n. 14-15, p. 1171-1187, 2015.

BAUMGARTNER, P. The new profit imperative in manufacturing. **Harvard business review**, 1999.

BARNETT, N. J., PARRY, G., SAAD, M., NEWNES, L. B., GOH, Y. M. Servitization: is a paradigm shift in the business model and service enterprise required? **Strategic Change**, v. 22, n. 3-4, p. 145-156, 2013.

BIKFALVI, A., LAY, G., MALOCA, S., & WASER, B. R. Servitization and networking: large-scale survey findings on product-related services. **Service Business**, v. 7, n. 1, p. 61-82, 2013.

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

BLUME, B. D., FORD, J. K., BALDWIN, T. T., HUANG, J. L. Transfer of training: A meta-analytic review. **Journal of management**, v. 36, n. 4, p. 1065-1105, 2010.

BOAVENTURA, P. S. M., ABDALLA, C. C., ARAÚJO, C. L, ARAKELIAN, J. S.. Cocriação de valor na cadeia do café especial: O movimento da terceira onda do café. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 3, p. 254-266, 2018.

BORÉM, F. M., RIBEIRO, F. C., FIGUEIREDO, L. P., GIOMO, G. S., SIQUEIRA, V. C., & DIAS, C. A. Sensory analysis and fatty acid profile of specialty coffees stored in different packages. **Journal of food science and technology**, v. 56, n. 9, p. 4101-4109, 2019.

BORRELLA, I.; MATAIX, C.; CARRASCO-GALLEGO, R.. Smallholder farmers in the speciality coffee industry: opportunities, constraints and the businesses that are making it possible. **IDS Bulletin**, v. 46, n. 3, p. 29-44, 2015.

BOVE, L. L.; JOHNSON, L. W. A customer-service worker relationship model. **International Journal of Service Industry Management**, v. 11, n. 5, p. 491-511, 2000.

BOWEN, J.; FORD, R. C. Managing service organizations: does having a “thing” make a difference?. **Journal of management**, v. 28, n. 3, p. 447-469, 2002.

BASKERVILLE, P. Why do most café start-ups fail?. **QUORA**. 2017 Disponível em: <https://www.quora.com/Why-do-most-café-startups-fail>. Acessado em: Agosto de 2019.

BRANDÃO C; SOARES L.S.; SILVA G.R.F. DA; NETA D.S.R; LEITE I.R.L; BRANDÃO E.C. Tecnologias nas ações em enfermagem : utilização de escalas / testes. **Rev Enferm UFPI**. 2012;1(1):71–6

BRAX, S A.; VISINTIN, F. Meta-model of servitization: The integrative profiling approach. **Industrial Marketing Management**, v. 60, p. 17-32, 2017.

BRESSANI, E. Guia do barista: da origem do café ao espresso perfeito. **São Paulo: Café**, 2011.

BUSTINZA, O. F.; BIGDELI, A. Z.; ELLIOT, C. Servitization and competitive advantage: the importance of organizational structure and value chain position. **Research-Technology Management**, v. 58, n. 5, p. 53-60, 2015.

BSCA, Cafés Especiais do Brasil. **BSCA**. 2018. Disponível em: <http://blog.bsca.com.br/categorias/mercado/>. Acessado em: 18 de maio de 2018.

CARO, L. M.; GARCIA, J. A. M. Measuring perceived service quality in urgent transport service. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 14, n. 1, p. 60-72, 2007.

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.

CHEN, I. J.; GUPTA, A.; ROM, W. A study of price and quality in service operations. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 2, p. 23-33, 1994.

CUSUMANO, M. A.; KAHL, S. J.; SUAREZ, F. F. Services, industry evolution, and the competitive strategies of product firms. **Strategic management journal**, v. 36, n. 4, p. 559-575, 2015.

DE BRENTANI, U. Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success. **Journal of Product Innovation Management**, v. 18, n. 3, p. 169-187, 2001.

DELLANA, S. A.; KROS, J. F. An exploration of quality management practices, perceptions and program maturity in the supply chain. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 34, n. 6, p. 786-806, 2014.

DE SOUZA JUNIOR, W. C.; JÚNIOR, N. T.; MIYAKE, D. I. A servitização e o desempenho organizacional no setor de máquinas e equipamentos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 5, p. 475-493, 2018.

DIMOKA, A., HONG, Y.; PAVLOU, P. A. On product uncertainty in online markets: Theory and evidence. **MIS Quarterly: Management Information Systems**, 36(2), 395-426. 2012.

DONADINI, G.; FUMI, M. D. An investigation on the appropriateness of chocolate to match tea and coffee. **Food research international**, v. 63, p. 464-476, 2014.

DOUGLAS, J., DOUGLAS, A., CANO, M., & MOYES, D. Investigating the Success of Independent Coffee Shops and Cafes in the UK: Findings from a Pilot Study. In: **proceedings of the 21 st Excellence in Services International Conference, Paris**. 2018.

ELLIS, S. C.; HENKE JR, JOHN W.; KULL, T. J. The effect of buyer behaviors on preferred customer status and access to supplier technological innovation: An empirical study of supplier perceptions. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 8, p. 1259-1269, 2012.

EL SHENAWY, E.; BAKER, T.; LEMAK, D. J. A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 2007.

EMBRAPA. (2019). Café arábica corresponde a 70% e café conilon a 30% da produção dos Cafés do Brasil em 2019. Notícias. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/47028493/cafe-arabica-corresponde-a-70-e-cafe-conilon-a-30-da-producao-dos-cafes-do-brasil-em-2019>

ESCHEVINS, A., GIBOREAU, A., JULIEN, P., & DACREMONT, C. From expert knowledge and sensory science to a general model of food and beverage pairing with wine and beer. **International journal of gastronomy and food science**, v. 17, p. 100144, 2019.

FEITOSA M.C.; SOARES L.S.; BELEZA C.M.F.; SILVA G.R.F.; LEITE I.R.L. Uso de escalas/testes como instrumentos de coleta de dados em pesquisas quantitativas em enfermagem. **SANARE**, Sobral. 2014;13(2):92-7.

FENING, F. A.; PESAKOVIC, G.; AMARIA, P. Relationship between quality management practices and the performance of small and medium size enterprises (SMEs) in Ghana. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 2008.

FLYNN, B. B.; FLYNN, E. J. Synergies between supply chain management and quality management: emerging implications. **International Journal of Production Research**, v. 43, n. 16, p. 3421-3436, 2005.

FREDERICO, S.; BARONE, M. Globalização e cafés especiais: a produção do comércio justo da Associação dos Agricultores Familiares do Córrego D'Antas-ASSODANTAS, Poços de Caldas (MG). **Sociedade & Natureza**, v. 27, n. 3, 2015.

FREITAS, H., OLIVEIRA, M., SACCOL, A. Z., MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

FYNES, B.; DE BÚRCA, S.; MARSHALL, D. Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 10, n. 4-5, p. 179-190, 2004.

GEBAUER, H.; FLEISCH, E.; FRIEDLI, T. Overcoming the service paradox in manufacturing companies. **European management journal**, v. 23, n. 1, p. 14-26, 2005.

GREWAL, D.; LEVY, M.; KUMAR, V. Customer experience management in retailing: An organizing framework. **Journal of retailing**, v. 85, n. 1, p. 1-14, 2009.

GRINSHPUN, H. Deconstructing a global commodity: Coffee, culture, and consumption in Japan. **Journal of Consumer Culture**, v. 14, n. 3, p. 343-364, 2014.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing: customer management in service competition**. John Wiley & Sons, 2000.

GUIMARÃES, E. R.; DE CASTRO JÚNIOR, L. G.; DE ANDRADE, H. C. C. A terceira onda do café em Minas Gerais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 18, n. 3, p. 214-227, 2016.

HAGEL, I. I. I. Leveraged growth: Expanding sales without sacrificing profits. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 10, p. 68-77, 2002.

HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HILL, T. P. On goods and services. **Review of income and wealth**, v. 23, n. 4, p. 315-338, 1977.

IBGE, Estimativas da População Residente no Brasil e Unidades da Federação com Data de Referência em 1º de Julho de 2018. **IBGE**, 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html?=&t=resultados>

IBOJO, B. O. Impact of customer satisfaction on customer retention: a case study of a reputable bank in Oyo, Oyo State Nigeria. **International Journal of Managerial Studies and Research**, v. 3, n. 2, p. 42-53, 2015.

IRIARTE, J., JUSTEL, D., ALBERDI, A., JÁUREGUI, E. V., & GONZALEZ, I. Diseño de servicios para la servitización. Experiencias con empresas manufactureras vascas a través de la colaboración universidad-empresa. **Universia Business Review**, n. 49, p. 146-181, 2016.

ITANI, O. S.; KASSAR, A.N.; LOUREIRO, S. M. C.. Value get, value give: The relationships among perceived value, relationship quality, customer engagement, and value consciousness. **International Journal of Hospitality Management**, v. 80, p. 78-90, 2019.

ITC, The Coffee Exporter's Guide. **International Trade Centre**. Third Edition 2011. Data de Referência em 1º de Julho de 2018. Disponível em: <http://www.intracen.org/itc/sectors/coffee/>.

JAJJA, M. S. S., KANNAN, V. R., BRAH, S. A., & HASSAN, S. Z. Linkages between firm innovation strategy, suppliers, product innovation, and business performance: Insights from resource dependence theory. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37, n. 8, p. 1054-1075, 2017.

JAJJA, M. S. S., KANNAN, V. R., BRAH, S. A., & HASSAN, S. Z. Supply chain strategy and the role of suppliers: evidence from the Indian sub-continent. **Benchmarking: An International Journal**, v. 23, n. 7, p. 1658-1676, 2016.

JÄRVINEN, M.; ELLERGAARD, C. H.; LARSEN, A. G. Drinking successfully: Alcohol consumption, taste and social status. **Journal of Consumer Culture**, v. 14, n. 3, p. 384-405, 2014.

JOHNSTON, R. Service operations management: return to roots. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 2, p. 104-124, 1999.

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.

KARMAKAR, U. S.; APTE, U. M. Operations management in the information economy: Information products, processes, and chains. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 438-453, 2007.

KEKRE, S.; SRINIVASAN, K.. Broader product line: a necessity to achieve success?. **Management science**, v. 36, n. 10, p. 1216-1232, 1990.

KIESEL, F; RIES, J. M.; TIELMANN, A. The impact of mergers and acquisitions on shareholders' wealth in the logistics service industry. **International Journal of Production Economics**, v. 193, p. 781-797, 2017.

KOHTAMÄKI, M.; RAJALA, R. Theory and practice of value co-creation in B2B systems. **Industrial Marketing Management**, 2016.

KOWALKOWSKI, C.; GEBAUER, H.; KAMP, B.; GLENN P. Servitization and deservitization: Overview, concepts, and definitions. **Industrial Marketing Management**. v. 60, p. 4-10, 2017.

KRISHNAN, M. S., RAMASWAMY, V., MEYER, M. C., & DAMIEN, P. Customer satisfaction for financial services: the role of products, services, and information technology. **Management science**, v. 45, n. 9, p. 1194-1209, 1999.

KRISTENSSON, Per; MATTHING, Jonas; JOHANSSON, Niklas. Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. **International journal of service industry management**, 2008.

KUMAR, P.; SINGH, A. P.. Flexibility in service operations: review, synthesis and research agenda. **Benchmarking: An International Journal**, 2019.

LAGES, M. P. O lugar do gosto na cadeia de valor do café: um olhar a partir das cafeterias de Brasília e São Paulo. **Arquivos do CMD**, v. 4, n. 2, p. 34-52, 2017.

LAHARNAR, N.; GLASS, N.; PERRIN, N.; HANSON, G.; ANGER, W. K. A training intervention for supervisors to support a work-life policy implementation. **Safety and health at work**, 4(3), 166-176, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Técnicas de Pesquisa. 7. Ed. **São Paulo: Atlas**, 2013

LATIF, K. F., LATIF, I., FAROOQ SAHIBZADA, U., & ULLAH, M. In search of quality: measuring higher education service quality (HiEduQual). **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 30, n. 7-8, p. 768-791, 2019.

LEMA, R.; TABELAS, R.; SCHMITZ, H. Shifts in innovation power to Brazil and India: insights from the auto and software industries. **IDS Research Reports**, v. 2012, n. 73, p. 1-84, 2012.

LEME, P. H. M. V.; PINTO, C. L. Qualidade e sustentabilidade: sistemas de certificação do café sob a ótica dos Pilares da Qualidade. **Revista Agrogeoambiental**, v. 10, n. 4, 2019.

LEMKE, F; CLARK, M.; WILSON, H. Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 6, p. 846-869, 2011.

- LIE, D.; SUDIRMAN, A.i; EFENDI, M. B.. Analysis of Mediation Effect of Consumer Satisfaction on The Effect of Service Quality, Price and Consumer Trust on Consumer Loyalty. **International Journal of Scientific and Technology Research**, v. 8, n. 8, p. 412-428, 2019.
- LIGHTFOOT, H.; BAINES, T.; SMART, P.. The servitization of manufacturing: A systematic literature review of interdependent trends. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 11/12, p. 1408-1434, 2013.
- LOVELOCK, C.; GUMMESSON, E. Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. **Journal of service research**, v. 7, n. 1, p. 20-41, 2004.
- LÜTJEN, H.; TIETZE, F.; SCHULTZ, C. Service transitions of product-centric firms: An explorative study of service transition stages and barriers in Germany's energy market. **International Journal of Production Economics**, v. 192, p. 106-119, 2017.
- MACDONALD, E. K.; KLEINALTENKAMP, M.; WILSON, H. N. How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 3, p. 96-120, 2016.
- MANSFIELD, E.; RAPOPORT, J.; ROMEO, A.; WAGNER, S.; BEARDSLEY, G. Social and private rates of return from industrial innovations. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 91, n. 2, p. 221-240, 1977.
- MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003
- MARTINEZ, V., BASTL, M., KINGSTON, J., & EVANS, S. Challenges in transforming manufacturing organisations into product-service providers. **Journal of manufacturing technology management**, v. 21, n. 4, p. 449-469, 2010.
- MATTOS, B. L.; OLIVEIRA, L.; SERIO, L. C. Estratégia de servitização no modelo de negócio de empresas manufatureiras: o caso de uma fabricante europeia de veículos pesados. **Simpósio de Administração da Produção Logística e Operações Internacionais, SIMPOI, São Paulo**, 2013.
- MATZLER, K., BAILOM, F., HINTERHUBER, H. H., RENZL, B., & PICHLER, J. The asymmetric relationship between attribute-level performance and overall customer satisfaction: a reconsideration of the importance–performance analysis. **Industrial marketing management**, v. 33, n. 4, p. 271-277, 2004.
- MEENTS, S.; VERHAGEN, T. Reducing consumer risk in electronic marketplaces: The signaling role of product and seller information. **Computers in Human Behavior**, v. 86, p. 205-217, 2018.
- MEYER, R. Mapping the mind of the strategist: a quantitative methodology for measuring the strategic beliefs of executives. **Erasmus Research Institute of Management (ERIM)**, Rotterdam. 2007.
- MIZIK, N.; JACOBSON, R. Trading off between value creation and value appropriation: The financial implications of shifts in strategic emphasis. **Journal of marketing**, v. 67, n. 1, p. 63-76, 2003.

- NEELY, A. Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. **Operations management research**, v. 1, n. 2, p. 103-118, 2008.
- NICOLELI, M., DE CARVALHO, J. N., DE CASTRO, F. M., DOS SANTOS, A. C. Aspectos estruturais da cadeia produtiva dos cafés especiais sob a ótica dos custos de transação, **Custos e Agronegócios Online**, 2016.
- OLIVA, R.; KALLENBERG, R. Managing the transition from products to services. **International journal of service industry management**, v. 14, n. 2, p. 160-172, 2003.
- 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.
- PARIDA, V., SJÖDIN, D. R., WINCENT, J., & KOHTAMÄKI, M. Mastering the transition to product-service provision: Insights into business models, learning activities, and capabilities. **Research-Technology Management**, v. 57, n. 3, p. 44-52, 2014.
- PARK, Y.; GEUM, Y.; LEE, H. Toward integration of products and services: Taxonomy and typology. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 29, n. 4, p. 528-545, 2012.
- PARYANI, K. Product quality, service reliability and management of operations at Starbucks. **International Journal of Engineering, Science and Technology**, v. 3, n. 7, p. 1-14, 2011.
- PEREIRA FILHO, H. V.; PEREIRA, VLDV; PACHECO JÚNIOR, W. Pesquisa científica sem troços-abordagem sistêmica. **São Paulo: Editora Atlas**, 2007.
- PEREIRA, V. R.; DE CARVALHO, M. M.; ROTONDARO, R. G. Um estudo bibliométrico sobre a evolução da pesquisa da qualidade em serviço. **Production**, v. 23, n. 2, p. 312-328, 2013.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, Kenneth. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of management information systems**, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.
- POTRAFKE, N. Globalization and labor market institutions: International empirical evidence. **Journal of Comparative Economics**, v. 41, n. 3, p. 829-842, 2013.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of interactive marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.
- RADDATS, C.; ZOLKIEWSKI, J.; STORY, V. M.; BURTON, J.; BAINES, T., ZIAEE Bigdeli, A. Interactively developed capabilities: evidence from dyadic servitization relationships. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37, n. 3, p. 382-400, 2017.
- RADNOR, Z. J.; BARNES, D. Historical analysis of performance measurement and management in operations management. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 56, n. 5/6, p. 384-396, 2007.

RAJA, J. Z., BOURNE, D., GOFFIN, K., ÇAKKOL, M., & MARTINEZ, V. Achieving customer satisfaction through integrated products and services: An exploratory study. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 6, p. 1128-1144, 2013.

RAJA, J. Z., CHAKKOL, M., JOHNSON, M., BELTAGUI, A. Organizing for servitization: examining front-and back-end design configurations. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 38, n. 1, p. 249-271, 2018.

REINARTZ, W.; ULAGA, W. How to sell services more profitably. **Harvard business review**, v. 86, n. 5, p. 90, 2008.

ROBINSON, C. J.; MALHOTRA, M. K. Defining the concept of supply chain quality management and its relevance to academic and industrial practice. **International Journal of Production Economics**, v. 96, n. 3, p. 315-337, 2005.

ROMANO, P.; VINELLI, A. Quality management in a supply chain perspective: strategic and operative choices in a textile-apparel network. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 4, p. 446-460, 2001.

ROTHAERMEL, F. T.; DEEDS, D. L. Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. **Strategic management journal**, v. 25, n. 3, p. 201-221, 2004.

SAFIZADEH, M. H.; FIELD, Joy M.; RITZMAN, Larry 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.

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.

SEBRAE, Estudo traz o panorama do mercado de cafés e cafeterias no Brasil. **SEBRAE**. 2019. Data de Referência em 03 de Novembro de 2019. Disponível em: <https://blog.sebrae-sc.com.br/cafe-cafeterias/>

SINGH, S.; SALUJA, D. Customer satisfaction study of barista coffee. **European Journal of Commerce and Management Research**, v. 2, n. 6, p. 118-122, 2013.

SCA, Specialty Coffee Association of America, “SCA Protocols – Cupping Specialty Coffee”, versão Dezembro 16, **Specialty Coffee Association of America**, 2015. Data de Referência em 21 de Outubro de 2019. Disponível em: <https://www.SCA.org/PDF/resources/cupping-protocols.pdf>.

SCA, Specialty Coffee Association of America, **History**, 2019. Data de Referência em 03 de Novembro de 2019. Disponível em: <https://sca.coffee/history>.

SCA, Specialty Coffee Association of America, **Metodologia SCA de Avaliação de Cafés Especiais, Guia Rápido – Green Coffee**, Data de Referência em 05 de Novembro de 2019. Disponível em: http://coffeetraveler.net/wp-content/files/903-SCACuppingMethod_RESUMO_3a.pdf.

- SHEN, J.; TANG, C.. How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction. **European management journal**, v. 36, n. 6, p. 708-716, 2018.
- SHIEH, M.; YAN, W.; CHEN, C.. Soliciting customer requirements for product redesign based on picture sorts and ART2 neural network. **Expert Systems with Applications**, v. 34, n. 1, p. 194-204, 2008.
- SLACK, N. Operations strategy: will it ever realize its potential?. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 3, p. 323-332, 2005.
- SMITH, J.; ANDERSON, S.; FOX, G. A quality system's impact on the service experience. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37, n. 12, p. 1817-1839, 2017.
- TENG, H. S. S.; BHATIA, G. S.; ANWAR, S.. A success versus failure prediction model for small businesses in Singapore. **American Journal of Business**, 2011.
- THOMÉ, K.; SOARES, A. P.; MOURA, J. V. Social Interaction and Beer Consumption. **Journal of Food Products Marketing**, v. 23, n. 2, p. 186-208, 2017.
- TULI, K. R.; KOHLI, A. K.; BHARADWAJ, S. G. Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. **Journal of marketing**, v. 71, n. 3, p. 1-17, 2007.
- ULAGA, W.; REINARTZ, W. J. Hybrid offerings: how manufacturing firms combine goods and services successfully. **Journal of marketing**, v. 75, n. 6, p. 5-23, 2011.
- USDA. Coffee: World Markets and Trade - **USDA Foreign Agricultural Service**, 2018. Disponível em: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/coffee.pdf>. Acessado em: 03/11/2018.
- VANDERMERWE, S.; RADA, J. Servitization of business: adding value by adding services. **European management journal**, v. 6, n. 4, p. 314-324, 1988.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R.F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.
- VERHOEF, P. C., LEMON, K. N., PARASURAMAN, A., ROGGEVEEN, A., TSIROS, M., & SCHLESINGER, L. A. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. **Journal of retailing**, v. 85, n. 1, p. 31-41, 2009.
- VIANA, Luiz Fernando Câmara. O savoir-faire das cafeterias na extração de cafês especiais: rotinas e processo de valoração. **Dissertação Mestrado**. 2014.
- WAGNER, S. M.; BODE, C. Supplier relationship-specific investments and the role of safeguards for supplier innovation sharing. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 3, p. 65-78, 2014.
- WILLIAMS, B. R.; O'DONOVAN, G.. The accountants' perspective on sustainable business practices in SMEs. **Social Responsibility Journal**, 2015.

WYNSTRA, F.; VON CORSWANT, F.; WETZELS, M. In chains? An empirical study of antecedents of supplier product development activity in the automotive industry. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 5, p. 625-639, 2010.

XU, M.; WALTON, J. Gaining customer knowledge through analytical CRM. **Industrial management & data systems**, 2005.

YUSRA, Y.; AGUS, A. Online Food Delivery Service Quality: Does Personal Innovativeness Matter?. **Asia Proceedings of Social Sciences**, v. 2, n. 3, p. 251-255, 2018.

7. APÊNDICE

APÊNDICE A: Questionário de Pesquisa – Cafeterias



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária - FAV
Programa de Pós-graduação em Agronegócios (PROPAGA/UnB)

Pesquisa sobre o tipo de demanda das cafeterias de cafés especiais das Grandes Cidades do Brasil, quanto a gestão de operações dos cafés de alta qualidade e os serviços oferecidos pelos fornecedores de café.

Objetivo

O questionário a seguir compõe uma pesquisa científica a ser desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-graduação em Agronegócio (PROPAGA) da Universidade de Brasília (UnB). Esta pesquisa tem por objetivo identificar o tipo de demanda das cafeterias de cafés especiais das Grandes Cidades do Brasil, quanto a gestão de operações dos cafés de alta qualidade e os serviços oferecidos pelos fornecedores de café.

Compromisso

As informações obtidas por meio deste instrumento somente serão utilizadas com finalidade acadêmica e científica, sendo descartada qualquer possibilidade para fins comerciais. É assegurado ao participante desta pesquisa a confidencialidade das informações concedidas, que serão analisadas em sua totalidade sem a identificação do respondente. Ao colaborar com esta pesquisa, o participante também está autorizando que os resultados possam ser objeto de artigos e eventos acadêmicos e científicos.

Responsáveis e contatos

Nathália Medeiros, (61) 99697-8767, nathilmunb@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 PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO

Para responder às seções I a III a opção de resposta varia de 1 a 5 numa escala crescente onde 1 equivale a “Discordo Totalmente”, 5 a “Concordo Totalmente” e sendo 3 “Neutro”. Na seção seguinte, IV e V basta selecionar a opção desejada e somente preencher os campos disponíveis caso a resposta seja “sim”. Os verbos conjugados na primeira pessoa do singular “meu” que aparece recorrentemente nas seções fazem menção ao principal fornecedor de café. Por favor, responda de acordo com sua percepção e de acordo com o seu principal fornecedor de café.

I- Serviços recebidos por parte do seu principal fornecedor de café.

Informações sobre o Café	1	2	3	4	5
1. Meu principal fornecedor de café identifica as regiões produtoras da maior parte dos cafés que compramos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Meu principal fornecedor de café identifica as fazendas e/ou os produtores de cafés da maior parte dos cafés que compramos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. A maior parte dos cafés que eu adquiro do meu principal fornecedor é classificada de acordo com o método de análise sensorial da Specialty Coffee Association (SCA).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Meu principal fornecedor de café identifica os procedimentos de torra da maior parte dos cafés que compramos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Preparo da bebida	1	2	3	4	5
5. Meu principal fornecedor de café oferece treinamento sobre os diferentes tipos de preparação de cafés mais adequados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Meu principal fornecedor de café oferece treinamento sobre os diferentes tipos de harmonização de cafés mais adequados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Meu principal fornecedor de café oferece treinamento sobre o manuseio das máquinas de expresso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Meu principal fornecedor de café oferece curso de formação de Barista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Meu principal fornecedor de café informa as variedades que compõem os <i>blends</i> de café.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Troca informações para melhoria	1	2	3	4	5
10. Meu principal fornecedor de café identifica de forma espontânea as minhas necessidades de treinamento e capacitação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Meu principal fornecedor de café auxilia na melhoria dos serviços que ofertamos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Meu principal fornecedor de café atende adequadamente as minhas reclamações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Gestão Estratégica de Qualidade	1	2	3	4	5
13. Meu principal fornecedor de café tem capacidade de personalizar os seus processos de acordo com as minhas necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Meu principal fornecedor de café busca incluir a minha opinião nas atividades de melhoria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Meu principal fornecedor de café presta atendimento pós-venda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Meu principal fornecedor de café trabalha com liderança ativa de gerentes / supervisores em coaching, incentivo, comunicação e promoção de questões de qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

II- Serviços que você acha importante de serem ofertados pelo seu principal fornecedor de café.

Qualidade da área de interação com o cliente	1	2	3	4	5
17. Atender as minhas principais demandas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Lidar com as minhas reclamações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Fazer avaliação de satisfação do cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Qualidade de Serviço	1	2	3	4	5
20. Fornecer um serviço de alta qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Fornecer um nível confiável de serviço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Fornecer um atendimento personalizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Flexibilidade de Processos	1	2	3	4	5
23. Introduzir rapidamente um novo produto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Introduzir rapidamente um novo serviço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Possibilidade de personalizar produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Possibilidade de personalizar serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Entrega	1	2	3	4	5
27. Rapidez na entrega dos pedidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Entrega de qualidade do café.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

III- Tipo de serviço recebido pelo seu principal fornecedor de café.

Nível de Servitização	1	2	3	4	5
29. Meu principal fornecedor de café me oferta serviços como de transporte do produto para o cliente, além de instalação de equipamentos e máquinas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Meu principal fornecedor de café me oferta serviços como de inspeção e diagnóstico de problemas técnicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Meu principal fornecedor de café me oferta serviços como de reciclagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Meu principal fornecedor de café me oferta serviços como de treinamento orientado ao café (informações sobre o café).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Meu principal fornecedor de café me oferta serviços como de Pesquisa e Desenvolvimento (produtos personalizados, novas tecnologias).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Meu principal fornecedor de café me oferta serviços como de treinamentos e consultorias orientados para os negócios (ex.: curso de barista, inovações no universo do café.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I- Informações sobre o respondente

Possui algum tipo de formação na área de café? Caso sim, por gentileza, preencha: Qual(ais): _____
Indique seu cargo na empresa: <input type="radio"/> Proprietário/ Sócio <input type="radio"/> Barista <input type="radio"/> Gerência <input type="radio"/> Outro: _____

II- Informações sobre a empresa

Essa empresa faz parte de uma rede? <input type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não
Caso a resposta seja afirmativa, possui quantas unidades?
Informe o ano de abertura da empresa. Caso exista outras unidades, favor informar conforme exemplo: Unidade 1 - 2015, Unidade 2 - 2017 e Unidade 3 - 2019.
Indique uma ou mais localização(ões): <input type="radio"/> Centro comercial <input type="radio"/> Aeroporto <input type="radio"/> Espaço de cultura (Museu, Biblioteca e Livraria). <input type="radio"/> Shopping <input type="radio"/> Rodoviária <input type="radio"/> Outro: _____
Indique quantos funcionários a empresa possui em média em uma unidade: <input type="radio"/> Menos de 5 <input type="radio"/> De 11 até 15 <input type="radio"/> Acima de 20 <input type="radio"/> De 5 até 10 <input type="radio"/> De 16 até 20
Informe a média de cafés vendidos diariamente (xícara/dia): <input type="radio"/> 100 ou menos <input type="radio"/> De 301 até 400 <input type="radio"/> Acima de 600 <input type="radio"/> De 101 até 200 <input type="radio"/> De 401 até 500 <input type="radio"/> Mais de 1000 <input type="radio"/> De 201 até 300 <input type="radio"/> De 501 até 600