

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARIANE MAIER NUNES

ANÁLISE ESTRATÉGICA DO MERCADO DE CAFETERIAS: UM ESTUDO DE CASO
NO BAIRRO TRINDADE – FLORIANÓPOLIS SC

FLORIANÓPOLIS

2009

MARIANE MAIER NUNES

ANÁLISE ESTRATÉGICA DO MERCADO DE CAFETERIAS: UM ESTUDO DE CASO
NO BAIRRO TRINDADE – FLORIANÓPOLIS SC

Trabalho de Conclusão de Estágio
apresentado à disciplina Estágio
Supervisionado – CAD 5236, como
requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Luís Moretto Neto

FLORIANÓPOLIS

2009

MARIANE MAIER NUNES

ANÁLISE ESTRATÉGICA DO MERCADO DE CAFETERIAS: UM ESTUDO DE CASO
NO BAIRRO TRINDADE – FLORIANÓPOLIS SC

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 31 de Agosto de 2009.

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Dr. Luís Moretto Neto
Orientador

Prof. Dr. Marcos Baptista Lopes Dalmau
Membro

Profa. Juliana Tatiane Vital
Membro

**À minha família, que sempre esteve do meu lado.
Ao meu companheiro David e amigos pelo amor
e paciência.**

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas e acontecimentos contribuíram para a conclusão deste trabalho. Porém, deve-se destacar agradecimentos especiais:

Ao meu orientador, Luís Moretto Neto, pela motivação, compreensão, paciência e sabedoria,

Ao Programa de Graduação em Administração da UFSC, especialmente à equipe de professores e ao coordenador do curso, pela oportunidade, conhecimento concebido e atenção e compreensão em momentos difíceis,

À minha amiga Cristina, pelo auxílio durante o processo de coleta de dados,

À minha amiga e irmã Angélica, pela paciência e espera por longos períodos sem contato, além de incentivos,

Aos colegas e amigos Mariana, Gerson, Glória e Flávio, pelo apoio e incentivo, principalmente em momentos difíceis,

Ao meu companheiro David, pela paciência com ausências e distâncias e pelo apoio e carinho,

Aos meus pais e irmãos, pelo amor e paciência, além do auxílio durante o processo de coleta de dados,

Por fim, agradeço a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para que este estudo fosse realizado.

“A prática inteligente não é enteeda da teoria. Ao contrário, a teorização é uma prática entre outras e, por si só, é inteligentemente ou estupidamente conduzida.”

Gilbert Ryle

NUNES, Mariane Maier. **Análise estratégica do mercado de cafeterias**: um estudo de caso no bairro Trindade, Florianópolis SC. 2009. 126f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

RESUMO

Há uma tendência de aumento da complexidade do ambiente competitivo, onde os clientes tornam-se mais exigentes, fazendo com que as empresas, na economia da experiência tenham que voltar seus esforços para atingir expectativas e proporcionar sensações memoráveis. Esse esforço liga-se também com a estratégia competitiva, que caracteriza-se pelo principal motivo pelo qual as empresas sucedem. Desse modo, torna-se prudente que todo interesse em abertura de novos negócios, esteja igualmente ligado ao estudo da estratégia de mercado e do comportamento dos consumidores focos da ação. Nesse sentido, o presente estudo analisa a estratégia do mercado de cafeterias do bairro Trindade, Florianópolis SC com base no pressuposto teórico de Porter e propõe um novo modelo de negócio para o ramo. A fim de solucionar o problema apresentado, os métodos utilizados caracterizaram-se por caráter descritivo, de levantamento, documental e bibliográfica, com uma abordagem qualitativa e quantitativa, bem como amostragem populacional, não probabilística. A coleta de dados deu-se com moradores e/ou frequentadores do bairro Trindade, na cidade de Florianópolis, durante o período de 22 à 29 de Junho de 2009 e para a segunda dez organizações do bairro, consideradas como organizações A, B, C, D, E, F, G, H, I e J. Com os dados pôde-se perceber que, a respeito da pesquisa de comportamento do consumidor, que o público estudado caracterizou-se por jovens estudantes, residentes na cidade de Florianópolis, com rendimentos individuais não superiores à seis salários mínimos. Para eles, os critérios de maior relevância para escolha de uma casa de café foram o preço e qualidade. A pesquisa ainda evidenciou que embora a maioria consuma o produto todos os dias, poucos adquiriram o hábito de beber café em estabelecimentos fora com a mesma frequência. A pesquisa de análise de estratégia de mercado revelou que as organizações não investem em pesquisa, a maioria não possui estratégias genéricas ou entregam um composto de valor único aos clientes. Identificou-se ainda, que metade delas não planejam suas estratégias, mas que estas emergem devido às ações diárias nas empresas. Quanto às principais forças identificadas e que interagem com o mercado, cabe ressaltar: forte concorrência das mesmas com cafés e/ou lanchonetes de menor custo, poucas barreiras de entrada para abertura de novos negócios, ameaças por parte dos fornecedores e por fim, produtos e empresas substituíveis. Pôde-se verificar assim oportunidades no ramo para abertura de empreendimento, onde um novo modelo de negócio foi proposto. No entanto, o comportamento dos consumidores revelou além de renda mensal baixa, uma procura por bebidas alcoólicas, ambiente alternativo e música, o que sugere outros estudos na cidade a fim de que novas oportunidades sejam reveladas.

Palavras-Chave: Estratégia de mercado. Comportamento do consumidor. Novo negócio.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Estratégias genéricas: Adaptado de Porter **Error! Bookmark not defined.**7

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Algumas definições de estratégia na literatura de gestão empresarial.....	23
Quadro 02: Identificação dos concorrentes atuais e potenciais.....	31
Quadro 03: Preços praticados.....	97
Quadro 04: Concorrentes atuais.....	99
Quadro 05: Fornecedores.....	102

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Sexo	50
Gráfico 02: Faixa etária.....	51
Gráfico 03: Escolaridade	52
Gráfico 04: Residência.....	53
Gráfico 05: Bairros em Florianópolis.....	54
Gráfico 06: Outras cidades/estados.....	55
Gráfico 07: Renda mensal aproximada	56
Gráfico 08: Estado civil	57
Gráfico 09: Ocupação	58
Gráfico 10: Frequência que costuma beber café	59
Gráfico 11: Frequência que costuma beber café fora de casa	60
Gráfico 12: Motivos caso não frequente estabelecimentos de café.....	61
Gráfico 13: Frequentaria uma nova cafeteria com espaço para leituras/estudos.....	62
Gráfico 14: Estabelecimentos frequentados e ordem de preferência.....	64
Gráfico 15: Produtos que consome.....	66
Gráfico 16: Preço médio que costuma pagar em uma xícara média de café.....	68
Gráfico 17: O que leva a frequentar as casas de café atuais.....	69
Gráfico 18: Motivos pelo qual frequentaria a nova cafeteria proposta.....	70
Gráfico 19: Situação que melhor caracteriza o consumo.....	71
Gráfico 20: Sexo X Frequência que costuma beber café.....	73
Gráfico 21: Sexo X Frequência que costuma beber café fora de casa.....	74
Gráfico 22: Sexo X Frequentaria uma nova cafeteria com espaço para leituras/estudos.....	75
Gráfico 23: Renda mensal aproximada X Frequência que costuma beber café fora de casa.....	76
Gráfico 24: Faixa etária X Frequência que costuma beber café fora de casa.....	77
Gráfico 25: Faixa etária X Frequentaria uma nova cafeteria.....	78
Gráfico 26: Faixa etária X Situação que melhor caracteriza o consumo de café.....	79
Gráfico 27: Faixa etária X Preço médio que paga em xícara média de café.....	80
Gráfico 28: Faixa etária X Motivos pelo qual frequentaria a nova cafeteria proposta.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Sexo	50
Tabela 02: Faixa etária	51
Tabela 03: Escolaridade	52
Tabela 04: Residência	53
Tabela 05: Renda mensal aproximada	56
Tabela 06: Estado civil.....	57
Tabela 07: Ocupação.....	58
Tabela 08: Frequência que costuma beber café.....	59
Tabela 09: Frequência que costuma beber café fora de casa	60
Tabela 10: Motivos caso não frequente estabelecimentos de café.....	61
Tabela 11: Frequentaria uma nova cafeteria com espaço para leituras/estudos.....	62
Tabela 12: Estabelecimentos frequentados e ordem de preferência.....	63
Tabela 13: Outros: estabelecimentos frequentados.....	65
Tabela 14: Produtos que consome.....	66
Tabela 15: Outros produtos.....	67
Tabela 16: Preço médio que costuma pagar em uma xícara média de café.....	68
Tabela 17: O que leva a frequentar as casas de café atuais.....	69
Tabela 18: Motivos pelo qual frequentaria a nova cafeteria proposta.....	70
Tabela 19: Situação que melhor caracteriza o consumo.....	71
Tabela 20: Critério de escolha de uma casa de uma casa de café.....	72
Tabela 21: Sexo X Frequência que costuma beber café.....	73
Tabela 22: Sexo X Frequência que costuma beber café fora de casa.....	74
Tabela 23: Sexo X Frequentaria uma nova cafeteria com espaço para leituras/estudos.....	75
Tabela 24: Renda mensal aproximada X Frequência que costuma beber café fora de casa.....	76
Tabela 25: Faixa etária X Frequência que costuma beber café fora de casa.....	77
Tabela 26: Faixa etária X Frequentaria uma nova cafeteria.....	78
Tabela 27: Faixa etária X Situação que melhor caracteriza o consumo de café.....	79
Tabela 28: Faixa etária X Preço médio que paga em xícara média de café.....	80
Tabela 29: Faixa etária X Motivos pelo qual frequentaria a nova cafeteria proposta.....	81

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABIC – Associação Brasileira da Indústria de Café

CTC – Centro tecnológico

DCAF – Departamento do Café

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

MAPA – Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento

MEC – Ministério da Educação

PIM – Programa Integrado de Marketing

PQC – Programa de Qualidade do Café

SC – Santa Catarina

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SPAEE – Secretaria de Produção e Agroenergia

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE GRÁFICOS	10
LISTA DE TABELAS	11
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	12
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização e apresentação do problema de pesquisa.....	15
1.2 Objetivos do estudo.....	16
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.3 Justificativa	17
1.4 Estrutura do Trabalho	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Mercado de cafeterias.....	20
2.2 Estratégia	21
2.2.1 Análise estratégica	25
2.2.2 Estratégias genéricas e posicionamento	27
2.3 Enfoque Mercadológico	29
2.3.1 Análise de mercado.....	30
2.3.1.1 O mercado consumidor	31
2.3.1.2 O mercado concorrente	31
2.3.1.3 O mercado fornecedor.....	33
2.3.2 Pesquisa de Marketing	33
2.3.2.1 Comportamento do Consumidor.....	35
2.4 Serviços e sensações	36
2.5 Empreendedorismo.....	38
3 METODOLOGIA	42
3.1 Caracterização e tipo de estudo.....	42
3.2 Pergunta de pesquisa	43
3.3 Delimitação da pesquisa	44
3.4 Técnicas de coleta e tipos de dados	45
3.5 Análise de dados.....	48
3.6 Limitações do estudo	48
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	50
4.1 Pesquisa de marketing - Comportamento do consumidor	50

4.1.1 Perfil Sócio-Econômico	52
4.1.2 Hábitos de consumo em torno da bebida café	61
4.1.3 Cruzamentos	75
4.1.4 Considerações	83
4.2 Estratégia do mercado de cafeterias	85
4.2.1 Características das organizações	86
4.2.1.1 Organização A	86
4.2.1.2 Organização B	87
4.2.1.3 Organização C	89
4.2.1.4 Organização D	90
4.2.1.5 Organização E	91
4.2.1.6 Organização F	92
4.2.1.7 Organização G	93
4.2.1.8 Organização H	94
4.2.1.9 Organização I	95
4.2.1.10 Organização J	96
4.2.2 Considerações sobre principais características	97
4.2.3 Análise estratégica: cinco forças atuantes na indústria	99
4.2.4 Posicionamento e estratégias genéricas	104
4.3 Considerações	106
4.4 O NEGÓCIO PROPOSTO	109
4.4.1 Características de um novo modelo de cafeteria	111
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	114
5.1 Recomendações para trabalhos futuros	119
REFERÊNCIAS	120
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO A FIM DE COLETAR DADOS PARA PESQUISA DE ANÁLISE DE HÁBITOS DE CONSUMO DO PÚBLICO - ALVO NA PRAÇA DE ATUAÇÃO	123
APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA A FIM DE COLETAR DADOS PARA PESQUISA DE ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE MERCADO DAS CAFETERIAS DA TRINDADE/FLORIANÓPOLIS SC.	125

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados a contextualização do tema e o problema de pesquisa, bem como os objetivos específicos e a justificativa que norteiam a realização deste trabalho.

1.1 Contextualização e apresentação do problema de pesquisa

Tema de interesse para governos e sociedades, a abertura de novas empresas promove crescimento econômico e desenvolvimento social e está intimamente ligada à figura chave do empreendedor, agente de mudanças.

Uma oportunidade para esses agentes de mudança pode estar no setor do café, mais especificamente nas cafeterias. Segundo um levantamento realizado pelo Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA), Secretaria de Produção e Agroenergia (SPA) e Departamento do Café (DCAF) divulgada pela ABIC – Associação Brasileira da Indústria de Café (2008), o consumo interno do produto, passou de 12,2 milhões em 1998 para 18,1 milhões de sacas em 2008. Essa oportunidade é reafirmada com outra pesquisa divulgada pela ABIC, realizada pela Interscience comparando os períodos de 2003 e 2008 : “Houve um aumento do índice de consumidores com hábitos de tomar café fora de casa e aumentou relativamente a intensidade de consumo.”

O café está ligado à cultura e hábitos de muitos Brasileiros, que por tradição familiar iniciam a beber café desde criança. Conforme a Revista Cafeicultura (2008):

“o café é a segunda bebida com maior penetração na população, atrás apenas da água e à frente dos refrigerantes e do leite. O consumo interno cresce em média 4,5% ao ano, enquanto o consumo mundial cresce 1,5%”.

Embora existam oportunidades em vários ramos e setores, e este ser o principal motivo pelo qual abrem-se empresas em Santa Catarina, conforme pesquisa do SEBRAE entre 2000 e 2004, muitas empresas não decolam. De acordo com o SEBRAE ainda, em uma pesquisa realizada em 2004 no estado de Santa Catarina, o índice de mortalidade das empresas foi de 46,38%, já o mesmo índice para empresas com quatro anos subiu para 59,57%. Em concordância, ainda conforme Bhide (2002) das centenas de milhares de empreendimentos novos que os empreendedores lançam todos os anos, a maioria não chega a se alçar.

Devido aos números demonstrados pode-se afirmar que não basta ter uma ótima idéia se esta não focar os clientes certos ou não superar as expectativas dos mesmos. Para atingir essas expectativas, as organizações precisam fazer um esforço articulado para ofertar serviços

diferenciados, já que hoje o consumidor escolhe aquilo que lhe proporciona uma experiência mais interessante ou que lhe identifica. Esse é um novo desafio às empresas na economia da experiência, que sobressai-se na sociedade pós-industrial, onde vivências diferenciadas e valores simbólicos agregados fazem com que a percepção de valor aumente e com que o intangível passe a ser mais valorizado que o tangível.

A agregação de valor e a busca constante das empresas por diferenciação nessa nova economia liga-se também com a estratégia, já que na linha de pensamento de Porter (1999) estratégia é a escolha que se faz, de forma deliberada por um conjunto diferente de atividades para entrega de um composto único ao cliente. Ainda para o autor, a estratégia é vista de “fora para dentro” ou seja, primeiramente as forças que interagem no setor ou indústria são identificadas e a partir daí, criar defesas e posicionar-se perante seus concorrentes.

Dessa forma, visando atingir o intangível e proporcionar maior valor aos clientes, toda organização necessita de uma boa estratégia para conquistar o seu mercado, já que a concorrência existe.

Cabe ressaltar que, o setor de cafeterias no bairro Trindade é foco do presente estudo. A Trindade é um bairro da capital de Santa Catarina e que situa-se em posição central em relação à ilha de Florianópolis. O mesmo vem se desenvolvendo em torno da Universidade Federal de Santa Catarina, inaugurada nos anos 60, onde o bairro em questão teve grande crescimento nas últimas décadas.

Assim, visto a importância de um posicionamento e visando propor um novo modelo de negócio de cafeteria em um bairro onde a universidade federal do estado se insere, este estudo pretende analisar a estratégia de mercado do ramo de cafeterias, apresentando a seguinte questão norteadora: “Qual a estratégia do mercado de cafeterias do bairro Trindade, Florianópolis SC com base no pressuposto teórico de Porter e quais características de um novo modelo de negócio para o ramo?”

1.2 Objetivos do estudo

Para responder a questão norteadora do estudo, estabeleceram-se os propósitos do trabalho, divididos em: objetivos geral e específicos que darão rumo ao projeto em questão.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a estratégia do mercado de cafeterias do bairro Trindade, Florianópolis – SC com base no pressuposto teórico de Porter e propor um novo modelo de negócio para o ramo.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) analisar os hábitos de consumo do público alvo na praça de atuação;
- b) identificar as organizações foco do estudo, bem como suas estratégias;
- c) Analisar a estratégia do mercado de cafeterias do bairro Trindade, Florianópolis SC com base no pressuposto teórico de Porter;
- d) Apresentar novo modelo de negócio no ramo de cafeterias na praça de atuação com base no pressuposto teórico de Porter;

1.3 Justificativa

É certo que, o empreendedorismo, resumido em inovações e abertura de novos negócios, é uma das forças mais importantes na formação de mudanças no urbanismo econômico (GEM, 2007). Porém, dados como os do SEBRAE demonstram que muitos desses empreendimentos não sobrepõem-se ou acabam por fechar as portas com período de funcionamento inferior a quatro anos. Um dos motivos atuais para o fracasso das empresas, está em que, se por um lado, surgem novas oportunidades pela mudança no estilo de vida e hábitos das pessoas, por outro, há uma tendência de aumento da complexidade do ambiente: a exigência cada vez maior por parte dos clientes (GOLDSTEINS e ALMEIDA, 2000).

Essa exigência está também ligada, ou é motivo para consequência de um novo período, em que o presente estudo insere-se: a economia da experiência, onde segundo Pine e Gilmore (1999) as sensações proporcionadas equivalem a uma nova fonte de valor, assim como os serviços, os bens e as *commodities*. Essa nova fonte de valor de tal modo, é a forma com que os bens ou serviços são entregues e está fortemente ligada à estratégia da empresa.

Dessa forma, o conhecimento da estratégia do mercado de cafeterias, delimitada em uma região específica, bem como o levantamento de dados inerentes ao comportamento do consumidor tornam-se importantes para decisões relacionadas ao interesse de abertura de futuros negócios no ramo.

Para Castro (1977) ainda, alguns critérios padrões devem ser respeitados para que o estudo se justifique, sendo estes a importância, originalidade e viabilidade.

O trabalho em questão justifica-se em torno de sua importância à medida que permite um aprofundamento do tema estratégia, bem como, um conhecimento do comportamento do consumidor na praça de atuação (Trindade, Florianópolis SC) e da estratégia e forças atuantes no mercado de cafeterias já consolidadas; o que fornece também, maior poder de decisão para futuros empreendedores do ramo, já que vive-se em períodos de descontinuidade e de grandes alterações nos mercados, onde os ciclos de estratégias também estão encolhendo (HAMEL, 2001).

Quanto à originalidade, até o presente nenhum outro estudo foi realizado no sentido de analisar a estratégia de mercado de cafeterias em questão ou preocupou-se em estudar o comportamento dos consumidores locais antes de propor um novo negócio de cafeterias no bairro Trindade, Florianópolis Santa Catarina.

Por fim, o estudo e pesquisas nele contidas foram viáveis, já que os custos foram considerados como baixos e os prazos plausíveis, tendo o (a) pesquisador (a), tempo para coleta de dados e informações, bem como para revisão das teorias já consolidadas, que são suportes para o trabalho apresentado.

1.4 Estrutura do Trabalho

A estrutura do estudo em questão divide-se em seis capítulos. No primeiro capítulo são apresentados a contextualização do tema e o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa, expondo a importância, originalidade e viabilidade do trabalho, bem como a organização de sua estrutura, sendo citados os temas que foram abordados em cada capítulo.

Já no segundo, a fundamentação teórica já consolidada, base do estudo divide-se em: mercado de cafeterias; estratégia, aprofundando os temas análise estratégica, estratégias genéricas e posicionamento; enfoque mercadológico, aprofundando os temas mercado consumidor, mercado concorrente, mercado fornecedor, pesquisa de marketing e comportamento do consumidor; serviços e sensações e por fim empreendedorismo.

Os aspectos metodológicos são apresentados no terceiro capítulo deste estudo onde são expostas a caracterização e tipo de estudo, a pergunta e delimitação da pesquisa, técnicas de coleta e a maneira como os dados foram analisados bem como as limitações do mesmo.

No quarto capítulo são apresentadas as pesquisas realizadas na praça de atuação bem como seus resultados. A pesquisa de marketing – comportamento do consumidor divide-se em perfil sócio econômico, hábitos de consumo em torno da bebida café, cruzamentos e considerações. Já a pesquisa que objetivou estudar a estratégia do mercado de cafeterias, divide-se em características das organizações estudadas A, B, C, D, E, F, G, H, I e J; considerações sobre principais características; análise estratégica das cinco forças atuantes na indústria e posicionamento e estratégias genéricas. Por fim, apresentam-se as principais considerações sobre o capítulo.

Um novo modelo de negócio para o ramo de cafeterias é apresentado ainda no quarto capítulo desse estudo, onde as características do mesmo são descritas.

Por fim, no sexto e último são apontadas as considerações finais do estudo desenvolvido e sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da teoria já consolidada auxilia no atingimento dos objetivos propostos, já que cria uma base de estudo. Assim, a fundamentação teórica para o presente trabalho é de grande importância, pois objetiva relacionar correntes de pensamentos estudiosos sobre os temas a serem abordados.

Dessa forma, este capítulo envolve os temas: mercado de cafeterias, estratégia, enfoque mercadológico, serviços e sensações, finalizando com o tema empreendedorismo.

2.1 Mercado de cafeterias

O consumo de café no Brasil tem evoluído nos últimos anos. Conforme pesquisa da Interscience (2007), encomendada pela ABIC desde 2003 até 2007, o consumo deste produto cresceu 19,2%, número considerável se comparado com o crescimento a nível mundial no mesmo período, que ficou em média a 1,5% ao ano. Conforme a Associação Brasileira da Indústria de Café ainda, no período compreendido entre novembro de 2005 e outubro de 2006, foram consumidas 16,33 milhões de sacas, o que representa um aumento na demanda da ordem de 5,10% em relação a novembro de 2004 e outubro de 2005, quando o volume apurado havia sido de 15,53 milhões de sacas.

Já as vendas de café torrado e moído no mercado interno devem crescer 5% neste ano (2009) em relação às 16 milhões de sacas estimadas pela ABIC. De acordo com Nathan Herszkowicz, diretor executivo da Associação "a estimativa de crescimento está em linha com a meta de consumo, de 20 milhões de sacas no mercado nacional até 2010" (ABIC, 2009).

Esse aumento no consumo deve-se em partes, como resultado da melhoria contínua da qualidade do café, com o PQC – Programa de Qualidade do Café, lançado em 2004 pela ABIC e que certifica mais de 160 marcas no Brasil, consolidação de cafés especiais no mercado e investimentos em promoção e marketing : “só em 2006, foram aplicados nessa área, com recursos do Funcafé - Fundo de Defesa da Cafeicultura, R\$ 5 milhões, por meio do Programa Integrado de Marketing (PIM-2006), coordenado pelo DCAF - Departamento do Café, do Ministério da Agricultura” (ABIC, 2009).

Em concordância: entre os motivos de sucesso das estratégias de crescimento do negócio de café no mercado interno, pode-se atribuir ao investimento na melhora da qualidade do produto. O segmento que mais cresce é o de cafés diferenciados, seja pela qualidade da

bebida (cafés *gourmet* e *premium*), seja pelo processo de produção (aromatizados, cappuccino, descafeinados, expresso entre outros) (SPERS; SAES; SOUZA, 2004). Para Pascoal (1999 apud SPERS; SAES; SOUZA, 2004) enquanto o café tradicional avança apenas 1,5% ao ano, o segmento especial cresce em média 15% no mesmo período.

Além de ser um resultado dos recursos mencionados, a mudança de hábito dos brasileiros também influencia os investimentos em empreendimentos do setor. Já que as pessoas passaram a consumir mais café fora de casa, o que resultou também em um maior consumo de café expresso e gourmet:

“O consumo do café deixa de ser um simples hábito cotidiano da população brasileira para ganhar o requinte e o status de atividade relacionada ao lazer, à descontração e ao *break* que busca a população das classes A e B, principalmente, nos mesmos grandes centros em que trabalham”(ABIC, 2009).

A vinda de cafeterias estrangeiras para o Brasil, como Starbucks e Nespresso, também vem influenciando o interesse dos brasileiros para investirem neste setor. As empresas se destacam por vender café expresso de alta qualidade. Para Herszkowicz, o número de lojas no Brasil tem potencial de crescer 20% anualmente. Em 2007 existiam 2,5 mil lojas de café no país e possui previsão de crescimento para os próximos anos. “O “boom” de novas cafeterias no Brasil e o lançamento de marcas de cafés especiais no varejo abrem espaço para uma nova onda de profissionais do café”(REVISTA CAFEICULTURA, 2009).

Assim, aos investidores e/ou empreendedores estão as oportunidades neste setor em crescimento. Se a idéia é a abertura de um negócio a fim de suprir essa demanda de diferentes hábitos de consumo, torna-se prudente analisar a estratégia do mercado de cafeterias já consolidadas no setor, seguido de uma pesquisa com enfoque mercadológico.

2.2 Estratégia

Da era da nova sociedade (DRUCKER, 1998) à era da revolução no cenário competitivo das empresas (HAMEL, 2001), os mercados e sociedades vêm sofrendo grandes alterações. Para Hamel (2001) vive-se em um mundo que é só descontinuidade, sem equilíbrio, onde a era do progresso está no fim, deixando para trás as ondas de melhoria contínua, *downsizing*, terceirização e outras técnicas utilizadas para melhorar a eficiência na era

industrial. Para o autor, a era da revolução no mercado competitivo chegou : “Será uma época de convulsões, de tumulto, de fortunas feitas e desfeitas a velocidades vertiginosas” (HAMEL, 2001.p.05).

Já de acordo com Drucker (1998), a única coisa certa a respeito do futuro é que será diferente de hoje, ao invés de uma continuação. Mas o futuro é indeterminado e pode ser moldado por ações intencionais. E a única coisa que pode motivar essas ações é uma idéia – “de uma economia diferente, uma tecnologia diferente ou um mercado diferente, explorado por uma empresa diferente”.

Ainda conforme Hamel (2001) nesse cenário de uma nova realidade competitiva, não são apenas os ciclos de vida dos produtos que estão encolhendo, mas os ciclos das estratégias também. “ O ritmo de mudança quase entorpecente impõe a certeza de que qualquer conceito de negócio, não importa quão brilhante, rapidamente perderá sua eficiência econômica.” (HAMEL, 2001.p.11). Complementando a idéia de Hamel a respeito dessa nova realidade, de acordo com Porter (1999, p.07) “poucos são os setores remanescentes em que a competição ainda não interferiu na estabilidade e na dominação dos mercados” , pelo contrário, a competição se intensificou ao longo das últimas décadas em praticamente todo o mundo.

Com os mercados cada vez mais competitivos e um número de empresas que sucedem diminuindo em relação às que fracassam: “há uma população cada vez maior de empresas medíocres e uma população cada vez menor de empresas com desempenho de fato notável” (HAMEL, 2001.p.36) torna-se essencial para as empresas formular uma boa estratégia. Pois como complementa Porter (1999, p.27), a essência de formulação estratégica consiste em enfrentar a competição, pois “a intensidade da competição num determinado setor não é nem coincidência nem má sorte” .

Para concorrer com outras empresas, algumas se utilizam da eficácia operacional, como corte de custos através de *downsizing*, terceirização, atração de clientes apoiando-se em *benchmark* , tudo para atingir as melhores práticas. Porém, na visão de Porter (1999) é necessário mais do que isso: embora as melhorias operacionais resultantes das ferramentas técnicas gerenciais tenham sido drásticas, muitas empresas se frustam com a incapacidade de refletir estes ganhos em rentabilidade sustentada. Para o autor, estratégia e eficiência operacional são distintos, sendo que “ o lema da estratégia é ser diferente” (PORTER, 1999.p.52).

Ainda na linha de pensamento de Porter (1999, p.52), formular uma estratégia, “significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar

um mix único de valores” . Já Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a estratégia é uma palavra que inevitavelmente é definida de uma forma, e frequentemente usada de outra. Dessa forma, os autores a definem como sendo um padrão, ou, consistência em comportamento ao longo do tempo e diferenciam a estratégia como um plano ou pretendida, da estratégia como padrão, ou seja, realizada. “Ambas as definições podem ser válidas: as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado”(MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000. p.18).

Assim, as intenções de formulação estratégica que foram realizadas, chamam-se estratégias deliberadas e as que foram planejadas mas não realizadas, chamam-se estratégias irrealizadas. Porém, há ainda as estratégias emergentes, onde um padrão realizado não foi planejado ou expressamente pretendido, ou seja, as ações de uma empresa convergiram com o tempo, para um determinado padrão de estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000).

Em concordância com os autores, segundo Nicolau (2001, p.08), a forma com que as estratégias surgem e se implementam “não é um processo idêntico em todas as organizações, resultando antes de uma conjugação de fatores externos e de condições internas, que configuram cada situação em particular”.

Embora existam muitos conceitos de estratégia, Nicolau (2001) atribui convergências com a análise de vários autores que abordam o tema (ver quadro 01). Segundo a autora, todas as definições de estratégia enfatizam a inseparabilidade entre organização e o meio em que esta encontra-se envolvida; enfatizam a importância das decisões estratégicas para o futuro da empresa e concordam que a estratégia se pode estabelecer ao nível da organização ou ao nível de atividades específicas, apesar de que, para Porter (1999) a vantagem ou desvantagem competitiva da organização, resulte do conjunto das suas atividades e não apenas de algumas.

Ainda de acordo com Nicolau (2001), a estratégia diz respeito ao futuro da empresa e os processos de definição dos objetivos, dos meios e das formas de os atingir, bem como sua concretização, não podem ser desligados, mas pensados como um conjunto de processos integrados e coerentes.

Quadro 01 – Algumas definições de estratégia na literatura de gestão empresarial.

Autores	Definição Estratégia
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo e a adoção das ações adequadas e levantamento de recursos para atingir esses objetivos.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condição de desconhecimento parcial. Relação entre a empresa e o seu ecossistema.
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente; relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico).
Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas, para criar uma posição defensável numa indústria.
Quinn (1980)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a sequência de ações num todo coerente.
Mintzberg (1988)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para enfrentar o meio.

Fonte: Adaptado de Isabel Nicolau, p.04 - O conceito de Estratégia, 2001

Pode-se destacar, com relação ao quadro 01, definições mais realistas que enfatizam a necessidade de analisar os recursos disponíveis e reconhecem que a tomada de decisão, em sua maioria é realizada em condição de desconhecimento parcial, além das definições que convergem, focando na integração: todos possuem uma preocupação em enfatizar a empresa lutando em seu meio envolvente de modo a conseguir atingir seus objetivos.

Para enfrentar as competições no mercado, torna-se necessário mais que eficiência nas operações de uma empresa. Conforme Hamel (2001) o futuro é descontínuo e a estratégia é um ponto fundamental para uma organização a fim de, fornecer diferencial competitivo e acima de tudo, atingir seus objetivos. Porém, a formulação da estratégia está ligada também de maneira integrada à formulação dos objetivos, é ela que propiciará meios para que os mesmos sejam concretizados, sendo que esta será mais realista levando em conta os fatores internos

(forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) da empresa, pois cada situação, cada organização e setor possuem suas particularidades.

Em concordância, Cordeiro (2005) afirma que a estratégia configura-se como um plano de ação, uma posição ou perspectiva que busca promover o ajuste entre características internas da organização às características de seu ambiente externo, visando assim, alcançar objetivos de longo prazo.

Para o autor ainda, quanto à orientação, as ações estratégicas “de dentro para fora” buscam segmentos de mercado adequados às competências organizacionais identificadas enquanto as ações “de fora para dentro” buscam desempenho melhor dos processos internos da empresa às necessidades dos segmentos de mercado atendidos.

2.2.1 Análise estratégica

Para a análise ou formulação da estratégia em uma empresa ou indústria, é essencial estudar os fatores que influenciam na escolha e tomada de decisão, já que estratégia é escolha: “uma estratégia competitiva significa escolher um diferente arranjo de atividades para entregar um composto de valor único, marcando uma posição estratégica” (PORTER apud CARVALHO E LAURINDO 2007, p.22).

Esses fatores podem estar tanto no ambiente interno, onde encontram-se as características internas e competências da empresa, quanto no externo onde estão as variáveis incontrolláveis. Segundo Carvalho e Laurindo (2007) no ambiente competitivo (externo) encontram-se ameaças e oportunidades, já na dimensão interna estão os pontos fortes e fracos. Ainda de acordo com os autores, a análise SWOT (do inglês *strengths, weakness, opportunities* e *threats*) objetiva reconhecer as limitações, maximizando os pontos fortes da organização e traçando um panorama atual, enquanto monitora oportunidades e ameaças no ambiente de competição.

Outra análise que auxilia no entendimento do ambiente externo é o modelo de análise estrutural da indústria de Porter, que prevê o mapeamento de cinco forças competitivas: clientes, fornecedores, concorrentes diretos, novos entrantes e produtos substitutos (CARVALHO E LAURINDO, 2007.p.42).

A estratégia competitiva deve surgir de um conhecimento detalhado da estrutura da indústria onde a empresa atua, bem como da maneira pelo qual se modifica (PORTER, 1989). O conhecimento das cinco forças atuantes na indústria é essencial, já que segundo Porter

(1989) determinam a lucratividade e fixam os preços que as empresas podem cobrar, os custos e o investimento necessário para competir. As cinco forças são:

- a) Rivalidade entre competidores existentes: se houver intensa rivalidade, é exigido da empresa maiores custos de competição ou a transferência do lucro para os consumidores na forma de menor preço;
- b) Ameaça de novas empresas: limita o potencial de lucro geral na indústria, já que novas empresas trazem novas capacidades e buscam uma fatia do mercado. A intensidade dependerá das barreiras de entrada;
- c) Poder de barganha dos compradores: a barganha faz com que os compradores arranquem para si os lucros;
- d) Poder de barganha dos fornecedores: a barganha faz com que os fornecedores arranquem para si os lucros;
- e) Ameaça de novos produtos ou serviços: um produto substituível, limita o preço que os competidores podem cobrar e diminui o volume da indústria.

Cabe ressaltar que a estrutura de um setor diferirá de acordo com as pressões que o ambiente exerce, onde a intensidade dessas cinco forças competitivas relaciona-se inversamente ao potencial de lucro: “Quanto maior a intensidade das forças competitivas, menor o potencial de lucro”(CARVALHO E LAURINDO, 2007.p.43).

Mesmo que essas forças sejam intensas em uma determinada indústria, para Porter (1989) a maneira com que uma empresa reagirá e influenciará essa estrutura (cinco forças) dependerá de seu posicionamento estratégico.

As empresas podem influenciar as indústrias para melhor ou pior. Para tal, torna-se importante também voltar os olhos para o ambiente interno da organização e para aquela atividade ou produto essencial. Já que de acordo com Prahalad e Hamel (2005), “uma empresa deve ser vista não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências”(PRAHALAD E HAMEL, 2005. p.253) e o sucesso competitivo de uma empresa, associa-se conforme Prahalad e Hamel (apud Carvalho e Laurindo, 2007) às habilidades de identificar, cultivar e explorar suas competências essenciais.

Torna-se claro, como já comentado, a importância de estudos para maiores conhecimentos em torno do setor onde a empresa atua ou irá atuar. Dessa forma, ela pode melhor posicionar-se nesse mercado, utilizando-se da estratégia para tal.

2.2.2 Estratégias genéricas e posicionamento

Após analisar o ambiente interno e externo da organização, mapeando as forças competitivas mais poderosas de um setor, torna-se necessário, de acordo com Porter (1999), obter um posicionamento em uma indústria, através de uma estratégia sólida que levará a empresa a obter vantagem competitiva sustentável no mercado de atuação:

“Todos os setores têm uma estrutura subjacente ou um conjunto de características econômicas e técnicas fundamentais que dão origem às forças competitivas. O estrategista no esforço de posicionar a empresa para melhor enfrentar o ambiente setorial ou de influenciá-lo em favor dela, deve compreender os fatores que determinam suas peculiaridades”(PORTER,1999. p.29).

Dessa forma, Porter (1999) foca a estratégia como um posicionamento: “a estratégia é vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas” (PORTER,1999.p.41). Como já mencionado, essa posição pode se dar através da análise estrutural da indústria e da análise S.W.O.T (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

O posicionamento estratégico ainda pode ter origem em três fontes distintas conforme Porter (1999): posicionamento baseado na variedade, ou na escolha de variedades de produtos ou serviços e não em segmentos de clientes; posicionamento baseado nas necessidades, que objetiva atender à maioria das necessidades de um determinado grupo de clientes e por último o posicionamento baseado no acesso, ou a segmentação dos clientes em razão das diferenças nas modalidades de acesso, onde embora as necessidades sejam semelhantes, a melhor configuração de atividades para o acesso a esses clientes é diferente.

Ainda independentemente do critério (variedade, necessidade, acesso ou um *mix* dos três) o posicionamento exige um conjunto de atividades sob medida, já que é a consequência de diferenças na oferta ou de atividades e raramente de diferenças na demanda, ou no cliente (PORTER,1999). Dessa forma, a estratégia, para Porter (1999, p.63) “é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”.

Embora não há um posicionamento único e a formulação da estratégia siga peculiaridades de cada empresa e indústria, Porter (1989) sugere alternativas de ações a serem seguidas e que segundo o autor, são úteis para caracterizar as posições estratégicas em níveis mais simples e amplos.

Para o autor, há dois tipos básicos de vantagem competitiva: menor custo e diferenciação. Enquanto o menor custo é a capacidade de uma empresa de comercializar um produto comparável com mais eficiência e a um preço menor ou próximo dos concorrentes, a diferenciação é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor superior, em termos de qualidade, características especiais ou serviços de assistência.

Com base nessas duas dimensões (liderança em custo e diferenciação), para Porter (1989) ainda pode-se formular quatro estratégias genéricas incluindo-se a dimensão “foco”: liderança em custo, diferenciação, enfoque em custo e diferenciação focalizada. Com relação ao foco ou enfoque, Porter (1989, p.49) institui que “a escolha mais básica é a que se faz entre um âmbito amplo e a focalização num segmento específico”.



Figura 01: Estratégias genéricas: Adaptado de Porter, 1989.

Mesmo que exista a sugestão de quatro caminhos a seguir, muitas empresas podem ainda utilizar mais de uma estratégia genérica combinada: a classificação das modalidades estratégicas visa facilitar a compreensão e a decisão da empresa quanto à maneira mais conveniente de adotá-las. Porém, isso não significa que duas ou até três modalidades não possam ser conjugadas (RICHERS, 2000).

Por outro lado, comparando-se às alternativas de ações estratégicas de Porter, para Richers (2000) no âmbito do marketing têm-se apenas duas formas de agir estrategicamente, no qual é preciso optar: a difusão e a segmentação. “Enquanto a difusão encara o mercado como uma oportunidade genérica e monta o seu composto mercadológico em razão desta visão, a segmentação parte da premissa de que o mercado é formado de parcelas” (RICHERS,

2000.p.66). Optando-se pela segmentação, a empresa avançará só em direção às partes que apresentam uma demanda intensa para seus produtos.

Ainda visto que as forças externas em uma determinada indústria (Porter) são várias, e que as particularidades de cada força podem ser determinantes para adoção de uma estratégia por uma empresa, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.83) “a gama de estratégias possíveis é um tanto grande”. Assim, os autores questionam a escola do posicionamento e as estratégias genéricas de Porter, pois nessa escola a estratégia é vista como uma posição genérica com perspectiva única; e uma “receita estratégica” pode significar desempenho abaixo da média, inflexibilidade da organização e visão estreita.

A partir de tal questionamento e para descrever a diversidade de estratégias possíveis, para Mintzberg os grupos de estratégia genéricas podem ser participantes de nichos, diferenciados por qualidade ou design e com negócios básicos e de escopo estreito; pioneiros, com escopo focalizado e designs inovadores; produtores locais, ou estratégias não-diferenciadas em determinados nichos geográficos; empresas dominantes; empresas “eu também” com estratégias de imitação; repetidores em escala mundial; profissionais; produtores esparsos; racionalizadores; diversificadores ou empresas de redes e conglomerados.

Assim, têm-se diferentes pontos de vista quando aborda-se o tema “estratégia” : em algumas escolas, cabe o estudo de estratégias genéricas embora não se possa aplicar uma única “receita” à organizações que diferem quanto ao porte, indústria e estrutura. Este estudo está focado em analisar o mercado de cafeterias com um limite geográfico pré definido, utilizando-se do pressuposto de Porter, já que as organizações estudadas encontram-se em uma mesma indústria, e as estratégias genéricas poderão ser mais facilmente identificadas e reforçadas pela teoria.

Mesmo com a análise do mercado em torno da estratégia, ainda cabe mapear os agentes diretos de uma análise de mercado com enfoque mercadológico como: mercado consumidor, concorrente e fornecedor; e além disso o estudo em questão objetiva pesquisar os hábitos de consumo do público na praça de atuação com uma pesquisa de marketing.

2.3 Enfoque Mercadológico

Faz-se necessário o estudo do mercado na medida em que entende-se a importância de conhecer as ameaças e oportunidades que se fazem presentes, bem como a demanda dos clientes, o movimento dos seus concorrentes e até a variedade de fornecedores disponíveis.

Esse estudo, contribui para que o administrador possa tomar melhor suas decisões relacionadas a estratégia e posicionamento de mercado.

O marketing, conforme Las Casas (2006, p.15), é “a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores”, essa área, visa alcançar determinados objetivos da organização, considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem estar da sociedade. Em concordância com o autor no que diz respeito ao foco nas relações de troca, Cobra (1992) afirma que marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.

2.3.1 Análise de mercado

Para Kotler (1998, p. 31), o mercado são “todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo”. Para Chiavenato (1995), o mercado é um conjunto de transações, onde há de um lado a oferta, isto é, quem deseja vender bens ou serviços, e de outro, a procura, quem deseja comprá-los. Ou seja, pode-se dizer que as transações de troca entre a oferta e a demanda, onde os desejos da demanda representados pelos consumidores, guiam essas ações, formam o mercado.

Referindo-se a análise de mercado, para Aaker (2001), a mesma é construída a partir de análises de clientes e de concorrentes para que se possa fazer algum julgamento sobre um segmento, bem como sobre suas dinâmicas. Já Porter (1979 apud CARVALHO E LAURINDO, 2007) com uma visão mais abrangente, afirma que para analisar uma indústria, torna-se necessário conhecer cinco forças competitivas: clientes, fornecedores, concorrentes diretos, novos entrantes e produtos substitutos. Para ele, compreender essas forças, é fundamental para formular uma estratégia competitiva.

Por outro lado para Aaker (2001) em um primeiro momento, o objetivo dessa análise, é o de determinar a atratividade que esse mercado oferece. Outro objetivo é o de compreender as dinâmicas do mercado, ou seja, os fatores-chave: tendências, ameaças, oportunidades e até mesmo as incertezas estratégicas que podem orientar a coleta de informação e da análise.

Assim sendo, serão estudados o mercado consumidor, o concorrente e o fornecedor, seguido de uma pesquisa de marketing.

2.3.1.1 O mercado consumidor

A demanda por um produto ou serviço, é representada pelo mercado consumidor (consumidores). São eles que fazem a escolha entre um estabelecimento e outro e que desejam ter suas necessidades satisfeitas.

Stoner e Freeman (1995) afirmam que os consumidores, trocam recursos em geral na forma de dinheiro, pelos produtos ou serviços de uma empresa. Para os autores, ainda, o mercado consumidor pode ser uma instituição, outra empresa ou um indivíduo e altamente competitivo, com grande número de compradores potenciais.

Dessa forma, é fundamental conhecê-lo bem para adaptar-se às suas necessidades. Dornelas (2001, p.143) afirma que em relação aos consumidores, pode-se definir os segmentos de mercado a partir das seguintes perguntas:

- a) Qual o perfil do comprador? Ou seja como eles são;
- b) O que ele está comprando atualmente? Serve de base para promover melhorias e adaptações nos produtos/serviços;
- c) Por que ele está comprando? Ajuda a identificar quais necessidades dos clientes estão sendo satisfeitas;
- d) Quais fatores influenciam na compra?
- e) Quando, como e com que periodicidade é feita a compra?

Assim, o conhecimento dessas características, serve de suporte para adaptação dos produtos/serviços que a empresa oferece às necessidades de seu público alvo.

2.3.1.2 O mercado concorrente

Para Carvalho e Laurindo (2007, p.46) a concorrência em determinada indústria pode ser um limitante significativo da lucratividade da empresa. “Em uma indústria com grande rivalidade, pode conduzir a ações predatórias, erodindo a atratividade e a lucratividade da indústria como um todo”. Dessa forma, Stoner e Freeman (1995) afirmam que, para aumentar a participação em determinado mercado, uma empresa deve: conseguir mais clientes, abocanhando uma fatia do próprio mercado ou vencer seus competidores, penetrando e explorando um mercado em expansão.

Para tal, deve-se analisar a competição e estabelecer uma estratégia para proporcionar mais valor aos clientes. Conforme Dornelas (2001) conhecer a concorrência é dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado. Já a análise da concorrência

, de acordo com Aaker (2001) inicia-se com a identificação dos concorrentes atuais e potenciais.

Quadro 02: Identificação dos concorrentes atuais e potenciais

Identificação de concorrentes atuais:	considera a perspectiva do consumidor que necessita fazer escolhas dentre os concorrentes e tenta colocar os concorrentes em grupos estratégicos com base em sua estratégia competitiva;
Identificação dos concorrentes potenciais:	Expansão de mercado: Empresas operando em outras regiões geográficas ou outros países;
	Expansão de produto: Empresas tiram vantagem da sobreposição de tecnologia para entrada em outro mercado. Exemplo: empresa esqui, mercado equipamento de tênis;
	Integração para trás: onde a fonte potencial de concorrência são os clientes;
	Integração para frente: onde os fornecedores são concorrentes potenciais;
	Exportação de ativos ou competências: um pequeno concorrente atual com fraqueza estratégica, pode tornar-se um grande entrante se comprado por outra empresa que reduza tais fraquezas;
	Estratégias retaliativas ou defensivas: empresa podem se retaliar caso estejam sendo ameaçadas por um movimento potencial ou em execução que visa seus mercados.

Fonte: Aaker,2001.

Ainda visto a importância de se identificar os concorrentes atuais e potenciais, conforme Aaker (2001, p.73) “entender os concorrentes e suas atividades pode proporcionar diversos benefícios.” Uma compreensão das forças e fraquezas estratégicas de um concorrente pode sugerir oportunidades e ameaças que merecerão respostas.

Complementando a idéia do autor de maneira mais abrangente, Carvalho e Laurindo (2007, p.46) afirmam que “a rivalidade não deve ser analisada apenas no contexto dos concorrentes já estabelecidos, mas também da rivalidade ampliada, que engloba os novos

entrantes e os produtos e serviços substitutos.” Como já comentado anteriormente, os produtos substitutos, são aqueles que desempenham a mesma função, ainda que tenham uma base tecnológica diferente e outra indústria. Para eles, a pressão dos produtos/serviços substitutos, é a última força a ser analisada.

2.3.1.3 O mercado fornecedor

O fornecedor é aquele que abastece a empresa com os insumos necessários para seu bom funcionamento. Assim, “toda organização depende dos fornecedores de materiais e de mão-de-obra, e tenta se aproveitar da competição entre fornecedores para obter menores preços, melhor qualidade e entregas mais rápidas” (STONER E FREEMAN, 1995).

Pelo fato de que, as empresas dependem dos fornecedores, segundo Cobra (1992) o comportamento dos mesmos precisa ser monitorado, pois suas alterações de custos freqüentemente afetam o preço final do produto da empresa, uma vez que a matéria-prima é muito importante quando se contabiliza o custo total. O cuidado deve ser no sentido de não deixar que uma alteração afete a qualidade do produto oferecido.

Por outro lado, quando deseja-se abrir uma empresa, Degen (1989) afirma que é comum um fornecedor ajudar um futuro empreendedor a começar o seu negócio, pois se este for bem-sucedido, o fornecedor garante um cliente fiel.

2.3.2 Pesquisa de Marketing

A fim de conhecer o mercado onde deseja-se inserir, a tomar melhores decisões com relação ao seu posicionamento ou ainda conhecimento dos hábitos de consumo de possíveis clientes de uma empresa, torna-se relevante uma pesquisa de marketing. Mattar (2001) a define como sendo a investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de dados a fim de descobrir e (ou), descrever fatos e (ou) verificar a existência de relações entre fatos ou variáveis referentes ao marketing como área de conhecimento da administração. Zikmund (2006) complementa, definindo pesquisa de marketing como sendo o processo sistemático e objetivo de geração de informação para ajudar na tomada de decisões de marketing.

De acordo com Mattar (2001, p.15) “o processo de pesquisa de marketing compreende quatro diferentes etapas, cada etapa, diversas fases; e cada fase, diversos passos”. A primeira etapa é a de reconhecer e formular um problema de pesquisa, que consiste na correta identificação do problema; a segunda é o de planejar a pesquisa, onde serão definidos

os objetivos da pesquisa e toda sua operacionalização; sendo a terceira executar , que compreende a coleta de dados, seu processamento, análise e interpretação e por último comunicar os resultados obtidos, ou seja uma apresentação escrita e oral das principais descobertas com a pesquisa, bem como sugestões e recomendações para solucionar o problema (MATTAR, 2001).

Já segundo Zikmund (2006) a pesquisa de marketing tem por objetivo desenvolver e avaliar conceitos e teorias e divide-se em pesquisa básica e aplicada. A pesquisa básica ou pura, visa expandir os limites do conhecimento e não é dirigida para a solução de um problema pragmático em particular. Esse tipo de pesquisa é conduzida para se verificar a aceitabilidade de uma dada teoria ou para se descobrir mais sobre um determinado conceito. Já a pesquisa aplicada “é conduzida quando deve ser tomada uma decisão sobre um aspecto específico da vida real” (ZIKMUND, 2006.p.05). O foco desse tipo de pesquisa é a condução de estudos que respondam perguntas sobre problemas específicos ou para tomar decisões sobre cursos de ação ou políticas em particular.

Dessa forma, a pesquisa de marketing auxilia na tomada de decisões de marketing: “pesquisar as necessidades dos consumidores permite à empresa atender ao conceito de marketing” (ZIKMUND, 2006.p.08). Além de levantar às necessidades dos consumidores, conforme Barquette e Chaoubah (2007) a pesquisa de marketing serve a diversos propósitos, como:

- a) segmentação: definição do segmento a ser atendido por uma empresa;
- b) comportamento do consumidor: quem compra, o que se compra, onde, quando e porque;
- c) participação de mercado: participação de produtos ou de marcas nas vendas globais;
- d) estimativa de demanda: objetiva estudar a demanda corrente e/ou a futura;
- e) satisfação e opinião: objetiva criar valor ao consumidor;
- f) concorrência: quem são os concorrentes diretos, seu porte e poder no mercado, quais suas prováveis estratégias;
- g) diferenciação de atributos: visa descobrir maneiras de conseguir e manter superioridade competitiva em relação aos principais concorrentes e identificar atributos que agreguem valor aos consumidores;
- h) imagem: aferir se a imagem formada pelo mercado é a mesma que a empresa tentou projetar;
- i) tendências: informações para que administradores delineiem cenários futuros;

- j) marketing de relacionamento: construir banco de dados com informações sobre clientes atuais e potenciais, selecionar grupos com características comuns e enviar mensagens diferenciadas para esses grupos;
- k) produto: teste de conceito, teste de embalagem e pesquisa de valor e posicionamento de marca;
- l) preço: avaliar alternativas de preços para novos produtos e testar estratégias de preço;
- m) distribuição: por meio de que canal os consumidores estão dispostos a adquirir um produto;
- n) promoção: estudos sobre propaganda, promoção de vendas, marketing direto, relações públicas e forças de vendas.

Visto os tipos de aplicações que pode-se conduzir com uma pesquisa de marketing, cabe ressaltar que as informações adquiridas são fundamentais para acompanhar a rapidez e a instabilidade do mercado, auxiliando o administrador ou profissional de marketing a encontrar soluções adequadas e tomar decisões coerentes.

Ainda assim, dentre as aplicações citadas torna-se relevante nesse estudo uma maior atenção ao comportamento do consumidor ou “hábitos de consumo”, que envolve quem compra, o que se compra, onde, quando e porque; pois segundo o conceito de marketing, “o consumidor deve ser visto como o ponto central ao redor do qual a empresa gira”(ZIKMUND, 2006. p.07) e satisfazê-lo é um importante objetivo de marketing.

2.3.2.1 Comportamento do Consumidor

Conforme Goldsteins e Almeida (2000) se por um lado surgem novas oportunidades pela mudança no estilo de vida das pessoas, por outro, há uma tendência de aumento da complexidade do ambiente: o consumidor torna-se mais exigente. Dessa forma é de fundamental importância que a empresa conheça e compreenda o seu consumidor e o comportamento dele.

Já segundo Pindyck e Rubinfeld (apud SPERS, SAES E SOUZA, 2004) a estrutura de preferências do consumidor determina a quantidade e a qualidade de atributos que lhe irá adquirir. O consumidor escolherá uma combinação que esteja em sua linha de restrição orçamentária, pois ela reflete o máximo de bens ou serviços que ele pode obter. “Dentre uma infinidade de alternativas, ele escolherá aquela que seja sua preferida e que irá maximizar a sua satisfação”(SPERS, SAES E SOUZA, 2004, p.54). Em concordância, para Minciotti (apud

GOLDSTEIN E ALMEIDA, 2000) grande parte dos consumidores possui recursos limitados, tendo que decidir, sobre quais bens ou serviços irá comprar.

Para os autores, há cinco estágios do processo de compra do consumidor:

- a) necessidade sentida;
- b) busca/procura de informações;
- c) avaliação das alternativas;
- d) decisão de compra e;
- e) sentimento pós-compra.

Dessa forma, quando o consumidor procura informações sobre determinado produto/serviço por uma vontade sentida, ele está cheio de desejos e expectativas. Conforme Kumar (1996 apud LARÁN, ALMEIDA e HOFFMANN, 2004, p.43) “os desejos e expectativas ativos na memória podem ser pesados e combinados de alguma maneira para formar uma norma usada para avaliar o produto/serviço que é comprado”. A importância de se conhecer as variáveis que influenciam o comportamento de compra, como os desejos e expectativas, reflete na qualificação de produtos e serviços por parte dos empresários, considerando efetivamente os desejos e as necessidades do consumidor e orientando suas ofertas para o mercado (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000 apud MEDEIROS E CRUZ, 2006).

De acordo com Kotler (apud MEDEIROS E CRUZ, 2006) são vários os fatores internos e externos que influenciam o processo de tomada de decisão de compra dos consumidores, destacando-se os fatores culturais, que exercem a mais ampla e profunda influência sobre os consumidores; fatores sociais como grupos de referência, família, papéis e posições sociais; fatores pessoais, como idade, condições econômicas, estilo de vida e ocupação e por último os psicológicos que influenciam as escolhas como motivação e percepção dos consumidores com relação a um produto ou serviço.

2.4 Serviços e sensações

Conforme Meirelles (2006, p.34), o serviço é fundamentalmente diferente de um bem ou de um produto: “Serviço é trabalho em processo, e não o resultado da ação do trabalho; por esta razão elementar não se produz um serviço e sim se presta um serviço”. Ainda para a autora, a característica do fluxo, juntamente com a variedade e o uso de recursos humanos, distinguem o serviço das outras atividades econômicas. Quanto ao fluxo, refere-se sobre o

processo, que no setor de serviços, só é disparado quando há a solicitação do usuário, de forma que o serviço acontece sob a forma de um fluxo de trabalho contínuo no tempo e no espaço.

Existem vários tipos e categorias de serviços, entre muitas classificações, conforme Las Casas (2006) existe uma que considera o esforço do consumidor na obtenção do serviço:

- a) Serviços de consumo: são prestados diretamente ao consumidor, podendo ser de conveniência, quando não há diferenças perceptíveis entre as prestadoras de serviço; de escolha, significa que alguns serviços possuem custos diferenciados de acordo com a qualidade e tipo de serviço prestado e de especialidade, ou seja altamente técnicos e especializados.
- b) Serviços industriais: prestados a organizações industriais, comerciais ou institucionais. Podem ser de equipamentos, de facilidade e de consultoria.

Quanto às diferenças entre bens e serviços, para Las Casas (2006) os serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem. Em continuidade com a definição, (RATHMELL apud LAS CASAS 2006, p.17) “considera bem como alguma coisa – um objeto, um artigo, um artefato ou um material – e serviço como um ato, uma ação, um esforço, um desempenho.” Já para Pine II e Gilmore (1999, p.19) os serviços são “atividades intangíveis personalizadas para atender o pedido individual de clientes conhecidos”, enquanto os bens utilizam as *commodities* como matéria-prima, são tangíveis e vendidos a consumidores quase anônimos.

Além das *commodities*, bens e serviços, ainda há uma nova fonte de valor: as sensações como atividade econômica, onde muitas atividades do setor de serviço tradicional vem concorrendo, proporcionando experiências “memoráveis” para seus clientes (PINE II e GILMORE, 1999). Os autores ilustram o caso do café que proporciona um maior entendimento a respeito dessa nova economia: quando o grão do café é colhido, a empresa lucra com a venda dessa *commodity* um ou dois centavos por xícara; já quando há um processo para que o grão torne-se pronto para o consumo, moído, embalado, o preço que essa outra empresa recebe aumenta, podendo passar para algo entre cinco ou vinte e cinco centavos; mas quando esse bem passar a ser um serviço, com a venda em bars ou cafeterias, o mesmo café passa a ser vendido por cinquenta centavos de dólar a xícara. Ainda assim, ao invés de um simples serviço, o mesmo café pode ser servido em um ambiente sofisticado, que proporcione sensações prazerosas aos consumidores, dessa forma “os clientes pagarão alegremente de US\$ 2 à US\$ 5 pela xícara” (PINE II e GILMORE, 1999.p.11).

Segundo Pine II e Gilmore (1999) os motivos para o surgimento de uma nova economia, “da experiência” são a tecnologia, que permite às empresas oferecer maiores sensações aos clientes e o aumento da concorrência que orienta a busca pela diferenciação. Assim, muitas empresas envolvem seus bens e serviços com sensações para diferenciar suas atividades.

As empresas de serviços ainda, possuem a vantagem de não estarem ligadas a atividades tangíveis: elas “podem incrementar o ambiente em que os clientes adquirem o serviço, podem acrescentar sensações atraentes ao ambiente controlado pela empresa e podem imaginar outras formas de melhor envolver os clientes para transformar os serviços em um evento memorável” (PINE II e GILMORE, 1999.p.25).

Prestar um serviço ruim, conforme Pine II e Gilmore (1999) é oferecer a todos um mesmo tratamento ou algo que virou rotina, sem importar-se com o cliente individual ou com a real necessidade dele, por isso que torna-se importante considerar uma nova realidade: a da economia da experiência ou sensações, já que os clientes estão dispostos a pagar um preço mais elevado por uma atividade econômica que ofereça um valor exclusivo a eles.

2.5 Empreendedorismo

“A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo”(DORNELAS, 2001. p.27). Já para Filion (1999) pesquisadores tendem a definir empreendedores utilizando premissas de suas próprias disciplinas. Por exemplo, os economistas associam empreendedores com inovação, enquanto os comportamentalistas (psicólogos, sociólogos e outros especialistas do comportamento humano) se concentram nos aspectos criativo e intuitivo.

Conforme o autor, três economistas se destacam em definir empreendedorismo: Jean Baptiste Say (1816) e Richard Cantillon (1755) que possuíam a premissa que os empreendedores eram pessoas que assumiam riscos, porque investiam seu próprio dinheiro. Eram portanto, pessoas que aproveitavam as oportunidades com a perspectiva de obterem lucro, assumindo riscos inerentes; e Schumpeter (1928) que não só associou o empreendedor à inovação, mas lançou o campo do empreendedorismo e demonstrou a importância dos empreendedores na explicação do desenvolvimento econômico.

Ainda de acordo com Filion (1999) , devido ao fato que os economistas possuem dificuldade em aceitar modelos não quantificáveis, acabam não estudando o comportamento do empreendedor. É aí que surgem os estudos dos comportamentalistas, em busca de entender

melhor esse comportamento: para McClelland (1971 apud FILION, 1999) “um empreendedor é aquele que exerce controle sobre uma produção que não seja só para seu consumo pessoal”. Filion (1999, p.10) afirma que, do ponto de vista do comportamento, “o empreendedor parece ser antes e acima de tudo um fenômeno regional. As culturas, as necessidades e os hábitos de uma região determinam os comportamentos.”

Face ao exposto, pode-se dizer que um empreendedor não é apenas aquele que abre um negócio, mas sim aquele que assume riscos, aproveita as oportunidades, põe em prática idéias novas, inova e ainda, muitas vezes sem perceber, age como responsável pelo crescimento econômico e desenvolvimento social. Em concordância, para Dornelas (2001, p.24) “o empreendedorismo é o combustível para o crescimento econômico, criando emprego e prosperidade” e o papel do empreendedor sempre foi fundamental na sociedade e a ênfase nesse papel, surge muito mais como consequência das mudanças tecnológicas e rapidez, e não como um modismo.

Porém, a GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* (2007) que possui objetivo de estudar a relação do empreendedor com o crescimento nacional em vários países, afirma que embora seja amplamente admitido que o empreendedorismo é uma das forças mais importantes na formação de mudanças no urbanismo econômico, o entendimento da relação entre empreendedorismo e crescimento nacional, está longe de ser completo e a maioria dos dados sobre empreendedorismo mede novas e pequenas firmas.

Ainda assim, uma nova empresa poderá ter papel de grande importância em uma comunidade se uma oportunidade ou uma indústria onde haja forte demanda e pouca oferta for explorada de maneira sustentável e com um bom posicionamento frente ao mercado. Segundo Dornelas (2001), idéias inovadoras, *know-how*, bom planejamento e uma equipe competente e motivadora, aliados ao capital, são ingredientes poderosos à criação de novos negócios.

Ainda embora oportunidades existam, torna-se importante que o empreendedor realize estudos antecedentes à abertura de um negócio, como os hábitos de consumo no mercado alvo. Bhide (2002) recomenda questionamentos em três etapas, que todos os empreendedores devem fazer a si próprios a fim de estabelecer prioridades entre a vasta gama de oportunidades e os problemas que enfrentam:

- a) Meus objetivos estão bem definidos? : Engloba aspirações pessoais, tamanho e capacidade de sustentação do negócio e tolerância ao risco;

- b) Será que tenho a estratégia certa? : Questiona se o empreendedor possui uma definição clara da lucratividade e potencial de crescimento, da durabilidade da empresa e da taxa de crescimento;
- c) Será que posso executar a estratégia? : De maneira mais realística, se os recursos são suficientes, qual a infra-estrutura organizacional e se o fundador conseguirá desempenhar seu papel na empresa.

Assim, pode-se destacar a importância da coleta de informações sobre o negócio e de realizar uma pesquisa no mercado em questão a fim de que o empreendedor possa definir sua estratégia tentando diminuir os riscos que tomará com a criação do empreendimento além de tornar-se competitivo, agregando mais valor aos seus clientes na economia da experiência.

A estratégia, conforme revisão teórica apresentada, insere-se em uma nova realidade competitiva, onde conforme Hamel (2001) os ciclos das estratégias estão diminuindo e as organizações precisam concentrar esforços para capitalizarem suas eficiências econômicas. Essa busca por destaque em novo cenário, faz com que as sensações venham a ser fonte de valor econômico, assim como as *commodities*, bens e serviços. Sensações proporcionadas podem no entanto, configurar-se na forma de estratégia de diferenciação, que conforme pressuposto teórico de Porter (1999), foco do estudo, é uma sugestão de caminho a seguir em níveis mais simples e amplos de uma indústria, onde igualmente existem estratégias genéricas de liderança em custo, que consiste em repassar ao cliente um preço menor, tornando-se assim, a empresa mais competitiva.

Ainda assim, a teoria de enfoque mercadológico relacionada à pesquisa de marketing e o estudo da dimensão cliente e seu comportamento, uma das cinco forças que interagem no setor, objetivaram facilitar o entendimento da pesquisa de levantamento dos hábitos de consumo do público alvo na praça de atuação a ser apresentada no decorrer do estudo, onde entre outras características, o poder de compra limita-se aos fatores: necessidade, satisfação, preferências, motivações, cultura, percepção, poder aquisitivo ou econômico, estilo de vida, ocupação e grupos sociais.

Por fim, oportunidades no ramo de cafeterias foram identificadas com uma revisão em torno desse mercado, já que conforme pesquisas realizadas pela Associação Brasileira da Indústria do Café, houve um aumento na demanda pelo produto no mercado interno, investimentos em cafés especiais e na qualidade do grão, além de estar cada vez mais relacionado a atividades de *break* e lazer no Brasil.

No próximo capítulo, os procedimentos metodológicos indicam o caminho para chegar-se às respostas em torno dos objetivos propostos.

3 METODOLOGIA

Entende-se por ciência, uma sistematização de conhecimentos e proposições correlacionadas de forma lógica, sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar (LAKATOS;MARCONI, 1991). Já para Cervo e Bervian (1996), a ciência é entendida como uma busca de explicações e soluções, de revisão e avaliação de seus resultados. Portanto, para encontrar explicações e soluções para um determinado problema, todas as ciências utilizam métodos científicos, que caracteriza-se por ser um “conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros” (LAKATOS;MARCONI, 1991.p.83).

O estudo em questão, divide-se em duas etapas de pesquisa. Primeiramente, realizou-se uma pesquisa de comportamento do consumidor na região do bairro Trindade Florianópolis SC, para posteriormente pesquisar o problema central do estudo: “Qual a estratégia do mercado de cafeterias do bairro Trindade, Florianópolis SC com base no pressuposto teórico de Porter e quais características de um novo modelo de negócio para o ramo?”

Assim, para solucionar o problema de pesquisa apresentado, faz-se necessário a seleção do método mais adequado para atingir os objetivos propostos. O capítulo apresenta a trajetória traçada para desenvolver o estudo e está dividido em: caracterização e tipo de estudo, pergunta de pesquisa, delimitação da pesquisa, técnicas de coleta e análise de dados e limitação do estudo.

3.1 Caracterização e tipo de estudo

Quanto à natureza de investigação, o presente estudo caracteriza-se por possuir caráter descritivo. Conforme Figueiredo (2004) as pesquisas são classificadas em três grandes grupos com relação aos seus objetivos: exploratórias, descritivas e explicativas. O objetivo principal de uma pesquisa descritiva, segundo o autor, é a descrição das características de determinada população ou fenômeno e ainda o estabelecimento de relações entre variáveis obtidas através de técnicas padronizadas de coleta de dados como o questionário e a observação sistemática. Já para Triviños (1987), as pesquisas descritivas pretendem descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade, o que exige do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar, como por exemplo a população, a amostra, os objetivos do estudo, as hipóteses/pressupostos e as questões de pesquisa. Dessa forma, a pesquisa em

questão, visou descrever a estratégia do mercado de cafeterias, bem como o perfil sócio-econômico e hábitos de consumo da população estudada.

Além disso, quanto à abordagem metodológica, este trabalho classifica-se por utilizar-se de dois métodos: quantitativo e qualitativo. Conforme Richardson et al. (1999) esses métodos se diferenciam principalmente na forma de abordar o problema. Por isso, o método escolhido precisa ser apropriado ao tipo de estudo que se deseja realizar, mas é a natureza do problema ou o seu nível de aprofundamento que, determinará a escolha do método.

O estudo quantitativo é caracterizado pela quantificação na recolha e no tratamento da informação, utilizando basicamente técnicas estatísticas (RICHARDSON ET AL.,1999). Por sua vez, o estudo qualitativo, para Richardson et al (1999), não emprega apenas instrumentos estatísticos, pois pretende entender a natureza de um fenômeno social. Já Minayo (1994) afirma que a pesquisa qualitativa preocupa-se com um nível de realidade que não pode ser quantificada e trabalha com um universo de significados, como por exemplo: motivos, ambições, crenças, valores e atitudes.

Dessa forma, o estudo caracterizou-se pela utilização de método quantitativo, já que utilizou a quantificação na recolha e tratamento das informações referentes à pesquisa de comportamento dos consumidores da região da Trindade, Florianópolis SC; bem como de método qualitativo, já que cada empresa estudada na análise da estratégia de mercado das cafeterias do bairro, possui uma realidade e universo de significados não quantificáveis.

3.2 Pergunta de pesquisa

Conforme Gil (2002.p.23), o problema científico, pode ser caracterizado como sendo uma “questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento” tendo apenas carácter de natureza científica quando envolve variáveis que podem ser tidas como testáveis. Já Lakatos e Marconi (1991, p.97) enfatizam a importância do mesmo: “toda investigação nasce de algum problema teórico/prático sentido”. Dessa forma duas questões norteadoras orientaram o presente estudo:

A pergunta de pesquisa foi “Qual a estratégia do mercado de cafeterias do bairro Trindade, Florianópolis SC com base no pressuposto teórico de Porter e quais características de um novo modelo de negócio para o ramo?”

3.3 Delimitação da pesquisa

O presente estudo foi dividido em duas pesquisas. Primeiramente foi realizado um levantamento de dados a fim de conhecer o comportamento do consumidor, com uma pesquisa de marketing na praça de atuação (bairro Trindade Florianópolis SC). Em um segundo momento, foram estudadas características de estabelecimentos do ramo de cafeterias, também no bairro em questão.

As pesquisas realizadas foram limitadas em um período de tempo e espaço; “delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação” (LAKATOS; MARCONI, 1991, p.162). Dessa forma, a mesma pode ser limitada em relação ao assunto, à extensão e a uma série de outros fatores, como recursos humanos, econômicos, prazos, etc.

A população consultada para fins de estudar o comportamento dos consumidores da região da Trindade, representou os moradores e/ou frequentadores do bairro em questão, na cidade de Florianópolis, estado de Santa Catarina, durante o período de 22 à 29 de Junho de 2009.

Conforme Lakatos e Marconi (1991) após escolha do assunto, o pesquisador poderá decidir ou por estudar todo o universo da pesquisa ou apenas sobre uma amostra; já que os levantamentos abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade (GIL, 2002).

Para a pesquisa de marketing, a amostra foi não-probabilística por conveniência, já que foram entrevistadas as pessoas que circularam pelo bairro nos pontos: centros acadêmicos da Universidade Federal de Santa Catarina; nas proximidades do Pantanal; na rua Lauro Linhares, relevante no bairro Trindade e nas proximidades do Shopping Iguatemi – Santa Mônica. Conforme Zikmund (2006) na amostragem não-probabilística, a probabilidade de um determinado membro da população ser escolhido é desconhecida; por outro lado na probabilística, todo elemento da população possui uma probabilidade conhecida e diferente de zero de ser selecionado. Já a amostragem não-probabilística por conveniência é o procedimento pelo qual as pessoas ou unidades mais convenientemente disponíveis são abordadas (ZIKMUND, 2006). A pesquisa ainda caracterizou-se como uma tentativa de amostra probabilística, já que procurou escolher a amostra da maneira mais aleatória possível; e para fins de obter-se uma estimativa calculou-se o tamanho da amostra na tentativa de ter sido escolhida de forma aleatória.

*Amostra probabilística aleatória simples: $n = \frac{1}{E^2} = \frac{1}{(0,07)^2} = n = 204$

n = tamanho da amostra

E = erro tolerável

(*)Considerando um nível de confiança de 95,0% e um erro de estimação permitido de 7%, o n ou número de observações feitas na amostra foi definido como 204 para uma amostra aleatória.

Já para a pesquisa nos estabelecimentos locais, a amostra escolhida também foi não-probabilística, porém intencional onde questionou-se (dez) estabelecimentos da região da Trindade Florianópolis SC, considerados relevantes à pesquisa, como cafeterias, padarias e afins no período compreendido entre 13 e 30 de Julho de 2009. A amostra não-probabilística intencional, caracteriza-se pela seleção da amostra com base em seu julgamento sobre algumas características apropriadas exigidas do membro da amostra (ZIKMUND, 2006); assim as características exigidas na escolha de um estabelecimento foram: a comercialização da bebida café; proximidade da empresa com a Universidade Federal de Santa Catarina – Trindade. Além de serem selecionadas também, pela citação das mesmas na pesquisa de comportamento do consumidor.

3.4 Técnicas de coleta e tipos de dados

Os dados da presente pesquisa foram coletados de fontes primárias, por meio de questionários e entrevistas com proprietários e/ou responsáveis das dez organizações foco do estudo, bem como de fontes secundárias, por meio de pesquisas em documentos das empresas estudadas (documentos de comunicação com clientes e funcionários, onde foram extraídos histórico e produtos/serviços oferecidos pela mesma) e internet (*webpages* das empresas estudadas, onde foram coletadas informações sobre histórico, produtos/serviços oferecidos, horário de atendimento, fotos de ambiente, entre outros).

Dessa forma com relação aos procedimentos técnicos utilizados, as pesquisas podem classificar-se como bibliográfica, documental, experimental, ex-post facto, levantamento e estudo de caso (GIL, 2002). O objetivo dessa classificação, segundo o autor, é seguir um modelo conceitual e operativo da pesquisa a fim de analisar os fatos do ponto de vista empírico, e confrontar a visão teórica com os dados na realidade.

Assim, a presente pesquisa apresenta características de procedimentos técnicos de levantamento, documental e bibliográfica.

Conforme Gil (2002), em uma pesquisa de levantamento são utilizadas técnicas de interrogação: o questionário, a entrevista e o formulário. O questionário é um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado, já a “entrevista, pode ser entendida

como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas formula questões” (GIL, 2002, p.115).

Já “um levantamento é um método de coleta de dados primários baseado na comunicação com uma amostra representativa de indivíduos” (ZIKMUND, 2006.p.170). Em concordância, conforme Gil (2002) esse tipo de pesquisa caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer; tendo três vantagens principais: conhecimento direto da realidade, economia e rapidez e quantificação, os dados podem ser obtidos e agrupados, possibilitando posteriormente uma análise estatística. A técnica de levantamento foi utilizada a fim de coletar informações sobre os hábitos de consumo do público alvo na praça de atuação (bairro Trindade, Florianópolis SC); bem como objetivou levantar dados a respeito das empresas no ramo de cafeterias para que a análise da estratégia de mercado fosse possível.

Dessa forma, enquanto a pesquisa de comportamento do consumidor utilizou-se da técnica de aplicação de questionário estruturado (ver apêndice A); a pesquisa sobre a análise da estratégia do mercado de cafeterias, contou com técnicas de questionário semi estruturado e entrevistas aplicadas aos gerentes, responsáveis e/ou proprietários das organizações estudadas.

Ainda a respeito do instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa de comportamento do consumidor, ele foi estruturado e predominantemente de perguntas fechadas (dicotômica simples, de resposta única, de respostas múltiplas, de determinação de frequência e de respostas ordenadas). Ainda assim, houve a necessidade de realizar-se perguntas abertas.

Tão logo o questionário esteja pronto, cabe ao pesquisador realizar seu pré-teste. Muitos descuidam dessa tarefa, embora só a partir daí é que tal instrumento estará validado para o levantamento (GIL, 2002). Assim, o pré-teste do questionário (pesquisa de comportamento do consumidor) foi realizado entre os dias quinze e dezenove de Junho de 2009, aplicando-se o mesmo a cinco respondentes. Pode-se observar assim, que uma das questões ficaria mais conveniente para respostas se a ordem fosse trocada. A alteração foi realizada, invertendo a ordem da questão para de nº 11 “Você frequentaria uma cafeteria com espaço para leitura/estudos na região da Trindade, que ofereça cafés especiais, acesso a internet e revistas?” que ficava anteriormente ao pré-teste posicionado como nº15.

A pesquisa de comportamento do consumidor pode ser considerada ainda como correlacional , já que estabelece relações entre variáveis na descrição dos resultados da pesquisa de comportamento do consumidor: (sexo e frequência que costuma beber café; sexo e frequência que costuma beber café fora de casa; sexo e frequentaria uma nova casa de café com

espaço para leituras/estudos; renda mensal aproximada e frequência que costuma beber café fora de casa; faixa etária e frequência que costuma beber café fora de casa; faixa etária e frequentaria uma nova casa de café com espaço para leituras/estudos; faixa etária e situação que caracteriza o consumo de café; faixa etária e preço médio que paga em uma xícara média de café ; faixa etária e motivos pelo qual frequentaria a nova cafeteria proposta).

As variáveis de análise para essa etapa da pesquisa foram: perfil sócio-econômico (sexo, faixa etária, escolaridade, residência, renda mensal, estado civil e ocupação), já que para Spers, Saes e Souza (2004) o consumidor escolhe uma combinação que esteja em sua linha de restrição orçamentária; e em hábitos de consumo em torno da bebida café (frequência que costuma beber café, frequência que costuma beber café fora de casa, motivos caso não frequente estabelecimentos de café, se frequentaria uma nova cafeteria com espaço para leituras/estudos, Estabelecimentos frequentados e ordem de preferência, produtos/serviços que consome, preço médio que costuma pagar em uma xícara média de café, o que leva a frequentar as casas de café atuais, motivos pelo qual frequentaria a nova cafeteria proposta, situação que melhor caracteriza o consumo e o critério de escolha de uma casa de café).

Já com relação à pesquisa com os dez estabelecimentos que vendem/servem café; os instrumentos de coleta foram questionários e entrevistas semi-estruturados. As variáveis de análise para essa etapa consideradas foram:

- a) produtos mais vendidos;
- b) parcela de mercado;
- c) reconhecimento da marca e preferência pelo consumidor;
- d) quantidade de xícaras de café vendida por dia;
- e) preços médios dos produtos apontados como mais consumidos na pesquisa de hábitos do consumidor, a considerar: café expresso médio, cappuccino médio, sanduíche e tortas;
- f) ambiente;
- g) produtos principais (competências essenciais);
- h) se possui diferencial;
- i) se possui foco;
- j) estratégia deliberada/emergente.

Já as variáveis de análise de ambiente externo estudados foram:

- a) perfil do cliente;
- b) fatores que influenciam o cliente a comprar;

- c) fornecedor do produto café;
- d) concorrentes diretos;
- e) concorrentes indiretos ou potenciais.

O estudo ainda foi considerado como modelo operativo da pesquisa documental, que consiste na análise de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico (GIL, 2002). Este foi também utilizado pelo presente, a saber: documentos das empresas analisadas, onde foram recolhidos dados como histórico e produtos oferecidos.

Quanto à utilização de pesquisa bibliográfica, destaca-se que ela visa o aprofundamento do pesquisador com relação ao tema objeto de estudo, através de revisão a respeito da literatura existente sobre o tema na forma, principalmente, de livros e artigos científicos (GIL, 2002). Dentre as bibliografias analisadas, cabe ressaltar autores como Hamel (2000), Porter (1999 e 1989), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Nicolau (2001), Carvalho e Laurindo (2007), Las Casas (2006), Aaker (2001), Dornelas (2001), Mattar (2001), Zikmund (2006), Spers, Saes e Souza (2004) e Pine e Gilmore (1999).

3.5 Análise de dados

Para melhor visualização dos resultados adquiridos com as duas pesquisas presentes neste estudo, os dados foram tratados com técnicas de análise estatística (pesquisa de comportamento do consumidor) onde foram tabulados os dados e organizados em forma de gráficos e tabelas; análise documental (com a avaliação de fontes secundárias: históricos, produtos oferecidos pela empresa...) e análise das informações adquiridas por meio de questionários e entrevistas aplicadas às empresas estudadas. Para Lakatos e Marconi (1991), uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o próximo passo seria a interpretação dos mesmos. A interpretação dos resultados deu-se de forma quantitativa (análise estatística) e qualitativa (análise documental e informações adquiridas com questionários e entrevistas semi-estruturados aplicados às organizações estudadas).

Os dados ainda, foram apresentados de forma gráfica e escrita.

3.6 Limitações do estudo

Dentre os fatos que limitaram a presente pesquisa, pode-se destacar que a mesma foi delimitada à região da Universidade Federal de Santa Catarina - Trindade apenas, podendo ter

resultados diferentes se abrangesse toda cidade de Florianópolis, já que o público predominante foram os estudantes, professores e servidores da UFSC.

Uma outra limitação foi o fato de a amostra não ser puramente probabilística, ou seja, os respondentes, embora houve tentativa de serem selecionados de forma aleatória não o foram, por razões de falta de listas com relação de todos os moradores e/ou frequentadores da região; razões econômicas e temporais.

Outra limitação ainda, relaciona-se ao caráter qualitativo da pesquisa de análise do mercado de cafeterias, já que alguns gerentes; responsáveis e/ou proprietários responderam às questões com base em suas visões, onde alguns vieses podem ter modificado o resultado real de cada organização.

Por fim, algumas empresas não quiseram divulgar dados ou não responderam à algumas questões por não conhecerem o assunto abordado, por exemplo a respeito de estratégia. Além disso, os resultados originaram-se de um momento determinado da história das empresas em questão. Podendo estes, sofrerem variações ao longo do tempo.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 Pesquisa de marketing - Comportamento do consumidor

Para Zikmund (2006) , pesquisa de marketing é o processo sistemático e objetivo de geração de informação para ajudar na tomada de decisões. Dessa forma, foi realizada uma pesquisa no período de 22 à 29 de Junho de 2009, a fim de conhecer o perfil dos possíveis clientes dos estabelecimentos de café da região do bairro Trindade, Florianópolis Santa Catarina. As informações geradas pela mesma, auxiliará no conhecimento do mercado consumidor e na decisão de abrir uma nova empresa na área, dependendo dos resultados obtidos.

O primeiro passo na realização desse tipo de pesquisa, conforme Mattar (2001) é o de reconhecer e formular um problema de pesquisa, que consiste na correta identificação do problema; o problema de pesquisa em questão foi: “Quais os hábitos de consumo do público alvo na praça de atuação?”; já o segundo é o de planejar a pesquisa, definindo o objetivo da pesquisa e toda sua operacionalização; o objetivo da pesquisa de marketing foi um dos objetivos específicos do trabalho em questão: “Analisar o hábito de consumo do público alvo na praça de atuação”, onde ficou definido o número da amostra: 204 com uma magnitude de erro de 7%, nível de confiança de 95% e o público alvo: moradores e/ou frequentadores do bairro Trindade, mais especificamente na região da Universidade Federal de Santa Catarina. A última etapa, ou execução, compreende a coleta de dados, seu processamento, análise e interpretação e por último comunicar os resultados obtidos; dessa forma a pesquisa foi executada como planejado, no bairro Trindade em vários pontos: centros acadêmicos da Universidade Federal de Santa Catarina; nas proximidades do Pantanal; na rua Lauro Linhares, relevante no bairro Trindade e nas proximidades do Shopping Iguatemi – Santa Mônica.

A análise dos resultados obtidos será apresentada em duas partes: a primeira diz respeito aos resultados para cada pergunta, enquanto na segunda serão abordados os cruzamentos de variáveis a fim de obter novas informações relevantes.

O objetivo principal da pesquisa foi o de demonstrar os hábitos de consumo e comportamento dos consumidores de café ou frequentadores desse tipo de estabelecimento, já que para Kotler (1998 apud MEDEIROS E CRUZ, 2006) são vários os fatores internos e externos que influenciam o processo de tomada de decisão de compra dos consumidores, destacando-se os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos que influenciam as escolhas

dos consumidores com relação a um produto ou serviço. Conhecendo-se esses fatores, a viabilidade de um negócio no ramo, do ponto de vista mercadológico, ficará mais clara para os tomadores de decisão.

A seguir, são apresentados os resultados obtidos com a coleta dos dados, realizada através de questionários estruturados, de perguntas fechadas (dicotômica simples, de resposta única, de respostas múltiplas, de determinação de frequência e de respostas ordenadas) e perguntas abertas. Os dados ainda estão divididos em perfil sócio-econômico (sexo, faixa etária, escolaridade, residência, renda mensal, estado civil e ocupação), já que para Spers, Saes e Souza (2004) o consumidor escolhe uma combinação que esteja em sua linha de restrição orçamentária; em hábitos de consumo em torno da bebida café (frequência que costuma beber café, frequência que costuma beber café fora de casa, motivos caso não frequente estabelecimentos de café, se frequentaria uma nova cafeteria com espaço para leituras/estudos, Estabelecimentos frequentados e ordem de preferência, produtos/serviços que consome, preço médio que costuma pagar em uma xícara média de café, o que leva a frequentar as casas de café atuais, motivos pelo qual frequentaria a nova cafeteria proposta, situação que melhor caracteriza o consumo e o critério de escolha de uma casa de café) e por último um cruzamento de variáveis (sexo e frequência que costuma beber café; sexo e frequência que costuma beber café fora de casa; sexo e frequentaria uma nova casa de café com espaço para leituras/estudos; renda mensal aproximada e frequência que costuma beber café fora de casa; faixa etária e frequência que costuma beber café fora de casa; faixa etária e frequentaria uma nova casa de café com espaço para leituras/estudos; faixa etária e situação que caracteriza o consumo de café; faixa etária e preço médio que paga em uma xícara média de café ; faixa etária e motivos pelo qual frequentaria a nova cafeteria proposta) .

4.1.1 Perfil Sócio-Econômico

Tabela 01. Sexo

Sexo	Freq.	%
Masculino	128	62,70%
Feminino	76	37,30%
TOTAL OBS.	204	100%

Fonte: dados primários

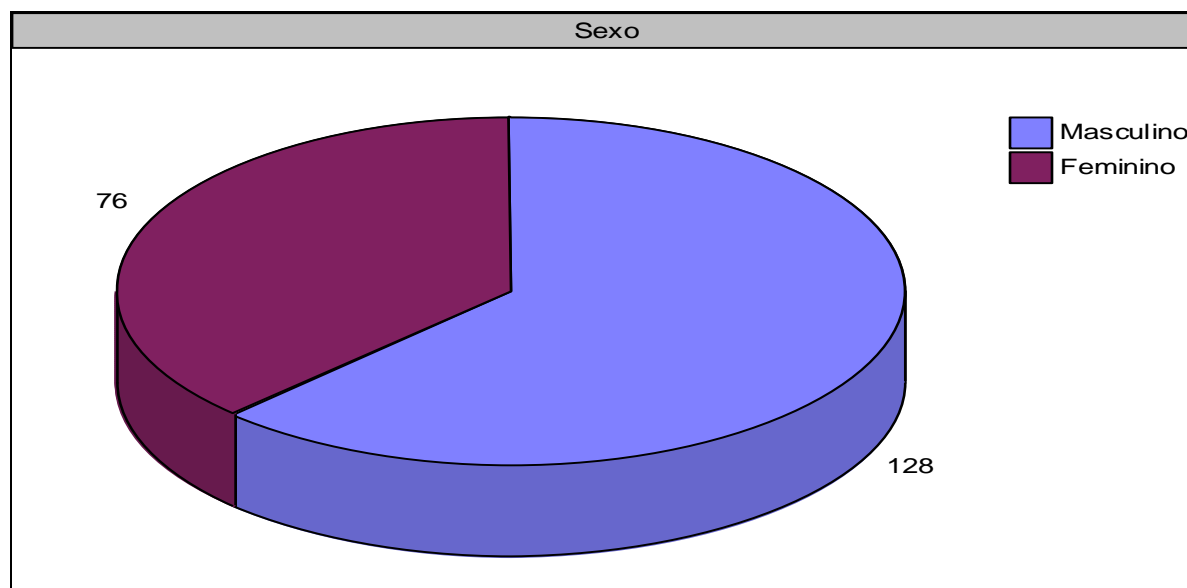


Gráfico 01. Sexo
Fonte: dados primários

Com relação ao sexo da amostra em questão, a maioria (62,7%) é do sexo masculino, ou seja, dos 204 entrevistados, 128 eram homens e 76 mulheres (37,3%). A grande diferença deu-se porque um dos pontos de entrevista foi o centro tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina, onde a grande maioria dos estudantes é do sexo masculino.

Tabela 02. Faixa etária

Faixa etária	Freq.	%
de 21 à 35 anos	121	59,3%
até 20 anos	70	34,3%
de 36 à 50 anos	8	3,9%
de 51 à 65 anos	5	2,5%
mais que 65 anos	0	0,0%
TOTAL OBS.	204	100,0%

Fonte: dados primários

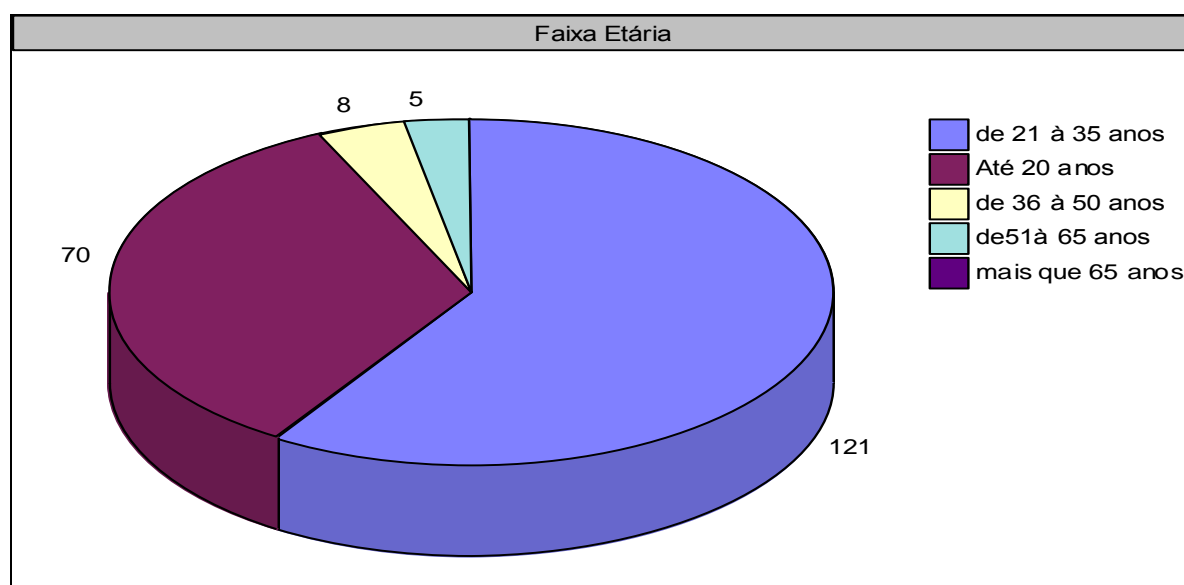


Gráfico 02. Faixa Etária
Fonte: dados primários

Quanto à faixa etária, a maior parte (121) está entre 21 e 35 anos, seguida dos indivíduos de até 20 anos (70). Dessa forma, 93,6% dos entrevistados possuem idade de até 35 anos. Os outros 6,4% correspondem às pessoas com idades entre 36 e 50 anos (3,9%) e de 51 à 65 anos (2,5%).

Tabela 03. Escolaridade

Escolaridade	Freq.	%
Superior incompleto	157	77,0%
Pós graduação	20	9,8%
Superio completo	19	9,3%
Até o ensino médio	7	3,4%
Até o ensino fundamental	1	0,5%
TOTAL OBS.	204	100,0%

Fonte: dados primários

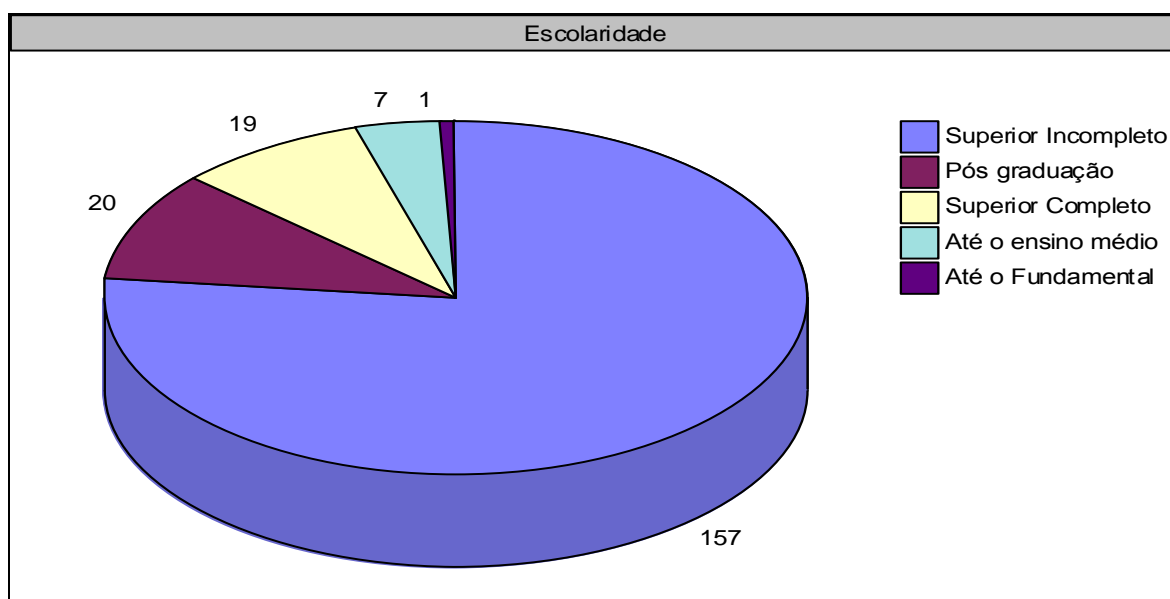


Gráfico 03. Escolaridade
Fonte: dados primários

Os entrevistados da amostra com escolaridade “superior incompleto”, prevaleceram nessa pesquisa 77% ou 157 de 204. Indivíduos com pós graduação (9,8%) e superior completo (9,3%) ficam na segunda maioria, seguida dos outros 3,9% que correspondem às pessoas com ensino fundamental e ensino médio. Os resultados justificam-se por ser foco do estudo, um bairro universitário.

Tabela 04. Residência

Residência	Freq.	%
Se em Florianópolis	182	89,2%
Outro: Cidade/Estado	22	10,8%
TOTAL OBS.	204	100,0%

Fonte: dados primários

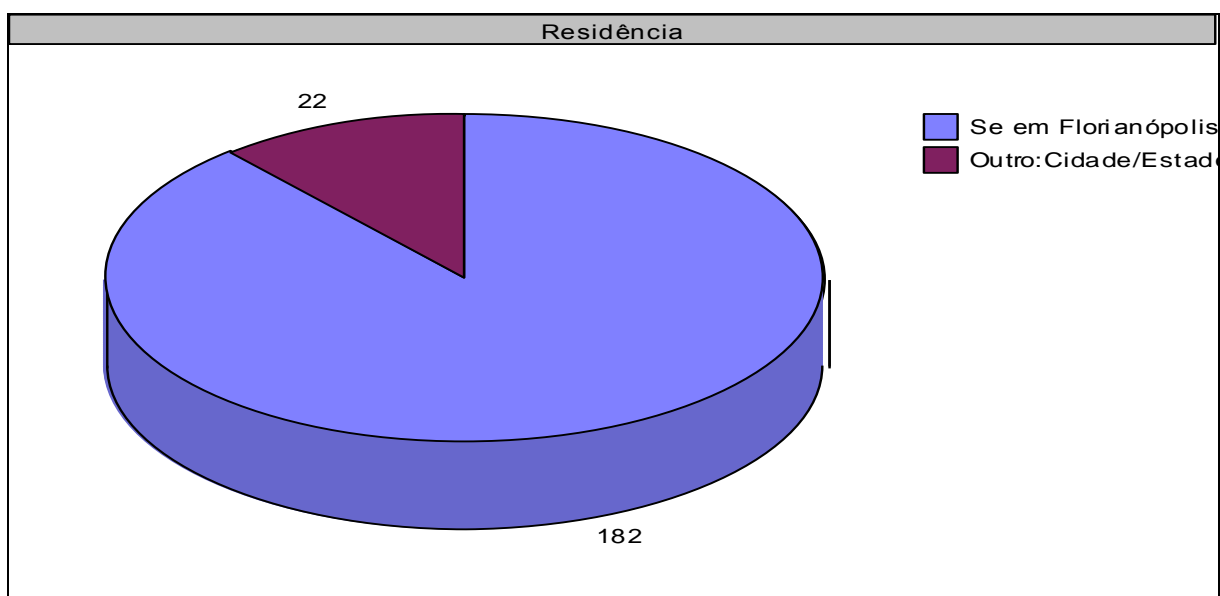


Gráfico 04. Residência

Fonte: dados primários

Observou-se que grande parte dos frequentadores do bairro Trindade, Florianópolis residem na cidade de Florianópolis (182 entrevistados) e vinte e duas estão em outras cidades, sendo que treze dessas pessoas residem em São José, município parte da Grande Florianópolis.

Seguem os gráficos, correspondentes aos bairros de Florianópolis e outras cidades.

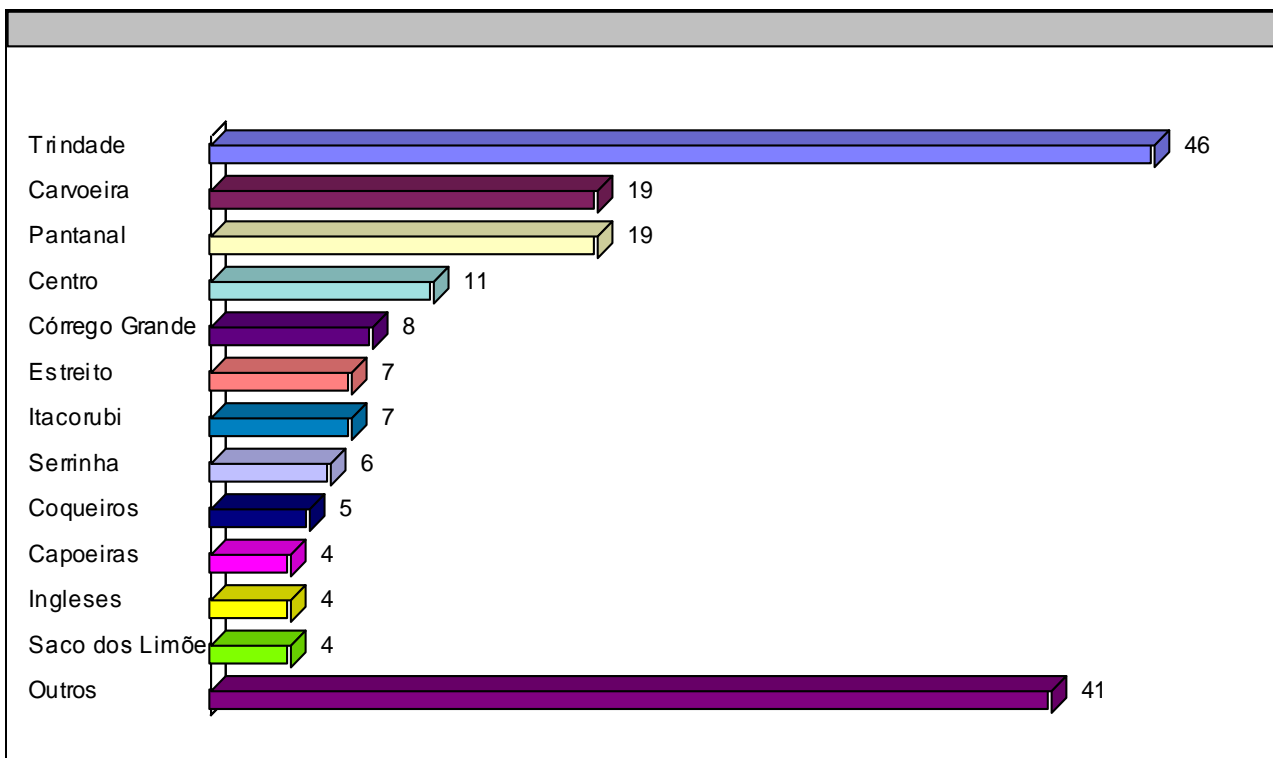


Gráfico 05. Bairros em Florianópolis

Fonte: dados primários

O bairro de residência de grande parte dos moradores da cidade de Florianópolis (entrevistados), é a Trindade, correspondendo a 46 de 182 ou 25,3%, seguido do bairro Carvoeira (10,44%), Pantanal (10,44%) e Centro (6%). Os bairros agrupados em “outros” são: Agrônômica, João Paulo, Rio Vermelho, Sambaqui, Abrãao, Campeche, Carianos, Lagoa da Conceição, Saco Grande, Santa Mônica, Armação, Barra da Lagoa, Bom Abrigo, Canasvieiras, Canto da Lagoa, Costeira, Itaguaçu, Jardim Atlântico, Jurerê, Monte Verde, Ponta das Canas, Ratonas, Rio Tavares e Vargem Grande e obtiveram frequência igual ou menor que três.

Outras Cidades/Estados:

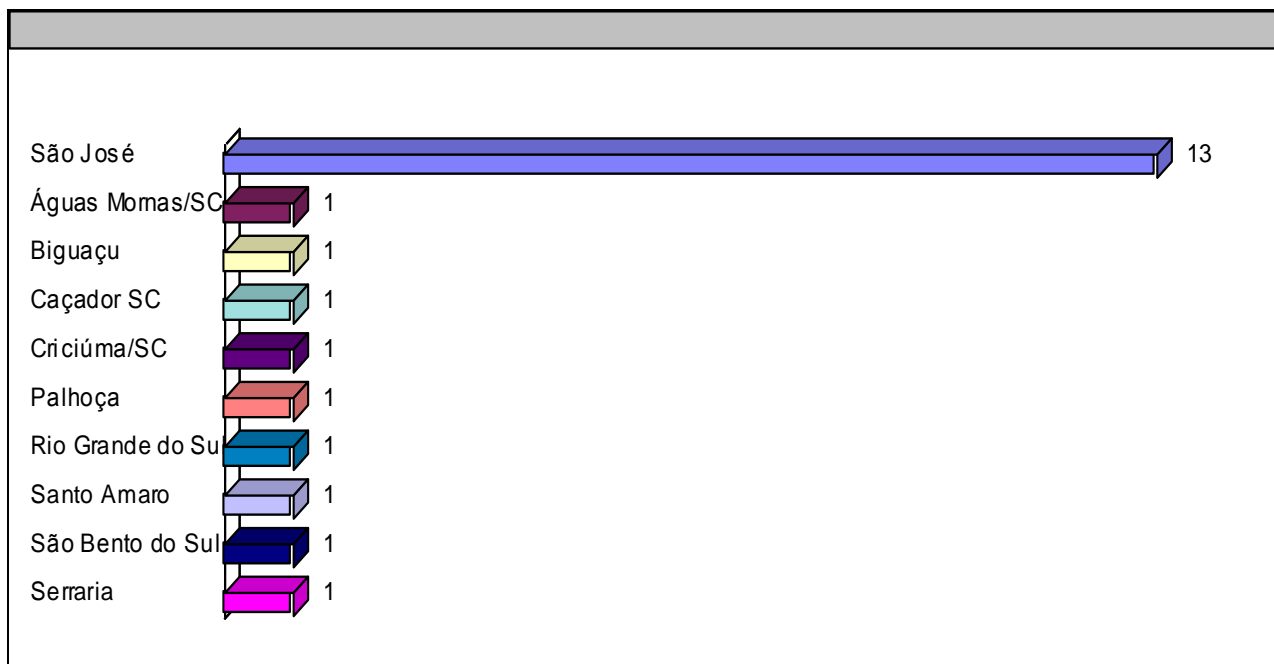


Gráfico 06. Outras Cidades/Estados

Fonte: dados primários.

Como já comentado anteriormente, dos residentes fora da cidade de Florianópolis, a maioria (13 de 22) ou 59% moram em São José, seguido das cidades de Águas Mornas, Biguaçu, Palhoça, Santo Amaro e Serraria (05) ainda na Grande Florianópolis. O restante, três indivíduos da amostra, afirmaram residir em Caçador e Criciúma, além de outro no estado do Rio Grande do Sul.

Tabela 05. Renda mensal aproximada

Renda mensal aproximada	Freq.	%
menor que 2 salários mínimos	99	48,5%
de 2 a 6 salários mínimos	83	40,7%
de 6 a 10 salários mínimos	9	4,4%
acima de 14 salários mínimos	9	4,4%
de 10 a 14 salários	4	2,0%
TOTAL OBS.	204	100,0%

Fonte: dados primários.

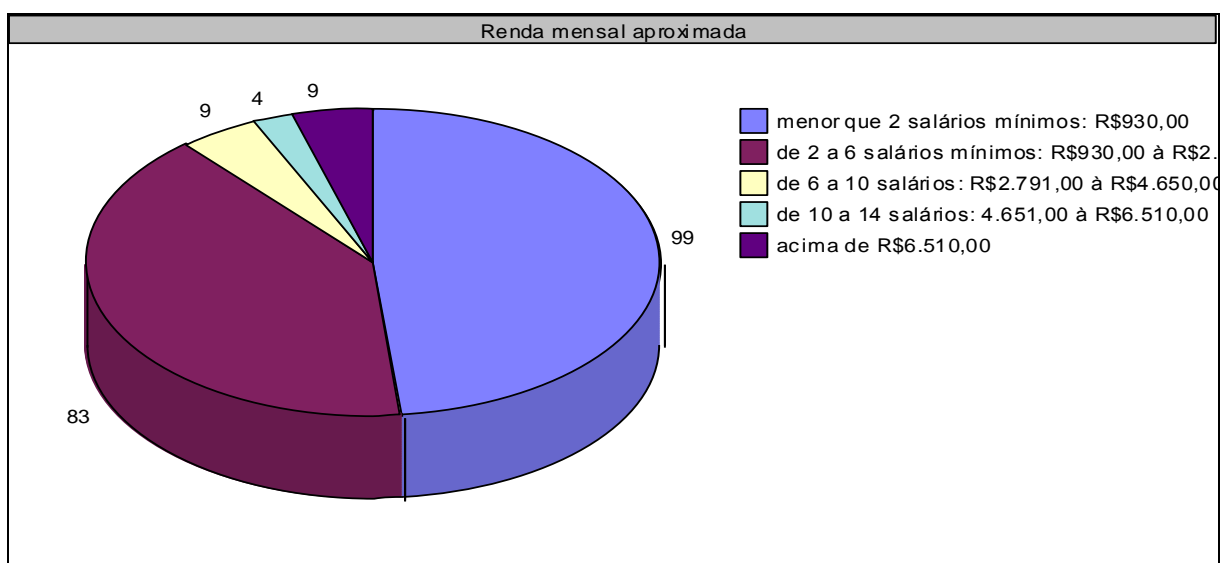


Gráfico 07. Renda mensal aproximada

Fonte: dados primários

A renda mensal (individual) da maioria dos entrevistados (89,2%) ficou em até 6 salários mínimos, ou R\$2.790,00 (dois mil setecentos e noventa reais), sendo que 99 ou 48,5% da maioria ganha até 2 salários mínimos. O fato deve-se pela amostra ser composta por estudantes em sua maioria. Apenas 6,4% do total possuem renda mensal entre 6 e 14 salários mínimos (R\$2.791,00 à R\$6.510,00) e a minoria ou 4,4% ganham acima disso.

Tabela 06. Estado Civil

Estado civil	Freq.	%
solteiro	182	89,2%
casado	14	6,9%
outro	6	2,9%
divorciado	2	1,0%
TOTAL OBS.	204	100,0%

Fonte:dados primários

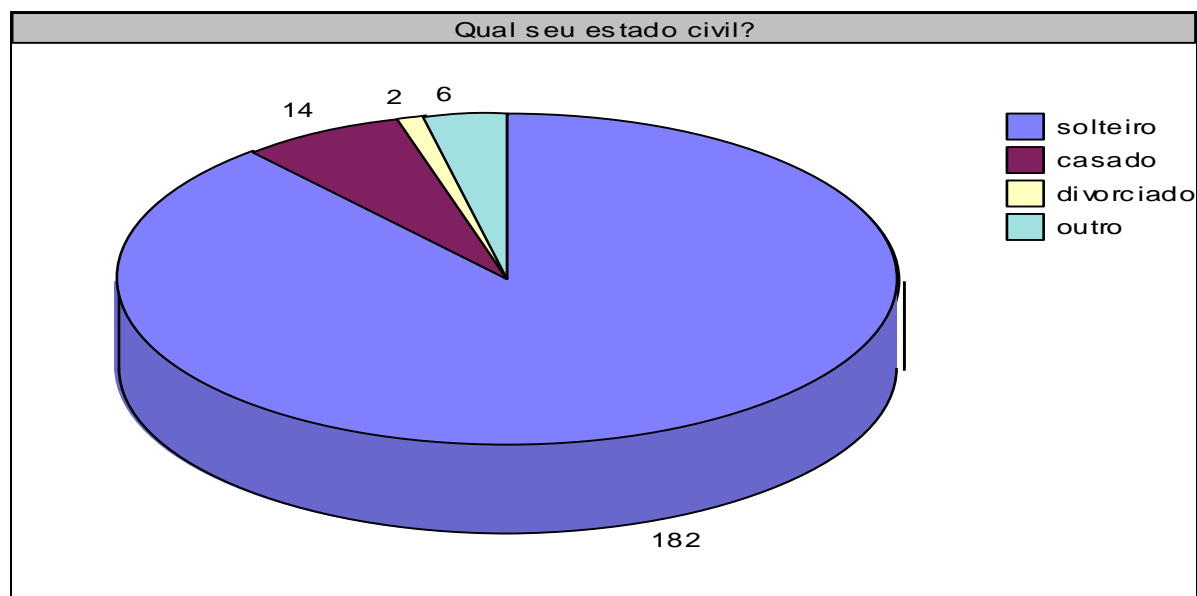


Gráfico 08. Estado Civil

Fonte: dados primários

A amostra em questão abrange em sua maioria, pessoas solteiras (89,2% ou 182 dos entrevistados). Já os casados correspondem a 6,9%, seguido de divorciados e outros (3,9%).

Tabela 07. Ocupação

Ocupação	Freq.	%
estudante	184	70,5%
funcionário empresa privada	24	9,2%
outra	22	8,4%
profissional autônomo	18	6,9%
empresário	7	2,7%
funcionário público	3	1,1%
aposentado	3	1,1%
TOTAL CIT.	261	100,0%

Fonte: dados primários

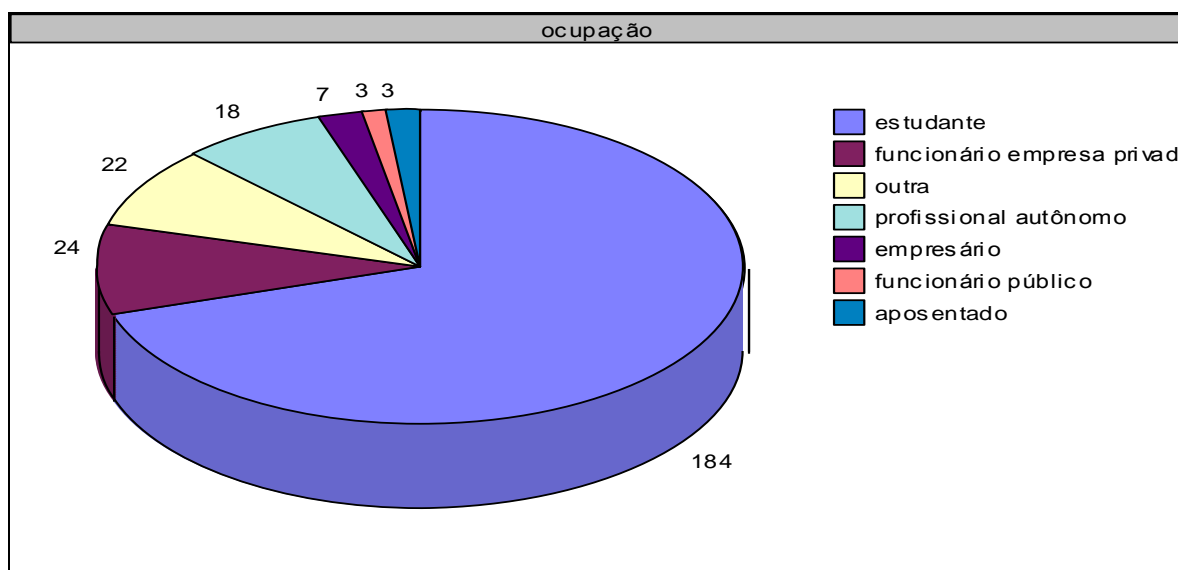


Gráfico 09. Ocupação
Fonte: dados primários

Finalizando o perfil sócio-econômico da amostra, entre os 204 entrevistados, pelo menos 70,5% são estudantes, seguido de funcionário de empresa privada (9,2%). Essa questão possibilitou ao entrevistado a escolha de mais de uma resposta, sendo que entre a frequência de 261 respostas, muitos são estudantes e funcionários de empresa privada, estudantes e empresários ou estudantes e profissionais autônomos. Observou-se grande frequência de “outra” ocupação (8,4%).

4.1.2 Hábitos de consumo em torno da bebida café

Tabela 08. Frequência que costuma beber café

Frequência beber café	Freq.	%
de duas a quatro vezes ao dia	70	34,3%
em média uma vez ao dia	43	21,1%
raramente, menos de uma vez na semana	24	11,8%
não bebo café	24	11,8%
em média de uma a quatro vezes na semana	22	10,8%
mais de quatro vezes ao dia	21	10,3%
TOTAL OBS.	204	100,0%

Fonte: dados primários

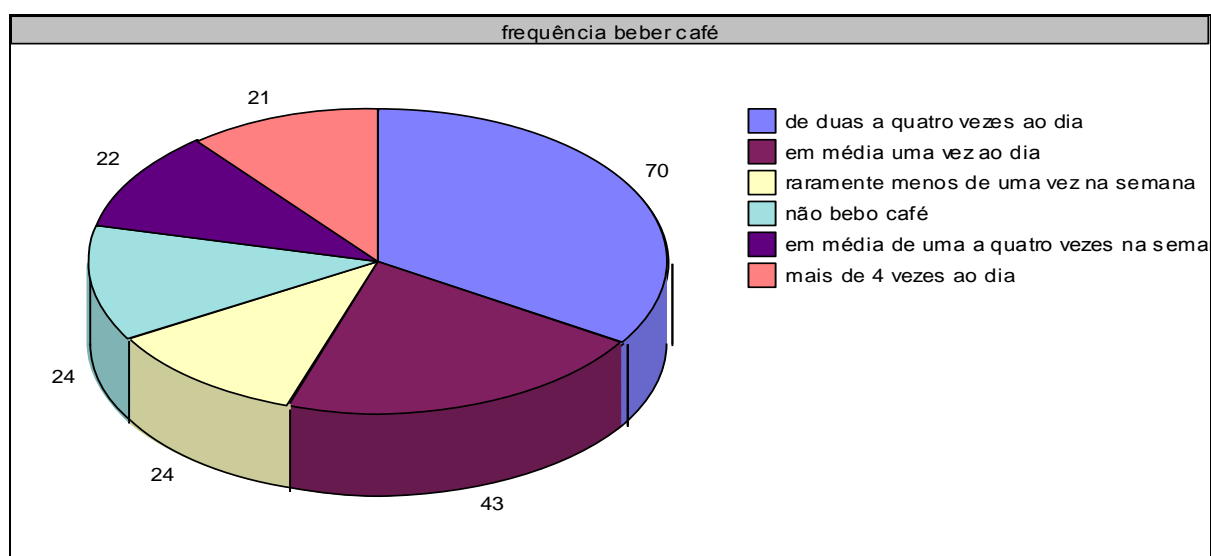


Gráfico 10. Frequência que costuma beber café

Fonte: dados primários

Pode-se observar com relação à frequência de consumo do café, que 65,7% dos entrevistados na amostra, consomem o produto todos os dias. Dentre eles, 21 ou 10,3% bebem café mais de quatro vezes ao dia, 34,3% de duas a quatro vezes ao dia e 21,1% bebem em média uma vez ao dia. O restante da amostra, consome o produto de uma a quatro vezes na semana (10,8%); raramente consome – menos de uma vez na semana (11,8%) e apenas 24 pessoas ou 11,8% não bebem café.

Tabela 09. Frequência que costuma beber café fora de casa

Café fora de casa	Freq.	%
raramente bebo café nesses estabelecimentos	42	20,6%
pelo menos toda semana	36	17,6%
quase toda semana	35	17,2%
quase todos os dias	32	15,7%
todos os dias	26	12,7%
não bebo café	24	11,8%
não bebo café fora de casa	9	4,4%
TOTAL OBS.	204	100,0%

Fonte: dados primários

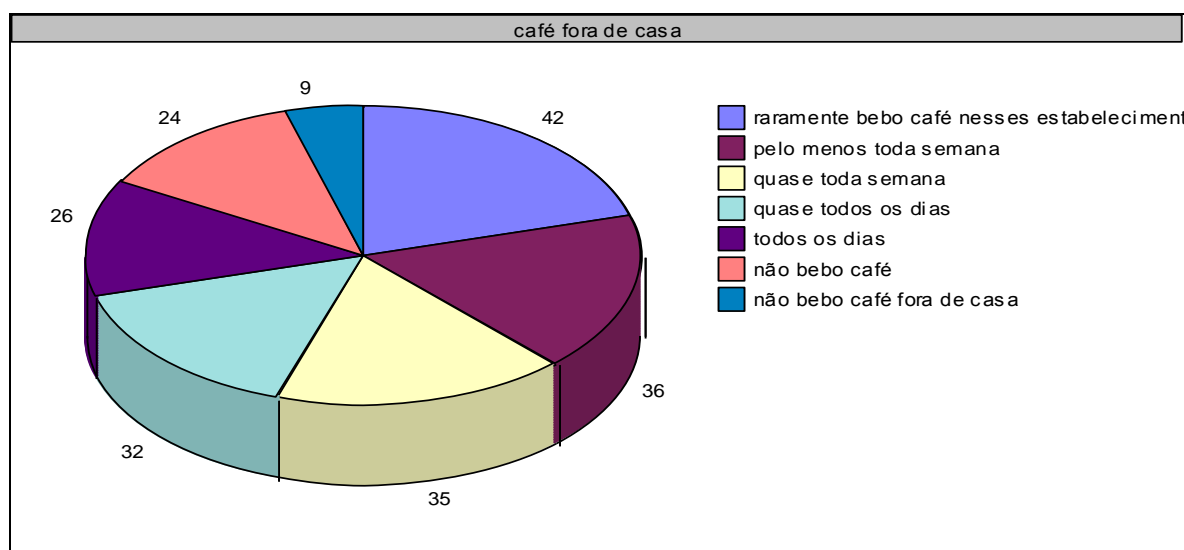


Gráfico 11. Frequência que costuma beber café fora de casa

Fonte: dados primários

Dos consumidores de café, muitos não possuem o hábito de beber café fora de casa: 20,6% ou 42 dos entrevistados raramente o fazem, enquanto que 4,4% não o fazem, totalizando 25% de indivíduos que não costumam frequentar casas de café. Se for considerado apenas os consumidores da bebida (pelo menos uma vez na semana) esse percentual sobe para 32,7%.

Ainda assim, do total de pessoas entrevistadas, 58 ou 28,4% bebem café fora de casa todos ou quase todos os dias e 34,8% o fazem toda ou quase toda semana. Como já citado, 24 pessoas não consomem o produto.

Tabela 10. Motivos caso não frequente estabelecimentos de café

Quais motivos caso não frequente	Freq.	%
não resposta	97	45,8%
prefiro beber café em casa ou no trabalho	34	16,0%
não gosto de café	30	14,2%
outros	26	12,3%
não existem estabelecimentos próximos	16	7,5%
não existem estabelecimentos de qualidade	9	4,2%
TOTAL CIT.	212	100,0%

Fonte: dados primários

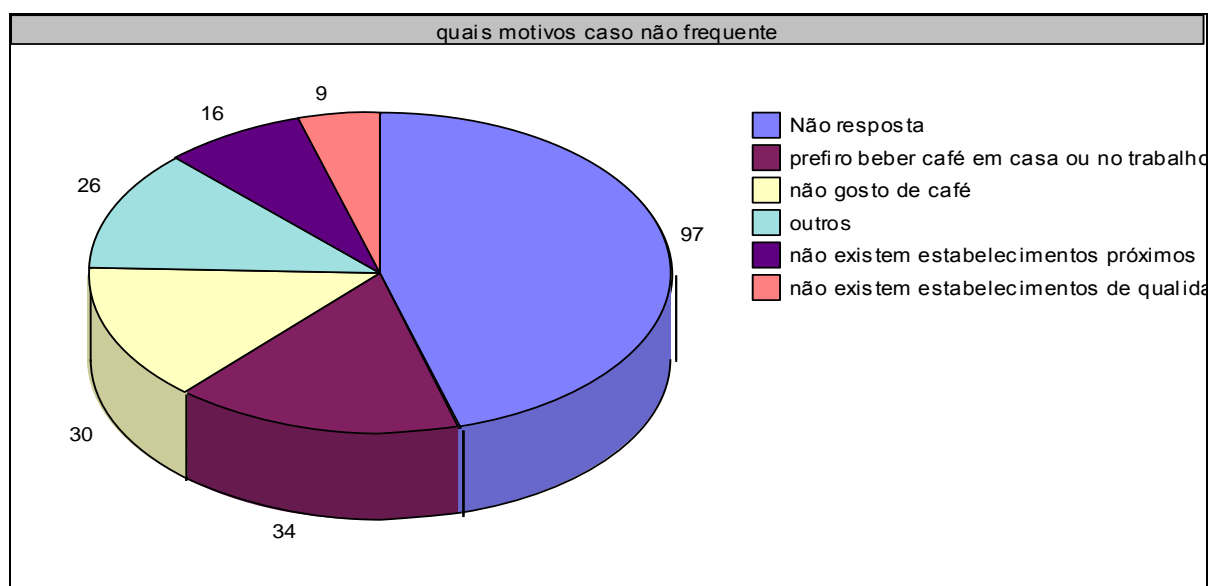


Gráfico 12. Motivos caso não frequente estabelecimentos de café

Fonte: dados primários

Nessa abordagem, houve grande número de não respostas (45,8%), pois alguns entrevistados que frequentam casas de café não a responderam e outros sim. Cabe ressaltar ainda que foi aceita mais de uma resposta, sendo a contagem realizada pela frequência. Dessa forma, a maioria dos respondentes (34 de 212) ou 16% do total, não consomem café fora de casa por preferir beber o produto em casa ou no trabalho, outros 12,3% por não existirem estabelecimentos próximos ou de qualidade e para 26 ou 12,3% outros motivos levam-os a não frequentar: sete porque acham as cafeterias caras ou por não terem dinheiro, por falta de cultura, por preferir outras coisas ou por achar o hábito não saudável.

Tabela 11. Frequentaria uma nova cafeteria com espaço para leituras/estudos

Frequentaria casa de café	Freq.	%
sim	147	72,1%
não	41	20,1%
não sei/ não tenho opinião formada	16	7,8%
TOTAL OBS.	204	100,0%

Fonte: dados primários

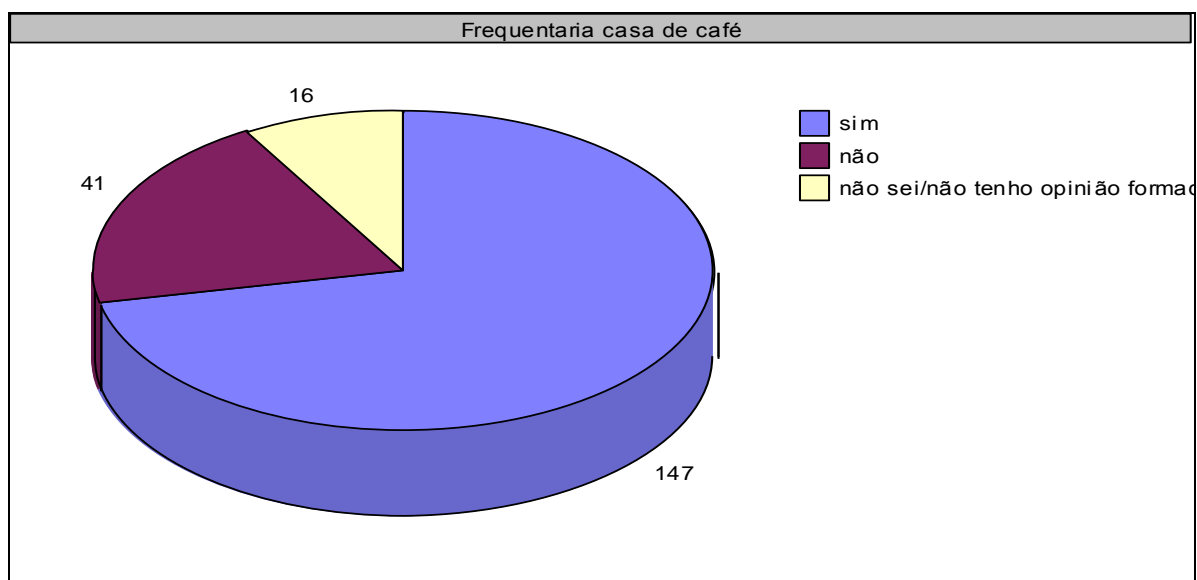


Gráfico 13. Frequentaria uma nova cafeteria com espaço para leituras/estudos

Fonte: dados primários

Dos 204 respondentes, 147 ou 72,1% disseram que frequentariam uma nova cafeteria com espaço para leituras/estudos no bairro Trindade. Esse percentual corresponde à grande maioria. Do restante, 41 pessoas não frequentariam e 16 não possuem opinião formada a respeito. Cabe ressaltar que 42 pessoas da amostra não possuem o hábito de beber café fora de casa e 24 delas não consomem o produto, o que confirma que muitos dos indivíduos que não frequentam, continuarão a não frequentar, pelos motivos já apresentados. Outro ponto relevante ainda, é que muitos que não gostam de café, frequentariam a nova cafeteria para aproveitar o espaço e consumir outros produtos/serviços. O questionário encerrou-se para os respondentes que “não frequentariam”.

Tabela 12. Estabelecimentos frequentados.

Estabelecimentos	Freq.
Livraria Convivência	16
La Bohème	15
Assim Assado	14
Chuvisco	10
Básico ufsc	7
CTC	7
outras cantinas ufsc	7
CETEC	6
Shopping Iguatemi	6
Bar da nina	4
Café das artes	4
Centro de eventos ufsc	4
máquina da biblioteca central	4
Bossa nova	3
Café do Brasil	3
Café Paris	3
Aroma Café	2
Bella Gula	2
Bellas Artes Café	2
Bob's	2
Café del Sur	2
Café do lado	2
Casa das tortas	2
La madre	2
Padoka	2
Rocambole Café	2
São Paulo	2
Outros estabelecimentos	38
TOTAL	173

Fonte: dados primários

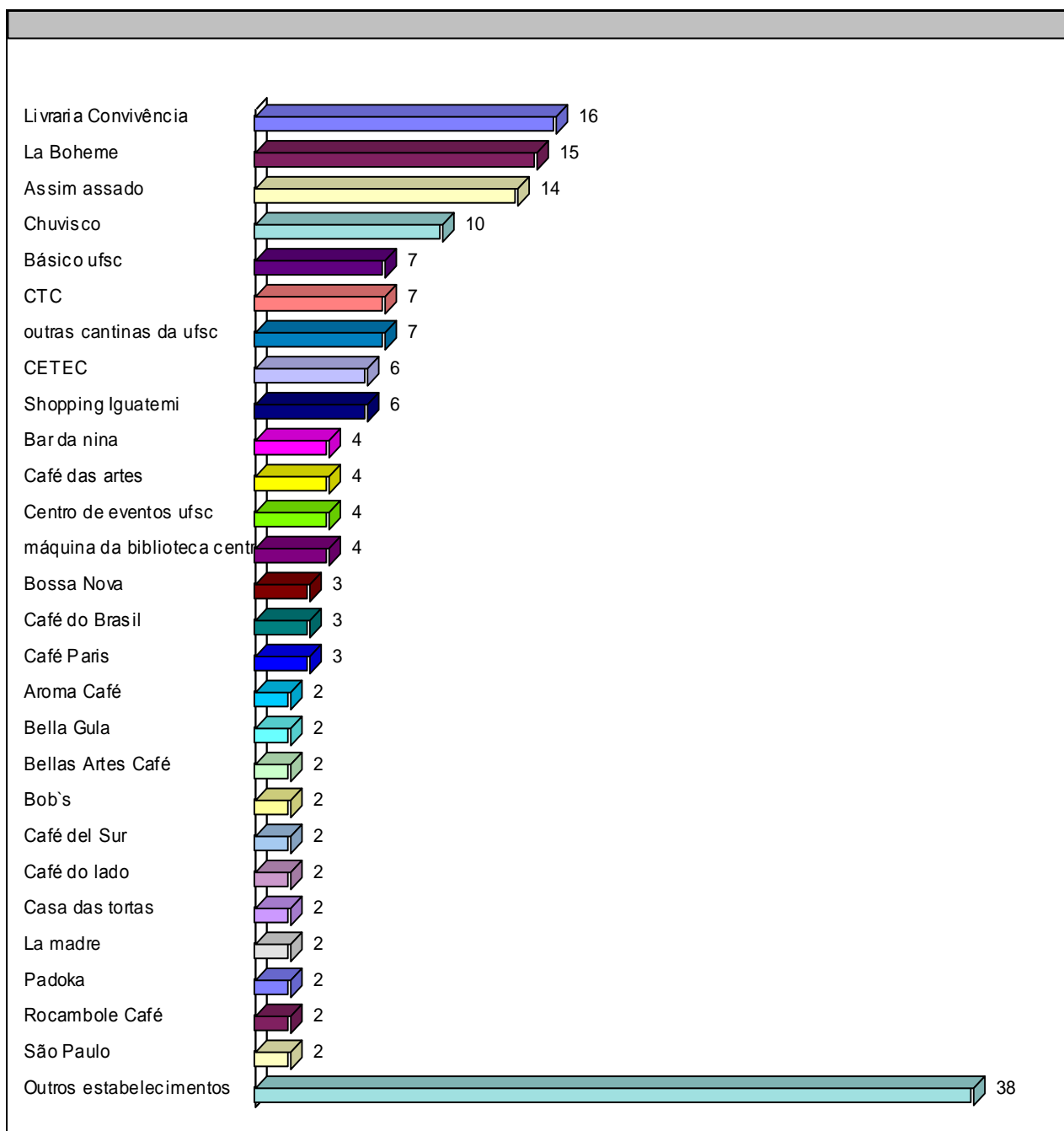


Gráfico 14. Estabelecimentos frequentados

Fonte: dados primários

A análise da questão foi realizada de duas formas, primeiramente foram organizados os estabelecimentos de maior frequência, ou seja, os mais citados para os 126 respondentes: Livraria Convivência (16) , La Bohème (15), Assim Assado (14), Chuvisco (10), Básico (7), CTC (7) e outras cantinas da UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina (7). As empresas que obtiveram frequência menor que “2” foram agrupadas em “outros estabelecimentos” e são: Angeloni Santa Mônica, Bar Brahma, Bar Docas, Baú do Fellini, Brunella, Café Bocaiúva, Café Canam, Café cultura, Café Austrália, Café da vovó, Café

delícia, Café Fany, Café Matisse, Café Sintonia, Floripa Shopping, Casa do Pão de Queijo, Café das livrarias Catarinense, Central do Café, Centro de evento e cultura, Empório Café, Empório mineiro, Feesc, Fran's Café, François, Grand Café, Grão Café, Livraria Saraiva, Mc Donalds, Café “da Lagoa”, Natura ilha, Natural, Rainha do Pão de Queijo, Rei do Mate, Café Santo Antônio, Senadinho, Starbucks – SP, Super Pão e Viena.

Já outra análise foi a ordem de preferência dos estabelecimentos, onde em primeiro lugar como preferido para consumir café, ficaram a Livraria Convivência e o Assim Assado com onze votos cada um. Já em segundo e em terceiro ficou o Café La Bohème com seis votos em segundo e quatro em terceiro. Cabe ressaltar que as empresas preferidas (em primeiro lugar) pelos respondentes (126) encontram-se nos centros acadêmicos da UFSC e a segunda e terceira mais preferida, está no bairro Trindade, próxima à Universidade.

Tabela 13. Outros: estabelecimentos frequentados

Cite casas de café de sua preferência	Freq.	%
Citaram casas de café	126	61,8%
não recordo o nome dos estabelecimentos	55	27,0%
não frequento cafeterias	23	11,3%
TOTAL OBS.	204	100,0%

Fonte: dados primários

Houve ainda grande “não resposta” sobre os estabelecimentos frequentados, já que 55 dos entrevistados não recordam o nome dos estabelecimentos e outros 23 não frequentam cafeterias. Sendo que apenas 61,8% puderam responder e votar em sua empresa preferida.

Tabela 14. Produtos que consome

Quais produtos consome	Freq.	%
sanduíches/salgados	94	19,8%
cappuccino	88	18,6%
doces/tortas e crepes	82	17,3%
café expresso	81	17,1%
não resposta	43	9,1%
chás	22	4,6%
outros	18	3,8%
cafés especiais como aromatizados	15	3,2%
frappuccino	12	2,5%
outras bebidas com café	10	2,1%
nenhuma das alternativas	9	1,9%
TOTAL CIT.	474	100,0%

Fonte: dados primários

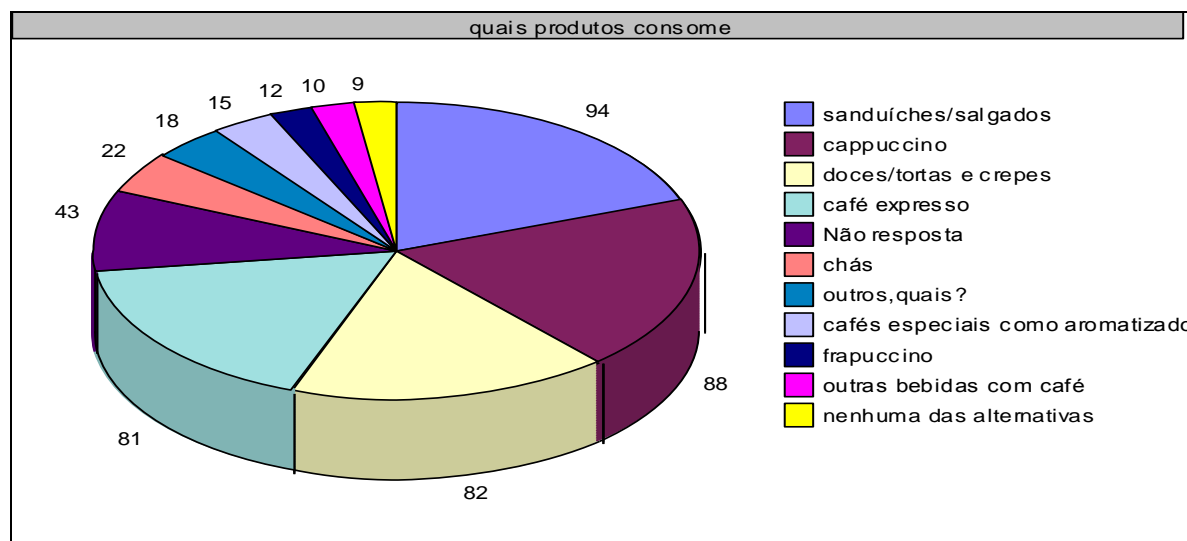


Gráfico 15. Produtos que consome

Fonte: dados primários

Os produtos cappuccino (88), café expresso (81), sanduíches/salgados (94) e doces/tortas e crepes (82) foram apontados como mais consumidos entre os indivíduos da amostra (72,8%). Os respondentes (161 indivíduos) puderam escolher mais de uma resposta, sendo a análise realizada pela frequência em que os produtos foram escolhidos. Os cafés especiais, gelado (frappuccino) e outras bebidas com café, obtiveram baixo percentual (7,8%) o que pode significar pouco consumo desses produtos ou falta de oferta no mercado. Nessa questão, houve 9,1% de não resposta, ou seja, 43 pessoas que “não frequentariam uma nova cafeteria com espaço para leituras/estudos” onde o questionário foi encerrado para eles. Dessa forma se considerarmos apenas os respondentes (161), o percentual dos produtos mais

consumidos – cappuccino, café expresso, sanduíches/salgados e doces/tortas e crepes, sobe de 72,8% para 80%.

Tabela 15. Outros produtos

Outros produtos	Freq.
Sucos	4
Chocolate quente	3
Chopp	3
Bebidas com leite	1
Café comum	1
Café normal - carioquinha	1
Café preto simples	1
Cerveja	1
Cerveja e refrigerante	1
Pão de queijo	1
sushi	1
TOTAL	18

Fonte: dados primários

Outros produtos ainda, foram citados (18 ou 3,8%) principalmente pelos indivíduos que não gostam de café: sucos (22,2% de 18), chocolate quente (16,7% de 18), Chopp (16,7% de 18) entre outros como café comum, cerveja, pão de queijo e até sushi.

Tabela 16. Preço médio que costuma pagar em xícara média de café

Preço médio xícara de café	Freq.	%
até R\$2,00	66	32,4%
entre R\$2,01 e R\$3,00	44	21,6%
não resposta	43	21,1%
entre R\$3,00 e R\$5,00	23	11,3%
nenhuma das alternativas	23	11,3%
mais de R\$5,00	5	2,5%
TOTAL OBS.	204	100,0%

Fonte: dados primários

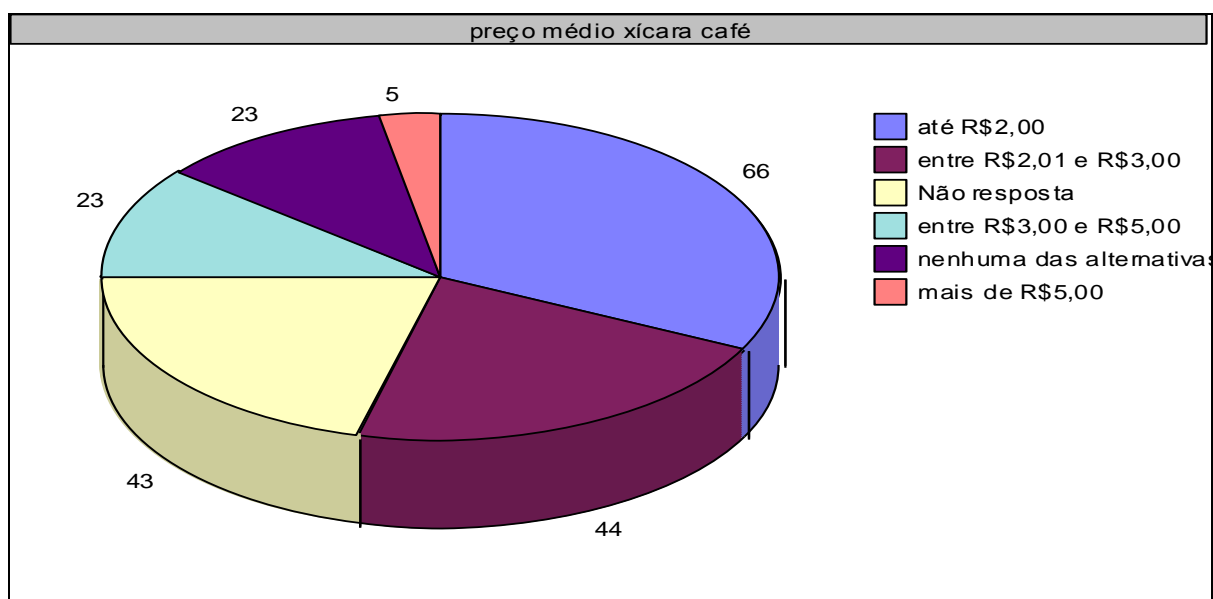


Gráfico 16. Preço médio que costuma pagar em xícara média de café

Fonte: dados primários

Pode-se observar que maior parte da amostra pesquisada, 54% pagam até R\$3,00 (três reais) em uma xícara média de café sendo que entre esses 54%, 66 ou 32,4% pagam até R\$2,00 pelo produto. Apenas 13,8% pagam mais de R\$3,00 e a não resposta (43) corresponde aos não frequentadores da nova cafeteria proposta. Calculando o percentual apenas em cima dos respondentes (161) o percentual de indivíduos que pagam em uma xícara de café até R\$3,00 aumenta para 68,32%.

Tabela 17. O que leva a frequentar as casas de café atuais

O que leva a frequentar	Freq.	%
encontrar com os amigos e conversar	114	37,3%
sossego, aproveitar um bom ambiente	69	22,5%
beber um café de qualidade	61	19,9%
não resposta	43	14,1%
nenhuma das alternativas	10	3,3%
outro	9	2,9%
TOTAL CIT.	306	100,0%

Fonte: dados primários

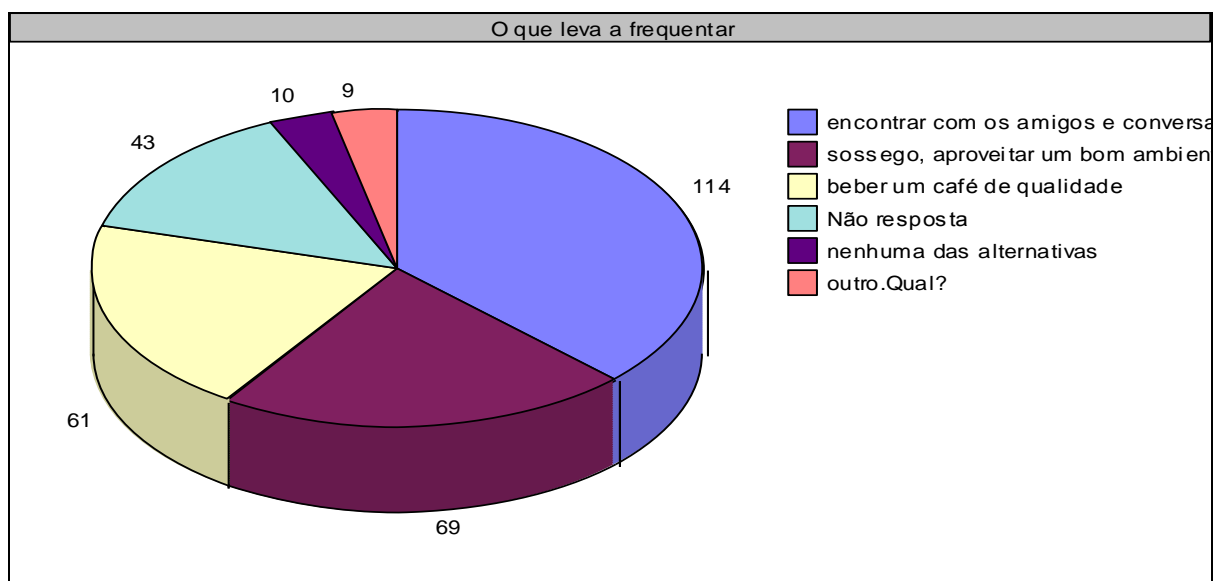


Gráfico 17. O que leva a frequentar as casas de café atuais

Fonte: dados primários

“Encontrar com os amigos e conversar” é o principal motivo pelo qual os entrevistados frequentam as atuais casas de café com 37,3% , seguido de “sossego, aproveitar um bom ambiente” (22,5%) e “beber um café de qualidade” (19,9%). Nove outros motivos foram citados como: paquera, necessidade, doces, estudos, leitura e relaxamento, trabalho de faculdade, namorada, comer e beber chopp. Se não considerarmos, a “não resposta” na contagem, sobe para 43,35% o percentual de indivíduos que vão às cafeterias para encontrar com os amigos e conversar.

Tabela 18. Motivos pelo qual frequentaria a nova cafeteria proposta

Quais motivos frequentaria	Freq.	%
para encontrar com os amigos	98	29,4%
gosto de café e bebidas especiais com café	91	27,3%
não resposta	43	12,9%
para consumir outros serviços	35	10,5%
para beber café e acessar a internet	32	9,6%
não tenho um espaço aconchegante para estudos	21	6,3%
nenhuma das alternativas	7	2,1%
outros	6	1,8%
TOTAL CIT.	333	100,0%

Fonte: dados primários

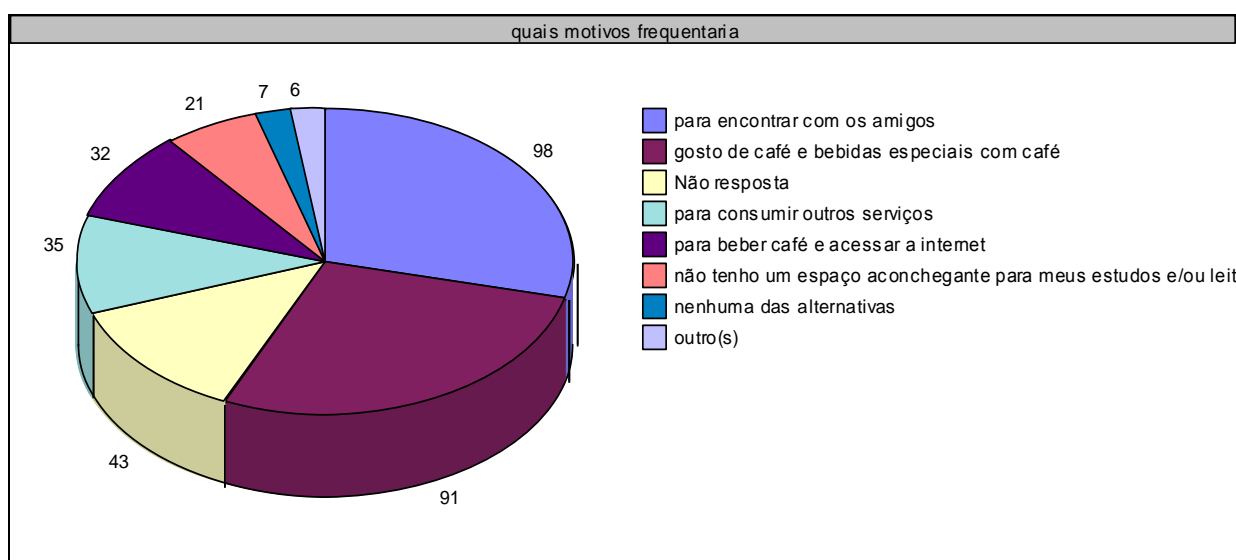


Gráfico 18. Motivos pelo qual frequentaria a nova cafeteria proposta

Fonte: dados primários

Confirmando-se a preferência dos indivíduos na amostra, 29,4% frequentariam a nova cafeteria proposta para encontrar com os amigos. Um segundo grande motivo é o fato de gostarem de café e bebidas especiais com café (27,3%). Ainda assim, 10,5% ou 35 frequentariam para consumir outros serviços; para beber café e acessar a internet (9,6% ou 32) e 21 ou 6,3% afirmaram não ter um espaço aconchegante para os estudos/leituras. Outros motivos foram citados, como: reuniões com clientes, chopp, ambiente de espera, usufruir do espaço de leitura, acessar a internet e para encontros. O percentual do motivo “encontrar com os amigos” sobe para 33,8%, se for desconsiderada a não resposta.

Tabela 19. Situação que melhor caracteriza o consumo

Situação que caracteriza o consumo	Freq.	%
durante estudos/leituras	55	21,2%
não existe uma situação específica	54	20,8%
lanches e refeições	49	18,8%
reuniões e/ou encontros sociais	48	18,5%
não resposta	43	16,5%
nenhuma das alternativas	11	4,2%
TOTAL CIT.	260	100

Fonte: dados primários

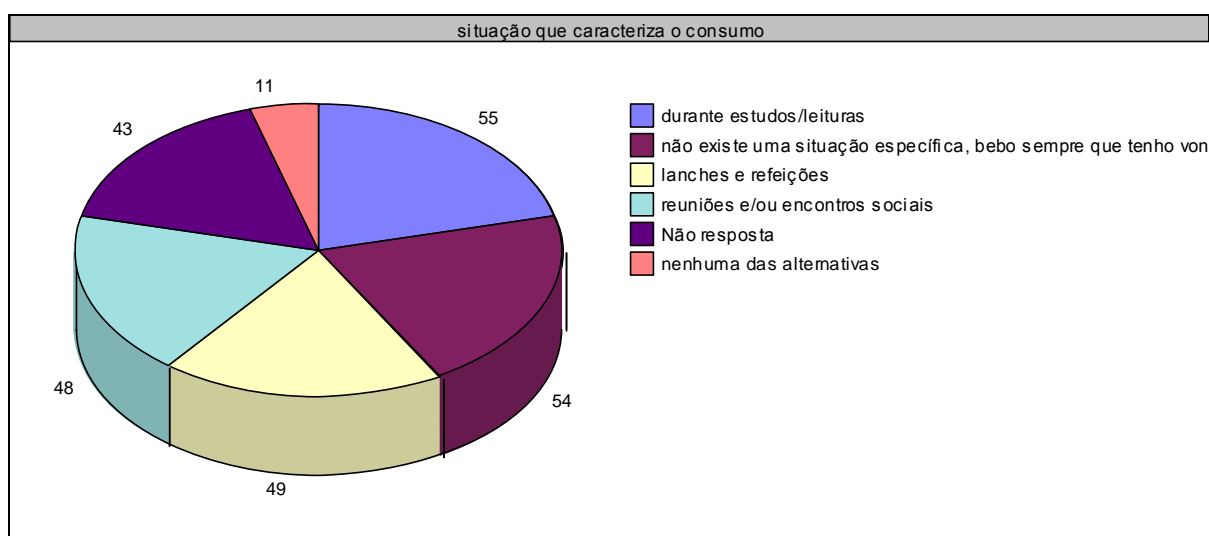


Gráfico 19. Situação que melhor caracteriza o consumo

Fonte: dados primários

Novamente, considera-se para a análise o número de citações das alternativas. Dessa forma, grande parte da amostra considera que as situações que melhor caracterizam o consumo de café são durante estudos/leituras (21,2%) e lanches e refeições (18,8%), se considerarmos apenas os respondentes, os índices aumentam para 25,35% e 22,58% respectivamente. Ainda, para 54 ou 20,8% dos indivíduos, não há uma situação específica para consumir café. “Reuniões e/ou encontros sociais” foi também uma situação bastante citada, totalizando 18,5% da amostra.

Tabela 20. Critério de escolha de uma casa de café

Critério de escolha de uma casa de café	Freq. (ord.1)	%	Freq. (ord.2)	%	Freq. (ord.3)	%	Freq. (ord.4)	%	Freq. (ord.5)	%	Freq. (soma)	%
Não resposta	57	27,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	57	7,2%
Facilidade de acesso	33	16,2%	17	11,6%	25	17,0%	26	17,7%	46	31,3%	147(2,76)	18,6%
Preço	23	11,3%	40	27,2%	38	25,9%	25	17,0%	21	14,3%	147(3,13)	18,6%
Qualidade do café	49	24,0%	41	27,9%	25	17,0%	15	10,2%	17	11,6%	147(3,61)	18,6%
Ambiente acolhedor	30	14,7%	20	13,6%	32	21,8%	32	21,8%	33	22,4%	147(2,88)	18,6%
Atendimento	12	5,9%	29	19,7%	27	18,4%	49	33,3%	30	20,4%	147(2,62)	18,6%
TOTAL CIT.	204		147		147		147		147		792	100%

Fonte: dados primários

A ordem média de citação de cada categoria encontra-se indicada entre parênteses na penúltima coluna. Dessa forma a ordem de importância dos critérios de escolha de uma casa de café são: (1) qualidade do café, sabor e aroma, (2) preço, (3) ambiente acolhedor, (4) facilidade de acesso e localização e (5) atendimento.

Os critérios de maior importância, segundo os entrevistados são qualidade do café, sabor e aroma e preço.

Cabe ressaltar ainda, que houve 14 não respostas a mais, do que o já esperado (43), já que algumas foram descartadas por terem sido respondidos de forma errônea. O fato pode estar relacionado com a falta de entendimento da pergunta pelos respondentes.

4.1.3 Cruzamentos

Tabela 21. Sexo X Frequência que costuma beber café

Frequência beber café	Sexo	
	Masculino	Feminino
de duas a quatro vezes ao dia	27,3% (35)	46,1% (35)
em média uma vez ao dia	19,5% (25)	23,7% (18)
raramente, menos de uma vez na semana	15,6% (20)	5,3% (4)
não bebo café	12,5% (16)	10,5% (8)
em média de uma a quatro vezes na semana	13,3% (17)	6,6% (5)
mais de quatro vezes ao dia	11,7% (15)	7,9% (6)
TOTAL (204)	100% (128)	100% (76)

Fonte: dados primários

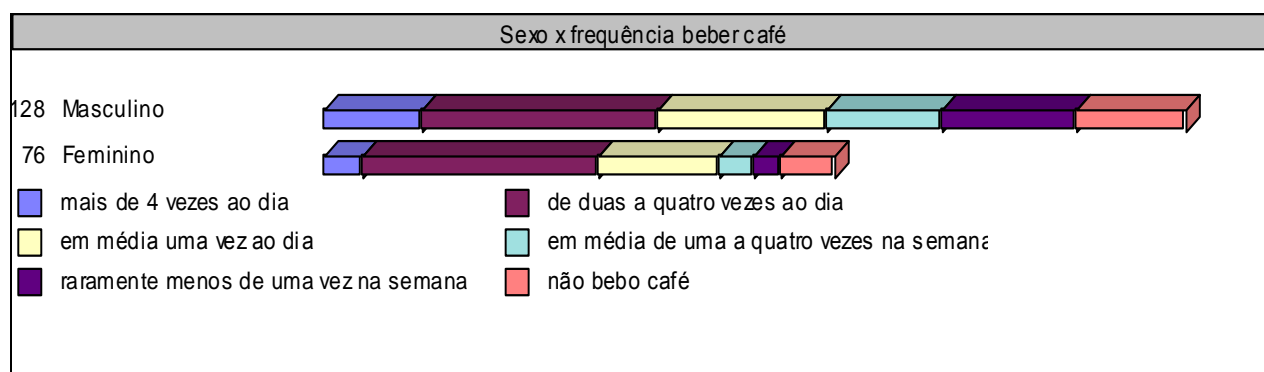


Gráfico 20. Sexo X Frequência que costuma beber café

Fonte: dados primários

Com o cruzamento das variáveis “sexo” e “frequência que costuma beber café” pode-se perceber que 11,7% ou 15 de 128 homens costumam beber café mais de quatro vezes ao dia, enquanto as mulheres, 7,9% o fazem. Porém, na frequência de duas a quatro vezes ao dia, as mulheres são as que consomem mais café (46,1%) ou 35 de 76; e os homens 35 de 128, totalizando 27,3%.

Ainda quanto a variável “sexo”, quem menos bebe café (raramente ou não bebe), são os entrevistados do sexo masculino, que atingiram um percentual de 28,1% contra 15,8% do sexo feminino.

Tabela 22. Sexo X Frequência que costuma beber café fora de casa

Café fora de casa	Sexo	
	Masculino	Feminino
todos os dias	15,6% (20)	7,9% (6)
quase todos os dias	14,1% (18)	18,4% (14)
pelo menos toda semana	14,8% (19)	22,4% (17)
quase toda semana	16,4% (21)	18,4% (14)
raramente bebo café nesses estabelecimentos	21,1% (27)	19,7% (15)
não bebo café fora de casa	4,7% (6)	3,9% (3)
não bebo café	13,3% (17)	9,2% (7)
TOTAL (204)	100% (128)	100% (76)

Fonte: dados primários

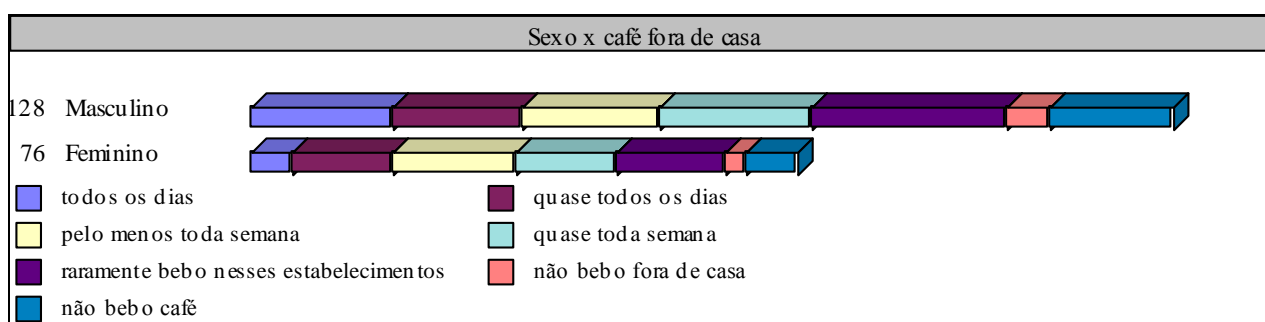


Gráfico 21. Sexo X Frequência que costuma beber café fora de casa

Fonte: dados primários

Há um equilíbrio no cruzamento dessas variáveis, já que os homens que bebem café fora de casa (todos, quase todos os dias e pelo menos toda semana) totalizam 44,5% contra 48,7% de mulheres que também consomem o produto fora de casa. O oposto também foi identificado, ou seja, tanto uma parcela dos indivíduos do sexo masculino (25,8%), quanto do feminino (23,6%) não bebem café fora de casa.

Tabela 23. Sexo X Frequentaria Casa de Café

Frequentaria casa de café	Sexo	
	Masculino	Feminino
sim	68,0% (87)	78,9% (60)
não	24,2% (31)	13,2% (10)
não sei/ não tenho opinião formada	7,8% (10)	7,9% (6)
TOTAL (204)	100% (128)	100% (76)

Fonte: dados primários

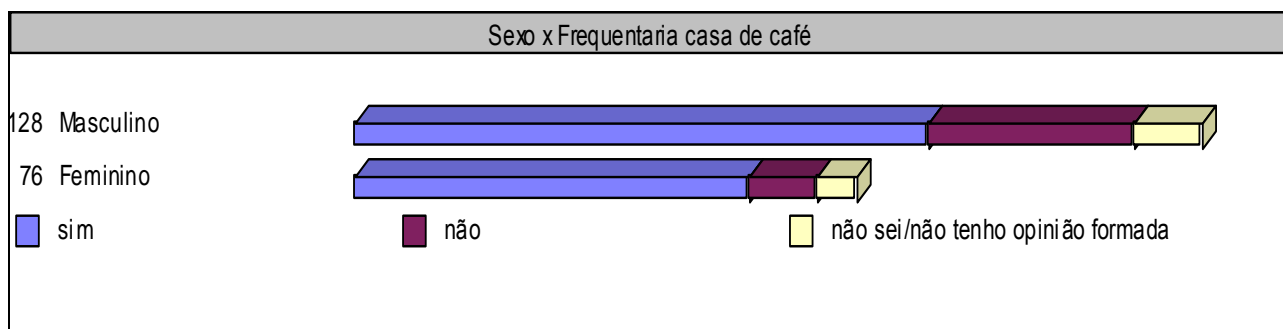


Gráfico 22. Sexo X Frequentaria Casa de Café

Fonte: dados primários

No cruzamento das variáveis “sexo” e “frequentaria casa de café”, não há uma grande diferença entre os homens ou mulheres que frequentariam, já que 68% dos entrevistados do sexo masculino afirmaram que frequentariam uma cafeteria nova com espaço para leitura/estudos e 78,9% das mulheres também frequentariam.

Já o percentual de indivíduos que não frequentariam é maior entre os homens (24,2%), contra 13,2% de mulheres. Os indecisos ou que não possuem opinião formada totalizam 7,8% do sexo masculino e 13,2% do sexo feminino.

Tabela 24. Renda mensal aproximada X Frequência que costuma beber café fora de casa

Café fora de casa	Renda mensal aproximada				
	menor que 2 salários mínimos	de 2 a 6 salários mínimos	de 6 a 10 salários mínimos	de 10 a 14 salários	acima de 14 salários mínimos
todos os dias	15,2% (15)	12,0% (10)	0,0% (0)	25,0% (1)	0,0% (0)
quase todos os dias	12,1% (12)	19,3% (16)	22,2% (2)	25,0% (1)	11,1% (1)
pelo menos toda semana	23,2% (23)	13,3% (11)	11,1% (1)	0,0% (0)	11,1% (1)
quase toda semana	20,2% (20)	13,3% (11)	22,2% (2)	0,0% (0)	22,2% (2)
raramente bebo café nesses estabelecimentos	16,2% (16)	26,5% (22)	44,4% (4)	0,0% (0)	0,0% (0)
não bebo café fora de casa	4,0% (4)	4,8% (4)	0,0% (0)	25,0% (1)	0,0% (0)
não bebo café	9,1% (9)	10,8% (9)	0,0% (0)	25,0% (1)	55,6% (5)
TOTAL (204)	100% (99)	100% (83)	100% (9)	100% (4)	100% (9)

Fonte: dados primários

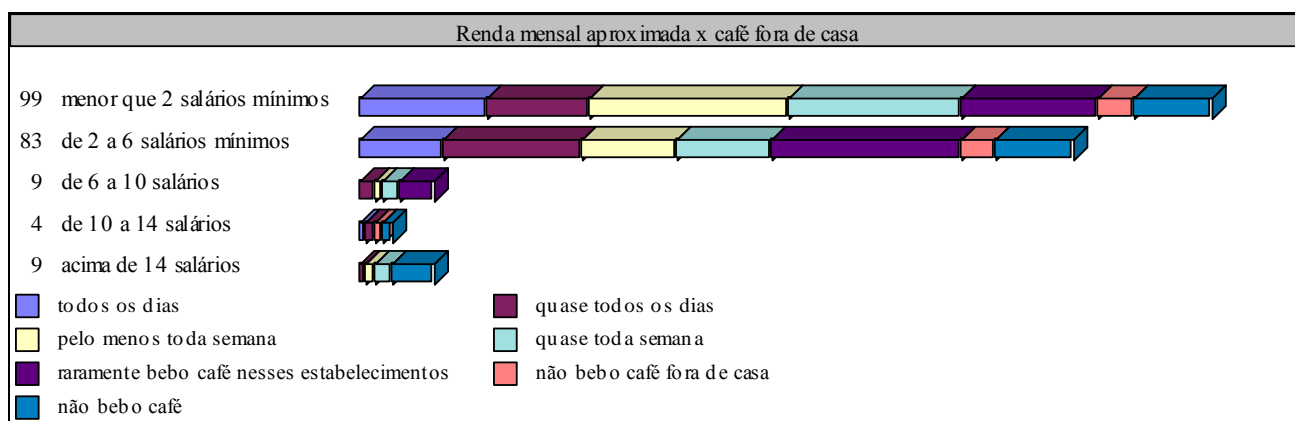


Gráfico 23. Renda mensal aproximada X Frequência que costuma beber café fora de casa

Fonte: dados primários

Entre os indivíduos da amostra que recebem até 6 salários mínimos ou (R\$2.790,00), 64,83% deles bebem café fora de casa todos ou quase todos dias e toda ou quase toda semana, sendo que apenas 9,8% deles não consomem a bebida.

Entre os que não bebem café estão os possuidores de renda acima de R\$6.510,00 ou 14 salários, já que 5 entre 9 deles não consomem o produto. Nas outras faixas de renda, observou-se um equilíbrio entre frequentadores e não frequentadores.

Tabela 25. Faixa etária X Frequência que costuma beber café fora de casa

Café fora de casa	Faixa etária				
	até 20 anos	de 21 à 35 anos	de 36 à 50 anos	de 51 à 65 anos	mais que 65 anos
todos os dias	8,6% (6)	14,9% (18)	25,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)
quase todos os dias	11,4% (8)	18,2% (22)	25,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)
pelo menos toda semana	20,0% (14)	15,7% (19)	0,0% (0)	60,0% (3)	0,0% (0)
quase toda semana	18,6% (13)	15,7% (19)	25,0% (2)	20,0% (1)	0,0% (0)
raramente bebo café nesses estabelecimentos	21,4% (15)	20,7% (25)	12,5% (1)	20,0% (1)	0,0% (0)
não bebo café fora de casa	4,3% (3)	4,1% (5)	12,5% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)
não bebo café	15,7% (11)	10,7% (13)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
TOTAL (204)	100% (70)	100% (121)	100% (8)	100% (5)	0,0% (0)

Fonte: dados primários

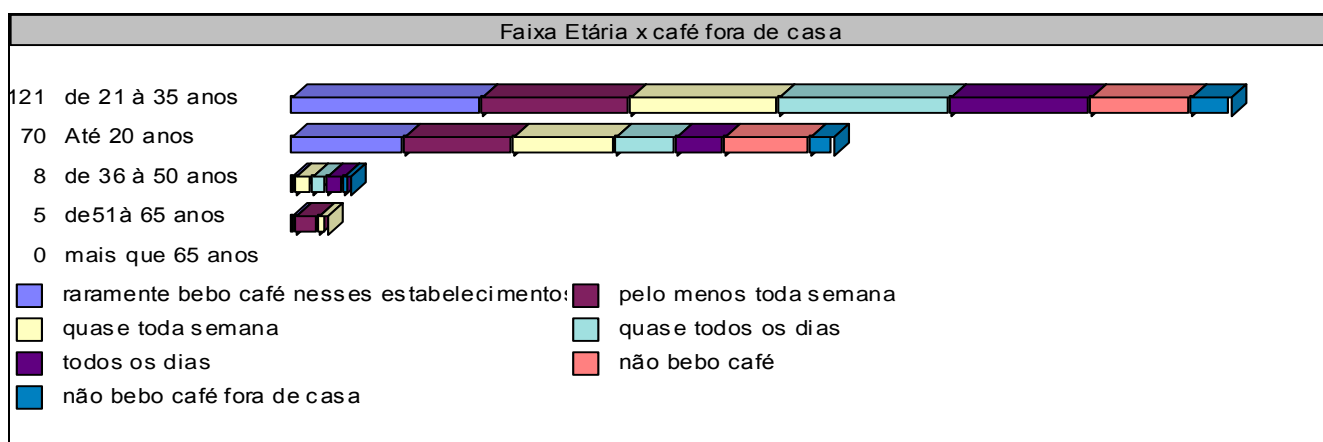


Gráfico 24. Faixa etária X Frequência que costuma beber café fora de casa

Fonte: dados primários

Com o estudo das variáveis “faixa etária” e “frequência que bebe café fora de casa” foi identificado que com relação às pessoas com idades entre 21 e 35 anos, 48,8% frequentam esses estabelecimentos (todos, quase todos os dias, pelo menos toda semana) e 35,5% deles não frequentam ou não consomem. Ainda assim não é um número considerável. As outras faixas etárias em geral ficaram divididas, já que quase metade dessa parcela frequenta e a outra não.

Tabela 26. Faixa etária X Frequentaria uma nova casa de café com espaço para estudos/leituras

Frequentaria casa de café	Faixa etária				
	até 20 anos	de 21 à 35 anos	de 36 à 50 anos	de 51 à 65 anos	mais que 65 anos
sim	77,1% (54)	69,4%(84)	87,5%(7)	40,0%(2)	0,0% (0)
não	18,6% (13)	20,7% (25)	0,0% (0)	60,0% (3)	0,0% (0)
não sei/ não tenho opinião formada	4,3% (3)	9,9% (12)	12,5% (1)	0,0%(0)	0,0% (0)
TOTAL (204)	100% (70)	100% (121)	100% (8)	100% (5)	0,0% (0)

Fonte: dados primários

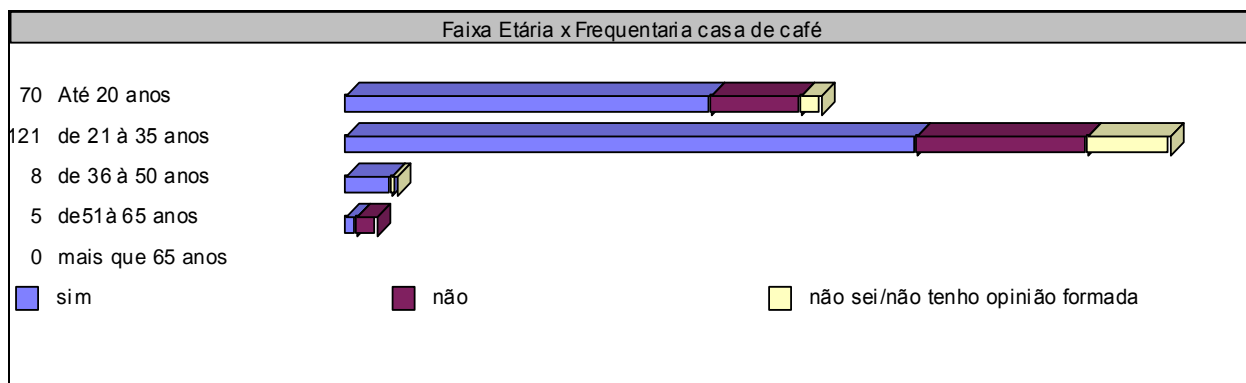


Gráfico 25. Faixa etária X Frequentaria uma nova casa de café com espaço para estudos/leituras.

Fonte: dados primários

Grande parte das faixas etárias pesquisadas, com exceção da “51 à 65 anos” frequentariam uma nova casa de café com espaço para estudos/leituras, já que entre os entrevistados de até 20 anos 77,1% responderam sim e 18,6% não; entre os de 21 à 35, 69,4% responderam sim e 20,7% não e os de 36 à 50 anos, 87,5% também frequentariam contra apenas 12,5% de indecisos.

Tabela 27. Faixa etária X Situação que caracteriza o consumo de café

Situação que caracteriza o consumo	Faixa etária				
	até 20 anos	de 21 à 35 anos	de 36 à 50 anos	de 51 à 65 anos	mais que 65 anos
não resposta	16,9% (14)	16,0% (26)	0,0% (0)	60,0% (3)	0,0% (0)
lanches e refeições	19,3% (16)	18,4% (30)	22,2% (2)	20,0% (1)	0,0% (0)
reuniões e/ou encontros sociais	9,6% (8)	23,9% (39)	11,1% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)
durante estudos/leituras	28,9% (24)	18,4% (30)	11,1% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)
não existe uma situação específica	20,5% (17)	19,0% (31)	55,6% (5)	20,0% (1)	0,0% (0)
nenhuma das alternativas	4,8% (4)	4,3% (7)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
TOTAL CIT. (260)	100% (83)	100% (163)	100% (9)	100% (5)	0,0% (0)

Fonte: dados primários

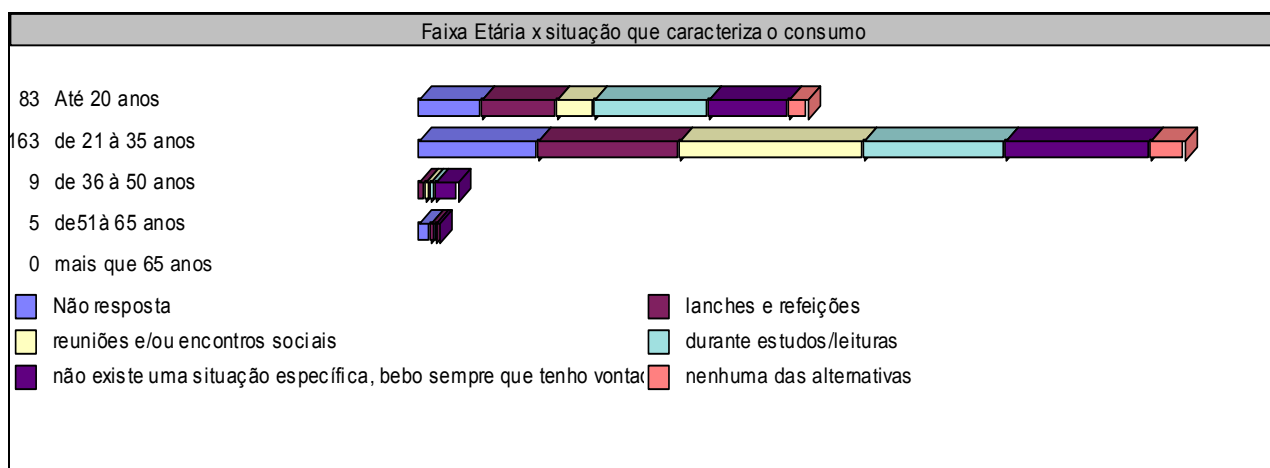


Gráfico 26. Faixa etária X Situação que caracteriza o consumo de café

Fonte: dados primários

Pode-se perceber que entre os indivíduos parte da amostra, com idade de até 20 anos, 28,9% deles associam o café ao estudo e/ou leituras; já os de 21 a 35 anos responderam que a situação que caracteriza o consumo são reuniões/encontros; e para os respondentes com idade de 36 à 50 anos não há uma situação específica, sendo que bebem café sempre que tem vontade.

Tabela 28. Faixa etária X Preço médio que paga em uma xícara média de café

Preço médio de uma xícara de café	Faixa etária				
	até 20 anos	de 21 à 35 anos	de 36 à 50 anos	de 51 à 65 anos	mais que 65 anos
não resposta	20,0% (14)	21,5% (26)	0,0% (0)	60,0% (3)	0,0% (0)
até R\$2,00	38,6% (27)	28,9% (35)	37,5% (3)	20,0% (1)	0,0% (0)
entre R\$2,01 e R\$3,00	20,0% (14)	21,5% (26)	37,5% (3)	20,0% (1)	0,0% (0)
entre R\$3,01 e R\$5,00	8,6% (6)	13,2% (16)	12,5% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)
mais de R\$5,00	1,4% (1)	3,3% (4)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
nenhuma das alternativas	11,4% (8)	11,6% (14)	12,5% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)
TOTAL (204)	100% (70)	100% (121)	100% (8)	100% (5)	0,0% (0)

Fonte: dados primários

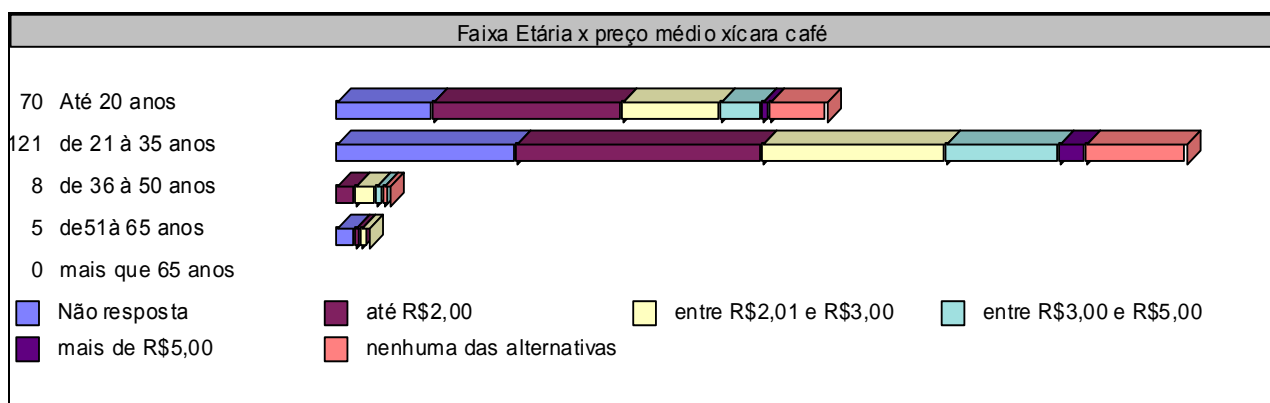


Gráfico 27. Faixa etária X Preço médio que paga em uma xícara média de café

Fonte: dados primários

Em todas as faixas etárias, o percentual dos indivíduos é maior entre os que pagam até R\$2,00 em uma xícara média de café, porém o que mais se destaca é o grupo com idade até 20: 38,6% dos de até 20 anos; 28,9% dos de 21 à 35 e 37,5% dos que possuem de 36 à 50 anos.

Tabela 29. Faixa etária X Motivos pelo qual frequentaria a nova cafeteria proposta

O que leva a frequentar cafeterias	Faixa etária				
	até 20 anos	de 21 à 35 anos	de 36 à 50 anos	de 51 à 65 anos	mais que 65 anos
não resposta	14,1% (14)	14,1% (24)	0,0% (0)	37,5% (3)	0,0% (0)
encontrar com os amigos e conversar	41,4% (41)	36,2% (67)	28,6% (4)	25,0% (2)	0,0% (0)
beber um café de qualidade	21,2% (21)	18,4% (34)	28,6% (4)	25,0% (2)	0,0% (0)
sossego, aproveitar um bom ambiente	18,2% (18)	24,9% (46)	28,6% (4)	12,5% (1)	0,0% (0)
nenhuma das alternativas	4,0% (4)	2,7% (5)	7,1% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)
outro	1,0% (1)	3,8% (7)	7,1% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)
TOTAL CIT. (306)	100% (99)	100% (185)	100% (14)	100% (8)	0,0% (0)

Fonte: dados primários

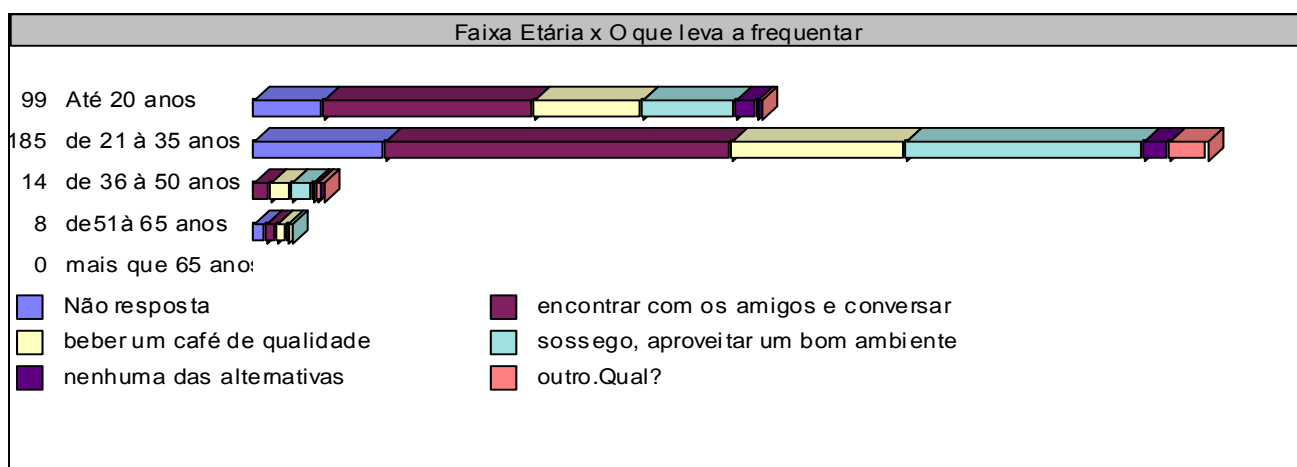


Gráfico 28. Faixa etária X Motivos pelo qual frequentaria a nova cafeteria proposta

Fonte: dados primários

Com o cruzamento das variáveis “faixa etária” e “motivos pelo qual frequentaria cafeterias” pode-se perceber que os respondentes de até 20 anos e de 21 à 35 anos costumam frequentar esses estabelecimentos para encontrar com os amigos e conversar (41,4% e 36,2% respectivamente). As pessoas de outras faixas etárias estão divididos entre encontrar com os amigos, beber café de qualidade e sossego, aproveitar um bom ambiente.

4.1.4 Considerações

Dessa forma, o perfil sócio-econômico da amostra estudada (204 respondentes) caracteriza-se por: pessoas do sexo masculino (62,7%), faixa etária de até 35 anos, com maioria entre 21 e 35, seguido de um público mais jovem de até 20 anos; com pelo menos o ensino superior incompleto, residentes na cidade de Florianópolis, mais precisamente nos bairros: Trindade, Carvoeira, Pantanal e Centro (95 de 204). Quanto à remuneração individual, a maioria recebe até 6 salários mínimos (R\$2.790,00), onde uma parcela de 48,5% enquadra-se

como recebedores de até 2 salários (R\$930,00); o perfil resume-se ainda por pessoas de estado civil solteiro (89,2%) onde pelo menos 70,5% estudam e 9,2% trabalham em empresa privada.

Verificou-se quanto ao hábito de consumo em torno da bebida café, que grande parte da população estudada (65,7% de 204) afirmou consumir a bebida todos os dias, e apenas 11,8% do total não bebem café. Desses consumidores (180), muitos não possuem o hábito de beber café fora de casa em estabelecimentos que vendem a bebida, onde 32,7% não o fazem; ainda assim, um pouco mais da metade dos entrevistados bebem café fora de casa todos ou quase todos os dias ou toda ou quase toda semana. Os motivos apontados pelos indivíduos que não frequentam casas de café ou outros estabelecimentos que vendem a bebida, foram principalmente por preferirem beber o produto em casa ou no trabalho, e o fato de não existirem estabelecimentos próximos ou de qualidade, já os motivos que levam os indivíduos a frequentar são: encontrar com os amigos e conversar e sossego. Quando questionados se frequentariam uma nova cafeteria com espaço para leituras/estudos na região da Trindade, 72,1% afirmaram que sim, onde o principal motivo que levariam esses consumidores a frequentar é o de encontrar com os amigos; e os estabelecimentos mais apontados como mais frequentados foram a Livraria Convivência (UFSC), o café La Bohème, a lanchonete Assim Assado (UFSC) e a confeitaria Chuvisco, onde os preferidos foram a Livraria Convivência e a lanchonete Assim Assado. Já os produtos geralmente consumidos nesses estabelecimentos são o café expresso, o cappuccino, sanduíches ou salgados e tortas ou doces. Quanto ao preço médio pago por um café, um pouco mais da metade costuma pagar até R\$3,00 (três reais) por uma xícara média. As situações apontadas que melhor caracterizam o consumo da bebida foram durante “estudos/leituras” e “lanches e refeições” e por fim, os critérios de maior relevância na escolha de uma casa de café, para os entrevistados, são: qualidade do café, sabor e aroma e preço.

Foram realizados ainda, cruzamentos de variáveis apontadas como relevantes, a fim de se obterem novas informações. Assim, pode-se perceber que as mulheres são as que consomem café com maior frequência por dia (duas a quatro vezes); mais da metade dos que possuem renda mensal de até 6 salários mínimos costumam beber café fora de casa, enquanto que os de renda acima de 14 salários quase não o fazem; pessoas com idades entre 21 e 35 anos são as que consomem café fora de casa com maiores frequências; e entrevistados de até 20 anos, consideram o estudo e/ou leitura uma situação que caracteriza o consumo de café, enquanto que para os de idade entre 21 e 35 anos, a situação mais apontada foi

“reuniões/encontros”, embora ambas as faixas etárias costumam frequentar casas de café para encontrar com os amigos e conversar.

Dentre as poucas sugestões e comentários apontados, cabe ressaltar que quatro deles sugerem ao novo espaço, um ambiente para fumantes; e outras sugestões: que ofereça outras alternativas de consumo como sucos, vitaminas e chocolates; que tenha bom atendimento; que possua um espaço grande, confortável, com sofás, revistas atuais sobre diversos assuntos, além de jornais; um barista de “primeira classe” que trabalhe com café de qualidade; cafeteria com Chopp; com espaço para música; que possua internet e espaço para estudar; que seja um lugar alternativo. Outros comentários como: “Não possuo o hábito de fazer leituras em meio ao público por dificuldade de concentração”; “Quem bebe café sempre está a procura de espaços cultos”; “Estamos precisando muito de um ambiente bom”; “Os preços das cafeterias são abusivos”; “Imagino que em um belo lugar, o café vai ser bom”. Além disso alguns respondentes afirmaram que gostaram da idéia deixando no espaço para comentários seus contatos.

4.2 Estratégia do mercado de cafeterias

Para efeitos de identificação e análise da estratégia do mercado de cafeterias, foi selecionado um grupo de dez empresas atuantes no ramo, aqui consideradas organizações A, B, C, D, E, F, G, H, I e J. As mesmas localizam-se nas proximidades da Universidade Federal de Santa Catarina, bairro Trindade, Florianópolis Santa Catarina.

Para suporte da pesquisa em questão, consideraram-se os pressupostos teóricos de Porter, ou escola do posicionamento, onde as ações estratégicas dão-se de “fora para dentro”, ou seja, com base no ambiente externo, ou indústria onde a(s) empresa(s) insere-se, cabe a ela criar uma posição defensável para poder competir nesse mercado. As estratégias genéricas (liderança em custo, diferenciação, enfoque em custo e diferenciação focalizada) também foram base para identificação das possíveis posições estratégicas das organizações estudadas.

Mesmo sendo o pressuposto de Porter, que direcionou esse estudo; por tratar-se de organizações de micro e/ou pequeno porte, foi considerado o termo “estratégia emergente”: há ainda as estratégias emergentes, onde um padrão realizado não foi planejado ou expressamente pretendido, ou seja, as ações de uma empresa convergiram com o tempo, para um determinado padrão de estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000); já que muitas empresas desse porte não possuem planejamento ou desconhecem o termo estratégia.

Para estudo do ambiente externo, utilizou-se como base, o modelo das cinco forças atuantes na indústria de Porter (1989), quais sejam: rivalidade entre competidores existentes, ameaça de novas empresas, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos produtos ou serviços.

Assim, as variáveis de análise ou indicadores de ambiente interno estudados para cada organização foram: produtos mais vendidos; parcela de mercado; reconhecimento da marca e preferência pelo consumidor; quantidade de xícaras de café vendida por dia; preços médios dos produtos apontados como mais consumidos na pesquisa de hábitos do consumidor, a considerar: café expresso médio, cappuccino médio, sanduíche e tortas; ambiente; produtos principais (competências essenciais); se possui diferencial; se possui foco; estratégia deliberada/emergente.

Já as variáveis de análise de ambiente externo estudados foram: perfil do cliente; fatores que influenciam o cliente a comprar; fornecedor do produto café; concorrentes diretos; concorrentes indiretos ou potenciais.

4.2.1 Características das organizações

Em resposta ao objetivo específico de identificar as organizações foco do estudo, bem como suas estratégias, descreve-se as características das empresas A, B, C, D, E, F, G, H, I e J estudadas a seguir.

4.2.1.1 Organização A

A organização A foi estabelecida no bairro Trindade no ano de 2001 apenas como livraria. A mesma comercializa livros técnicos, didáticos, infantis e de literatura geral, além de especializar-se na venda de *softwares* para os setores educacional e empresarial, possuindo parcerias com as empresas Microsoft e Symantec do Brasil em projetos no mercado corporativo de Santa Catarina, sendo esses produtos os de maior relevância à empresa.

A livraria atende de segunda à sexta, das nove da manhã às seis e meia da tarde; e possui, além dos produtos já comentados, serviço de cafeteria anexa à loja, criado em 2003 onde são oferecidos cafés expresso e cappuccino, água, refrigerantes, doces, tortas e salgados; o ambiente do café, considerado de tamanho médio, conta com climatização além de possuir rede wireless (sem fio) para acesso à internet. Além disso, as bebidas com café são servidas em copo de isopor descartável.

Conforme a gerente, o foco da empresa é maior em jovens e adultos, embora os produtos estejam voltados para o público em geral. Os produtos mais consumidos são o refrigerante garrafa, cappuccino pequeno, cappuccino médio, café expresso pequeno, pão de queijo e salgados assados. Já a média de vendas diárias de xícaras de café, ainda segundo a gerente, é de trezentas unidades.

Quanto aos preços médios praticados, na organização A, um café expresso médio custa R\$1,50 (um real e cinquenta centavos); um cappuccino médio custa R\$2,20 (dois reais e vinte centavos); o sanduíche natural custa R\$4,80 (quatro reais e oitenta centavos) e a fatia de tortas varia entre R\$4,50 e R\$5,50 (quatro reais e cinquenta centavos e cinco reais e cinquenta centavos).

Ainda com relação ao ambiente interno, a parcela de mercado que a organização A possui não é do conhecimento da empresa, porém acredita-se que apenas os alunos, professores e servidores da UFSC, como apontado pela gerente, é que constituem essa parcela, quase não abrangendo aos outros consumidores da região, como moradores, trabalhadores, empresários e/ou frequentadores do bairro.

A organização A desconhece ou não possui uma estratégia definida e/ou planejada. Foi apontado como diferencial da empresa, pela responsável, o acesso gratuito a rede wireless oferecida aos clientes.

Já quanto ao ambiente externo à mesma, o fornecedor do produto café é o “Minas Café”; o perfil dos clientes são: jovens, adultos, alunos, professores e servidores da UFSC e os fatores apontados pela organização que influenciam os mesmos à compra dos produtos relacionados ao café são: o ambiente climatizado, acesso gratuito à internet, atendimento e promoções de doces, tortas e salgados toda quarta e sexta-feira.

Por fim, conforme a empresa, os concorrentes diretos constituem todas as lanchonetes da UFSC.

4.2.1.2 Organização B

A organização B iniciou suas atividades em 1996, quando um dos sócios adquiriu uma lanchonete no bairro Trindade; porém o espaço para café foi possível apenas em 1997 com a integração de nova sociedade, onde eram oferecidos salgados, doces e bebidas, com ênfase no café expresso e tortas.

Já em 1999, segundo a empresa, foi identificada forte demanda para refeições no horário de almoço, onde foi iniciado um serviço de buffet. Atualmente, a empresa conta com três unidades.

O ambiente do espaço de café e restaurante é grande e climatizado e oferece ainda internet wireless gratuita para os clientes. Essa unidade serve além de cafés, como expresso, cappuccino, latte (café com leite), machiatto (café pingado ou com pouco leite), cafés especiais e outras bebidas geladas com café; serviço de buffet para o almoço e buffet de sopas no inverno. As outras duas unidades que se encontram em um pequeno centro comercial da região, oferecem além dos cafés já comentados, tortas, doces e salgados.

Os produtos mais vendidos na organização B são as tortas, salgados e café expresso. Na unidade restaurante, o buffet tem tido crescimento nas vendas e o produto principal, ou o que a organização sabe fazer melhor, não foi divulgado pela mesma. A parcela de mercado também é desconhecida.

A quantidade de xícaras de cafés vendidas por dia atinge uma média de setenta unidades. Na organização, quanto aos preços praticados, um café expresso médio custa R\$2,80 (dois reais e oitenta centavos), um café cappuccino médio R\$4,50 (quatro reais e cinquenta centavos), um sanduíche R\$5,00 (cinco reais) e uma fatia de tortas varia entre R\$4,00 e R\$6,00 (quatro e seis reais).

A empresa não foca uma parcela do mercado em específico, já que os clientes são de todas as idades. Quanto aos diferenciais e estratégia, não possuem ou não são do conhecimento da mesma, embora a gerente – proprietária tenha afirmado que a idéia de trabalhar com restaurante (buffets) e café não foi planejada, mas que ainda assim tem tido bons resultados com a demanda por estes serviços.

Já com relação às variáveis de análise do ambiente externo, o perfil de clientes são professores e estudantes universitários, famílias de classe média, além de trabalhadores da região. Os fatores que influenciam os mesmos a comprar são a conveniência, seguido da qualidade das tortas e cafés.

A empresa fornecedora de café é a “Café do centro” e as empresas que concorrem diretamente, segundo a proprietária são as lanchonetes e cafés da UFSC e a organização C. Porém acredita-se que a empresa concorra diretamente também com as organizações D, E e G, pela localização e serviços de restaurante também oferecidos.

4.2.1.3 Organização C

Atuando como confeitaria, a organização C iniciou suas atividades no ano de 1990 na cidade de Florianópolis ofertando tortas, doces, salgados e sobremesas. Atualmente a empresa conta com cinco unidades na cidade de Florianópolis, uma franquía na cidade de São José e outra na cidade de Tubarão – Santa Catarina, totalizando sete unidades. Além das lojas onde os produtos são oferecidos, a organização C ainda possui uma central de produção com capacidade para atender franquias, já que a mesma possui um plano de expansão nesse negócio.

Atualmente, a organização oferece também serviços para eventos como encomenda de tortas, doces e salgados com tele-entrega; itens prontos para festa, o que a mesma denomina de “kit festa fácil” para comemorações menores e para quem não possui muito tempo para prepará-las e ainda, bolos artísticos para festas de casamento e de quinze anos: “*marriage line*” e as linhas sem lactose e sem açúcar.

Embora a empresa possua outras unidades, cabe ressaltar para este estudo em questão, a loja do bairro Santa Mônica, Florianópolis SC, já que a mesma encontra-se na região foco da pesquisa. Dessa forma, o ambiente fica na praça de alimentação de um centro comercial, onde o mesmo oferece a seus clientes internet wireless gratuita. O horário de atendimento também é adequado aos horários desse centro: de segunda à sábado, das nove da manhã às dez da noite e aos domingos, das onze da manhã às dez da noite. Nesta unidade são oferecidas tortas, doces, salgados e sobremesas, além de cafés expresso, cappuccino e bebidas geladas com café. A organização C ainda atende a demanda de cafés especiais, porém em outras unidades do bairro Centro e Beiramar Norte – Florianópolis.

Os produtos mais vendidos dessa unidade são as tortas doces e os principais para a empresa são as tortas doces e sobremesas, bem como toda a linha para festas. Quanto à parcela de mercado que a mesma possui é desconhecida, porém a empresa foi citada na pesquisa de comportamento do consumidor em uma frequência de dez vezes, como estabelecimento frequentado para consumo de café, sendo o quarto lugar preferido para consumir o produto.

A quantidade de xícaras vendidas nesta unidade chega a uma média de duzentas por dia. Já os preços que a empresa pratica, considerando os produtos apontados como mais consumidos na pesquisa de comportamento são de R\$2,70 (dois reais e setenta centavos) o café expresso médio, R\$3,50 (três reais e cinquenta centavos) o cappuccino médio e de R\$5,00 a R\$8,00 (cinco a oito reais) em média uma fatia de torta. O sanduíche não é comercializado na unidade de estudo.

A empresa ainda, não possui um foco específico, já que atende um público e eventos para todas as idades. O diferencial, conforme a responsável está nos doces, onde a empresa se especializou e oferta uma grande variedade para várias ocasiões.

Conforme a organização C, houve planejamento ao longo de dezenove anos desde o surgimento da mesma, porém muitas ações foram adaptadas emergentemente. Por outro lado, a estratégia não foi divulgada.

Com relação às variáveis externas, o perfil de clientes que procuram a organização é bem variado, porém há mais pessoas do sexo feminino. O fator que influencia o mesmo a comprar os produtos oferecidos pela organização é a qualidade e o fornecedor de café ou marca utilizada denomina-se “Café do mercado”.

Por fim, os concorrentes diretos e indiretos não foram divulgados, porém acredita-se que os cafés estabelecidos nesse mesmo centro comercial sejam os que concorrem diretamente com a empresa.

4.2.1.4 Organização D

Bar, café e bistrô, a organização D inaugurou sua loja no bairro Córrego Grande, região da UFSC, no ano de 2009. Oferece entre outros serviços, música instrumental, jazz e internacional como espanhola; alguns livros e jornais para leitura; almoços e jantares; bebidas alcoólicas e cafés. Atende seu público de segunda à sexta das dez da manhã às doze da noite e aos sábados, das seis da tarde à uma hora da manhã e possui página na internet como meio de divulgação de shows próximos, cardápios e fotos do ambiente.

Conforme a gerente, os produtos mais vendidos são os sanduíches, o rodízio de massa (servido de quarta à sexta por doze reais por pessoa) e as bebidas alcoólicas. Já os produtos principais, ou, o que a empresa sabe fazer de melhor são os “chivitos uruguaiois”, uma espécie de sanduíche com carne.

Quanto ao serviço de café, poucas xícaras são consumidas em média por dia: oito. O foco da organização D está em um público mais velho e alternativo, que aprecia diferentes cardápios e músicas alternativas como o jazz. A parcela de mercado, de acordo com a gerente e proprietária é mínima já que a empresa é recente na região; e como empresa para consumo de café, esta foi citada duas vezes na pesquisa de comportamento do consumidor.

Os preços praticados pela mesma, tendo como referência os produtos mais consumidos (apontados pela pesquisa de comportamento do consumidor) são de R\$2,00 (dois reais) o café

expresso pequeno e R\$4,00 (quatro reais) o grande; R\$3,00 (três reais) o cappuccino pequeno e R\$5,00 (cinco reais) o grande e fatia de tortas varia entre R\$4,00 e R\$5,00 (quatro e cinco reais). O sanduíche natural não foi apontado, já que a empresa não oferece o produto.

O diferencial para a organização está na sua gastronomia contemporânea, carta de vinhos, almoço com serviço de bistrô, ambiente e música. O ambiente, embora pequeno, é agradável e possui internet wireless para acesso pelos clientes.

A empresa, ainda, encontra-se em processo de definição de estratégias.

Com relação ao ambiente externo, o perfil de clientes que frequentam o bar/bistrô/café são: estudantes de graduação e pós-graduação, professores universitários, casais entre trinta e cinquenta anos e classes B e C. Já o fator que influencia os mesmos a comprar é o horário de atendimento noturno, segundo proprietária. A marca de café utilizada é a Treviolo e as empresas que concorrem diretamente com a empresa são a organização G (mesmo público) e a organização E (proximidade, mesma avenida).

4.2.1.5 Organização E

A organização E surgiu no ano de 2008 devido a uma pesquisa com os clientes de uma determinada empresa prestadora de serviços do Córrego grande. A mesma apontou que o bairro tinha deficiência em dois produtos: café e sushi.

Dessa forma, a organização atualmente, considera como produtos principais o café, o sushi, tortas e bruschettas e os mais consumidos entre seus clientes são o café e o sushi. O ambiente onde a empresa atende é pequeno, porém agradável e oferece internet wireless gratuita para os consumidores de seus produtos, embora ainda não possua página na internet. Quanto ao horário de atendimento, funciona de segunda a sábado, das dez da manhã à meia noite; e aos domingos e feriados, das treze horas à meia noite.

A parcela de mercado que a empresa possui é desconhecida, e conforme o proprietário, difícil de mensurar, já que são dois produtos principais: o café e o sushi. Embora ainda, a empresa desconheça sua parcela, a mesma foi apontada duas vezes como lugar frequentado para consumir café; e foi citada como referência como casa de café “diferente” no campo observações por um consumidor questionado.

A quantidade de xícaras de cafés vendidas por dia, fica em média de cento e vinte; e os preços praticados são de R\$3,30 (três reais e trinta centavos) o café expresso médio, de R\$4,20

(quatro reais e vinte centavos) o cappuccino médio, R\$5,80 (cinco reais e oitenta centavos) o sanduíche natural e de R\$5,80 (cinco reais e oitenta centavos) a fatia de torta.

O diferencial da organização E segundo os proprietários são a qualidade dos produtos e do atendimento, seguido do ambiente aconchegante. A estratégia (planejada), ainda segundo os mesmos, é a de direcionar produtos e preços ao público alvo e a diversificação do negócio.

Quanto ao perfil de clientes que a empresa atende são professores e estudantes universitários, e os fatores que influenciam os mesmos a comprar são a qualidade dos produtos e atendimento e o ambiente agradável. A marca de café utilizada é “Orfeu” e a organização E desconhece seus concorrentes diretos e/ou potenciais, embora tenha sido apontada como concorrente direto pela organização D.

4.2.1.6 Organização F

A micro empresa F, iniciou suas atividades em 1994, onde foi vendida a novos proprietários em 2006. Estes continuaram o negócio com as mesmas instalações, atuando no ramo de panificação no bairro Trindade. Assim, os produtos principais da empresa são os pães, doces e salgados, seguido dos salgados fritos, onde não há um foco específico a determinado tipo de cliente. Dentre os produtos principais ainda, encontra-se o “pão de alho” um diferencial da empresa segundo o gerente.

A panificadora pretende ampliar a parte de mini mercado e diversificar seus produtos; atualmente atende todos os dias das seis e meia da manhã às oito e meia da tarde em um ambiente simples de padarias com uma “bancada” onde são servidos os cafés e lanches; além disso, não possui climatização e internet para os clientes nem página na internet como meio de comunicação. Conforme o proprietário, os produtos mais consumidos no estabelecimento são: cafés, sucos, refrigerantes, frios, salgados e pães. Quanto ao café, são vendidas uma média de duzentas xícaras por dia na panificadora.

Já os preços médios praticados são de R\$1,00 (um real) o café expresso, R\$2,80 (dois reais e oitenta centavos) o sanduíche natural e R\$4,00 (quatro reais) em média a fatia da torta doce.

Ainda com relação aos fatores internos, a empresa F desconhece a parcela de mercado que possui. Além disso, desconhece também sua estratégia ou não a possui.

Já quanto aos fatores externos, a marca de café utilizada é a “Damasco”; e não há um perfil de cliente definido pela empresa. Quanto aos fatores que influenciam os mesmos a

comprar, ainda conforme o gerente – proprietário, são em primeiro lugar a qualidade dos produtos, seguidos da limpeza e preço. Quanto à concorrência, a organização F desconhece-a, já que afirma não ter concorrentes diretos.

4.2.1.7 Organização G

Atuando nas áreas de gastronomia, artes, música e moda, a organização G teve seu espaço aberto na região da Trindade – Florianópolis SC em 2009. A mesma oferece música ao vivo (jazz, blues, bossa nova, música clássica, rock entre outras); exposições de arte; ecomoda, ou moda alternativa com confecções que possuem compromisso sócio ambiental; gastronomia Italiana, como bruschettas, antipastas, saladas; para bebidos vinhos, além dos cafés, com destaque para o expresso italiano e outros drinks envolvendo chocolate (mochas, frappuccinos) e bebidas alcoólicas.

A organização G funciona de terça à sábado, onde o horário de terça é das oito da manhã às dez da noite, e os outros dias das oito à uma hora da manhã. Dentre os produtos e serviços já destacados, a empresa ainda oferece o espaço para locação e eventos; cursos e *workshops* para pessoas que possuem interesse em instrumentos musicais; além da “quinta italiana” onde os funcionários falam o idioma italiano a fim de proporcionarem entretenimento aos clientes, já que estes seguem procurando as palavras nos dicionários disponíveis.

Quanto ao ambiente, fica em um espaço de dois andares, climatizado e agradável. Possui rede wireless gratuita para os clientes e exposições de arte, como pinturas, poemas, etc. A *web page* da empresa na internet possui fotos dos ambientes, oportunidades para artistas, informações sobre os shows a serem apresentados na semana, bem como os produtos e serviços oferecidos.

Os produtos mais vendidos conforme o proprietário, são os sanduíches e antipastas; que também são considerados pelo mesmo, como os principais, ou o que a empresa sabe fazer de melhor. Embora não se tenha definida uma parcela de mercado, a organização G foi citada uma única vez pela pesquisa de comportamento do consumidor.

Quanto aos preços médios praticados, na organização G, o café expresso médio custa R\$2,00 (dois reais); o cappuccino R\$3,80 (três reais e oitenta centavos); o sanduíche natural R\$8,00 (oito reais) e uma média de R\$5,00 (cinco reais) a fatia de tortas. Já a quantidade de xícaras de café vendidas é uma média de dez por dia.

Na opinião dos proprietários, a empresa possui um diferencial perante seus concorrentes, que é o de oferecer além de café, música ao vivo e moda sustentável. Além disso, apenas trabalham com fornecedores socialmente sustentáveis e empresas familiares.

Embora perante os proprietários a empresa possua um diferencial, para eles a estratégia da organização ainda não foi definida, já que ainda estão na fase de definição de objetivos. Houve também planejamento, porém muita adaptação fora do que estava planejado.

Com relação às variáveis do ambiente externo, o perfil de clientes que frequentam o bar/café, são professores, universitários e profissionais liberais e os fatores que influenciam os mesmos a comprar/consumir são na opinião dos proprietários, qualidade, apresentação e preços. Já os concorrentes diretos da organização G, ainda na opinião dos proprietários, são a organização D e o Armazém Vieira.

4.2.1.8 Organização H

A organização H iniciou suas atividades em outubro de 2006 no bairro Trindade, atuando como *cyber* café. Dessa forma, a empresa oferece cafés como cappuccino e expresso, doces, salgados e internet (paga). Os produtos mais consumidos, conforme proprietário são os bolos/tortas, cafés, pão de queijo e empanados e os principais seriam os bolos e salgados.

O ambiente do café é pequeno e não climatizado, sendo que a internet é cobrada dos clientes, além disso, possui jornais e revistas para leitura. Quanto ao café, são vendidas cinquenta xícaras em média por dia e os preços praticados dos produtos apontados como mais consumidos são: café expresso médio R\$2,25 (dois reais e vinte e cinco centavos), cappuccino médio R\$2,25 (dois reais e vinte e cinco centavos), sanduíche natural R\$3,25 (três reais e vinte e cinco centavos) e fatia de tortas a uma média de R\$2,50 (dois reais e cinquenta centavos). O horário de atendimento abrange dias de segunda à sexta, das oito da manhã às dez e meia da noite e sábado, das oito da manhã às doze e das três às dez da noite. A empresa possui *web page* própria, porém sem muitos detalhes, como produtos oferecidos.

A parcela de mercado que a organização H possui no ramo de café é desconhecida pela mesma, e esta foi citada uma única vez pela pesquisa de comportamento do consumidor como estabelecimento frequentado para tal consumo. Atualmente, a empresa pretende transformar o ambiente de *cyber* café em um espaço onde as pessoas possam acompanhar jogos em televisores.

A estratégia da organização H também é desconhecida ou a mesma não possui uma definida e/ou planejada.

Quanto às variáveis incontroláveis pela organização, o perfil de clientes que frequentam-a são de classe média e alta, geralmente no bairro Trindade ou região; e os fatores que influenciam os mesmos a comprar são a qualidade e o atendimento. Já o fornecimento de café dá-se pela empresa Ilha Brasil Alimentos, onde a marca utilizada é o café fazenda pessegueiro.

Por último, os concorrentes diretos considerados, conforme a proprietária são duas empresas do ramo de café na região, onde a mesma não quis identificá-las. Como concorrentes indiretos, destacam-se padarias, lanchonetes e um cachorro quente do bairro.

4.2.1.9 Organização I

Iniciando suas atividades em 1992 no bairro Carvoeira, proximidades da UFSC, a organização I hoje atua no ramo de padarias, com a venda de pães, bolos e salgados e no de eventos, prestando serviços de *coffee break*, *brunch*, café da tarde e coquetéis. Quanto ao horário de atendimento, a padaria abre todos os dias das oito da manhã às sete da tarde.

A empresa possui *webpage* relacionando os produtos e serviços oferecidos, porém não possui internet wireless para os clientes, já que o foco está nos produtos *to go*, ou seja, pães, bolos e salgados para levar. Ainda assim, conforme a empresa, os produtos principais são o “pão salgado” e o café expresso; e os produtos mais consumidos são: pães salgados, salgados, doces e café expresso.

Quanto ao ambiente onde são oferecidos cafés e lanches, não é climatizado e possui poucas mesas e nenhuma cadeira; ou seja, foi projetado para refeições e bebidas rápidas. As vendas de café giram em torno de quarenta xícaras por dia e os preços praticados ficam em: café expresso R\$2,00 (dois reais); cappuccino grande R\$5,00 (cinco reais); sanduíche natural R\$2,40 (dois reais e quarenta centavos) e fatia de tortas variam entre R\$3,50 e R\$5,50 (três reais e cinquenta centavos e cinco reais e cinquenta centavos).

Ainda com relação ao ambiente interno, a organização I foi citada uma única vez como estabelecimento frequentado para o consumo de café e desconhece a parcela de mercado que esta possui. Conforme a responsável, a empresa oferece o maior número possível de produtos e presta os serviços atuais devido às ações do tempo, ou seja, não houve planejamento e/ou estratégia definida.

Quanto aos fatores externos, o perfil do cliente que frequenta a organização I é variado, não tendo um específico, já que conforme a empresa, o mesmo pode ser de todas as classes e idades. Já os fatores que levam estes clientes a comprar seus produtos, ainda conforme a organização são a qualidade dos produtos e o atendimento. A empresa fornecedora de café é o “Café do Mercado” e os concorrentes diretos e/ou indiretos não são do conhecimento da mesma.

4.2.1.10 Organização J

O proprietário da organização J iniciou seu empreendimento com uma loja de conveniência, no ano de 1995 próximo à UFSC. Em 1999, com um crescimento da organização, houve uma mudança para empresa de mini mercado, onde uma maior variedade de produtos começaram a ser ofertados. Após seis anos, em 2005, foi incluído ao ambiente de mercado, um espaço para café e panificação.

Para estes serviços (café e panificação), conforme o proprietário do negócio, a empresa conta com dez funcionários envolvidos no processo. Os produtos mais vendidos, ainda segundo a empresa, são os pães, bolos, salgados, sucos e refrigerantes; já os produtos considerados como principais são os salgados elaborados pela empresa, além da linha de confeitaria e padaria, como pães, bolos, tortas, salgados e biscoitos, também fabricados pela empresa.

Com relação ao café, a empresa vende em média duzentas xícaras por dia e os preços médios praticados são: café expresso médio à R\$2,30 (dois reais e trinta centavos); cappuccino médio R\$2,50 (dois reais e cinquenta centavos); sanduíche natural R\$3,75 (três reais e setenta e cinco centavos) e fatia de tortas a uma média de R\$4,00.

O mini mercado atende diariamente das sete da manhã às nove horas da noite e vinte minutos. Quanto ao ambiente do espaço para café, é bem pequeno, com cadeiras pouco confortáveis. O estabelecimento ainda, não possui internet wireless para os clientes, caracterizando-se assim, em um ambiente apenas de passagem ou para “um café mais rápido”.

Quanto ao foco, conforme o proprietário, a empresa procura atender todo tipo de cliente, com grande variedade de produtos, já que não possui foco em um público específico. A parcela de mercado e a estratégia competitiva que a organização possui na área de atuação é desconhecida, porém, grande parte dos clientes que geralmente frequentam o mini mercado, são moradores do bairro Serrinha. Com relação ao reconhecimento da marca, a organização J

não foi citada como estabelecimento frequentado para consumo de café entre os respondentes partes da amostra, onde considera-se que o seu forte é a oferta de produtos de mini mercado.

Já o ambiente externo à organização J, constitui-se de clientes estudantes, professores, profissionais liberais e moradores da região da Serrinha, e o fator que motiva esses clientes a comprar os produtos da empresa, na opinião do proprietário, é a linha de produtos de panificação produzida na própria empresa (pães, bolos, biscoitos etc.). Os fornecedores de café são o Segafredo e o Mellita.

Por fim, os concorrentes diretos, conforme o proprietário, são os cafés e lanchonetes da UFSC.

4.2.2 Considerações sobre principais características

Todas as organizações estudadas, embora possuam diferentes características, encontram-se estabelecidas no bairro ou região da Trindade, em Florianópolis SC; e servem bebidas com café. Com a pesquisa, pôde-se identificar que as organizações que vendem café estão também em diferentes outros ramos: livraria, restaurante, confeitaria, bistrô, sushi, padaria, internet e mini mercado; ou seja, nenhuma empresa, entre as consultadas, concentra-se apenas nos produtos/serviços de cafeteria. Assim, os produtos principais dessas empresas não são os cafés, mas por exemplo, no comércio de livraria, livros e programas de computador, no de confeitaria, tortas; no de padaria, pães; no de mini mercado, uma variedade de produtos e no de sushi, a gastronomia relacionada ao mesmo.

Os produtos vinculados a lanches e cafés que estes estabelecimentos mais vendem são o café expresso e cappuccino (cinco vezes citado); salgados, como empanados ou fritos (cinco vezes citado) e tortas doces (cinco vezes citado); seguido de refrigerantes, onde três organizações de dez o citaram e pães, também três vezes citado. Os produtos mais vendidos pela mesma (cafés expresso e cappuccino e tortas), coincidem com os apontados pela pesquisa de comportamento do consumidor como mais consumidos no mercado.

Quanto a quantidade diária de xícaras de café comercializadas, as organizações A, C, F e J são as que mais vendem, com uma média de trezentas unidades ao dia a A e duzentas unidades as outras empresas. Cabe ressaltar que as mesmas encontram-se nos ramos de livraria, confeitaria, padaria e mini mercado. Já as que menos vendem café, estão as organizações D, G e I que estão no ramo de bar e bistrô (D e G) e de padaria (I). Além disso, as organizações D e G são empresas novas no mercado, já que iniciaram suas atividades a menos de um ano.

Os preços que as organizações praticam no mercado (quadro 03) estão em uma média de dois reais e trinta e oito centavos o café expresso médio; três reais e sessenta e seis centavos o cappuccino médio, quatro reais e sessenta e cinco centavos uma fatia de tortas em média e de quatro reais e quarenta e sete centavos um sanduíche natural. As organizações de custo mais alto para o café expresso são a C, D e E; para o cappuccino são a B, D e I; para torta são a C e E; e para sanduíches a E e a G. Dessa forma as organizações de custo mais alto no mercado de atuação são a E, C e D. Já as de menor custo para o café expresso são a A e a F; para o cappuccino a A e a H; para compra de tortas, a H; e para sanduíche natural a F e a I. Assim, as empresas de menor custo no mercado são a A, F e H.

Organizações	Café expresso médio	Café Cappuccino médio	Fatia de torta (média)	Sanduíche natural
A	R\$1,50	R\$2,20	R\$4,50 - R\$5,50	R\$4,80
B	R\$2,80	R\$4,50	R\$4,00 - R\$6,00	R\$5,00
C	R\$2,70	R\$3,50	R\$5,00 - R\$8,00	N.C**
D	R\$4,00*	R\$5,00*	R\$4,00 - R\$5,00	N.C
E	R\$3,30	R\$4,20	R\$5,00 - R\$6,00	R\$5,80
F	R\$1,00	N.C	R\$4,00	R\$2,80
G	R\$2,00	R\$3,80	R\$5,00	R\$8,00
H	R\$2,25	R\$2,25	R\$2,50	R\$3,25
I	R\$2,00	R\$5,00*	R\$3,50 - R\$5,50	R\$2,40
J	R\$2,30	R\$2,50	R\$4,00	R\$3,75
* Organização apenas comercializa o produto em tamanho grande				
** Não comercializa				

Quadro 03: Preços praticados
Fonte: dados primários

Percebe-se que duas das empresas que possuem menor custo no mercado (A e F) são também as que mais vendem café diariamente; enquanto a que menos vende (D) está entre as mais caras. Este resultado coincide com o critério “preço” de escolha de uma cafeteria, que

foi um dos mais votados; além de a empresa A ter sido escolhida como preferida pelos consumidores questionados.

O ambiente onde as empresas servem bebidas com café e outros produtos varia entre grande, médio e pequeno, climatizado e não climatizado, com internet wireless gratuita ou sem internet, com cadeiras confortáveis ou pouco confortáveis, entre outros itens observados. Assim, quatro organizações (D, E, H e J) possuem um espaço bem pequeno com no máximo cinco mesas; sendo que na D e E encontram-se acomodações agradáveis e confortáveis e na H e J, as cadeiras são pouco confortáveis. A organização A, B e G possuem um espaço considerado de médio a grande, porém simples não muito confortável; já a organização C fica em um shopping center, na praça de alimentação; e por fim as organizações F e I, do ramo de panificação possuem poucas mesas e apenas uma bancada (F) ou nenhuma cadeira (I) para cafés e lanches rápidos ou *to go*.

Seis das dez empresas consultadas fornecem internet wireless gratuita para os consumidores, a citar as organizações A, B, C, D, E e G. As outras (F, H, I e J) não fornecem esse serviço. A maioria também possui climatização (sete de dez), onde apenas as empresas F, H e I não a possuem.

Cabe ainda, ressaltar com relação ao ambiente, que as organizações D, E e G destacam-se por ter um espaço agradável, com exposições de arte e moda (G); livros, revistas e pinturas na parede (D) e poltronas e iluminação diferentes (E).

Por último, pode-se observar também com o presente estudo, que todas as empresas desconhecem sua parcela de mercado; a maioria desconhece suas estratégias e grande parte não sabe quem são seus verdadeiros concorrentes; o que evidencia uma falta de investimento em pesquisas.

4.2.3 Análise estratégica: cinco forças atuantes na indústria

Conforme Porter (1989) o conhecimento das cinco forças atuantes na indústria, quais sejam: rivalidade entre competidores existentes, ameaça de novas empresas, poder de barganha dos compradores (clientes), poder de barganha dos fornecedores e ameaça de novos produtos ou serviços, é essencial já que determinam a lucratividade e fixa os preços que as empresas podem cobrar, os custos e o investimento necessário para competir.

- a) Rivalidade entre competidores existentes

Foram analisadas dez empresas na indústria (cafeterias ou afins), atuantes na região da Trindade, Florianópolis SC. Embora todas sirvam café, muitas empresas estão em ramos diferentes, conforme quadro 03.

Organizações	Ramo em que atua	Concorrentes diretos *	Concorrentes indiretos *
A	Livraria	lanchonetes/ Cafés da UFSC	N.D**
B	Restaurante/Café	lanchonetes/ Cafés da UFSC e organização C	N.D
C	Confeitaria	Cafés do Shopping Iguatemi	N.D
D	Bar,Café e bistrô	organizações G e E	N.D
E	Café e Sushi	organização D	N.D
F	Panificadora	N.D	N.D
G	Bar,Café e bistrô	organização D e Armazém Vieira	N.D
H	<i>Cyber Café</i>	N.D	padarias, lanchonetes e cachorro quente
I	Panificadora	N.D	N.D
J	Mini mercado/ Panificadora	lanchonetes/ Cafés da UFSC	N.D
* Conforme empresas entrevistadas			
** Não possui conhecimento ou não foi divulgada			

Quadro 04. Concorrentes atuais

Fonte: dados primários

Para Aaker (2001), a análise da concorrência inicia-se com a identificação dos concorrentes atuais e potenciais. A identificação dos atuais considera a perspectiva do consumidor que necessita fazer escolhas dentre os concorrentes. Dessa forma, considerando as informações fornecidas pelas organizações consultadas, as organizações D, E e G concorrem diretamente entre si (conforme opinião das próprias empresas); já as organizações A, B e J concorrem diretamente com outros cafés e lanchonetes da Universidade Federal de Santa Catarina. Cabe ressaltar que, três das dez empresas não possuem o conhecimento de quem são seus concorrentes diretos e nove das dez, não conhecem as empresas que concorrem com as mesmas indiretamente.

Ainda que sete das organizações tenham manifestado empresas que concorrem diretamente, muitos concorrentes próximos e importantes foram desconsiderados ou são desconhecidos, como, por exemplo, cita-se a organização B, que não concorre diretamente apenas com os cafés e lanchonetes da UFSC e organização C, mas também com as empresas D, E e G. Outro exemplo é a organização H do ramo de *cyber* café, que possui um concorrente muito próximo que vende bebidas com café (organização F), também desconsiderado pela organização.

Classificadas por concorrerem também pelos produtos de panificação, as empresas F, I e J também concorrem diretamente entre si na região.

Além disso, há uma forte concorrência dessas organizações com lanchonetes e bares mais simples que praticam preços inferiores aos mesmos itens, como por exemplo, os bares e lanchonetes da UFSC, onde ainda que, sirvam café em ambientes mais simples, são convenientes ao público universitário e não exigem grande poder de compra dos mesmos.

b) Ameaça de novas empresas

A ameaça de novas empresas limita o potencial de lucro geral na indústria, já que novas empresas trazem novas capacidades e buscam uma fatia do mercado. A intensidade dependerá das barreiras de entrada (PORTER, 1989).

Assim, a ameaça de novas empresas na indústria de cafeterias é grande, já que não há muitas barreiras de entrada.

No ramo de cafeterias, cabe ressaltar que a necessidade de capital, o acesso a um bom ponto para funcionamento do negócio e os requisitos básicos para regulamentação de uma micro ou pequena empresa, constituem-se nas principais barreiras para entrada na indústria. Como geralmente as empresas do ramo estão classificadas como de micro e pequeno porte, dependendo das características desejadas, o investimento ou capital não é muito alto. Já quanto aos requisitos básicos para abrir um negócio no ramo de cafeterias, segundo o SEBRAE (2004) entre outros estão a idade mínima para ser empresário, que é de dezoito anos; normas mínimas de instalação requeridas pela vigilância sanitária, licenças de funcionamento e alvará.

c) Poder de barganha dos compradores

Os compradores e consumidores, conforme as organizações consultadas, são geralmente estudantes, servidores e professores Universitários (seis de dez organizações

pesquisadas); de Classes B e C (três das dez) e moradores do bairro (dois de dez) o que coincide com a pesquisa de comportamento do consumidor, onde a maioria são jovens com ensino superior incompleto, estudantes, moradores do bairro Trindade, Carvoeira, Pantanal e Centro; de remuneração individual de até seis salários mínimos e solteiros.

Quanto aos principais fatores que influenciam esses clientes a comprar, ainda conforme as organizações estudadas, são em primeiro lugar a qualidade (sete de dez), atendimento (quatro de dez) e ambiente (três de dez). Cabe destacar outros fatores ressaltados: acesso à internet, promoções, preço e linha própria de panificação. Alguns fatores foram questionados também na pesquisa entre os consumidores na praça de atuação, onde os critérios de maior relevância na escolha de um estabelecimento são a qualidade do café, sabor e aroma e o preço, que quase não foi levantado como fator relevante pelas empresas.

Como já ressaltado, há muitos concorrentes que vendem café na região da Trindade, a citar como exemplo, os cafés e lanchonetes da UFSC, onde dez empresas foram consultadas para análise. Dessa forma, os clientes/consumidores, possuem uma variedade de opções a escolher de acordo com os critérios individuais. Cabe enfatizar a qualidade do café e preço como mais citados.

Desse modo, os indivíduos que procuram degustar os produtos de uma cafeteria e ou padaria e ou lanchonete/confeitaria, possuem alto poder de barganha já que a concorrência existe. Porém, ainda que o preço tenha sido citado como um dos critérios principais, uma empresa que ofereça melhor qualidade ou características que a diferencie de outras, possui uma grande chance de sair-se bem no mercado onde atua; já que a diferenciação é uma estratégia genérica, onde a empresa é capaz de proporcionar ao comprador um valor superior, em termos de qualidade, características especiais ou serviços de assistência (PORTER, 1989).

d) Poder de barganha dos fornecedores

De acordo com Stoner e Freeman (1995), toda organização depende dos fornecedores de materiais e de mão-de-obra, e tenta se aproveitar da competição entre fornecedores para obter menores preços, melhor qualidade e entregas mais rápidas. Porém, quando no mercado de atuação, apenas poucas empresas fornecedoras concorrem entre si, os mesmos possuem alto poder de barganha, já que os compradores no negócio B2B ou *business to business* não têm uma variedade de opções a orçar e dependem estritamente dos materiais para manter suas empresas funcionando.

Assim, duas ações por parte dos fornecedores podem afetar as condições de competitividade dos compradores no mercado em questão: (1) aumentar os preços reduzindo a rentabilidade do mercado e (2) ameaçar integrar para frente, o que segundo Aaker (2001) é quando o fornecedor se torna um concorrente potencial, passando a produzir o bem ou serviço que o comprador realiza.

Conforme as organizações consultadas (quadro 04), pode-se perceber que, no mercado de atuação cidade de Florianópolis e setor de cafeterias, há concorrência entre empresas fornecedoras, já que há uma variedade de marcas de café (produto estudado) no mercado.

Organizações	Empresas fornecedoras de café
A	Minas Café
B	Café do Centro
C	Café do Mercado
D	Café Treviolo
E	Café Orfeu
F	Café Damasco
G	N.D*
H	Ilha Brasil Alimentos - Café Pessegueiro
I	Café do Mercado
J	Segafredo e Mellita
*Não foi divulgado	

Quadro 05. Fornecedores
Fonte: dados primários

Apenas as organizações C e I, utilizam o mesmo fornecedor do produto café (Café do Mercado), enquanto as outras A, B, D, E, F, H e J possuem diferentes empresas fornecendo a elas o produto, a ressaltar: Minas Café, Café do Centro, Café Treviolo, Café Orfeu, Café Damasco, Café Pessegueiro, Segafredo e Mellita.

Ainda assim, a organização G não divulgou o fornecedor.

e) Ameaça de novos produtos e serviços

Conforme Porter (1989), um produto substituível, limita o preço que os competidores podem cobrar e diminuir o volume da indústria.

No ramo do café, as máquinas de fazer expresso em casa, ou até mesmo as cafeteiras eletrônicas constituem em substitutos aos bares e cafeterias. Além disso, as bebidas alcoólicas como os chopps citadas na pesquisa de comportamento do consumidor são muito procuradas, fazendo com que muitas vezes a escolha fique entre um bar e uma cafeteria.

4.2.4 Posicionamento e estratégias genéricas

Conforme Porter (1996, apud CARVALHO E LAURINDO, 2007) uma estratégia competitiva é escolher um diferente arranjo de atividades para entregar um composto de valor único no mercado de atuação, marcando assim, uma posição estratégica. Dessa forma o posicionamento das empresas no setor de cafeterias, exige um conjunto de atividades sob medida, já que é a consequência de diferenças na oferta ou de atividades e raramente de diferenças na demanda, ou no cliente (PORTER, 1999).

Tendo em vista as características das dez organizações estudadas, pode-se dizer que poucas entregam um composto de valor único aos clientes; já que as diferenças nas ofertas são mínimas: as organizações F, I e J possuem um arranjo parecido de atividades, já que oferecem pães, doces, salgados e cafés expresso e cappuccino apenas em um ambiente para lanches rápidos que não dá direito aos clientes o acesso gratuito à internet; a organização B disponibiliza serviços de buffet para almoço e janta, assim como em outros restaurantes, porém serve ainda cafés como expresso, cappuccino, latte (café com leite), machiatto (café pingado ou com pouco leite), cafés especiais e outras bebidas geladas com café; as organizações A e H embora estejam em ramos diferentes, de livraria e *cyber* café, oferecem os produtos já esperados pelos consumidores, como tortas, doces, salgados e cafés expresso e cappuccino, com a diferença que a A disponibiliza internet para acesso gratuito e a H cobra a internet já que este é um dos serviços comercializados pela mesma. Já as organizações C, D, E e G diferem na oferta de seus produtos/serviços: a C possui uma grande variedade de doces e tortas considerados únicos pela organização, além disso adquiriu tradição na cidade ao longo do tempo, servindo também cafés especiais em duas das suas filiais; já a D é um estabelecimento novo no mercado, mas que oferece além de bebidas diferentes com cafés, culinária inspirada

nos tradicionais cafés de Buenos Aires e Montevideú, além de música instrumental brasileira e jazz, revistas e livros disponíveis. A organização G, assim como a D possui gastronomia inspirada na cozinha internacional (italiana), oferece músicas alternativas, como o jazz e o blues, exposições de arte e moda e bebidas especiais com café. Por último, a organização E difere em oferecer em um mesmo local, sushis e bebidas com café em um ambiente com poltronas e iluminação diferentes.

Mesmo que as características citadas tenham sido identificadas com observação, quando questionadas sobre suas estratégias e posicionamento perante o mercado, apenas três empresas responderam. Assim, a organização D afirmou estar em processo de definição de estratégia, a G em definição de objetivos e a E, que sua estratégia é a de “direcionar produtos e serviços ao seu público alvo”, que são professores e estudantes universitários. As outras oito empresas desconhecem, não possuem ou não declararam suas estratégias.

A respeito dos tipos genéricos de vantagem competitiva, a citar menor custo e diferenciação, também foram poucas as organizações identificadas. Segundo Porter (1989) enquanto o menor custo é a capacidade de uma empresa de comercializar um produto comparável com mais eficiência e a um preço menor ou próximo dos concorrentes, a diferenciação é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor superior, em termos de qualidade, características especiais ou serviços de assistência.

As empresas identificadas como de menor custo foram as A, F e H. Porém a estratégia genérica de menor custo não pôde ser atribuída a elas, já que os produtos oferecidos não são comparáveis às outras organizações estudadas. Por exemplo, a organização A, embora possua um ambiente climatizado e de internet gratuita, serve os cafés em copos de isopor, além disso, pode-se dizer que a qualidade do café é inferior. Já a F não tem um ambiente agradável para consumo da bebida, já que as cadeiras ficam em uma bancada comum de panificadoras e a qualidade e preparo do café não são comparáveis às dos concorrentes; por fim, a H não tem ambiente climatizado e acesso gratuito à internet e o café não se iguala à qualidade dos outros oferecidos por outras empresas do ramo.

Porém quando questionados sobre os seus diferenciais, ou seja, estratégias genéricas de diferenciação, que vem a ser a capacidade de entregar um valor superior aos dos concorrentes, seis proprietários e/ou gerentes responsáveis pelas mesmas declararam possuí-los. Assim sendo, outras quatro organizações (B, H, I e J) não possuem e/ou os desconhecem.

O diferencial da A, conforme opinião da mesma, está em oferecer internet gratuita aos seus clientes, porém não se pode considerar o serviço como superior já que outras seis

organizações também o fazem. A confeitaria C considera que seu diferencial está em comercializar uma variedade de doces únicos; enquanto a D afirma que a gastronomia específica, ambiente e música alternativa tornam-se um diferencial perante seus concorrentes. Já para o café e sushi E, seu diferencial está na qualidade dos produtos e ambiente; para a F está em um produto específico que é o pão de alho, o que também não pôde ser considerado como diferencial, já que não entrega um valor superior em um todo. Por fim, segundo a organização G, o composto café, música alternativa, arte e moda sustentável também se constitui em um valor superior aos clientes, se comparado aos seus concorrentes.

Com relação ao foco ou enfoque, que para Porter (1989) é a escolha mais básica que se faz entre um âmbito amplo e o foco em um segmento específico, não foi atribuído às organizações estudadas, já que todas direcionam seus produtos/serviços a uma variedade de pessoas ou o público em geral.

Por fim, cabe ressaltar ainda, que as ações das empresas que convergem com o tempo para um determinado padrão de estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000); foram identificadas em algumas organizações. Assim as empresas B, G e I afirmaram que houve adaptação e mudanças não planejadas no decorrer de suas rotinas, caracterizando-se assim em estratégias emergentes, enquanto as empresas C e E consideram que ambas estratégias planejadas e emergentes ocorreram. As outras organizações (A, D, F, H e J) não responderam ou não possuem estratégias definidas.

4.3 Considerações

Dois dos objetivos específicos do presente trabalho foram primeiramente o de identificar as organizações e suas estratégias e posteriormente “analisar a estratégia de mercado de cafeterias do bairro Trindade, Florianópolis SC, com base no pressuposto teórico de Porter”. Dessa forma essa etapa do estudo, que considerou dez empresas do ramo, foi dividida em: características internas das organizações estudadas, ambiente externo às mesmas com estudo do modelo das cinco forças atuantes na indústria, de Porter, e por último, as estratégias genéricas como base para possíveis posições estratégicas no mercado de atuação, além da identificação de estratégias planejadas e emergentes de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel.

As características internas identificadas evidenciam que há pouco investimento em pesquisa, já que todas as organizações desconhecem suas parcelas de mercado, suas estratégias e grande parte não têm conhecimento sobre seus concorrentes.

Quanto aos produtos principais da maioria, não são os cafés ou produtos relacionados, já que as mesmas encontram-se também em outros ramos como livraria, restaurante, confeitaria, bistrô, sushi, padaria, internet e mini mercado. As vendas de café expresso, cappuccino, salgados, tortas e doces são as mais frequentes nestes estabelecimentos, seguido de refrigerantes e pães. Já a quantidade de xícaras de café vendidas diariamente é maior nas organizações A, C, F e J, onde duas delas possuem custo menor no mercado (A e F). Além das duas citadas, a empresa H também foi considerada de menor custo; já as que praticam o maior preço no mercado de atuação são as organizações E, C e D, onde a C está em uma das que mais vendem café e a D que menos vende.

Considerando o espaço onde são servidos os cafés e produtos relacionados ao mesmo, quatro das dez empresas funcionam em um ambiente considerado pequeno, três estão em espaços considerados de médio a grande, uma está em uma praça de alimentação de um shopping center e outras duas do ramo de panificação não possuem espaço adequado para consumo desses produtos, oferecendo apenas cafés e lanches rápidos ou *to go*. Por fim, seis das dez organizações (A, B, C, D, E e G) fornecem rede wireless para os clientes acessarem gratuitamente e sete (A, B, C, D, E, G e J) possuem ambiente climatizado. Porém apenas três delas destacam-se por ter um espaço diferenciado: a G com exposições de arte e moda; a D por possuir livros, revistas e pinturas na parede e a E com poltronas e iluminação diferentes.

As cinco forças atuantes na indústria de cafeterias na região da Trindade, Florianópolis, foram identificadas como sendo, uma de média intensidade (rivalidade entre competidores), duas de grande intensidade (ameaça de novas empresas e poder de barganha dos compradores) e duas de baixa intensidade, a considerar: poder de barganha dos fornecedores e ameaça de produtos substitutos. Assim verificou-se que os conjuntos de empresas D, E e G e F, I e J concorrem entre si, enquanto que as organizações A, B e J competem com outros cafés da UFSC, além de todas concorrerem com outros bares e lanchonetes que oferecem café por um preço mais acessível, devido ao critério preço apontado pelo consumidor, e da identificação de classes de baixo a médio poderes aquisitivos. Três das dez empresas desconhecem seus concorrentes diretos e nove os indiretos. A ameaça de novos entrantes justifica-se como de grande intensidade já que não há grandes dificuldades para abertura de novos negócios no ramo, onde a necessidade de capital, o acesso a um bom ponto para funcionamento do negócio e os requisitos básicos para regulamentação de uma micro ou pequena empresa constituem-se nas principais barreiras de entrada na indústria. O poder de barganha dos compradores foi visto como alto, devido à gama de opções que os mesmos têm

ao escolher uma empresa para compra conforme seus critérios. Pode-se dizer também, que as forças identificadas por parte dos fornecedores são ameaças de aumento de preços dos insumos, diminuição da rentabilidade do mercado e de integrar para frente ou seja, a mudança da situação de empresa fornecedora para concorrente. Embora essas forças estejam presentes, considerou-se o poder de barganha dos fornecedores como baixo, já que há concorrência entre os mesmos, onde uma variedade de empresas fornece o produto ao mercado, a considerar: minas café, café do centro, café treviolo, café Orfeu, café damasco, café pessegueiro, segafredo e mellita. A ameaça de produtos substitutos onde se destacam as máquinas cafeteiras e de expresso para casa e bebidas alcoólicas foi a última força a ser estudada. Assim, considera-se uma baixa ameaça já que o café é uma bebida de características únicas.

Embora apenas três das empresas tenham manifestado respostas em torno de suas estratégias, tendo em vista as características levantadas através de observação, pode-se dizer por fim que poucas entregam um composto de valor único aos clientes (quatro de dez) a destacar: C, D, E e G. A respeito dos tipos genéricos de vantagem competitiva, a citar menor custo e diferenciação, poucas identificam-se, já que as que praticam os menores preços (A, F e H) não oferecem produtos e serviços comparáveis com as de outras empresas concorrentes. Já quando questionadas sobre diferenciação, seis declararam ter, embora apenas quatro possuem, a saber: a confeitaria C, o bar, café e bistrô D, o café e sushi E e por último a G que também encontra-se no ramo de bar, café e bistrô.

Todas ainda direcionam seus produtos ao público em geral, não focando em um segmento específico do mercado. Por último, a “estratégia emergente” de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel foi atribuída às organizações B, G, I, C e E, onde as duas últimas afirmaram ter ou ter tido ambas modalidades: planejada e emergente.

4.4 O NEGÓCIO PROPOSTO

O mercado de cafeterias, conforme informações coletadas da Associação Brasileira da Indústria do Café, tem evoluído nos últimos anos; e um dos fatores que influenciaram esse crescimento e investimentos em empreendimentos no setor, foi a mudança de hábito dos brasileiros, já que, os indivíduos passaram a consumir mais café fora de casa (ABIC, 2009). Além disso, investimentos de casas de café estrangeiras podem ter estimulado o interesse dos brasileiros no setor, onde as empresas destacam-se pela venda de café de alta qualidade.

Esses novos negócios no ramo, estimulados por fatores externos, dentre eles os já mencionados: mudança de hábitos de consumo e investimentos de estrangeiros; possuem como ponto inicial a figura do empreendedor. Pode-se dizer que um empreendedor em todos os setores de atuação, aproveita as oportunidades, põe em prática idéias novas, inova e ainda, muitas vezes sem perceber, age como responsável pelo crescimento econômico e desenvolvimento social. Entretanto, todos os empreendedores necessitam ter conhecimento de que, uma nova empresa apenas com posicionamento adequado, poderá ter papel de grande importância em uma comunidade; onde haja forte demanda e pouca oferta explorada de maneira sustentável.

Para obter posicionamento, torna-se preciso conhecer o público onde a empresa pretende estar, bem como analisar as forças atuantes no setor e a estratégia de mercado; já que conforme Porter a estratégia é tida como um posicionamento: “a estratégia é vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas” (PORTER, 1999. P.41). Para o setor de cafeterias do bairro Trindade, Florianópolis SC, pôde-se observar, conforme pesquisas realizadas (ver páginas 48 e 83) que há demanda para um novo estabelecimento no ramo, já que 72,1% da amostra estudada no bairro de interesse confirmaram que frequentariam uma nova cafeteria com espaço para leituras/estudos na região da Trindade e grande parte dos indivíduos (65,7%) consomem café todos os dias onde apenas 11,8% não o fazem. Embora muitos bebam café, 32,7% dos que consomem não possuem o hábito de sair em cafeterias ou estabelecimentos relacionados para apreciação do produto, preferindo assim, beber em casa ou no trabalho. Todavia, ainda assim, pode-se relacionar a pesquisa como um fator positivo de interesse desses consumidores em um novo estabelecimento de cafeteria.

Quanto à pesquisa de estratégia de mercado, pode-se dizer que há pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento e que muitas das organizações do setor estudadas, (1) não conhecem suas parcelas de mercado, (2) não sabem ou não possuem estratégias definidas, (3)

estão com uma idéia errônea sobre seus concorrentes e (4) não concentram esforços somente no ramo de cafeteria. Quanto à diferenciação, estratégia genérica de Porter, poucas empresas entregam um composto de valor único aos clientes, já que as diferenças nas ofertas são mínimas. Cabe porém, destacar quatro organizações, onde três são novas no mercado, e que vêm definindo estratégias a fim de diferenciarem-se, sendo com doces únicos e tradicionais; gastronomia internacional e específica, ambiente e música alternativos; uma mistura de café e sushi ou ainda um composto de café, música alternativa, arte e moda sustentável.

As forças identificadas, que regem a indústria de cafeterias delimitadas pela pesquisa foram: grupos de competidores entre as empresas analisadas e forte concorrência dessas empresas com cafés que oferecem o produto por preços mais acessíveis, a considerar como exemplo, as lanchonetes e cafés da UFSC; poucas barreiras de entrada para abertura de novos negócios no ramo; gama de opções aos consumidores, onde os critérios de escolha mais citados foram qualidade do café e preço; ameaças de aumento de preços, diminuição da rentabilidade do mercado e de integrar para frente, por parte dos fornecedores e por fim, produtos e empresas substituíveis como as bebidas alcoólicas em bares e as máquinas cafeiteiras que fazem expresso em casa.

Com a verificação de aceitação pelo público, descrição das características e forças presentes no mercado de interesse, cabe a proposição de um novo negócio no ramo de cafeterias. De acordo com Drucker (2002), a única coisa certa a respeito do futuro é que será diferente de hoje, ao invés de uma continuação. Mas o futuro é indeterminado e pode ser moldado por ações intencionais. E a única coisa que pode motivar essas ações é uma idéia – “de uma economia diferente, uma tecnologia diferente ou um mercado diferente, explorado por uma empresa diferente”.

Tendo em vista que há oportunidades no setor e por se ter verificado a ausência de casas de café próximas à Universidade Federal de Santa Catarina, bairro Trindade em Florianópolis – Santa Catarina juntamente com a necessidade de espaço físico para continuação de estudos, leituras e acesso à rede internet, nasceu a idéia de implantação de uma casa de café, onde os apreciadores de cafés e chás, principalmente estudantes, professores e outros profissionais da Universidade, além de outros moradores do bairro em questão e até mesmo eventualmente de outros bairros da região, pudessem dar continuidade aos seus estudos, trabalhos ou até mesmo apreciar um bom livro/ boa revista de seu interesse, beber café de qualidade e acessar a internet através de seus computadores portáteis.

A idéia de uma nova casa de café está moldada para ser uma empresa diferente. A experiência com o consumo de café, das cafeterias Norte Americanas e da Espanha, fez com que surgissem *insights* através do que essas empresas têm de melhor, porém adaptada à cultura do Brasil. A principal inspiradora é uma casa de café situada nos Estados Unidos : *It's a grind Coffee House* do estado da Califórnia, que apesar de ter uma grande concorrente, a *Starbucks* em quase todas as esquinas, possui café de melhor qualidade e um atendimento mais personalizado (<http://www.itsagrind.com>. Acesso em 17/01/2009). Outra casa de café serviu de inspiração pelo charme dos cafés Europeus, citando o “Café Bar Isaac” de Ourense, Espanha, que possui obras de arte para apreciação e venda.

4.4.1 Características de um novo modelo de cafeteria

Pine e Gilmore (1999), consideram que o diferencial das empresas na economia da experiência, está em prestar sensações e não somente serviços, proporcionando momentos memoráveis aos clientes. Assim, propõe-se, em um novo negócio, oferecer “encontros memoráveis” e “sensações escapistas” aos consumidores, já que a maioria das pessoas possui a necessidade de ter um espaço físico distinto de casa e do trabalho, um “terceiro lugar”, onde possa interagir com outros que reconhece como integrantes da mesma comunidade (PINE e GILMORE, 1999).

Com base na afirmação acima e com os resultados das pesquisas realizadas neste estudo, já comentadas, o futuro negócio no ramo orienta-se conforme a estratégia genérica de diferenciação focalizada de Porter (1999), que significa ter a capacidade de entregar ao comprador um valor superior, em termos de qualidade, características especiais ou serviços de assistência. Já o foco está em escolher entre um âmbito amplo e a focalização em um segmento específico.

A idéia do ambiente, está moldada para ser um espaço com capacidade de no mínimo dez mesas, poltronas confortáveis e um sofá inclusive. Com obras de arte expostas de autores da região, incentivando-os na venda desses produtos. Além de espaço interno, se possível possuir ambiente ao ar livre com jardins, ou com jardins de inverno dentro do estabelecimento. Outra característica, será o de possuir músicas relaxantes e pequenas fontes de água.

Ainda com relação ao ambiente, haverá revistas e jornais atuais para leituras, bem como internet wireless gratuita para conexão por meio de computadores portáteis. A intenção é de destinar, um espaço mais reservado para leituras e estudos. O ambiente será moldado para ser considerado como um “terceiro lugar” pelos clientes.

A integração com a comunidade local será um fator marcante da organização. Sendo assim, haverá um quadro grande exposto onde as pessoas ou empresas prestadoras de serviço locais, poderão anexar seus cartões de visitas, sendo renovados conforme demanda. Parcerias com empresas da área de educação e esporte para incentivo constam como de grande importância, onde o novo negócio poderá divulgar brindes e descontos entre os seus clientes. Além disso, a empresa terá um comportamento proativo com relação às pesquisas e estudos em diversas áreas, podendo fazer papel de patrocinadora e divulgadora dos mesmos.

O foco em público jovem e universitário deu-se de acordo com a pesquisa de comportamento do consumidor. Assim, as atividades foram repensadas para suprir essa demanda, onde eventos com data marcada de quiz ou “*trivia nights*” (testes de perguntas e respostas), shows acústicos com data marcada, como por exemplo a cada quinze dias e “*speed dating*” onde dá a oportunidade às pessoas de conhecerem o maior número de novas pessoas em uma só vez, tendo estas de três a oito minutos com diferentes indivíduos. Estes eventos terão que ser previamente agendados.

A qualidade e variedade de grãos e bebidas, foi um dos critérios mais citados para escolha de uma cafeteria de acordo com a pesquisa de comportamento do consumidor realizado na região. Assim, a empresa terá dentro de suas necessidades, fornecedores que trabalham com café de qualidade, além de oferecer grande variedade de bebidas, como bebidas geladas com café: mocha, chocolate mocha triplo, cappuccino, latte, mocha de chocolate branco, café, e frappuccino; também, bebidas quentes e tradicionais: mocha, latte, mocha de chocolate branco, pingado, machiatto, cappuccino e café descafeinado; além de bebidas *uncoffee* como chai latte, chocolate quente, chá quente e gelado, sucos diversos, vitaminas e *smoothies* de frutas.

A gestão participativa conta com a opinião de funcionários e até mesmo clientes para melhorar a prestação de serviços e sensações. Já os esforços concentrados apenas no ramo de cafeterias, faz com que a empresa seja reconhecida como primeiro lugar na mente dos clientes para se tomar café na região. Geralmente quando muitas atividades, produtos e serviços são oferecidos, as organizações perdem o foco.

Cabe ressaltar que, as características expostas são apenas suposições de uma idéia de modelo que possa se diferenciar no mercado em questão. Porém, além da viabilidade mercadológica, todo empreendimento necessita ter um estudo do âmbito financeiro, o que não foi foco do estudo. Dessa forma, sugerem-se outros estudos continuados para verificação da viabilidade financeira, já que um dos resultados apontados na pesquisa de comportamento do

consumidor foi a renda individual de baixa à média e o “preço” como critério de escolha de uma casa de café.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Oportunidades no ramo do café, como o crescimento das vendas do produto no mercado interno, investimentos na qualidade e evolução dos segmentos de cafés especiais e diferenciados puderam ser identificadas. Porém, se por um lado é natural que novas oportunidades surjam pela mudança no estilo de vida dos indivíduos, há uma tendência de aumento da complexidade do ambiente: o consumidor torna-se mais exigente (GOLDSTEINS e ALMEIDA, 2000).

A complexidade e exigência cada vez maior por parte dos clientes é enfatizada por viver-se em uma economia da experiência, onde as organizações para manterem-se competitivas, necessitam atingir expectativas, reconhecer que as sensações são atividades econômicas e proporcionar momentos memoráveis aos seus *stakeholders*. Já que, conforme Hamel (2001) a revolução no mercado competitivo chegou, orientada por períodos de descontinuidades e grandes alterações.

Desse modo, torna-se prudente que todo interesse em novos empreendimentos, esteja também ligado ao estudo da estratégia de mercado onde deseja-se atuar e das forças que interagem com o mesmo, já que a estratégia é determinante para o sucesso e competitividade das empresas e as forças atuantes na indústria, determinam a lucratividade e fixam os preços que as empresas podem cobrar, os custos e investimentos necessários para competir (PORTER, 1989).

Considerou-se como relevante igualmente, levantar informações a respeito dos hábitos de consumo dos indivíduos frequentadores da região de interesse: bairro Trindade, Florianópolis SC, mais especificamente na região da Universidade Federal de Santa Catarina, precedente ao estudo da estratégia de mercado e à sugestão de um novo negócio.

Dessa forma, primeiramente buscou-se respostas em torno do objetivo específico de analisar o hábito de consumo do público alvo na praça de atuação, para melhor entendimento do mercado consumidor. O perfil sócio-econômico desse público caracterizou-se por jovens estudantes com pelo menos o ensino superior incompleto, residentes dos bairros Trindade, Carvoeira, Pantanal e Centro, cidade de Florianópolis. Pôde-se perceber que a amostra estudada possui rendimentos individuais de até seis salários mínimos, caracterizando assim classes que possuem de médio a baixo poder aquisitivo. Essa característica é ainda reafirmada com os critérios identificados como de maior relevância na escolha de uma casa de café, onde o preço juntamente com a qualidade, sabor e aroma foram os mais votados.

Quanto aos hábitos de consumo desse público em torno do café, cabe ressaltar que embora a maioria consuma o produto todos os dias, poucos adquiriram o hábito de beber café em estabelecimentos fora com a mesma frequência, por preferirem beber em casa ou no trabalho, e também pelo fato de não existirem organizações próximas de onde os mesmos se encontram ou ainda por estas não serem de qualidade. Ainda assim, um pouco mais da metade dos consumidores costumam sair quase toda semana para consumir café e outros produtos relacionados, e o fazem para encontrar com os amigos e conversar, e/ou para ter sossego.

Os estabelecimentos apontados como mais frequentados foram um café e uma lanchonete da Universidade Federal de Santa Catarina, além de um café/restaurante próximo. Conforme o público estudado, há uma demanda maior para os cafés expresso (café preparado com passagem de água e vapor pelo pó) e cappuccino (preparado com expresso, leite, chocolate e canela), os sanduíches ou salgados e as tortas ou doces, já que estes são os mais consumidos no mercado.

Confirmando o fato de o público de consumidores possuírem médio e baixo poderes aquisitivos, foi apontado que a grande parte dispõe-se a desembolsar até três reais por uma xícara média de café. Constatou-se também que, o preço do produto “expresso” no mercado de atuação está em dois reais e trinta e oito centavos, onde oito empresas das dez estudadas cobram valores superiores ao limite destacado pela maioria. Entretanto, cafés mais elaborados como o cappuccino que teve uma média de três reais e sessenta e seis centavos, custarão mais ao consumidor, já que somente três empresas praticam preços abaixo do estipulado como mínimo.

Com alguns cruzamentos de dados foi possível identificar que o público feminino consome café com maior frequência por dia e que os jovens com idades entre 21 e 35 anos são os que mais consomem café fora de casa. Dentre as poucas sugestões de alguns questionados, estão um novo espaço do ramo com ambiente para fumantes, música, casa alternativa e com chopp.

Por fim, o fato de que os indivíduos vão às cafeterias ou outras organizações do ramo, para encontrar com os amigos e conversar, e sugerirem música, ambiente alternativo e chopp contraria a média de setenta e dois por cento dos entrevistados que afirmaram que frequentariam uma nova cafeteria com espaço para leituras/estudos na região.

Outros dois objetivos específicos que este estudo procurou responder foram o de primeiramente identificar as organizações e suas estratégias para posteriormente analisar a estratégia do mercado de cafeterias do bairro Trindade, Florianópolis SC, com base no

pressuposto teórico de Porter, que foi dividido em: características internas das organizações estudadas; ambiente externo às mesmas com análise das forças atuantes na indústria; estratégias genéricas como base para possíveis posições estratégicas por parte das empresas estudadas e identificação de estratégias deliberadas e/ou emergentes.

As características internas das dez empresas estudadas nesta etapa de pesquisa, evidenciaram pouco investimento em pesquisa, já que todas as organizações desconhecem suas parcelas de mercado, suas estratégias e grande parte não possui correto entendimento em torno de seus concorrentes. Todas as empresas também, estão em ramos diferentes, não concentrando esforços apenas para o ramo de cafeteria e os produtos relacionados mais vendidos são basicamente os mais procurados pelos consumidores (cafés expresso e cappuccino, salgados, tortas e doces). Foi identificado também que, duas das quatro organizações que mais vendem xícaras de café, possuem o menor custo.

Já considerando o espaço onde são servidos os cafés e outros produtos, somente três empresas destacaram-se por ter um espaço diferenciado, a considerar as organizações G, D e E.

Analisando a estrutura da indústria de cafeterias no bairro Trindade ou das forças atuantes na mesma pôde-se dizer que as forças identificadas que regem a indústria foram: grupos de competidores entre as empresas analisadas e forte concorrência dessas empresas com cafés que oferecem o produto por preços mais acessíveis, a considerar como exemplo, as lanchonetes e cafés da UFSC; poucas barreiras de entrada para abertura de novos negócios no ramo, como a necessidade de capital, o acesso a um bom ponto para funcionamento do negócio e requisitos básicos para regulamentação de uma micro ou pequena empresa; gama de opções aos consumidores, onde os critérios de escolha mais citados foram qualidade do café e preço; ameaças de aumento de preços, diminuição da rentabilidade do mercado e de integrar para frente, por parte dos fornecedores e por fim, produtos e empresas substituíveis como as bebidas alcoólicas em bares e as máquinas cafeteiras que fazem expresso em casa.

Embora haja peculiaridades de cada indústria, este estudo procurou seguir as sugestões de estratégias genéricas, que são úteis para caracterizar as posições estratégicas em níveis mais simples e amplos (PORTER, 1989). Na linha de pensamento de Porter ainda (1999, p.52), formular uma estratégia “significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores”.

Assim, apenas três organizações, das dez estudadas, manifestaram respostas em torno de suas estratégias, que estavam em fase de definições. A respeito dos tipos genéricos de vantagem competitiva, a citar menor custo e diferenciação, poucas identificaram-se, já que as

que praticam menores preços (A, F e H) não oferecem produtos e serviços comparáveis com as de outras empresas concorrentes. Quanto à diferenciação que é, conforme Porter (1989), a capacidade de proporcionar ao comprador um valor superior, em termos de qualidade, características especiais ou serviços de assistência, pôde-se identificar através de características levantadas, quatro organizações: a confeitaria C, que comercializa uma variedade de doces únicos, além de possuir tradição na cidade; o café, bar e bistrô D, com um conjunto de gastronomia diferenciada, ambiente e música alternativa; a organização E, que está nos ramos de café e sushi, onde a qualidade dos produtos, o ambiente e o mix de café e sushi tornam-se um diferencial e por fim, a organização G, café, bar e bistrô, que adquiriu um composto de café, gastronomia, música alternativa, arte e moda sustentável único perante seus concorrentes. A estratégia genérica de dimensão “foco” de Porter, também foi estudada dentre as empresas, embora todas direcionem seus produtos ao público geral, não focando em um segmento específico do mercado.

Desse modo, pode-se dizer, que um pouco menos da metade das organizações consultadas, entregam um composto de valor único aos clientes.

No entanto, considerou-se também a opinião de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) onde afirmam que não há apenas as estratégias deliberadas, mas também as emergentes, que surgem devido às ações do tempo, sem planejamento. As estratégias emergentes foram atribuídas à metade (cinco de dez organizações), onde duas afirmaram ter ou ter tido ambas as modalidades: planejada e emergente.

Por fim, com a verificação de aceitação pelo público, descrição das características e forças presentes no mercado de interesse, onde poucas organizações são competitivas, coube a proposição de um novo negócio no ramo de cafeterias atendendo assim, ao último objetivo específico do presente estudo, que foi o de “apresentar novo modelo de negócio no ramo de cafeterias na praça de atuação com base no pressuposto teórico de Porter.

Além das características já presentes em algumas organizações parte da pesquisa, como wireless gratuita, ambiente climatizado e arte, a idéia de uma nova casa de café na região da Trindade foi moldada para ser diferente.

Esse diferencial foi proposto, de tal forma que, os indivíduos possam continuar seus estudos em um ambiente escapista a ser reconhecido como “terceiro-lugar” onde possam interagir com outros que reconhecem como sendo integrantes da mesma comunidade (PINE e GILMORE, 1999).

Para tal, considerou-se como características: (1) ambiente imersivo, com obras de arte expostas, jardins, músicas relaxantes e espaço reservado com revistas e jornais para leituras; (2) integração com a comunidade local, com divulgação de serviços oferecidos por pessoas ou empresas da comunidade local, parcerias com empresas da área de educação e esporte e comportamento proativo com relação às pesquisas e estudos que possuem a intenção de melhorar a comunidade; (3) foco em público jovem universitário e atividades de interesse ligadas a este público, oferecendo eventos como *trivia nights*, *speed datings* e shows acústicos previamente estabelecidos; (4) qualidade e variedade de grãos e bebidas com café, contratando empresas fornecedoras que vendem café de qualidade e oferecendo variedade de bebidas com café; (5) gestão participativa, contando com a opinião de funcionários e até mesmo clientes para melhorar a prestação de serviços e sensações e (6) esforços concentrados apenas no ramo de cafeteria, já que as organizações consultadas não o fazem e a fim de ser reconhecida como primeiro lugar na mente dos clientes para se tomar café na região.

Desse modo, pôde-se atender, todos os três objetivos específicos propostos neste trabalho, bem como o objetivo geral, que foi o de “analisar a estratégia do mercado de cafeterias do bairro Trindade, Florianópolis SC, com base no pressuposto teórico de Porter e propor um novo negócio para o ramo”, respondendo assim à principal questão norteadora : “Qual a estratégia de mercado de cafeterias do bairro Trindade, Florianópolis SC?”.

Como já apresentado, a estratégia deste mercado, consiste em empresas que não investem em pesquisa, que estão também em outros ramos, onde apenas quatro das dez organizações estudadas entregam um composto de valor único aos clientes, com estratégias genéricas de diferenciação e nenhuma de liderança em custo e/ou foco. Identificou-se ainda, que metade das empresas afirmaram que não planejam suas estratégias, mas que estas emergem com ações da vida diária . Quanto às principais forças identificadas e que interagem com o mercado, cabe ressaltar: grupos de competidores entre as empresas analisadas e forte concorrência das mesmas com cafés e/ou lanchonetes de menor custo, poucas barreiras de entrada para abertura de novos negócios, ameaça de aumento de preços, diminuição da rentabilidade do mercado e de integrar para a frente por parte dos fornecedores e por fim, produtos e empresas substituíveis como bebidas alcoólicas em bares e máquinas de fazer expresso em casa.

Por fim, acredita-se que para se dar continuidade a este estudo no entanto, torna-se interessante o estudo da viabilidade financeira do novo modelo de negócio proposto, bem como

da viabilidade de localização, já que a mesma oportunidade poderá revelar-se de forma mais intensa em outras regiões da cidade de Florianópolis, SC.

5.1 Recomendações para trabalhos futuros

Primeiramente, não considera-se suficiente a análise da viabilidade mercadológica com estudo do comportamento do consumidor e da estratégia de mercado para abertura de novo negócio, embora de grande importância para tomada de decisões. Um estudo de viabilidade financeira e de localização do empreendimento são também fundamentais para saber se o investimento necessário será compensado na forma de retornos financeiros, bem como de qual o período necessário para que o empreendedor comece a recebê-los.

Um estudo para levantar a melhor localização foi considerado prudente, já que o perfil sócio-econômico do público estudado, na região da Universidade Federal de Santa Catarina, revelou-se como de baixo a médio poderes aquisitivos. Assim, novas oportunidades poderão surgir à medida que outros bairros da cidade forem também analisados, para então ser decidido a área onde a futura empresa irá atuar.

Por fim, o estudo da estratégia de mercado de cafeterias neste estudo, foi limitado ao pressuposto teórico de Porter e das cinco forças atuantes na indústria, onde uma maior abrangência para análise poderá ser considerada. Por exemplo, futuros trabalhos poderão também estudar os pontos fortes e fracos das empresas, bem como das forças externas econômicas, políticas e legais e das ameaças e oportunidades neste ambiente.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. São Paulo: Bookman, 2001.
- ABIC, **Tendências do consumo de café no brasil**. Disponível em <http://www.abic.com.br/estat_pesquisas.html> Acesso em 10 de Janeiro de 2009.
- ABIC, **Consumo interno do café em sacas**. Disponível em <<http://www.abic.com.br/estatisticas.html#intro>> Acesso em 10 de Janeiro de 2009.
- BARQUETTE, Steal; CHAOUBAH, Alfredo. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BHIDE, Amar, et al. **Empreendedorismo e estratégia: on entrepreneurs**. Rio de Janeiro : Campus, 2002. 202p, il. (Harvard Business Review).
- CARVALHO, Marly Monteiro de.; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1977.
- CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos Abrir um negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.
- CORDEIRO, José Vicente Bandeira de Mello. **Alinhamento estratégico: estudos multicase em empresas paranaenses de médio porte**. Departamento de engenharia de produção e sistemas, dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: 2005.
- DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw – Hill, 1989.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DRUCKER, Peter. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FIGUEIREDO, Nélia Maria Almeida de. **Método e metodologia na pesquisa científica**. São Caetano do Sul (SP): Difusão editora, 2004.
- FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração, v.34 n.2, São Paulo, 1999. Disponível em <<http://www.rausp.usp.br>> Acesso em 05 de Fevereiro de 2009.

GEM, *Executive Report*: Babson and London Business School: 2007. Disponível em <http://www.gemconsortium.org/about.aspx?page=pub_gem_global_reports > Acesso em 02 de Fevereiro de 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDSTEIN, Maurício; ALMEIDA, Henrique Silveira de. **Crítica dos modelos integrativos de comportamento do consumidor**. RAUSP. V.35 N.01. São Paulo: 2000.

HAMEL, Gary. **Liderando a Revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina Andrade de. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LARÁN, Juliano Aita; ALMEIDA, Stefânia Ordoús e HOFFMANN, Jonas André. **Desejos dos consumidores: um olhar sobre os determinantes da satisfação**. RAUSP. V39. N01 São Paulo: 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

MEDEIROS, Janine Fleith de e CRUZ, Cassiana Maris Lima . **Comportamento do consumidor: fatores que influenciam no processo de decisão de compra dos consumidores**. Teoria e Evidência Econômica. V.14. Passo Fundo: 2006.

MEIRELLES, Dimária Silva e. **O conceito de serviço**. Revista de Economia Política, vol. 26, nº 1 (101), pp. 119-136 janeiro-março/2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rep/v26n1/a07v26n1.pdf>> Acesso em 10 de Maio de 2009.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 3. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1994. 269p.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. ISCTE Setembro/2001. Disponível em: <[http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/Bibliografia%202005/Conceito%20Estrat%C3%A9gia%20\(Nicolau\).pdf](http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/Bibliografia%202005/Conceito%20Estrat%C3%A9gia%20(Nicolau).pdf) > Acesso em 25 de Janeiro de 2009.

PINE II, Joseph; GILMORE, James H. **O espetáculo dos negócios: *The experience economy***. desperte emoções que seduzam os clientes, sensações intensas determinam o valor de produtos e serviços. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Competição: on competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____ . **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C.K ; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

REVISTA CAFEICULTURA. **Cafeterias: Atemporal ou simples modismo?** Janeiro/2009. Disponível em: < <http://www.revistacafeicultura.com.br/index.php?tipo=ler&mat=18842> > Acesso em 20 de Janeiro de 2009.

REVISTA CAFEICULTURA. **Preferência no consumo de café** <<http://www.revistacafeicultura.com.br/index.php?tipo=ler&mat=15227>> Acesso em 12 de Janeiro de 2009.

RICHARDSON ET AL, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio, 2000.

SEBRAE. **Pesquisa sobre as causas de mortalidade/sucesso das micro e pequenas empresas catarinenses** . Relatório Julho/2006. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/sobrevivencia-das-micro-e-pequenas-empresas>> Acesso em 12 de Fevereiro de 2009.

SPERS, Eduardo Eugênio; SAES, Maria Sylvia Macchione; SOUZA, Maria Célia Martins de **Análise das preferências do consumidor brasileiro de café: um estudo exploratório dos mercados de São Paulo e Belo Horizonte**. RAUSP. V.39 N.01 São Paulo: 2004.

STONER, J.A.; FREEMAN, R.E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ZIKMUND, William G. **Princípios da pesquisa de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO A FIM DE COLETAR DADOS PARA PESQUISA DE ANÁLISE DE HÁBITOS DE CONSUMO DO PÚBLICO - ALVO NA PRAÇA DE ATUAÇÃO

1 Sexo :

Masculino Feminino

2 Faixa Etária:

Até 20 anos De 21 à 35 anos
 De 36 à 50 anos De 51 à 65 anos
 Mais que 65 anos.

3 Escolaridade :

Até o Fundamental Até o ensino médio
 Superior Incompleto Superior Completo
 Pós graduação.

4 Residência:

Se em Florianópolis , bairro : _____
 Outro: Cidade/Estado : _____

5 Renda mensal aproximada :

menor que 2 salários mínimos: R\$930,00;
 De 2 a 6 salários mínimos: R\$930,00 à R\$2.790,00;
 De 6 a 10 salários: R\$2.791,00 à R\$4.650,00;
 De 10 a 14 salários: 4.651,00 à R\$6.510,00;
 Acima de R\$6.510,00.

6 Qual seu estado civil?

Solteiro Casado
 Divorciado outro

7 Qual sua ocupação?Pode assinalar mais de uma

Estudante Funcionário Público
 Profissional Autônomo Empresário
 Aposentado Outra
 Funcionário empresa privada

8 Com que frequência você costuma beber café?

Mais de 4 vezes ao dia
 De duas a quatro vezes ao dia
 Em média uma vez ao dia
 Em média de uma a quatro vezes na semana
 Raramente menos de uma vez na semana
 Não bebo café

9 Com que frequência você costuma beber café fora de casa, em cafeterias, padarias, confeitarias ou afins?

Todos os dias Quase todos os dias
 Pelo menos toda semana Quase toda semana
 Raramente bebo café nesses estabelecimentos
 Não bebo café fora de casa Não bebo café

10 Caso não frequente casas de café, qual ou quais os motivos? Pode assinalar mais de uma alternativa

Não gosto de café
 Não existem estabelecimentos de qualidade
 Não existem estabelecimentos próximos
 Prefiro beber café em casa ou no trabalho
 Outros _____

11 Você frequentaria uma cafeteria com espaço para leitura/estudos na região da trindade, que ofereça cafés especiais, acesso a internet e revistas?

Sim Não – **QUESTIONÁRIO ENCERRADO**

Não sei / Não tenho opinião formada

12 Se sim, cite as casas de café ou outro estabelecimento que você frequenta em ordem de preferência.

1º _____

2º _____

3º _____

Não recordo o nome dos estabelecimentos

Não frequento cafeterias

13 Caso frequente casas de café, qual ou quais os produtos/serviços você consome? Pode assinalar mais de uma alternativa.

Café expresso Cappuccino

Cafés especiais como aromatizados Chás

Frapuccino Outras bebidas com café

Doces/tortas e crepes Sanduíches/Salgados

Nenhuma das alternativas

Outros, quais? _____

14 Caso frequente casas de café, qual o preço médio você costuma pagar em uma xícara média de café?

Até R\$2,00; Entre R\$2,01 e R\$3,00;

Entre R\$3,00 e R\$5,00; Mais de R\$5,00.

Não frequento/ Nenhuma das alternativas

15 O que leva você a frequentar cafeterias? Pode assinalar mais de uma

Encontrar com os amigos e conversar

Beber um café de qualidade

Sossego, aproveitar um bom ambiente

Nenhuma das alternativas

Outro. Qual? _____

16 Caso a resposta for sim, qual ou quais os motivos pelo qual frequentaria? Pode assinalar mais de uma alternativa.

Gosto de café e bebidas especiais com café

Não tenho um espaço aconchegante para meus estudos e /ou leituras

Para encontrar com os amigos

Para beber café e acessar a internet

Para consumir outros serviços

Outro (s) _____

Nenhuma das alternativas

17 Qual a situação que melhor caracteriza o consumo de café?

Lanches e refeições Reuniões e/ou encontros sociais

Durante estudos/leituras

Não existe uma situação específica, bebo sempre que tenho vontade

Nenhuma das alternativas

18 Em uma ordem de 1 a 5, sendo o 1 de maior importância, qual o critério que você utiliza na escolha de uma casa de café ?

facilidade de acesso e boa localização

preço

qualidade do café , sabor e aroma

ambiente acolhedor, iluminação

atendimento

ESPAÇO PARA COMENTÁRIOS E SUGESTÕES

Obrigada!

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA A FIM DE COLETAR DADOS PARA PESQUISA DE ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DE MERCADO DAS CAFETERIAS DA TRINDADE/FLORIANÓPOLIS SC.

- 1) Empresa:**
- 2) Perfil de Clientes:**
- 3) Produtos mais consumidos em seu estabelecimento (maior saída):**
- 4) Em sua opinião quais fatores influenciam os consumidores na compra de seus produtos?**
- 5) Qual o fornecedor de café? (marca utilizada):**
- 6) Quais são os seus concorrentes diretos que você tem conhecimento?**
- 7) Se possuir essa informação, qual a parcela de mercado (venda de bebidas com café) você possui?**
- 8) Qual a quantidade de xícaras de café vendida por dia? (uma média)**
- 9) Qual produto você considera como principal? (“carro-chefe de suas vendas”) de maneira geral. O que seu estabelecimento sabe fazer de melhor.**
- 10) A sua empresa foca em alguma parcela do mercado em especial ou os produtos destinam-se a qualquer um? Exemplos de focos: foco em jovens, foco em público alternativo, foco em público mais velho, entre outros)**
- 11) Quais os preços (médias) dos produtos abaixo:**
 - café expresso médio:**

- cappuccino médio:

- sanduíche natural:

- fatia de tortas:

1) A sua empresa possui algum diferencial? Qual ou quais são?

2) A sua empresa possui uma estratégia definida? Qual?

3) Favor assinalar uma das alternativas abaixo:

() A minha empresa é o que é hoje, porque houve planejamento, algo escrito que virou realidade com a implantação.

() A minha empresa é o que é hoje porque as ações do dia a dia convergiram para esses produtos/atividades, ou seja, não foi planejado.

4) Se possível, comentar um pouco da história da empresa (exemplo ano de fundação, como começou etc.)

OBSERVAÇÕES: