



SUZANA DA SILVA MOREIRA

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA MITIGAÇÃO DOS
IMPACTOS DA COVID-19 EM CAFETERIAS
ESPECIALIZADAS NO BRASIL**

LAVRAS - MG

2022

SUZANA DA SILVA MOREIRA

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA MITIGAÇÃO DOS IMPACTOS DA
COVID-19 EM CAFETERIAS ESPECIALIZADAS NO BRASIL**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Engenharia de Alimentos, para a obtenção do título de Bacharel.

Profa. Dra. Elisa Reis Guimarães

Orientadora

Prof. Dr. Daniel Leite Mesquita

Coorientador

LAVRAS - MG

2022

SUZANA DA SILVA MOREIRA

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA MITIGAÇÃO DOS IMPACTOS DA
COVID-19 EM CAFETERIAS ESPECIALIZADAS NO BRASIL**

**MARKETING STRATEGIES FOR COVID-19 IMPACTS MITIGATION IN THE
BRAZILIAN SPECIALIZED COFFEE SHOPS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Engenharia de Alimentos, para a obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 20 de abril de 2022
Dr.^a Maísa Mancini Matioli de Sousa UFLA
Dr.^a Luísa Pereira Figueiredo UFLA

Prof.^a Dr.^a Elisa Reis Guimarães
Orientadora

Prof. Dr. Daniel Leite Mesquita
Coorientador

LAVRAS - MG

2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela incrível experiência que é viver e viver sob sua preciosa tutela. A Nossa Senhora e a toda legião de seres de planos imateriais, que direta ou indiretamente acompanharam e auxiliaram meu progresso nesta parte da jornada.

Agradeço à minha mãe, Fátima pelo apoio incondicional e por sempre embarcar em todos os meus projetos; ao meu pai, Nelson e a meu irmão Gabriel, por todo o suporte, torcida, e por sempre se fazerem presentes ainda que a quilômetros de distância.

Agradeço a todos os familiares, em especial a meus avós Salvador, Irene, Sebastião e Doralice por todas as orações e horas de vídeo chamadas nesses anos de graduação.

Agradeço ao Núcleo de Estudos em Laticínios (NEL) e a toda a equipe do Setor de Lácteos do Departamento de Ciência dos Alimentos, em especial ao Professor Luiz Ronaldo, pelas muitas horas de diálogo e aconselhamento. A Sérgio Augusto e Creuza, pela parceria e auxílio nas atribuições no núcleo e na iniciação científica. O NEL foi o primeiro grupo que me acolheu em Minas e na UFLA, serei eternamente grata por todo o aprendizado profissional, pessoal e por todos os amigos que certamente levarei comigo por toda a vida.

Ao Núcleo de Estudos em Qualidade, Industrialização e Consumo de Café (QICafé), em especial à Professora Rosemary Gualberto, que me abriu as portas para o mundo dos cafés especiais por meio da atividade vivencial, iniciação científica e tutoria no núcleo. O QICafé foi a primeira casa dessa área que escolhi para chamar de profissão, não tenho palavras para descrever a importância que o café teve e tem em minha vida. Por meio do núcleo, me inseri nesse universo. Aos muitos amigos que esta área me trouxe, desta e de outras entidades, cooperativas, associações, campeonatos, fazendas, que fazem jus ao que dizem “o melhor do café são as pessoas”.

A todos os amigos e colegas de curso, de moradia, de Lavras e região, vocês foram a família de escolha que tornaram minha passagem em Minas Gerais tão cheia de significado.

Muito obrigada pela companhia nos estudos, nos momentos de diversão, trabalho de núcleo, confraternizações, eventos, e tudo o que constituiu as milhares de horas que se tornaram as memórias dos melhores anos da minha vida.

Agradeço aos Botelho, pela adoção no seio da família de vocês. Aí encontrei avós, irmãos, mãe, pai, tios, e todo o carinho que puderam me proporcionar. Agradeço a todas as demais famílias que temporariamente me adotaram e me forneceram tanto amor, em especial à Marta, Elpídio e Marina.

Agradeço à Fazenda Recanto e todos a ela vinculados, pela oportunidade do estágio curricular que acabou se tornando meu primeiro emprego. Por muitos anos sonhei em trabalhar em contato com o campo, em uma fazenda de café. Além dos incontáveis aprendizados profissionais, agradeço pelas sinceras amizades que a vida aí me proporcionou.

Agradeço à minha orientadora, a Professora Dra. Elisa Guimarães, pela confiança, paciência, pelas palavras de motivação e pelo suporte em todas as etapas do projeto, e por ter viabilizado esta importante etapa da minha formação na UFLA. Agradeço a meu Coorientador, Prof. Daniel Leite e aos demais componentes da banca Dra. Máisa Mancini Matioli de Sousa e Dra. Luísa Pereira Figueiredo pela colaboração na pesquisa e pelas boas prosas regadas à café.

Finalmente, agradeço a todo o corpo discente e técnico do Departamento de Ciência dos Alimentos, Escola de Ciências Agrárias e à Universidade Federal de Lavras. Os anos aí vividos são parte de ouro desta passagem que chamo de vida.

RESUMO

O café, segunda bebida mais consumida no mundo, é um importante produto que integra uma série de relações comerciais em toda uma cadeia global, em sua maior parte ainda na condição de commodity. Nas últimas décadas, entretanto, o mercado internacional experimentou importantes transformações nas formas de produção, processamento e comercialização dos grãos, bem como nos métodos de preparo da bebida e níveis de valorização do produto e objetivos de seu consumo, dando ênfase ao conceito e ao nicho de cafés especiais. Dentro desse contexto, destacam-se as cafeterias enquanto as representantes do setor que têm maior contato direto com os consumidores da bebida e produtos relacionados, com atuação fortemente pautada no serviço presencial. Pretendeu-se, neste trabalho, identificar os impactos da pandemia de Covid-19 na atuação de cafeterias especializadas no Brasil, por meio da sondagem das estratégias de marketing adotadas em adaptação a esse novo ambiente mercadológico. Para tanto, procedeu-se à realização de entrevistas virtuais semiestruturadas, em profundidade com sócios/proprietários ou representantes de cafeterias no Brasil, selecionadas pelo posicionamento de mercado e reconhecimento como referência no trabalho com cafés especiais. Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo qualitativa, semântica e categorial de grade fechada, sendo as categorias temáticas relacionadas às variáveis do Composto de Marketing. Por meio destes métodos, observou-se que as medidas de isolamento social e todas as consequências daí oriundas ocasionaram redução significativa no faturamento das cafeterias, que trabalhavam essencialmente com o atendimento presencial antes da pandemia. O novo cenário as colocou em posição de adaptar ações relacionadas à otimização do portfólio de produtos, adesão a novos canais de distribuição (com destaque para o delivery), a inserção efetiva nos meios digitais de comunicação (em especial na rede social Instagram) e ao reajuste de preço proporcional à nova conjuntura econômica, vivenciada tanto por seus fornecedores quanto por seus clientes. A demanda pela rápida adaptação neste período enfatiza a importância de estar sempre alinhado aos avanços tecnológicos e ao entendimento do comportamento do consumidor na conjuntura atual. O aumento da consciência de consumo, a busca por transparência nas informações e o maior contato com informações técnicas sobre cafés especiais vão de encontro ao aparente movimento de estreitamento dos elos da cadeia de suprimentos do café.

Palavras chave: Variáveis controláveis de marketing. Adaptação mercadológica. Cafeterias.

ABSTRACT

Coffee, the second worldwide most consumed beverage, is an important product that integrates a series of commercial relationships throughout a global chain, most of it still a commodity. In the last decades, however, the international market has experienced several transformations in the forms of production, processing, and commercialization of the grains, as well as in the brewing methods of the beverage and valorization levels of the product and objectives of its consumption, emphasizing the concept and the specialty coffees niche. In this respect, coffee shops stand out as representatives of the sector that have greater direct contact with final consumers, and a strong performance-based on face-to-face service. This work aimed to identify the impacts of the Covid-19 pandemic on the performance of specialized coffee shops in Brazil, by probing the marketing strategies adopted in adaptation to this new market environment. To this end, semi-structured, in-depth virtual interviews were conducted with partners/owners or representatives of coffee shops in Brazil, selected for their market positioning and recognition as a reference in working with specialty coffees. For the data analysis, the technique of qualitative, semantic, and categorical content analysis of closed grid was used, with thematic categories related to the variables of the Marketing Mix. Through these methods, it was observed that the social isolation measures and all the subsequent consequences, caused a significant reduction in the revenue of the cafeterias, which worked essentially with face-to-face service before the pandemic. The new scenario put them in a position to adapt actions related to the optimization of the product portfolio, adhesion to new distribution channels (especially delivery and e-commerce), the effective insertion of digital means of communication (especially in e-commerce sites and on the social media – especially Instagram) and the price adjustment proportional to the new economic situation, both experienced for its suppliers and its customers. The demand for fast adjustment in this period emphasizes the importance of always being in line with technological advances and the understanding of consumer behavior in the current conjuncture. The increase in consumer awareness, the search for transparency in information, and greater interest in technical knowledge about specialty coffees go alongside the apparent movement of closer links in the coffee supply chain.

Keywords: Marketing Controllable Variables. Market Adjustments. Coffee shops.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Descrição dos elementos do composto (mix) de marketing.....	20
Figura 2: Os cinco níveis do produto	21
Figura 3: Distribuição das cafeterias entrevistadas no território nacional.....	33
Figura 4: Mecanismo- Adote uma Micro Torreção	43
Tabela 1 - Informações acerca das entrevistas realizadas	32
Gráfico 1 - Síntese das estratégias de marketing relacionadas a produto	37
Gráfico 2 - Síntese das estratégias de marketing relacionadas aos canais de distribuição.....	39
Gráfico 3. Síntese das estratégias de marketing relacionadas à promoção (canais de comunicação)	44
Gráfico 4- Síntese das estratégias de marketing relacionadas à precificação.....	47

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. OBJETIVOS	11
3. REFERENCIAL TEÓRICO	11
3.1. O ambiente de marketing.....	11
3.2. Variáveis econômicas e tecnológicas.....	15
3.3. Variáveis Controláveis: mix de marketing.....	19
3.4. Produto	20
3.5. Praça.....	22
3.6. Promoção.....	23
3.7. Preço.....	24
3.8. Panorama do setor de cafeterias especializadas: cenários no pré, durante e pós pandemia da Covid19.....	25
3.9. A pandemia de COVID-19 e os impactos no mercado de café.....	28
4. METODOLOGIA	31
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	33
5.1. Produto	34
5.2. Praça (canais de distribuição)	38
5.3. Promoção (canais de comunicação).....	40
5.4. Preço.....	45
6. CONCLUSÕES.....	48
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
8. APÊNDICE	60

1. INTRODUÇÃO

O café, segunda bebida mais consumida no mundo (sucendendo apenas a água) é um importante produto que integra uma série de relações comerciais em toda uma cadeia global, em sua maior parte ainda na condição de commodity: mercadoria primária produzida em grande volume, com qualidade e características uniformes e preço determinado pela oferta e procura internacional (GRÃO GOURMET, 2018).

No agronegócio brasileiro, sua relevância vai além da presença na pauta de exportação, assumindo importante função social, extremamente arraigada à cultura nacional, e com forte relação histórica, tendo passado por um longo processo de evolução que contribuiu para a industrialização do próprio país. Desde o início do seu cultivo no Brasil, em 1727 (ABIC, 2021), até hoje, o café apresenta expressivo incremento nos valores de produção e produtividade, levando o país a conquistar o posto de maior produtor e exportador dos grãos, e maior consumidor mundial deste produto enquanto bebida quente (ICO, 2020; KANETO, 2019).

Nas últimas décadas, o mercado internacional de café experimentou importantes transformações nas formas de produção, processamento e comercialização dos grãos, bem como nos métodos de preparo da bebida e níveis de valorização do produto e objetivos de seu consumo (GUIMARÃES, 2016; GUIMARÃES et al. 2018; GUIMARÃES; CASTRO JÚNIOR; ANDRADE, 2016; SKEIE, 2002; THURSTON; MORRIS; STEIMAN, 2013). Tais transformações possibilitaram significativa diferenciação do produto, gerando expressivos incrementos de qualidade e originando a categoria de cafés especiais.

Os cafés especiais podem ser definidos como um café ou uma experiência de café, que é reconhecida por seus atributos característicos e, por causa desses atributos, tem um valor extra significativo no mercado. A definição proposta e aceita no último *Specialty Coffee Expo*, evento realizado em Boston no ano de 2022 pela Associação de Cafés Especiais, vem em complemento e atualização ao antigo conceito, que descreve os cafés especiais como grãos produzidos sob circunstâncias particulares, que envolvem microclimas geográficos especiais, cuidados com a produção, torra e extração, visando a qualidade em todas as etapas da cadeia produtiva. Esse conjunto de fatores promove a formação de perfis de sabor único que, quando avaliados segundo o protocolo estabelecido pela Associação de Cafés Especiais (SCA), apresentam a pontuação mínima de 80 pontos, numa escala de 0 a 100 (SCA, 2015).

No Brasil, o mercado de cafés especiais se encontra em um importante período de expansão, impellido por eventos relacionados ao produto, que promovem o contato com diversos

players da cadeia produtiva, de produtores a baristas e consumidores; por pesquisas e abertura de lojas especializadas, que aumentam sua disponibilidade e o aproximam do consumidor (GUIMARÃES, 2016; GUIMARÃES et al., 2018).

Conforme estimativas do Rabobank, organizadas por César (2020), o consumo interno de cafés especiais praticamente triplicou entre os anos de 2014 e 2019, passando de 327 mil sacas para 981 mil. Em 2016, o valor movimentado pelo setor foi de R\$1,7 bilhões, aproximadamente 20% superior em comparação com o ano anterior, sendo que o número de cafeterias registradas no mesmo ano (2016) foi de 13,095 mil (PROENÇA, 2017; REVISTA CAFEICULTURA, 2018).

A pandemia de Covid-19 tem causado grandes impactos nos mercados nacionais e internacionais, demandando resiliência e a adoção de variadas estratégias mercadológicas por organizações públicas e privadas para superação desses desafios e para adaptação ao novo ambiente mercadológico. Demandaram-se medidas para redução do contágio, as quais incluíram recomendações de isolamento social e a suspensão temporária de atividades econômicas consideradas não essenciais.

Acompanhando essas recomendações preconizadas pela Organização Mundial da Saúde, a tendência global de diminuição do deslocamento e, por conseguinte, de consumo fora do lar foi evidenciada pelo fechamento de cafeterias e pela busca alternativa do café em supermercados e mercados de bairro. Apesar do aumento substancial do consumo dentro de casa, a previsão inicial foi relacionada a improbabilidade da compensação dessa forte retração nas cafeterias ao redor do mundo, fato que implicaria na estimativa de um recuo na demanda global em aproximadamente um milhão de sacas na safra 2019/2020 (WHO, 2019; MATTOS, 2020; ESTIGARRIBIA, 2020). A relação entre produção e consumo, entretanto, se mostrou diversa do esperado até o momento narrado: conforme relatório emitido pela mesma organização, o consumo de café totalizou 167,258 milhões de sacas no ano de 2021 indicando, deste modo, um superávit entre oferta e demanda (OIC, 2021).

Dentro desse contexto, os resultados da pesquisa realizada para elaboração deste trabalho podem auxiliar a tomada de decisão estratégica por gestores de cafeterias especializadas em todo o território nacional. Compreender as estratégias adotadas por essas empresas e os resultados (positivos ou negativos) de sua implementação pode contribuir de forma a minimizar os efeitos negativos da pandemia de COVID-19 nesses negócios e auxiliá-los em sua adaptação ao mercado pós-pandemia.

2. OBJETIVO

Identificar os impactos da pandemia de Covid-19 na atuação de cafeterias especializadas no Brasil, por meio da sondagem das estratégias de marketing adotadas em adaptação a esse novo ambiente mercadológico.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. O ambiente de marketing

A seguir, serão detalhados os conceitos de ambiente de marketing, passando pelos fatores que constituem suas variáveis controláveis e incontroláveis.

Para Philip Kotler e Kevin L. Keller (KOTLER; KELLER, 2012), “marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com lucro”. Em adição, a definição proposta por Jaworski et al. (2017) em estudo realizado para a Associação Americana de Marketing (AMA) nos mostra que, “marketing é uma atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (JAWORSKI et al., 2017, p. 1). Ou seja, o marketing é composto por um conjunto de estratégias, técnicas e práticas que objetivam otimizar a comunicação entre marcas (ao aumentar seu valor) para o consumidor. Para além da satisfação de desejos e necessidades inicialmente explorada, suas práticas mercadológicas criam valor pela qualidade das experiências vividas e compartilhadas (LAS CASAS, 2019).

As organizações podem utilizar o marketing para implementar distintas estratégias mercadológicas: corrigir falhas de mercados, aumentar o nível de conscientização dos consumidores a respeito de determinado produto, além de estruturar seu planejamento de modo mais assertivo, minimizando riscos e elevando as chances de sucesso. Uma maneira de introduzir e exemplificar a aplicação desses conceitos de marketing é descrever o processo de comercialização de um determinado produto (LAS CASAS, 2019).

Em um primeiro momento, o produto deve ser criado em função de alguma demanda do mercado. Desse modo, características de qualidade, embalagem, preço, formas de comercialização e distribuição são definidos com base em demandas e objetivos específicos. Esse processo envolve um conjunto de decisões estratégicas relacionadas aos ingredientes principais para a comercialização – ter um produto, estabelecer seu preço, decidir sobre um sistema de distribuição e promover este mesmo produto. Juntos, eles constituem o chamado

composto de marketing (marketing mix). Os elementos do mix de marketing são considerados **variáveis controláveis** pelas organizações, e estabelecer boas estratégias que auxiliem a tomada de decisões nas atividades da empresa consiste primeiro em conhecer bem cada elemento desse mix.

Para além das **variáveis controláveis** (mix de marketing - produto, preço, comunicação e distribuição) existem as variáveis que são independentes às atividades do administrador, comerciante, empresário(a): as **variáveis incontroláveis**. Elas se desdobram em uma série de fatores, como o demográfico, econômico, ambiental/natural, tecnológico, político-legal e sociocultural. As variáveis controláveis e as incontroláveis, juntas, constituem o chamado **ambiente de marketing** (LAS CASAS, 2019). A interação entre variáveis macro ambientais e o mix de marketing levará ao surgimento de oportunidades e ameaças no ambiente organizacional (KOTLER; KELLER, 2019).

Os **fatores demográficos** são compostos principalmente pelas questões a respeito da população de um determinado local: seu tamanho, distribuição em cidades e regiões, faixa etária, grau de instrução, padrões familiares, taxa de crescimento, entre outras. Em janeiro de 2021, a população brasileira era estimada em 212.601,182 habitantes, dos quais 81% seriam consumidores de café e, dentro deste montante, 19% correspondendo ao público consumidor de cafés de qualidade superior, incluindo os cafés diferenciados (aqui entendidos como produtos que além de estarem adequados às normas de identidade e qualidade vigentes no país, apresentam algum atributo que o diferencie dos demais) (IBGE, 2021; OBSERVATÓRIO DO CAFÉ, 2019). Destaca-se que o crescimento populacional por si só não assegura o crescimento de mercado, especialmente para produtos que diferem dos já enraizados nos hábitos de consumo de uma nação. É necessário que antes, por meio da educação, se eleve o padrão de vida e se aumente a oferta de valor de um certo produto, sempre analisando com critério as oportunidades e lições a serem aprendidas em cada cenário do mercado (KOTLER; KELLER, 2019).

Dentre os **fatores econômicos**, o poder de compra de uma população é afetado principalmente pela renda da população, sua disponibilidade de crédito, poupança e o endividamento. A crise econômica agravada pela crise sanitária decorrente da pandemia da Covid-19 tem mostrado que a oscilação desse aspecto (o poder de compra) altera substancialmente os negócios, e cabe ao profissional de marketing entender o comportamento do consumidor e suas características, para empregar as estratégias mais assertivas e ser menos afetado em momentos como esse (KOTLER; KELLER, 2019).

Nos **fatores naturais**, enquadram-se as questões relativas ao meio ambiente e às mudanças ocorridas neste meio que, direta ou indiretamente interferem nas atividades

organizacionais (escassez de matérias primas – com destaque para a água, custo elevado de energia, níveis mais altos de poluição, entre outras). Um importante motivador de ação para as empresas, no aspecto ambiental, é a cobrança dos próprios consumidores, que resulta na atualização das regulamentações (KOTLER; KELLER, 2019).

No que diz respeito ao café, a importância de sua produção no desenvolvimento da agricultura sustentável promove a implementação de programas de certificação, criados para melhorar as condições de cultivo e maximizar a produtividade. Para além dos fatores relacionados à produção, a sustentabilidade ambiental, iniciativas de responsabilidade social, a valorização cultural de comunidades produtoras e de todos os elos da cadeia de suprimentos, são preocupações do consumidor de cafés especiais (PRADO; REZENDE; ALCÂNTARA, 2017; GUIMARÃES et al., 2018).

Os **fatores tecnológicos** englobam todos os itens físicos e também os não palpáveis, oriundos do conhecimento técnico e científico e que existem em determinado período e em determinada região (LAS CASAS, 2019). Os profissionais de marketing devem estar atentos às tendências tecnológicas, como o ritmo acelerado de mudanças, a necessidade de inovação constante, efeitos das variáveis econômicas (como orçamentos de P&D, limitação de recursos) e a maior regulamentação desses avanços tecnológicos (KOTLER; KELLER, 2019).

Conforme explanado por Kotler e Keller (2018) os **fatores político-legais** são constituídos pelas esferas de órgãos regulamentadores e grupos de pressão que influenciam as organizações e indivíduos. As normas de distanciamento social impostas/preconizadas durante a pandemia da Covid-19, por exemplo, interferiram diretamente nas atividades diárias de organizações e indivíduos em todo o planeta.

No Brasil, os órgãos reguladores associados ao produto café são, em primeira instância, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), apoiados por órgãos complementares como o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO), Secretarias de Saúde estaduais e municipais, entre outros (ABIC, 2020). Todas as organizações pertencentes à cadeia de suprimentos do café, incluindo as cafeterias especializadas são, então, sujeitas às normas impostas por esses órgãos, além das pressões sociais que criam um “ambiente regulatório invisível” a depender do contexto em que se vive. Durante a pandemia da Covid-19, por exemplo, mesmo não tendo sido obrigatório o fechamento de alguns estabelecimentos, as organizações que não seguiram os protocolos mínimos de distanciamento, podem ter sido vistas como locais não seguros ou com pouca preocupação com a saúde de clientes e colaboradores -

fato que certamente interfere na imagem da empresa e, conseqüentemente, na saúde dos negócios.

Finalmente, os **fatores socioculturais**, que nos cercam a todo momento, são promotores da nossa “visão de mundo”, que estabelece nossas relações conosco e com os outros - a sociedade, as pessoas que constituem as empresas, todo o ambiente natural que constitui este planeta (KOTLER; KELLER, 2019).

O modo como vemos e percebemos cada espaço da sociedade influencia diretamente as ações, incluindo as de consumo: a busca por auto satisfação pode levar ao consumo hedonista, por indulgência; as preocupações com questões políticas e sociais podem conduzir ao consumo de bens/serviços de organizações preocupadas com essas causas, ou que nos promovem experiências relacionadas; As atitudes sociais - preservação dos costumes, realização de mudanças nas estruturas existentes, idealismos ou escapismos - afetam, de igual forma, os padrões de consumo (KOTLER; KELLER, 2019).

O consumidor de cafés especiais, por exemplo, é fortemente motivado pelas experiências sensoriais proporcionadas pela bebida (hedonismo), pela satisfação em conhecer a história e origem dos grãos, por iniciativas sustentáveis em regiões produtoras e no processo produtivo (valorização social), além do aprendizado e da busca por conhecimento relacionado a este produto. Conforme mencionado por Guimarães et al. (2018), quanto mais o consumidor entende os desafios associados à produção de café, maior seu engajamento com cafés sustentáveis e de qualidade superior. A conectividade proporcionada pela popularização da Internet ajuda na conscientização sobre questões globais, o que promove o aumento da demanda por parte de consumidores mais responsáveis consigo e com o mundo, fatores sobre os quais as organizações devem constantemente se preocupar (GUIMARÃES et al., 2018).

Nesse contexto, o estudo do ambiente de marketing pressupõe a compreensão e o desenvolvimento de ações que possam atender às necessidades e aos desejos dos clientes, além de definir os objetivos que a organização busca, uma vez que todas as ações de marketing de uma empresa são por ele influenciadas. Assim, se faz crucial que o administrador de marketing esteja atento ao mercado, observando os vários sinais que indicam as mais diversas transformações. Esse é um dos motivos pelos quais a análise ambiental é um dos importantes passos a serem dados no sentido de planejar e organizar uma empresa: conforme nosso mundo se torna mais complexo e interdependente, a mudança é cada vez mais não linear, descontínua e imprevisível. Se as variáveis incontroláveis, que afetam o macroambiente de marketing, estão fora do controle da empresa, a elas devem se atualizar e adaptar as variáveis controláveis - o

mix de marketing - o que está de fato ao seu alcance, de acordo com as mudanças ambientais (LAS CASAS; 2019; KOTLER; KELLER, 2019).

3.2. Variáveis econômicas e tecnológicas

Para este trabalho, o estudo do ambiente de marketing será direcionado às variáveis econômicas e tecnológicas, ambas constituintes do grupo aqui chamado “variáveis incontroláveis do ambiente de marketing”

Os fatores agrupados como variáveis econômicas dizem respeito ao estágio da economia (em depressão, recessão, recuperação ou prosperidade), às tendências nos preços de bens e serviços (por exemplo, se há inflação), às políticas monetárias e fiscais, ao balanço de pagamentos, ao desempenho de diversos setores como indústria, comércio, serviços, agropecuária, entre outros. Cada um desses fatores relacionados à economia pode facilitar ou dificultar o alcance dos objetivos das organizações, e o sucesso ou fracasso de suas estratégias (SCHERER et al., 2015). As oscilações nessas variáveis afetam significativamente o comportamento dos consumidores, refletindo diretamente em diferentes setores do mercado. Quando o quadro econômico apresenta as incertezas mencionadas, a tendência é que haja retração em investimentos até que uma análise mais detalhada do cenário mercadológico indique com mais precisão quais as melhores decisões a serem tomadas. Em muitos casos, é possível prever com alguma antecedência quais serão os próximos movimentos da economia com base nos números revelados por tais indicadores (LAS CASAS, 2019).

Durante a pandemia da Covid-19, alterações significativas foram e continuam sendo observadas nas economias mundial e nacional, bem como nas relações entre as duas esferas. Conforme explicado por Oliveira (2020), a crise da pandemia chegou ao Brasil num período de estagnação econômica, que pode ser visto como um desdobramento da crise financeira global e da crise política brasileira, com efeitos mais dramáticos a partir de 2014. Paralelamente, os dados apresentados pelo Fundo Monetário Internacional – FMI (2020) ratificam o cenário de crise na economia mundial e previsões de lenta recuperação após o enfrentamento da pandemia, em função da diversidade de constituintes das pautas econômicas dos países (suporte às iniciativas públicas do setor da saúde, assistência a famílias de baixa renda, questões relacionadas à importação e exportação de insumos, etc.) afetados em maior ou menor proporção. Afunilando as observações para o setor a que este trabalho objetiva estudar, há que se recordar que o café é proveniente de uma longa cadeia produtiva, sensível às alterações em cada um dos elos.

Um relatório apresentado pela PwC (2020) retratou impactos que promoveram disrupção nas cadeias de suprimentos de produtos agrícolas, em função das dificuldades de transporte de insumos e implementos e na movimentação de mão de obra, transtornos ocasionados principalmente pelas restrições impostas pela pandemia. A desvalorização do real frente ao dólar (MOTA, 2020) também exerce grande influência no setor, que depende da importação de alguns insumos, mas que ganha quando as políticas de exportação estão favoráveis.

Com a fragilização de parte desse setor produtivo, a relação direta nas outras partes da cadeia se apresenta quase como um processo cíclico: com a redução do consumo fora do lar, devido às medidas de distanciamento social preconizadas durante a pandemia, previu-se (antes do fim da safra 20/21) uma redução na demanda global de café, caindo cerca de 1 milhão de sacas de 60kg, dados relativos ao consumo no varejo (ESTIGARRIBIA, 2020).

Ao observar as informações relativas aos serviços de alimentação, grupo em que se enquadram as cafeterias, os relatos organizados em um relatório feito pela Associação de Cafés Especiais (SCA, 2020) detalham redução na demanda, cancelamento de eventos (até os grandes eventos como o São Paulo Coffee Festival, Ficafé e a Semana Internacional do Café, que tiveram edições digitais pela primeira vez); decréscimo de vendas (especialmente para o consumidor direto na cafeteria) e aumento de despesas (principalmente com preços de insumos, itens de higienização, aluguel, despesas trabalhistas), alteração na escala de trabalhadores (para evitar a aglomeração e isolar os que eventualmente sintam os sintomas da COVID). A perspectiva atual é de uma retomada gradual à medida em que a pandemia for sendo controlada/minimizada.

Por outro lado, grandes grupos como a Nestlé (dona de importantes marcas como Nescafé e Nespresso), e a Starbucks, tiveram maiores condições de sobreviver às crises de mercado (por ter, por exemplo, fluxo de caixa para lidar com a situação) e às paralisações de movimento ocasionadas pela redução da circulação de consumidores, em consonância com as normas de distanciamento/isolamento social preconizadas ao redor do mundo (PEREZ, 2020).

Todas essas alterações, relacionadas principalmente aos aspectos econômicos das organizações mencionadas, pressupõem a necessidade de se atentar às incertezas e volatilidade do mercado, aumentar a transparência e visibilidade nas cadeias de valor, criação de redes colaborativas (trabalho conjunto com parceiros e fornecedores) que integram o cenário junto com as ações adotadas individualmente por cada negócio.

O que se enquadra no grupo das variáveis tecnológicas vai bastante além de itens físicos, eletrônicos ou equipamentos inovadores. Conforme definido por Las Casas (2019), elas são

formadas por todo o conhecimento científico que existe em determinado período e em determinada região, além de todos os materiais já criados a partir desse conhecimento.

De fato, uma das invenções que mais contribuíram para a aceleração do ritmo de grandes transformações no mundo não é palpável: a Internet. Partir do que se chamou de “Revolução da Informação” pode ser bastante útil para compreender por quais vias a renovação do conhecimento interfere tão profundamente nos hábitos das pessoas que participam das relações de troca com o administrador de marketing.

O conceito - a Revolução da Informação - proposto por Drucker ainda nos anos 2000, pôde ser comparado à Revolução Industrial que, no século XIX, trouxe como principal ganho a máquina a vapor. Ao possibilitar a modernização dos meios de produção da época e, posteriormente, a criação das locomotivas, alterou as relações de trabalho, o uso e a percepção do tempo, o conceito de distância e uma série de pequenas novas normalidades, destas derivados. À sua maneira, a Internet e a constante leva de inovações que vieram dela também modificam o essencial propulsor do avanço humano: a mentalidade. A partir dessa transformação, se alteram os comportamentos, os hábitos, as rotinas, e as demandas, e todo o mercado deve se adaptar para acompanhar o que faz sentido em uma época específica, para que não se torne obsoleto e desapareça com o tempo.

Ainda nesse estudo a respeito dos avanços que seriam observados pela Internet, as “previsões” feitas por Drucker (2000) contemplaram alguns dos itens que constituem o elemento fundamental deste trabalho, o ambiente de marketing. O papel do tecnólogo (profissional que detém algum conhecimento específico que permite otimizações nos processos) aliado aos “novos” meios de produção supracitados, permitiram o aumento das produções em menos tempo, com conseqüente redução de custos e interferência na política de preços. Também os canais de distribuição são alterados, ao integrarem os chamados “*marketspace*” e “*market place*”, que viabilizam a realização do *e-commerce* (LAS CASAS, 2019).

O comércio eletrônico é um importante agente de mudança da economia, de mercados e estruturas sociais; os produtos e serviços e seus fluxos; a segmentação, o comportamento e os valores dos consumidores; o mercado de trabalho. Ao mudar a “geografia mental”, altera a noção de distância que as pessoas têm. O que passa a existir é uma economia e um mercado. Um exemplo prático, é o modo de compra e o tempo de entrega. Um sistema que permita a escolha de um produto sem precisar se locomover a uma loja física, aliada a uma boa organização de entregas, passa a ser algo básico na vida do novo consumidor que se acostumou

à rapidez trazida pela tecnologia. Surge um novo elemento de competitividade entre as empresas, que não são mais locais, podendo ser acessadas de qualquer lugar do mundo.

Nesse contexto das previsões sabiamente antecipadas por Drucker podemos, olhando para a velocidade e o dinamismo trazido pela internet às mais diversas transações comerciais, elucidar as inúmeras possibilidades que nos permitem, hoje, discutir sobre o Marketing Digital.

O marketing digital emprega estratégias que promovem a integração entre plataformas e experiências dos consumidores/clientes por meio de canais digitais de comunicação (sites, aplicativos, redes sociais, mensagens instantâneas, entre outros). Assim como no marketing tradicional, o marketing digital se baseia na compreensão das necessidades dos consumidores e na criação de produtos e serviços para atender a essas demandas, incluindo ações como as de promoção, vendas, precificação, distribuição, e um forte apelo ao uso de novos canais de comunicação (LESSA, 2020 apud KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2016).

Algumas das ferramentas que aqui podem ser mencionadas são: o *e-commerce* (vendas *online*, possibilitadas pela popularização dos smartphones e computadores), o *inbound marketing* (criação e o compartilhamento de conteúdo de qualidade e relevante para o público alvo), os links patrocinados (anúncios pagos para mostrar a empresa em mecanismos de busca como, por exemplo, o Google), *native advertising* (uma estratégia alternativa aos links patrocinados, promovem a busca orgânica pelas marcas ao associar os anúncios a uma série de postagens de sites e redes sociais, misturando-os aos demais conteúdos e aumentando o engajamento com os usuários), *e-mail marketing* (envio de conteúdo por e-mails de acordo com os interesses e as preferências de cada consumidor), **gestão de tráfego** (controle das visitas de potenciais consumidores em sites e redes sociais), além de *search engine optimization (SEO)* (tática que permite revelar sites e blogs ao internauta usando, por exemplo, palavras chave que serão lidas e impulsionadas nos mecanismos de busca de acordo com sua relevância) e **investimento publicitário**. Todas elas podem ser executadas nos mais diversos canais de marketing digital, como os sites das organizações, *e-mail*, *tags*, as redes sociais e até os influenciadores digitais (GOMES NETO, 2020 apud KOTLER; KELLER, 2018).

Todas essas estratégias mencionadas devem ser adotadas com base em análise criteriosa dos cenários em que a organização se encontra, tendo em vista que a dinamicidade do mundo globalizado e interconectado demanda o conhecimento de todas as possibilidades à disposição da empresa, e a escolha assertiva daquelas que melhor atendem aos seus objetivos. Em um contexto de crise, como o que temos vivenciado desde o fim de 2019 em função da pandemia do novo coronavírus, as estratégias de marketing digital apresentaram e continuam apresentando poderosas ferramentas para a sobrevivência das empresas, ao permitir que boa

parte das atividades aconteçam sem que seja necessário contato físico. A análise de cenários pode ser vista, então, como um instrumento crucial na gestão de marketing pois, ao entender o que acontece no momento presente, cria previsões e situações futuras, analisando os ambientes externo e interno e preparando a organização para determinados resultados (LESSA, 2020 apud BAKER; HART, 2016).

Após explicar as principais variáveis que constituem o ambiente externo de marketing (em especial as que mais nos interessam, as econômicas e tecnológicas), podemos avançar para a descrição dos fatores que constituem o microambiente de mercado das organizações, os que têm mais relação com as ações decididas pelas empresas e, por isso, são chamados de variáveis controláveis.

3.3. Variáveis controláveis: o mix de marketing

Além do já mencionado macroambiente de marketing, com todas as variáveis ambientais que não são controláveis pelas organizações, existe o que pode ser chamado de microambiente, com uma série de outras variáveis (controláveis) que constituem o chamado Mix de Marketing.

Originalmente introduzido por Neil Borden, em 1953, o composto de marketing foi inicialmente definido como uma mistura de “ingredientes”, que podem ser exemplificados como um conjunto de variáveis passíveis de controle pelos empresários, e que devem ser conhecidas para que seja adotada uma postura antecipatória e que boas decisões sejam tomadas em resposta às variações do mercado (TOLEDO; HIROSHI NAKAGAWA; SAYURI YAMASHITA, 2002). Para Kotler e Keller (2018), o Composto de Marketing é um dos conceitos fundamentais do marketing moderno, por se tratar de um conjunto de ferramentas que permite que a empresa persiga (e atinja) seus objetivos no mercado-alvo, representando assim o sucesso (ou fracasso, quando mal utilizado) dessas organizações.

De modo a organizar esse conceito e simplificar as decisões a serem tomadas, as variáveis foram agrupadas em quatro grandes áreas, conhecidas como “os quatro Pês” do marketing: Produto, Preço, Promoção (Comunicação) e Praça (Distribuição).

Atualmente, esse agrupamento de variáveis pode ser considerado fundamental para entender as atividades da administração de marketing, sendo flexível o suficiente para incorporar dentro de cada “P” as novas demandas que são trazidas pelas constantes transformações no mundo e, conseqüentemente, no ambiente de marketing.

As mudanças ocorrem com maior frequência nas variáveis ambientais e, com ainda mais intensidade, nas tecnológicas (durante a pandemia da Covid-19, ocorreram também nas econômicas). Com o marketing digital, novos conceitos e transições ainda mais significativas são experienciados, ao mudar a discussão de um lugar para um espaço de mercado. Contudo, as atividades básicas de uma relação de troca (que são mediadas pelo administrador de marketing) mantêm-se inalteradas e, portanto, continua-se decidindo sobre os mesmos fatores (LAS CASAS, 2019): o produto, pode se “adaptar”, por exemplo, com a introdução do co-design com os clientes, a melhoria de benefício e o aumento da confiabilidade; o preço, com maiores níveis de transparência, a consideração a respeito da viabilidade de pagamento (o poder de compra dos consumidores aliada a sua vontade de pagar); o local (praça) com a criação de novas formas de atingir os clientes, presença assertiva nos ambientes digitais; e a promoção, por meio da utilização da infinidade de recursos interativos hoje disponíveis (KOTLER; KELLER, 2012).

Figura 1: Descrição dos elementos do composto (mix) de marketing



Da autora, 2021, com base nos trabalhos de Kotler; Keller (2012) e Las Casas (2019).

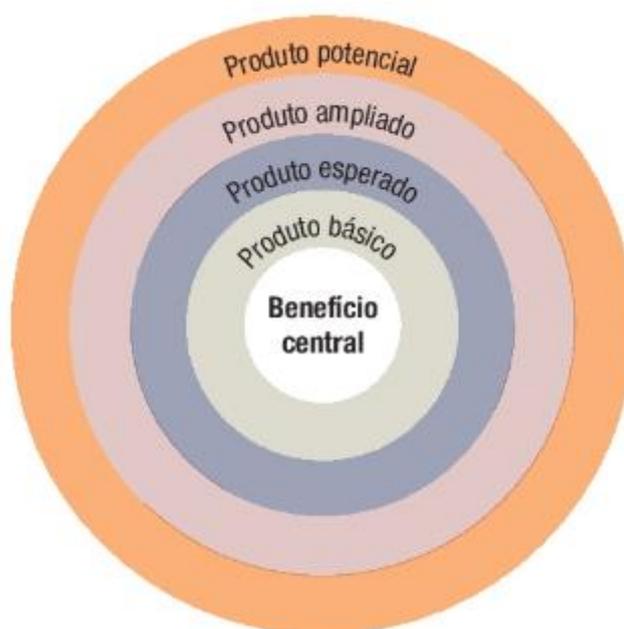
3.4. Produto

Atualmente, adota-se uma perspectiva ampliada para conceituação de “produto”, definido como tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou

um desejo, incluindo bens físicos, serviços, eventos, experiências, lugares, informações e ideias (KOTLER, 2008; LESSA, 2020 apud KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2016; LAS CASAS, 2019).

Ao planejar uma oferta de mercado, o administrador de marketing precisa pensar nos cinco níveis de produto (Figura 2) que, juntos, constituem a hierarquia de valor para o cliente. Levando em consideração as características de cada produto, estratégias específicas envolvendo o mix de marketing deverão ser utilizadas (KOTLER, 2012).

Figura 2: Os cinco níveis do produto



Fonte: Kotler e Keller, pág.348, 2012

O **benefício central**, nível elementar do produto, é o que de fato o consumidor está adquirindo. Para o consumidor de cafés especiais pode ser, por exemplo, uma experiência sensorial única, a energia ou o prazer proporcionados ao consumir a bebida. O **produto básico** é derivado do benefício central que, seguindo a linha do exemplo anterior, pode ser um pacote de café torrado em grãos ou moído, ou alguma bebida de café já preparada. O **produto esperado** designa uma série de atributos e condições que o consumidor espera ao adquirir um produto: um grau de torra apropriado, ausência de amargor, atributos mínimos de qualidade que caracterizam um determinado café como especial, uma embalagem adequada para a conservação. O **produto ampliado** é o que pode ser preparado pelo administrador de marketing

para exceder as expectativas do cliente, como informações e design mais específicos da embalagem (cores, formas e fontes do rótulo, dados sobre a origem do produto, o processamento, rastreabilidade e sustentabilidade). Por fim, o **produto potencial** abarca todos os incrementos e futuros ajustes que podem ser incluídos na oferta. Um exemplo seria a oferta de métodos de preparo de café, que permitam aos consumidores replicar em casa a experiência que pode ser vivida em uma cafeteria especializada (KOTLER; KELLER, 2012; GUIMARÃES et al., 2018; CARVALHO; SPENCE, 2018; SOUZA; CARVALHO; PEREIRA, 2020).

As decisões a serem tomadas na criação de estratégias relativas à diferenciação do produto, para que seja cumprida a oferta de valor para o cliente incluem, então: o desenvolvimento (elaboração do conceito do produto, testes, protótipo), a construção da marca, a definição das características, a quantidade a ser comercializada, a embalagem, seu rótulo e design, os serviços relacionados, garantias e possibilidades de devolução (KOTLER; KELLER, 2012; LAS CASAS, 2019).

3.5. Praça (distribuição)

A variável controlável “Praça” se refere aos canais de distribuição (também chamados de canais de marketing) que, conforme definição proposta por Kotler e Keller (2012, p. 448) são:

“Conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um bem ou serviço para uso ou consumo, formando caminhos que um produto segue depois da produção e culminando na compra ou na utilização pelo usuário final”

O sistema de canais de marketing pode ser visto, então, como um conjunto de canais que requerem decisões dependentes de todos os outros elementos do mix de marketing. Por exemplo, o preço determinado por uma organização pode ser flexibilizado, caso ela decida conceder um desconto para compras feitas com código ofertado em alguma rede social, ou pela oferta de entrega com frete grátis para compras feitas em um intervalo específico de tempo. A definição do modal de transporte depende das características do produto. As escolhas desses canais dependerão principalmente da estratégia de marketing da empresa com relação a segmentação, seu posicionamento no mercado, seu público alvo, e a adoção de um sistema integrado de canais de marketing tem sido recomendada.

Ao fazer uso de mais de um canal de distribuição, as organizações ganham a possibilidade de aumentar o alcance de mercado (podem cobrir mais áreas/regiões); a redução do custo pela transferência de algumas atividades para o meio digital, em detrimento do plano

físico (o que realmente é uma vantagem em tempos de crise sanitária, como é a pandemia da Covid-19); e ainda a personalização da venda (clubes de assinatura gerenciados por grupos de WhatsApp, listas de transmissão de ofertas, conteúdos e cursos por e-mail são estratégias passíveis de serem usadas no sistema multicanais, especialmente lançando mão dos recursos digitais) (KOTLER; KELLER, 2012).

Algumas das atividades executadas por meio dos canais de marketing são informações, negociações, pedidos e pagamentos, organização do estoque, logística e transporte, entrega de produtos, entre outros. Cada ação deverá ser desenvolvida com base na análise do cenário e dos objetivos de cada organização (LESSA, 2020, apud KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2016).

3.6. Promoção (comunicação)

A promoção designa o conjunto de estratégias utilizadas pela empresa para promover sua marca e seus produtos, ou seja, o modo como ela consegue estabelecer comunicação com seu consumidor, estabelecendo um diálogo que embasa um relacionamento com seus consumidores (LESSA, 2020, apud KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2016).

Como explanado por Kotler e Keller (2012, p. 512) “essa comunicação de marketing também colabora com os consumidores ao mostrar como, por quem, quando e onde um produto é usado, e permite às empresas conectar suas marcas a outras pessoas, lugares, eventos, marcas, experiências, sensações e objetos”.

Associando esta variável do microambiente de marketing com as variáveis tecnológicas já descritas neste trabalho, percebemos a real função das estratégias do marketing digital. Estabelecer formas eficientes de comunicação com os consumidores, produzir conteúdo relevante para seu público-alvo, investir em publicidade, **gestão de sites e mídias sociais, veiculação a influenciadores digitais, divulgação de ofertas (preço promocional, frete grátis, envio de amostras)** são algumas das ações que devem ser pensadas pelas organizações, com especial atenção durante o cenário crítico trazido pela pandemia da Covid-19 (LESSA, 2020, apud KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2016).

Além das estratégias pertencentes ao arcabouço do Marketing Digital (que inclui a seleção de mídias e conteúdo específicos para cada público), dois interessantes pontos apresentados por Kotler e Keller (2012) de interesse para o setor de cafeterias são a escolha da atmosfera e a participação em eventos. A partir do movimento de consumo de cafés intitulado “segunda onda”, o ambiente em que a experiência do consumo de café se realiza (além de uma série de outros fatores que serão descritos mais à frente neste trabalho) passou a ter grande

importância. O espaço e a decoração da cafeteria e até a cor, a forma e a textura da xícara em que a bebida é servida contribuem significativamente para a percepção - multissensorial - do produto (GUIMARÃES, 2016; CARVALHO; SPENCE, 2020). Sabendo que durante a pandemia da Covid-19 essa interação com espaço físico foi interrompida na maior parte dos estabelecimentos de todo o mundo, a transmissão de parte da experiência de consumo que diz respeito ao ambiente, por meios não convencionais (como o digital) passou a ser um desafio para as cafeterias do setor.

A realização de eventos também é uma das ações que está relacionada à promoção de vendas e, para o setor do café em especial, designa uma importante maneira de “expor seu produto em vitrines” diante de representantes de todos os elos da cadeia de suprimentos. No ano de 2020, alguns dos principais eventos do setor a nível nacional e internacional (como a Semana Internacional do Café, The Global Coffee Festival e Campeonatos mundiais de Barista) foram cancelados, adiados para o ano de 2021 ou remanejados para o formato digital (CÉSAR, 2020).

3.7. Preço

O “P” que diz respeito ao preço tem relação com o valor que será cobrado pelo bem ou serviço, de modo que a sua determinação está relacionada com diversos outros fatores. É o único elemento do mix de marketing que produz receita: todos os demais geram custos (KOTLER; KELLER, 2012).

Para estabelecer uma política de determinação de preços uma organização deve, além de entender muito bem o mecanismo de percepção do preço por parte do consumidor, atentar a outros fatores, a saber: o **objetivo** dessa determinação de preços (se é sobreviver a um momento de crise, maximizar lucros; quanto mais claro, mais fácil estabelecer a precificação), a **determinação da demanda** (considerando que existe uma relação inversa entre preço e demanda), a **estimativa de custos**, a **análise dos concorrentes** (seus preços, custos e ofertas), o **método de precificação** (markup, retorno alvo, valor percebido, valor ideal, determinação de preços por mercado ou por leilão - este último sendo bastante praticado nos setores de cafés especiais participantes de concursos de qualidade) até, finalmente, fazer a seleção do preço final (KOTLER; KELLER, 2012; KAWASAKI, 2020).

Se considerarmos que o produto utilizado por cafeterias especializadas é fruto de uma extensa cadeia de suprimentos que envolve diferentes setores, observamos que todos os fatores relacionados à precificação são influenciados pelas características deste mercado específico: a oferta e a demanda global, que variam devido à bienalidade da cultura; práticas de diferenciação

aplicadas em toda a cadeia produtiva (condições de cultivo, método de colheita, processamento, armazenamento, torra, embalagem); a qualidade do produto, que pode ser mensurada pela avaliação de características físicas e sensoriais; a forma de comercialização (se é adquirido diretamente com o produtor, via intermediários ou adquirido em leilões de concursos já mencionados); a presença de certificações como, por exemplo, de sustentabilidade (LOPES, 2018).

Nesse contexto, definir a política de estabelecimento de preços, as condições de pagamento, descontos por quantidades, valores definidos de acordo com cada categoria de produto, crédito, prazos de pagamento e taxas de entrega são algumas das decisões, referentes ao preço, que deverão ser tomadas pelas organizações (LESSA, 2020, apud KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

3.8. Panorama do setor de cafeterias especializadas: cenário no pré, durante e pós pandemia da Covid-19

O mercado de cafés vem passando por significativas mudanças desde a descoberta e disseminação da bebida no globo e, em especial, desde a construção do que se conhece hoje como o setor de cafés especiais. As modificações no tocante ao mercado foram sintetizadas e nomeadas, inicialmente, pela barista Trish Skeie no ano de 2002 (Guimarães 2018, *apud* Skeie, 2002) através das denominadas ondas de consumo. A compreensão deste conceito é fundamental para que se compreenda o estado de existência do mercado de cafés especiais antes da pandemia de Covid-19 e, por conseguinte, para que se torne possível a análise das possíveis alterações decorrentes deste evento histórico/crise sanitária e econômica.

As “ondas do café” podem ser compreendidas como movimentos que parecem influenciar o mercado de cafés, possuindo filosofias distintas e características específicas que não se anulam, mas coexistem e, de certo modo, contribuem com algumas prioridades que vem a ser atendidas na “onda posterior”.

A Primeira Onda do Café pode ter uma abordagem bastante ampla quando vista pela forma proposta por Guimarães (2019), que sugere um subperíodo chamado pioneiro (que compreende a descoberta do café, em seu centro genético, e a difusão da bebida pelos países árabes seguidos do continente europeu) e o período industrial, no qual o consumo da bebida ocorria unicamente por utilitarismo, como forma de aumento da disposição e energia. Nesta onda, os grãos eram comercializados excessivamente torrados e já embalados, sem diferenciação e atributos de qualidade, sendo o preço o principal fator determinante para comercialização. Os eventos relacionados a esta questão do preço e à desregulação do mercado,

na época, culminaram em acordos internacionais que acabaram por dar abertura para transformações e reajustes que constituíram a Segunda Onda.

A Segunda Onda surgiu como um movimento de resposta à baixa qualidade dos cafés da Primeira Onda, tendo sido marcada pelo aparecimento de grandes redes de cafeteria que configuraram o viés social do consumo da bebida. Foi criado e popularizado o conceito de “cafés especiais”, bem como elevação das noções sobre torra, perfis sensoriais, origem e qualidade do produto (GUIMARÃES, 2019).

A Terceira Onda, por sua vez, passa a conectar a percepção do café como um produto único e artesanal, disseminando o uso de cafés especiais da espécie *Coffea Arábica L.*, a associação entre o *terroir* de regiões produtoras com os perfis sensoriais, e a utilização dos métodos de preparo como forma de expressão desses atributos e modalidade de experiência de consumo (GUIMARÃES; LEME; REZENDE; PEREIRA; SANTOS, 2018). É válido ressaltar que a ocorrência destes movimentos é observada de diferentes formas em diferentes mercados consumidores, sendo mais expressivos em países como Estados Unidos e alguns da Europa, e tendo características em comum, mas também distintas, em países emergentes, como o Brasil (GUIMARÃES; JÚNIOR; ANDRADE, 2016)

Guimarães (2016), propôs uma descrição do cenário das cafeterias especializadas no Brasil, relacionando tudo o que constitui o “diferencial” dos cafés especiais (os atributos de produto, forma de venda, apresentação, relação entre preço e qualidade) que pode ser visto como a estrutura prévia do mix de marketing das cafeterias.

Em um primeiro momento, o conjunto torrefação e cafeterias especializadas é apresentado por Guimarães (2016) como um setor sujeito aos desafios de baixa popularidade no mercado, alta tradição do consumo do café *commodity* e forte concorrência por parte de grandes empresas que, pela baixa preocupação com qualidade, ofertam preços mais atrativos para o consumidor. Não obstante, as cafeterias engajadas no setor do *specialty* e pertencentes ao movimento da terceira onda estavam engajadas em critérios como: **qualidade e diferenciação** (utilização de cafés de alta qualidade, com perfis que se adequam a vários métodos de preparo da bebida ou a um padrão específico da casa, presença de edições limitadas - micro e nano lotes, preocupação com a forma de apresentação da bebida), **origem e sustentabilidade** (comercialização de cafés de origem única a nível de país, região ou fazenda, compra por *direct trade*). Dentro deste critério, cabe pontuar que o *Direct Trade* é uma forma de comercialização de cafés especiais pautada na estruturação de uma rede de relações entre produtor e comprador, sendo a aquisição dos cafés feita diretamente de fazendas produtoras. Em um momento onde a oferta do produto ocasionalmente passa a ser fragilizada devido a

condições econômicas e climáticas, a confiança em parceiros de negócio pode ser uma vantagem competitiva em um mercado em crise.

Além dos dois critérios supracitados, Guimarães (2016) identificou nas cafeterias em questão ações relacionadas a **Torra e Métodos Alternativos de Preparo** (trabalho exclusivo com a torra média e fresca, que valoriza os atributos sensoriais do café, bem como a disponibilização de vários métodos de preparo), o **Profissionalismo e Socialização do Conhecimento** (o incentivo às atividades do profissional baristas, desde sua capacitação à participação em competições e os testes de novos produtos), o **Consumo e Experiência** (troca de conhecimentos com o consumidor visando, inclusive, a educação no consumo de cafés especiais, com oferta de cursos) e, finalmente, **Pequenas Empresas e Tecnologia de Ponta** (a utilização de maquinários mais ou menos sofisticados para extração das bebidas, quantidade de lojas, etc).

De um modo geral, as informações trazidas por Guimarães (2016) indicaram grande potencial para a expansão da Terceira Onda do Café, no Brasil, e de todas as práticas relacionadas ao produto, sua obtenção e preparo, bem como o relacionamento com o consumidor, bem como a necessidade da adoção de estratégias de mercados paralelas à venda exclusiva de cafés. O mercado que parecia ser muito restrito, apesar de estar se desenvolvendo, foi aquele em que se encontravam as cafeterias especializadas no momento do início da pandemia de COVID-19.

De fato, outros dados trazidos por um estudo do Euromonitor, em 2015, referentes ao setor de café de modo geral, indicavam expectativa de crescimento das vendas (com previsão de aumento a partir do ano de 2017), a possibilidade de migração dos consumidores para marcas mais baratas (devido à crise econômica que já configurava o mercado da época) e o incremento das vendas de café em pó, em detrimento do café em grãos. Curiosamente, o estudo já indicava redução do consumo de café fora de casa e grande busca por cafés em cápsulas, mas nesse contexto devido unicamente a fatores econômicos (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2015). Estes dados são referentes à comercialização de café *commodity* cujo mercado, apesar de distinto, apresenta inter-relação com o mercado de cafés especiais (produto com que trabalha o objetivo de estudo desta pesquisa).

Alguns anos depois, em 2019, a mesma instituição atualizou as projeções para o setor, passando a indicar crescimento do consumo de café em grãos, redução da procura pelas cápsulas e três tendências a serem monitoradas nos anos seguintes: o consumo consciente; a redução da quantidade de consumidores em cada lar, um consumo mais individualizado; e o desejo de

consumo rápido, facilitado pela presença das lojas de conveniência que, segundo o estudo, teriam relação com a fragilização do consumo no ambiente das cafeterias (DECKER, 2019).

Até este ponto, caracterizou-se, então, o mercado de cafés especiais (e cafeterias especializadas) existente no Brasil até o ano de 2019 como dotado de grande potencial de crescimento, mas ainda relativamente elástico, devido principalmente à: necessidade de popularização do produto pelos consumidores acostumados com o café *commodity* e, conseqüentemente, à competição com grandes empresas que trabalham com café tradicional. Um setor promissor, com representantes de movimentos de consumo como a Terceira Onda tornando cada vez mais presente a disseminação de conceitos que já existem em países com economias mais desenvolvidas.

3.9. A pandemia de COVID-19 e seus impactos no mercado de café

Em dezembro de 2019, iniciou-se, em uma província da República Popular da China, o que viria a ser um grande divisor de águas para o setor de cafés especiais, bem como para absolutamente todos os setores da economia global. No referido ano, a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre vários casos de pneumonia na cidade de Wuhan, província de Hubei, China. O que foi identificado como uma nova cepa de coronavírus (ainda não detectada em humanos até o momento em questão) originou um surto da Covid-19, na mesma província, gerando o que seria, meses depois, em março de 2020, elevado à categoria de pandemia (quando a distribuição geográfica atinge níveis globais) (OPAS, 2022).

Nos próximos parágrafos serão expostos os impactos causados pela crise sanitária e os seus desdobramentos no setor que se configura como objeto de estudo desta pesquisa, em diferentes períodos da pandemia. A avaliação dos primeiros impactos nas atividades das cafeterias, bem como as previsões e expectativas para o período pós pandemia será fundamental para a compreensão do que se apresentará, mais a frente, como resultado deste projeto.

Nos primeiros dois meses desde a oficialização do estado de pandemia, uma série de medidas de segurança sanitária - preconizadas pela OMS através dos órgãos de saúde em todo o mundo - promoveram uma alteração significativa no *modus operandi* de inúmeros setores da sociedade, em especial aqueles que atuavam com atendimento direto ao público. Isolamento e distanciamento social, *lockdown*, além de outras normas e regulamentações promulgadas proibindo o atendimento presencial e a circulação de pessoas em espaços coletivos públicos (CARVALHO; NINOMIYA; SHIOMATSU, 2020). Como consequência, diversos estabelecimentos e setores do mercado perderam uma fatia importante do público com que

trabalham, incluindo as que se configuram como nosso objeto de estudo, as cafeterias. Como consequência, o comportamento imediatamente adotado por grande parte da população foi a adesão do consumo por meios digitais (*e-commerce*) em detrimento da forma tradicional (presencial). A modalidade já existia antes da pandemia, mas a obrigatoriedade do distanciamento social promoveu um incremento de 31% das compras feitas em aplicativos digitais no Brasil, inclusive entre pessoas com grau de idade mais avançado, público tradicionalmente menos assíduo na modalidade em questão (BOND, 2020). Os produtos essenciais (alimentos, itens de higiene e limpeza) foram mais requisitados, nesse contexto, e as entregas por delivery passaram da condição de diferencial para item básico nas relações de compra e venda (SANTANA, 2020). Em 2021, este continuou sendo um movimento de força relacionado ao consumo, sendo que o crescimento do faturamento via comércio online foi de 48,41% em relação a 2020 (MERCADO E CONSUMO, 2022).

Evidenciando especificamente o setor de café, alguns estudos feitos pela Associação Brasileira da Indústria do Café - ABIC e diariamente divulgados pelo Jornal do Café (2020) mostraram que o consumo dentro de casa também teve um aumento (35%), mas não eliminou a preocupação com a lacuna criada nos estabelecimentos de *food service* (as cafeterias) e nem se apresentou como cenário predominante em todo o mundo. Neste momento do ano, havia uma expectativa positiva com relação à safra e, conseqüentemente, à quantidade de café disponível no mercado para atender à crescente demanda. Mais tarde, os relatórios da CONAB (2020) confirmaram as condições de oferta de café. Todavia, a reorganização do trabalho das pessoas em vários setores da cadeia de suprimentos do produto em questão (bem como as restrições de importação/exportação de alimentos, embalagens e itens relacionados à comercialização) comprometeram o fornecimento de grãos para países não produtores. Um estudo feito pela OIC (2020) identificou expectativa na redução da demanda global de café (com influência na redução do PIB em alguns países). No ano seguinte, a mesma organização identificou que a expectativa não se concretizou, tendo em vista que a produção global de café no ano-safra 2020/21 totalizou 169,644 milhões de sacas de 60 quilos, indicando alta de 0,4% em comparação com a safra anterior (168,980 milhões de sacas) (OIC, 2021).

Ainda assim, essa reorganização nas relações de demanda e oferta (bem como o fator de bienalidade característico da cultura do café) influenciou também o preço de comercialização deste grão, cenário que favoreceu grandes *players* do mercado com acesso imediato ao varejo, a exemplo da Nestlé, que investiu no fortalecimento das marcas de café *premium*; e da Starbucks, que incorporou a fatia de mercado deixada por alguns estabelecimentos de pequeno porte fechados durante a pandemia (FILLIPE; PEREZ, 2020).

Para sobreviver a este cenário, as empresas de pequeno porte passaram a reagir com diversas estratégias a fim de se adaptar ao novo contexto de mercado frente a todos os fatores de crise aqui mencionados (a pandemia, a crise econômica desencadeada como consequência, além de questões internas com as pessoas que também enfrentam as mazelas da crise). No Brasil, algumas ações coletivas de colaboração foram criadas com o intuito de unir forças e compartilhar estratégias assertivas, dentre elas, a “Apoie um Restaurante” criada pela Stella Artois; “TQT - Tem que Ter Café (cafeterias parceiras de torrefações envolvidas recebiam o lucro da venda dos pacotes criados exclusivamente para elas), realizada pela torrefadora ISSO É CAFÉ; Grão Coletivo, criada por um grupo de cafeterias, assim como a #viva café e o projeto “Cafeterias Vivas”, desenvolvido pela loja virtual Café Store (ANDRÉ; FILIPPE, 2020). Atualmente, os projetos “Grão Coletivo” e “Adote uma Micro Torrefação” ainda continuam em andamento.

Além das estratégias de colaboração coletiva, ações internas relacionadas à gestão de pessoas e processos também foram adotadas no primeiro ano da pandemia: férias coletivas, redução proporcional da jornada de trabalho e salários, respaldadas pela Medida Provisória nº 936 de 1º de abril de 2020 (BRASIL, 2020); manutenção de fornecedores (produtores) com os quais já havia parceria estabelecida de longa data; Investimento em tecnologia e marketing digital (ações nas mídias sociais, especialmente o Instagram) e adesão de modalidades de entrega e retirada (*delivery, take away, drive thru, vouchers* de consumo, Uber Eats) (VITORIO; PEREZ, 2020)

Apesar de todos os esforços e estratégias aqui mencionados, o forte impacto sofrido pelo setor de cafeterias especializadas não pôde ser ignorado. Um levantamento realizado pela Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA) indicou que seus associados tiveram queda média de 76,25% na venda do produto, e muitos estabelecimentos que não conseguiram se engajar em nenhuma estratégia (ou aderiram mas não obtiveram sucesso) chegaram a sofrer impacto de 100% nas vendas, optando pelo encerramento das atividades. Dentre as numerosas cafeterias que fecharam as portas, destacam-se as unidades da Octavio Café, na Avenida Brigadeiro Faria Lima, em São Paulo, e da Suplicy Cafés (Jardins), após 17 anos de funcionamento, ambos importantes representantes dos setores de cafés especiais no Brasil. (ANDRÉ; BOMFIM; FOLHA DE SÃO PAULO, 2020). No ano de 2021 a recuperação dos percentuais de faturamento foi lenta, mas menos crítica do que no ano anterior. A expectativa é de aumento para 2022 e anos seguintes (LISBOA, 2021).

Em síntese, as cafeterias especializadas que mantiveram sua atuação desde o início da pandemia de Covid - 19 (o que pode se aplicar para outros setores do mercado, abrindo espaço

para novos estudos) parecem lidar com as seguintes questões: necessidade de adesão a alternativas tecnológicas para os novos contextos de distanciamento social; diversificação das modalidades de comunicação com os clientes e entregas de produto; simplificação de processos internos e fortalecimento de parcerias com demais elos da cadeia produtiva.

Para o cenário futuro, as expectativas estiveram relacionadas à retomada gradual do fluxo de clientes, com incremento de uma nova parcela de consumidores que passou a ter acesso (em casa) a cafés diferenciados e métodos de preparo, mas que também acabou por elevar o grau de consciência de consumo, tendo em vista as questões humanas e econômicas trazidas pela crise sanitária da Covid-19. Além disso, espera-se um movimento de comunicação orientada à transparência e à confiança, com aproximação dos elos da cadeia produtiva e maior conhecimento das informações básicas de processo.

4. METODOLOGIA

Para responder à questão de “como a pandemia de COVID-19 impactou as atividades de cafeterias especializadas no Brasil e quais estratégias de marketing foram adotadas por essas empresas para se adaptar ao “novo normal?”, procedeu-se à realização de estudo que se caracteriza tanto como qualitativo quanto exploratório-descritivo. Esta pesquisa pode ser definida de tal modo em decorrência da proposta de adquirir familiaridade e aprimoramento das ideias relativas a este novo problema de pesquisa, que é o impacto da pandemia do COVID-19 em cafeterias brasileiras especializadas em cafés especiais, por meio do conhecimento e descrição das estratégias adotadas por essa população específica (GIL, 2002).

Para o alcance dos objetivos propostos, procedeu-se à realização de entrevistas semiestruturadas, em profundidade (CAMPBELL et al., 2013), com sócios/proprietários ou representantes de cafeterias no Brasil, selecionadas pelo posicionamento de mercado e reconhecimento como referência no trabalho com cafés especiais. Para selecionar pelo menos duas cafeterias de cada unidade federativa do Brasil, segundo o critério mencionado acima, foram consultados o Guia de Cafeterias do Brasil e algumas publicações fornecidas no site da Revista Espresso (2017). Uma vez alcançados (ou não) os estabelecimentos listados no escopo do planejamento deste projeto, seguiu-se a seleção pelo método da “bola de neve”, ou seja, os candidatos à entrevistados passaram a ser indicados pelas próprias cafeterias interessadas em participar do estudo.

Os potenciais participantes foram contactados via e-mail ou outro recurso de comunicação (perfis em mídias sociais ou aplicativos de mensagens) fornecidos publicamente

pela empresa, para realização do convite e, com o aceite de participação na pesquisa, seguiu-se a definição de horário da entrevista e de esclarecimentos sobre os protocolos a serem adotados. O número de entrevistas realizadas foi determinado pelo método de saturação teórica (FALQUETO; HOFFMANN; FARIAS, 2018).

A participação na pesquisa se deu de maneira remota, sem contato presencial com os pesquisadores, respeitando as normas preconizadas pela Organização Mundial da Saúde para o período de pandemia da COVID-19. As entrevistas foram realizadas à distância por meio da plataforma *Google Meet* e gravadas com o consentimento dos entrevistados para posterior transcrição. Informações acerca dos entrevistados podem ser encontradas na tabela 1, e sua distribuição no território nacional está ilustrada na figura 3:

Tabela 1 - Informações acerca das entrevistas realizadas

Código da cafeteria	Cidade	Número de habitantes*
A	Manaus, AM	2.255.903
B	Curitiba, PR	1.963.726
C	Vitória da Conquista, BA	343.643
D	Belo Horizonte, MG	2.530.701
E	Lavras, MG	105.756
F	Rio de Janeiro, RJ	6.775.561
G	São Paulo, SP e Curitiba, PR	12.396.372

*População estimada em 2021, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2021)

Fonte: elaboração própria

Figura 3: Distribuição das cafeterias entrevistadas no território nacional



Da autora (2022)

O roteiro de entrevista (APÊNDICE A) foi elaborado de modo a contemplar os quatro componentes do *mix* de marketing (produto, praça, promoção e preço), avaliando as estratégias adotadas em três momentos distintos: antes e durante a pandemia, bem como as expectativas para o contexto pós pandemia.

Para análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo qualitativa, semântica e categorial de grade fechada (BASTOS et al., 2019), sendo as categorias temáticas relacionadas às variáveis do Composto de Marketing (KOTLER; KELLER, 2012; LAS CASAS, 2019).

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, serão apresentados os resultados referentes às estratégias adotadas pelas cafeterias entrevistadas, agrupados conforme a categoria do mix de marketing a qual pertencem.

5. 1. Produto

Os produtos e serviços ofertados pelas cafeterias entrevistadas compõem uma gama relativamente diversa de produtos, que pode ser organizada em pacotes de café torrado em grão e moído (250g, 500g, 1kg e venda no atacado); bebidas de café (coado, espresso e bebidas de café extraídas em diversos métodos de preparo), bebidas à base de café (cappuccino e outras bebidas com leite, *drinks* e *cold brew*); alimentos (pão de queijo, bolos e sanduíches), além de acessórios para preparo e consumo de café (métodos de extração, filtros, xícaras, chaleiras, entre outros).

Todos os estabelecimentos entrevistados já apresentavam cardápio diversificado antes da pandemia de Covid-19. Todavia, as oscilações do fluxo de clientes, decorrentes das restrições de funcionamento impostas durante a pandemia, levaram à reorganização do que deveria ou não continuar e, também, precisaria passar a fazer parte do cardápio. A impossibilidade de ofertar serviço no salão da cafeteria levou esses gestores a pensarem em maneiras de replicar, na casa dos clientes, a experiência da cafeteria, considerando o poder de compra dos consumidores, sua habilidade e disposição em preparar os itens. Os entrevistados da região Nordeste, em específico, relataram similaridades no que diz respeito à necessidade de respeitar os costumes locais. Em localidades menores, como cidades do interior, existe o hábito de sair para “comer na rua” e fazer refeições mais elaboradas no período do fim da tarde e início da noite (como lanches, pizzas, massas, etc.). O entrevistado da localidade mais distante do tradicional circuito de cafeterias (região Sudeste) passou a fornecer serviço no formato de bistrô no período da noite, além de desenvolver novos produtos de mercearia para consumo em casa: pão de queijo e cookies congelados, compotas de doce, geleias e granola caseira.

Essa demanda de um cardápio não tão enxuto já foi detalhada por Guimarães et al. (2016) como característica dos estabelecimentos que se encontram em transição entre a segunda e a terceira onda de consumo de café. Em locais com hábitos regionais enraizados, o serviço exclusivo da bebida de café não garante o fluxo adequado de clientes para a sobrevivência da cafeteria, especialmente em momento de crise (GUIMARÃES; JÚNIOR; ANDRADE, 2016)

Ainda com relação a novos produtos, um dos entrevistados criou um clube de assinaturas, em decorrência do aumento da demanda de pacotes de café e da sua proposta de fornecer diversidade de perfis sensoriais ao seu consumidor.

Como forma de adaptação à impossibilidade do serviço presencial, nos períodos de restrições mais severas impostas em decorrência da pandemia, todos os entrevistados passaram a fazer uso de **embalagens descartáveis para a entrega de produtos**. A utilização desse tipo

de material não era predominante antes da pandemia, tanto pela maior demanda de consumo presencial quanto pelo volume de lixo e custo gerados em seu uso e aquisição, respectivamente. Durante a pandemia, o **aumento do custo das embalagens** foi justamente um dos maiores gargalos mencionados por todos os entrevistados. A dificuldade em repassar esse custo a um público cujo poder aquisitivo parece ter reduzido persiste até o momento em alguns desses estabelecimentos.

Em alternativa ao problema supracitado, alguns dos entrevistados aderiram à estratégia de embalagens reutilizáveis (e colecionáveis), fornecendo um incentivo financeiro aos consumidores que optassem por esse tipo de produto. Tanto as embalagens de café quanto as de produtos de mercearia (doces, geleias e granola) foram bem aceitas pelos clientes e continuarão a ser utilizadas de agora em diante.

No que diz respeito ao volume de vendas, a redução mais significativa ocorreu nos meses de março a junho de 2020, quando a maior parte das cafeterias esteve 100% fechada ou operando apenas em regime de entregas. Neste período, todos os entrevistados que mantiveram seu negócio aberto observaram aumento do consumo de pacotes de café, de 1 para 3 a 4 pacotes por cliente, em média. De julho a setembro de 2020 houve fortalecimento das entregas de outros produtos das cafeterias além dos pacotes de café, momento em que foi necessário adaptar ou excluir a entrega de algumas bebidas, especialmente cappuccino e drinks mais elaborados. Por ser um produto cuja finalização (o *latte art*) compõe a experiência de consumo, o cappuccino foi retirado do contexto de venda com entrega porque o transporte sob agitação das motos de delivery comprometeu a qualidade do serviço; em vez de receber uma bebida com design característico, os clientes recebiam “café com leite”; A entrega de bebidas quentes de um modo geral demanda estratégias relacionadas a embalagens mais adequadas e transporte.

Em outubro e novembro de 2020, com a flexibilização das restrições de isolamento social, as cafeterias passaram a observar um tímido retorno dos clientes. Ainda existia grande receio de todas as partes envolvidas e as novas ondas de contaminação pelo vírus causaram instabilidade no atendimento presencial também no ano de 2021. A cada onda de aumento de casos, os órgãos administrativos e de saúde deliberavam suspensão parcial de serviços, levando à necessidade de rápida adaptação das cafeterias com relação à modalidade de atendimento e horário de funcionamento, e a comunicação constante aos consumidores.

Todos os entrevistados fazem aquisição de café cru beneficiado diretamente dos produtores, seja por compra direta das fazendas ou via concursos e assistência de cooperativas, sendo que um deles tem essa parte da cadeia produtiva integrada ao negócio da família. O estoque restante do ano de 2019 e a incerteza a respeito do fluxo de clientes em 2020 levou os

entrevistados à decisão de privilegiar os produtores que já eram parceiros antes da pandemia. O aumento do preço da saca de café e a elevação da cotação do dólar tornaram o cenário favorável às exportações, dificultando o processo de compra por parte das pequenas cafeterias e torrefações. Nesse contexto, os produtores que demonstraram disposição em ajudar, estendendo prazos de pagamento e parcelando o débito tiveram papel crucial na sobrevivência dessas cafeterias. Muitos foram os relatos relacionados aos ganhos extra comerciais nesse processo, como o estreitamento do relacionamento entre os elos da cadeia de suprimentos, aumento da sensação de confiança e até mesmo amparo no momento atípico vivido.

Para compensar a redução considerável na quantidade de café adquirido, parte dos entrevistados adotou a estratégia de variar os lotes de café, dentro do que era disponibilizado pelos produtores parceiros. A exemplo, se antes eram adquiridas 10 sacas de 2 lotes distintos de café (de processamentos, variedades, regiões ou peneiras diferentes), eles passaram a comprar 1 saca de 5 microlotes diferentes.

A aquisição de equipamentos e acessórios relacionados à extração de café também sofreu forte impacto com o aumento do preço do dólar. A maioria dos métodos de preparo e filtros utilizados são importados, e o aumento do custo dificultou o acesso por parte das cafeterias que estavam economicamente fragilizadas. Conforme dados do IPEA (2022), em maio de 2020 a taxa de câmbio comercial do dólar chegou a R\$/U \$5,9366. Em determinado momento do mesmo ano, não havia papel filtro do método V60, da japonesa HARIO Co., Ltd, em nenhum lugar do Brasil. Em alternativa, foram adquiridos filtros de uma marca paralela ou feita a adaptação do papel de filtro do método Melitta, equipamento do grupo alemão de mesmo nome que conta com fábricas em Avaré (SP), Guaíba (RS) e Varginha (MG) (GUERRA, 2021).

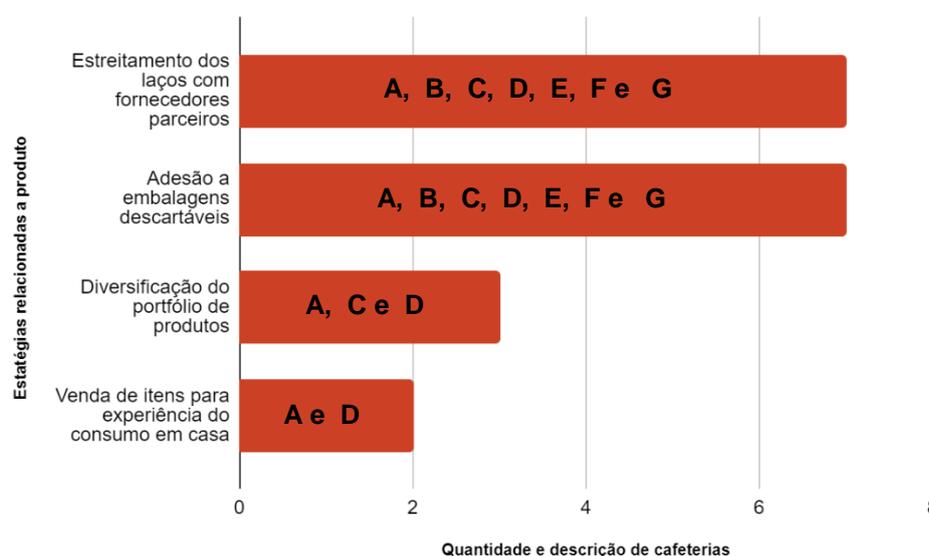
As constantes modificações na política de funcionamento das cafeterias (com relação a ser presencial ou em regime de entregas/retiradas) comprometeram bastante o fluxo de clientes nos anos de 2020 e 2021. Em um primeiro momento, quando foi proibido o acesso aos estabelecimentos, houve redução total ou parcial de compras e do consumo no local. O consumo em casa foi caracterizado principalmente pelo aumento na demanda de pacotes de café e pela grande mudança trazida pelo contexto: o incremento massivo das compras online, a ser detalhado nos tópicos seguintes. Este foi um movimento observado em inúmeros setores de mercado, conforme detalhado por Bond (2020), e se configura como uma tendência crescente para os próximos anos.

Outros fatores relatados pelos entrevistados no tocante ao comportamento do consumidor são a entrada de novos consumidores, o consumo mais consciente e comedido, e o aumento do grau de informação do consumidor comum. Em um estudo feito por Guimarães et

al., (2018), a nova remessa de consumidores interessados em café, conhecida por “*coffee lovers*”, já se configurava como emergente dentro do contexto de cafés especiais, e parece ter se tornado ainda maior durante a pandemia. A alteração nas rotinas de trabalho e o consequente aumento do tempo em casa, além do maior acesso às informações por meios digitais promoveu uma atualização do comportamento do consumidor brasileiro de café. Cabe ressaltar que nos períodos da pandemia onde as restrições de circulação social eram mais críticas, houve aumento da possibilidade de acesso a conteúdos gratuitos e de qualidade, considerando o engajamento de diversos profissionais da área nas redes sociais. Relacionado a isso, o aumento da consciência com relação a saúde, alimentação e uso racional de recursos, parecem ter colaborado, em conjunto, para o avanço da “formação” deste público que antes não sabia muito sobre os conceitos do “café especial” (e métodos de preparo) e se encontrava bastante distante dos elos de produção, e agora tem repertório relacionado a origem dos cafés que consome, ao trabalho feito nas comunidades produtoras, às formas de extração (que passou a utilizar em casa) e escolhe melhor o momento e a quantidade a ser comprada.

Em suma, no tocante à variável controlável “produto” do mix de marketing, observam-se as seguintes características evidenciadas nas cafeterias durante a pandemia de Covid-19 e agrupadas no gráfico 1. As estratégias estão alinhadas em ordem crescente de importância, de cima para baixo, e dentro de cada barra é possível visualizar as cafeterias que mencionaram cada uma:

Gráfico 1: Síntese das estratégias de marketing relacionadas a produto e quantidade de cafeterias que a mencionaram



A seguir, serão elencadas as estratégias referentes aos canais de distribuição, caracterizando a variável “praça” do mix de marketing.

5.2. Praça (canais de distribuição)

Antes da pandemia e das restrições de contato social impostas em todo o mundo, todas as cafeterias entrevistadas funcionavam com atendimento presencial no local, e algumas delas faziam envios (por correios e transportadoras) de produtos vendidos no *e-commerce*, canal pouco utilizado por esses estabelecimentos até o ano de 2020. Com o decreto de *lockdown*, entre os meses de março e junho de 2020, na maioria das localidades, as cafeterias puderam exercer suas atividades por terem sido consideradas serviços essenciais (BRASIL, 2020), mas se viram diante do desafio de, pela primeira vez desde sua abertura, fornecer serviço de café e alimentação a distância.

As principais estratégias adotadas para manter as atividades de distribuição dos seus produtos foram o *delivery*, *take away* e *drive thru*, além da manutenção do envio pelo modal rodoviário. Essas ações também estão listadas na tabela 3. Conforme explicado por Júnior (2021), o abastecimento de alimentos via *delivery* passou a ser uma necessidade básica no período da pandemia, tendo sido fortemente aderido pelos consumidores que já eram familiarizados com o meio e passaram a adquirir mais itens, e pelos novos entrantes que passaram a fazer uso das plataformas de entrega de comida de 2020 em diante (um incremento de 155% no número de usuários de março a abril de 2020).

Em se tratando do *delivery*, no período de atendimento remoto os entrevistados iniciaram as operações de venda e entrega de produtos por intermédio de aplicativos, tendo sido *iFood*, *Rappi* e *Uber Eats* os principais utilizados. Com o decorrer do tempo, entretanto, a maioria passou a fazer as entregas por conta própria como alternativa às taxas cobradas por essas plataformas, e também como forma de assegurar a qualidade da entrega e manter contato com os clientes. Segundo dados fornecidos por Manhães (2022), os percentuais cobrados por cada venda nesses aplicativos são de 23% a 26%.

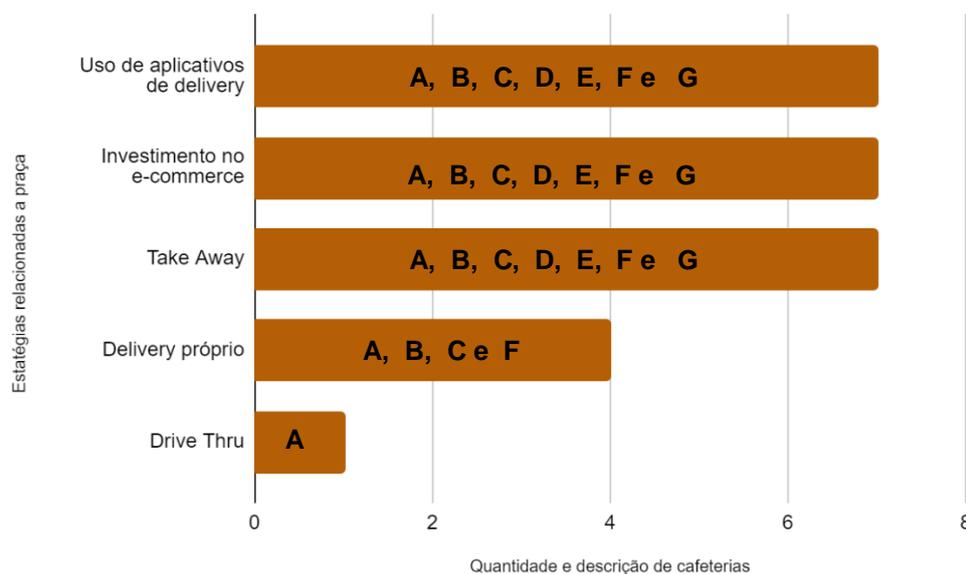
Um sistema de entregas próprio possibilita o aprofundamento das relações com o cliente sem a necessidade de pagar comissão. Um dos entrevistados relatou que todos os consumidores que recebiam produtos entregues por ele (proprietário) se sentiam mais satisfeitos, e a visibilidade do engajamento do dono também trouxe retornos positivos ao estabelecimento. Além disso, o gestor do estabelecimento (por ter mais a ganhar com a satisfação do seu cliente)

tem a possibilidade de fazer a entrega mais cuidadosa, já que entende as especificidades do seu produto.

Além do *delivery*, a modalidade *take away* (que já era utilizada no Brasil antes da pandemia, ainda que em menor escala) também configuraram importantes modalidades de distribuição de produtos neste período. A possibilidade de encomendar o produto diretamente com a cafeteria, e passar a pé para retirar o pedido vai de encontro com o movimento de valorização dos comércios locais, de bairro, estimulado durante a pandemia para corroborar com a importância da não circulação de pessoas e, conseqüentemente, do vírus.

A síntese das estratégias relacionadas à variável controlável “praça” está disposta no gráfico 2. As estratégias estão alinhadas em ordem crescente de importância, de cima para baixo, e dentro de cada barra é possível visualizar as cafeterias que mencionaram cada uma:

Gráfico 2: Síntese das estratégias de marketing relacionadas aos canais de distribuição e quantidade de cafeterias que as mencionaram



Da autora (2022)

Para os próximos períodos, os entrevistados demonstraram incerteza com relação à manutenção das entregas por *delivery*. Apesar de ter sido crucial para a sobrevivência das cafeterias nos períodos mais críticos, se faz necessário um estudo de custo/benefício, tendo em vista o preço da gasolina e a flexibilização das medidas de isolamento em todo o país.

Logo abaixo, seguem-se as estratégias relacionadas aos canais de comunicação, orientadas à promoção.

5.3. Promoção (canais de comunicação)

Durante o período de quarentena, a relação de grande parte da população com a internet e as redes sociais passou por uma importante transformação. O trabalho na modalidade *home office*, o uso constante de *smartphones* e computadores para inúmeras atividades (incluindo aquisição de produtos, consumo de filmes, interação com pessoas de todo o mundo) já existiam, mas foi o isolamento social, devido ao surgimento do novo Coronavírus, que potencializou seu uso para conseguir manter certas rotinas durante a pandemia (MALAVÉ, 2020).

A campanha #FiqueEmCasa, utilizada em diversas partes do mundo, potencializou um movimento de conscientização a respeito das medidas de isolamento e, dentro desse contexto, o protagonismo das redes sociais encabeçou também as relações relacionadas à comercialização (compra, venda, comunicação, etc.). Antes da pandemia, as cafeterias entrevistadas já faziam uso da mídia social Instagram, mas de forma bastante tímida, com toda a interação com consumidores e monitoramento de atividades acontecendo de forma orgânica. Apenas um dos entrevistados, a mais antiga no cenário de cafés especiais no Brasil, já tinha orçamento para assessoria em gestão de mídias sociais, mas com relevância significativamente menor do que passou a ter a partir do ano de 2020.

Diante da necessidade de manter o contato com os clientes, reforçar os laços para manter o máximo possível o volume de vendas, todos esses estabelecimentos passaram a se dedicar mais às estratégias de marketing digital, incluindo o maior engajamento na plataforma já mencionada e aderindo a mais um canal de comunicação: o WhatsApp. Essas ferramentas, que permitiram a comunicação instantânea, personalizada, além da divulgação do que é feito na cafeteria, foram o principal (e por vezes o único) modo de comunicação entre as cafeterias e consumidores.

Em um primeiro momento, os conteúdos publicados variavam em torno das publicações relacionadas ao cardápio de produtos, horários, dias e modalidades de funcionamento: a cada novo decreto autorizando ou restringindo a abertura dos estabelecimentos, as informações eram repassadas aos clientes para que se adaptassem sem perder o vínculo. Conseqüentemente, houve aumento da frequência de interação nessas mídias, que passou a ser diária. Além da importância de manter os clientes atualizados, o engajamento diário passou a ser necessário como forma de sobrevivência dentro da plataforma (Instagram), cujo algoritmo é responsável por interpretar o

comportamento dos usuários e sugerir postagens que sejam de maior interesse (COSTA, 2019), ou seja, deve-se alcançar lugar de relevância para ser divulgado e manter o canal de comunicação assertivo, reforçando a expressão popular “quem é visto, é lembrado”.

Gradualmente, os gestores das cafeterias passaram a delegar responsabilidades acerca da comunicação das cafeterias, bem como a pauta de conteúdos e a frequência de postagem. No Instagram, o compartilhamento das atividades do dia a dia (visando a criação de conexão com um público que, independente da parte da cadeia a que pertence, também lidava com os desafios da pandemia); a divulgação de conteúdos referentes ao produto café (variedades, métodos de extração, formas de preparar em casa, cartela de produtores e regiões cafeeiras); anúncios dos produtos comercializados e formas de combinação com café foram os principais temas abordados neste período. Em atendimento ao caráter visual da plataforma, tornou-se necessário o investimento em material fotográfico de qualidade e, em alguns casos, o patrocínio de publicações como forma de aumentar sua visibilidade.

Além do Instagram, a criação de podcasts e de e-mail marketing (newsletter) também foi adotado pelos entrevistados, representando escolha assertiva no que diz respeito à comunicação de vendas. Entendendo o novo contexto de rápidas mudanças no comportamento das pessoas, estratégias de monitoramento também foram adotadas, como suporte à constante atualização das ações de marketing.

O trabalho em parceria com influenciadores digitais também foi mencionado por alguns dos entrevistados. Para Maurício, Gerolis e Medeiros (2017), “o influenciador digital é uma pessoa que está diretamente conectada à internet e produz conteúdos relevantes para seu público. Ele conversa com seus seguidores e zela por essa relação”. Se em um momento anterior à pandemia este representante da comunicação não era muito requisitado (ou mesmo visto como relevante) dentro da esfera das cafeterias, no momento de auge da interação pelas redes ficou claro que uma boa alternativa para entender os hábitos de consumo do público alvo, no meio digital e de forma assertiva, é através de estratégias combinadas quanto à segmentação, veículo e principalmente frequência com que o mercado alvo é exposto ao anúncio (INSTITUTO QUALIBEST, 2020). Conforme dados do mesmo instituto, aproximadamente 69% dos seguidores dos influenciadores (famosos ou não) os seguem porque abordam conteúdos de seu interesse e, dentro desse público, 63% gostam que eles recomendem produtos, o que acontece

de modo menos invasivo do que na televisão e outros anúncios de internet. Calmon (2020), em contrapartida, alerta que o impacto das ações dos influenciadores na vida do consumidor também depende dos fatores demográficos e do grau de confiabilidade do internauta para com o influenciador.

Um dos entrevistados decidiu fazer um levantamento dos clientes que, antes assíduos, estavam há mais de 30, 60 ou 100 dias sem realizar alguma compra em sua loja online, com o intuito de fornecer um cupom de desconto objetivando a recuperação deste consumidor. A ação, que o fez lidar com um banco de dados relativamente robusto, o fez perceber a ausência do domínio da tecnologia necessária para tratar esse tipo de informação de forma prática e efetiva.

Além de estratégias promocionais referentes a preço, as cafeterias entrevistadas se engajaram em transmissões ao vivo (*lives*) realizadas no Instagram com profissionais de toda a cadeia produtiva (produtores, mestres de torra, baristas, representantes de cooperativas, etc.) e enviaram brindes de amostras como forma de agradecimento aos clientes mais frequentes nos anos de 2020 e 2021.

Em acréscimo às estratégias adotadas individualmente pelas cafeterias estudadas, duas ações coletivas foram mencionadas durante a pesquisa: os movimentos “Adote uma Micro Torrefação”, criado por um dos entrevistados, e o “Grão Coletivo”, adotado por parte deles.

O intuito da primeira ação aqui mencionada foi possibilitar, por meio da ajuda entre produtores, torrefações e cafeterias parceiras, a continuação das atividades em um momento em que o fluxo de caixa desses estabelecimentos chegou a quase zero. Os produtores interessados poderiam fazer a doação de sacas de café, que seria torrado, empacotado e doado às cafeterias (um dos elos mais impactados pela restrição da circulação de pessoas) que, por sua vez, fariam a comunicação de todas as ações envolvidas até o fornecimento da bebida de café, em um ciclo ilustrado na Figura 3. Desta forma, seria atingida a missão do movimento:

“desenvolver o mercado de consumo de cafés especiais de alta qualidade; comunicar a qualidade e ação das Regiões produtoras de café com origem controlada; elevar o nível de competitividade de consumo de Café Especial com valor agregado; gerar conhecimento e profissionalismo na finalização da cadeia e fortalecer os elos entre os integrantes da cadeia” (DULGHEROFF; FRANCO; TARABAL, pág.7, 2020)

Figura 4: Mecanismo- Adote uma Micro Torrefação.



Fonte: Dulgheroff; Franco; Tarabal, pág.12, 2020

Cerca de 47 produtores participaram da iniciativa e 40 micro torrefações se cadastraram via questionário que levou em conta critérios como ter mais de dois anos de existência e já trabalhar com o café especial (CAFÉ POINT, 2021). Atualmente, o projeto ainda está em andamento na fase de comercialização dos pacotes de café fruto da ação coletiva, divulgada em um perfil do Instagram chamado @adoteumamicrotorrefacao.

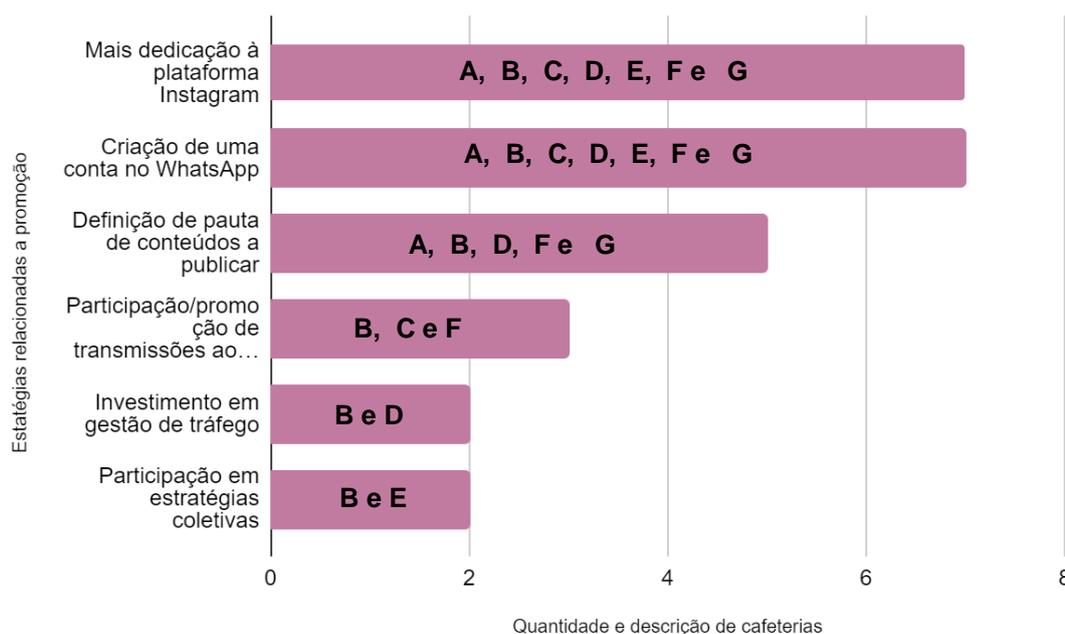
Outra estratégia coletiva adotada por parte dos entrevistados foi a “Grão Coletivo”, iniciada como um grupo no WhatsApp destinado ao compartilhamento de experiências e a mútua promoção do trabalho das cafeterias envolvidas, em um perfil do Instagram chamado @grao.coletivo. Eventualmente, alguns representantes de cafeterias do Brasil tomaram a frente da administração de propostas lançadas no grupo, algumas das quais resultaram uma palestra com a diretora executiva da Nike (visando compartilhamento de informações sobre a sobrevivência no mercado), fechamento de compras coletivas com fornecedores, e a mobilização de assinantes em petições de consultas públicas relacionadas à indústria de cafés.

Alguns dos entrevistados, em especial os que possuem cafeterias fora da região Sudeste (ou em localidades que ainda não tem tradição na produção de cafés especiais), relataram que apesar de muito assertivas, as ações não contemplavam suas realidades locais. Seja pela ausência de mais cafeterias próximas para facilitar o suporte (divisão de frete de envio de embalagens e mercadorias, por exemplo) ou pela redução da quantidade de atores da cadeia

produtiva do café (e de consumidores de cafés diferenciados) à medida em que se afasta das regiões já mencionadas. Uma publicação feita pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2019) mostra que, até o ano de 2019, a maior parte do público consumidor de cafés diferenciados (incluindo o *gourmet* e especial) está situado na região sudeste (45%), seguida pelo nordeste (22%) e sul (17%).

No tocante à variável promoção, reúne-se então como resultado primordial, a necessidade de rápida adaptação às tecnologias de comunicação, em especial a plataforma Instagram. A publicação de notícias acerca do funcionamento das cafeterias foi de extrema importância para a informação do consumidor, diante das alterações na permissão de atendimento presencial. Além disso, a estruturação de conteúdos sobre café, que promovam as vendas e também que representem seu dia a dia, suas dificuldades e ações relacionadas aos demais elos da cadeia de suprimentos do café pareceram aumentar a conexão com o público alvo. As estratégias aqui descritas também estão dispostas no gráfico 3, alinhadas em ordem crescente de importância, de cima para baixo. Dentro de cada barra é possível visualizar as cafeterias que mencionaram cada uma:

Gráfico 3: Síntese das estratégias de marketing relacionadas aos canais de comunicação e quantidade de cafeterias que as mencionaram



Da autora (2022)

Em seguida serão explanadas as estratégias adotadas pelos entrevistados e relacionada à última variável controlável do mix de marketing, o preço.

5.4. Preço

Como mencionado nos capítulos anteriores, todos os entrevistados possuem no cardápio da cafeteria uma vasta gama de produtos, desde bebida de café a alimentos e acompanhamentos e, em alguns casos, refeições e produtos de mercearia. Deste modo, o preço de cada produto varia bastante em função da categoria (alimento ou bebida), do grau de complexidade (operações de preparo e método de extração utilizado) e insumos utilizados.

O valor médio para bebidas de café (espresso e coado) varia, em média, de R\$5 a R\$10. As bebidas mais elaboradas e os drinks com café (*cappuccino*, *affogato*, *frappuccino*, *iced coffee*, *cold brew*, *soda italiana* e outros) têm preço variando entre R\$8 a R\$15, e para os alimentos de acompanhamento (bolo, pão de queijo e pão na chapa) entre R\$6 a R\$18. As cafeterias que passaram a servir pratos mais elaborados, como lanches recheados e pratos executivos, trabalham com preço médio de R\$28 para esses produtos. Para os pacotes de café torrado, seja em grão ou moído, a média de preço é de aproximadamente R\$30, variando em função da exclusividade do produto (micro ou nano lote), região produtora e peneira (tamanho e forma do grão). O ticket médio para estes produtos tem valor médio de R\$50, variando em função do consumo na loja ou via delivery.

Nesse contexto, as formas de pagamento também passaram a contemplar métodos digitais (cartão de débito, crédito, *picpay*, *paypal*, e o pix, lançado pelo Banco Central em novembro de 2021 e uma das formas mais adotadas neste período). Seja pela facilidade do pagamento à distância ou pelo receio de tocar em dinheiro físico, estes passaram a ser os novos meios de pagamento adotado pelas cafeterias, antes não tão adeptas a essas tecnologias. O aumento do uso de bancos digitais está principalmente relacionado à ausência de taxas cobradas pelas instituições em operações físicas, como saque e transferência. Em média, 80% dos pagamentos feitos nos estabelecimentos entrevistados ocorrem dessa forma.

Todos os entrevistados relataram aumento significativo no custo dos insumos de produção, o que trouxe a necessidade de repassar o incremento no preço dos produtos finais. Entretanto, a decisão de não interferir nos preços pagos pelos clientes, ao menos por este motivo, foi unânime entre os gestores dessas cafeterias. Seja pelo reconhecimento da redução do poder de compra de boa parte dos clientes ou pela tentativa de incentivar a aquisição de mais produtos por compra, o reajuste dos preços não acompanhou o aumento dos custos. Este fator, aliado à redução do serviço presencial, ocasionou uma redução de 60% a 80% do faturamento dessas cafeterias no ano de 2020. No ano de 2021, esse percentual teve redução gradativa e quase chegou à normalidade pré-pandemia para boa parte dos entrevistados.

De fato, os dados apontados por pesquisas recentes indicam que a alta acumulada da inflação sobre o preço dos alimentos no ano de 2020 foi de 15%, ao passo que em 2019 o correspondente foi de 5,37%, um aumento de 28% sobre o preço real desses itens que também fazem parte da cartela de ingredientes de alguns produtos vendidos pelas cafeterias (FAO, 2021; R7, 2021; MELLO; SCHMIDT, 2022). A desvalorização do real em relação ao dólar, a exportação de grãos utilizados principalmente para ração (soja e milho) e a elevação dos custos de produção decorrente da alta no preço da energia elétrica, configuram alguns dos principais motivos para elevação de custos, afirmam Mello e Schmidt (2022). Além disso, o aumento no custo dos combustíveis (com relação direta nos custos de transporte) e da demanda para o consumo no lar também se enquadram entre os fatores que ocasionaram esta elevação de custos, segundo Mello e Schmidt (2022).

A maioria das cafeterias estudadas não era adepta a realização de promoções relacionadas a preço, antes da pandemia. Por trabalharem com café de especialidade, elas têm a missão de comunicar a qualidade do produto e fazer com que seu valor seja reconhecido pelo consumidor que, eventualmente, se torna disposto a pagar a quantia estabelecida. De fato, Guimarães et al., (2018) demonstraram em um de seus estudos que a variável “preço” não era o critério mais relevante na decisão de compra de consumidores de cafés especiais. A realidade econômica da maioria das pessoas, entretanto, mudou bastante no cenário da pandemia. Dentro desse contexto, as cafeterias se viram “obrigadas” a considerar também estratégias promocionais envolvendo: cupons de desconto, frete grátis para compras acima de um valor pré estabelecido, combos promocionais de café e/ou alimentos da cafeteria, *vouchers* para consumo posterior e participação na *Black Friday*.

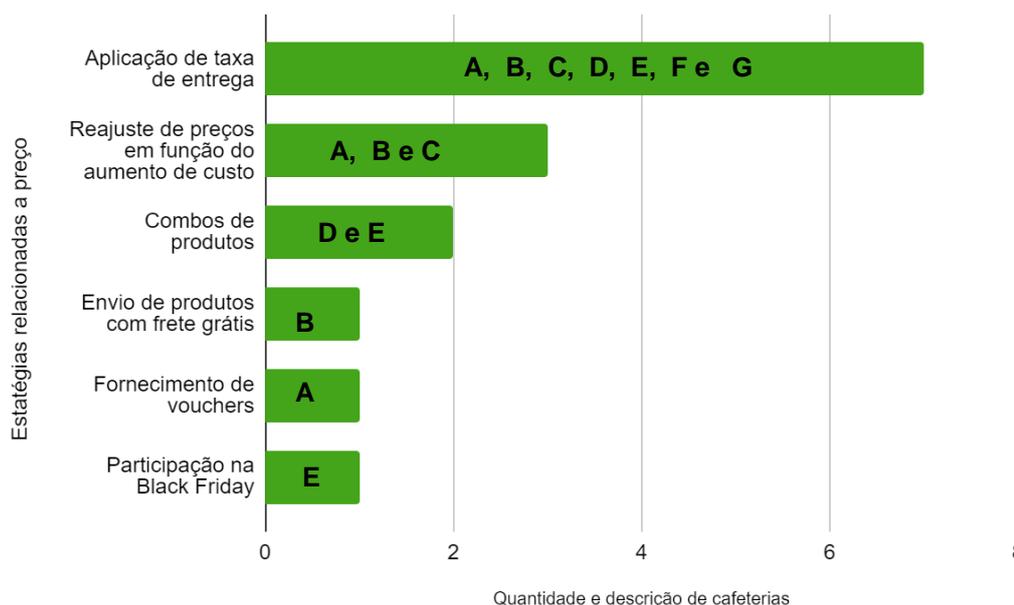
Além dos fatores mencionados, as taxas cobradas pelos aplicativos de delivery constituíram parte dos preços de alguns produtos, o que levou as cafeterias a adotarem um sistema próprio de entregas.

Nesse contexto, as formas de precificação adotadas pelos entrevistados variam entre:

- CMV (Custo da Mercadoria Vendida) + % de lucro (definida com base em pesquisas com consumidores);
- CMV (feito com base nos insumos) + 30% referente a custos operacionais + 100% lucro + taxa do aplicativo (para compras via aplicativo)
- CMV (feito com base na ficha técnica de cada produto) + % de lucro definida em função da categoria de produto

No gráfico 4 estão agrupadas as estratégias adotadas relacionadas à precificação dos produtos das cafeterias. As estratégias estão alinhadas em ordem crescente de importância, de cima para baixo, e dentro de cada barra é possível visualizar as cafeterias que mencionaram cada uma:

Gráfico 4: Síntese das estratégias de marketing relacionadas a preço e quantidade de cafeterias que as mencionaram



Da autora (2022)

Sobre a variável preço, observou-se a necessidade do aumento em quase todas as categorias de produtos ofertados pelas cafeterias, como forma de compensação à redução do faturamento ocasionado pela baixa do poder de compra e pela impossibilidade dos serviços presenciais nas partes mais críticas da pandemia. Apesar de não serem muito adeptos às estratégias promocionais envolvendo esta variável, os entrevistados preferiram utilizar esses recursos em vez de ajustar o preço final dos produtos vendidos.

6. CONCLUSÕES

Ao longo do presente trabalho, discutiu-se a conceituação teórica acerca do ambiente de marketing. Após explanar as principais variáveis que o constituem, (em especial as econômicas e tecnológicas), se tornou possível avançar para a descrição dos fatores que constituem o microambiente de mercado das organizações, os que têm mais relação com as ações decididas pelas empresas, as chamadas de variáveis controláveis.

Nesse contexto, o estudo das variáveis produto, praça, promoção e preço, aliado à análise do panorama do setor de cafeterias especializadas, permitiu compreender as características deste mercado no período pré-pandemia. As entrevistas com representantes de cafeterias especializadas foram essenciais para a compreensão dos impactos vividos durante a crise, e das principais estratégias adotadas referentes às quatro variáveis controláveis mencionadas.

Conclui-se que as medidas de isolamento social e todas as consequências daí oriundas ocasionaram redução significativa no faturamento das cafeterias, que trabalhavam essencialmente com o atendimento presencial antes da pandemia. Ainda que o consumidor brasileiro seja um apreciador da bebida café, as oscilações no contexto externo influenciaram no seu comportamento e tomada de decisão - seja por escolha ou por deliberação da esfera legislativa - de modo que a saída para consumo fora do lar foi interrompida em boa parte dos últimos dois anos. Diante disso, o novo cenário demandou ações (por parte das cafeterias) relacionadas à otimização do portfólio de produtos, adesão a novos canais de distribuição (com destaque para o *delivery*), a inserção efetiva nos meios digitais de comunicação (em especial nos sites de *e-commerce* e na rede social Instagram) e ao reajuste de preço proporcional à nova conjuntura econômica, tanto de seus fornecedores quanto de seus clientes. A demanda pela rápida adaptação neste período enfatiza a importância de estar sempre alinhado aos avanços tecnológicos e ao entendimento do comportamento do consumidor na conjuntura atual. O aumento da consciência de consumo, a busca por transparência nas informações e o maior contato com informações técnicas sobre cafés especiais vão de encontro ao aparente movimento de estreitamento dos elos da cadeia de suprimentos do café.

Para os momentos que seguem a partir de agora, espera-se a recuperação gradual do faturamento e a retomada do ritmo de crescimento que antes caracterizava o setor de cafeterias especializadas no Brasil. Algumas modificações trazidas pela pandemia, no entanto, indicam um caminho sem volta prevista em aspectos como o comércio digital e o conhecimento cada vez mais difundido na mente das pessoas.

Cabe aqui mencionar o interesse prático desta pesquisa, que pode ser útil na elaboração tanto de políticas públicas quanto de estratégias empresariais, voltadas ao aumento do público consumidor de cafés especiais, bem como à expansão deste movimento no Brasil, em diferentes unidades federativas. A extensão do território nacional torna bastante desafiadora a seleção de uma amostra representativa das cafeterias do Brasil, que contemple as características e desafios de cada uma das empresas do setor. Da mesma forma, a forte relação entre os muitos elos da cadeia de suprimentos do café nos leva a pensar quais são os contextos em outras etapas que não a de preparo e consumo da bebida.

Propõe-se, deste modo, um estudo aprofundado das categorias e temas identificados e associados aos efeitos da pandemia de COVID-19 no mercado de café, aqui apresentados. Incentiva-se, também, o aprofundamento em estudos destinados a avaliar os impactos nos demais elos da cadeia produtiva, com um número maior de entrevistados e, possivelmente, com algum destaque para as peculiaridades de cada região do país e para as modificações no comportamento dos consumidores de café.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIC - Associação Brasileira da Indústria de Cafés Especiais. **A Expansão do café no Brasil**. Disponível em: <<https://www.abic.com.br/tudo-de-cafe/a-expansao-do-cafe-no-brasil/#:~:text=No%20Brasil%2C%20o%20caf%C3%A9%20anda,da%20rubi%C3%A1cea%20para%20o%20Brasil.>> Acesso em agosto de 2021.

ABIC - Agência Brasileira da Indústria de Café. **Legislação**. Disponível em: <<https://www.abic.com.br/institucional/legislacao/>>. Acesso em janeiro de 2021.

ANDRÉ, P. **COVID-19 MUDA REALIDADE DO SEGMENTO DE CAFÉS ESPECIAIS NO BRASIL**. BSCA - Associação Brasileira de Cafés Especiais, abril de 2020. Disponível em: <<https://brazilcoffeenation.com.br/Not%C3%ADcias/covid19-muda-realidade-segmento-cafes-especiais-brasil>>. Acesso em maio de 2020.

BASTOS, M. H. R. et al. **Análise de discurso e Análise de Conteúdo: Um levantamento de suas aplicações nas ciências aplicadas aos membros da Administração**. Brazilian Journal of Development, vol. 5, n. 11, 2019.

BOND, L. **Compras por aplicativos têm alta de 30% durante pandemia, diz pesquisa: Sondagem do Instituto Locomotiva foi feito em abril**. Agência Brasil, São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-04/compras-por-aplicativos-tem-alta-de-30-durante-pandemia-diz-pesquisa>>. Acesso em maio de 2020

BOMFIM, M. Além do Octávio Café, coronavírus impacta uma série de cafeterias. Revista Exame, julho de 2020.

BRASIL, 2020. DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. **MEDIDA PROVISÓRIA Nº 936, DE 1º DE ABRIL DE 2020**. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-936-de-1-de-abril-de-2020-250711934>>. Acesso em março de 2022

CAFÉ POINT. **Projeto Adote Uma Micro Torrefação entra em nova fase**. Giro de Notícias, Abril de 2021. Disponível em: <<https://www.cafepoint.com.br/noticias/giro-de-noticias/projeto-adote-uma-micro-torrefacao-entra-em-nova-fase-224934/>>. Acesso em abril de 2022.

CALMON, B.M.L. **O IMPACTO DOS INFLUENCIADORES DIGITAIS NO CONSUMO DE MODA**. (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal de Viçosa, Campus Florestal. Minas Gerais, 2020.

CAMPBELL, J. L. et al. **Coding in-depth semistructured interviews: Problems of unitization and intercoder reliability and agreement**. Sociological Methods & Research, v. 42, n. 3, p. 294-320, 2013.

CARVALHO, F.M.; SPENCE, C. **The coffee drinking experience: Product extrinsic (atmospheric) influences on taste and choice.** *Food Quality and Preference*, v.80., 2020 <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2019.103802>

CARVALHO, F.M.; SPENCE, C. **The shape of the cup influences aroma, taste, and hedonic judgements of specialty coffee.** *Food Quality and Preference*, n. 69, p. 315–321, 2018.

CARVALHO, R.T; NIMONIYA, V.Y; SHIOMATSU, G.Y. **ENTENDA A IMPORTÂNCIA DO DISTANCIAMENTO SOCIAL.** Blog do Ministério da Saúde - Governo do Estado de Minas Gerais, Julho de 2020. Disponível em:<<https://coronavirus.saude.mg.gov.br/blog/108-distanciamento-social>>. Acesso em março de 2022.

BRASIL: CASA CIVIL. **Enfrentamento ao coronavírus: os serviços essenciais que não podem parar durante a pandemia. 12/05/2020.** Disponível em:<<https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2020/abril/enfrentamento-ao-coronavirus-os-servicos-essenciais-que-nao-podem-parar-durante-a-pandemia#:~:text=Ao%20todo%20s%C3%A3o%2053%20atividades,tratamento%20e%20distribui%C3%A7%C3%A3o%20de%20C3%A1gua.>>. Acesso em abril de 2022.

CÉSAR, E. **Agenda de eventos internacionais do café em 2020: Veja quais serão os principais encontros da cafeicultura ao longo do ano.** Disponível em:<<https://coffeeinsight.com.br/agenda-de-eventos-internacionais-do-cafe%C3%A9-em-2020-a4bf8a2a7391>>. Acesso em janeiro de 2021.

CÉSAR, E. **O mercado de cafés especiais está saturado? Dados mostram como será o futuro do segmento.** Coffee Insight, 2020. Disponível em:<<https://coffeeinsight.com.br/omercado-de-cafes-especiais-esta-saturado-bebd8c3f8806>>. Acesso em agosto de 2020.

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento. **Acompanhamento da safra brasileira: café.** v. 6– Safra 2020, n. 4- Quarto levantamento, Brasília, p. 1-45, dezembro 2020. Disponível em:<<file:///home/chronos/u-1bb1bd5c8634b947bee23f713b805459fc27e819/MyFiles/Downloads/CAFEZDEZEMBRO.pdf>>. Acesso em janeiro de 2022

COSTA, T. **Algoritmo do Instagram: entenda como ele funciona e o que você precisa saber para engajar na rede!** Rock Content, Outubro de 2019. Disponível em:<<https://rockcontent.com/br/blog/algoritmo-do-instagram/>>. Acesso em abril de 2022.

DECKER, A. **Euromonitor: consumo total de café no Brasil deve crescer cerca de 2,5% em 2019.** Disponível em:<<http://cccmg.com.br/euromonitor-consumo-total-de-cafe-no-brasil-deve-crescer-cerca-de-25-em-2019/>>. Acesso em março de 2022.

DULGHEROFF, P; FRANCO, G; TARABAL, J. **ADOTE UMA MICRO TORREFAÇÃO: Promova as ORIGENS e beba café de QUALIDADE.** Disponível em:<<http://amsc.com.br/wp-content/uploads/2020/07/Resumo-adote.pdf>>. Acesso em abril de 2022

DRUCKER, P. **Além da Revolução da Informação.** In: HSM Management 18, p. 48-55, jan./fev. 2000 Disponível em:<<https://www.passeidireto.com/arquivo/2287950/artigo-fgi-alem-da-revolucao-da-informacao-peter-drucker>>. Acesso em janeiro de 2021.

ESTIGARRIBIA, J. **Queda no consumo fora do lar impacta produtor de café, aponta Rabobank.** Revista Exame. Publicado em 18/06/2020. Disponível em:<<https://exame.com/negocios/queda-no-consumo-fora-do-lar-impacta-produtor-de-cafe-aponta-rabobank/>>. Acesso em 23/07/2020.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **TENDÊNCIAS DO MERCADO DE CAFÉ.** Novembro de 2015. Disponível em:<http://consorciopesquisacafe.com.br/arquivos/consorcio/consumo/Tendencia_do_Mercado_de_Cafe_-_2015_1.pdf>. Acesso em março de 2022

ESTIGARRIBIA, J. **Queda no consumo fora do lar impacta produtor de café, aponta Rabobank.** Disponível em:< <https://exame.com/negocios/queda-no-consumo-fora-do-lar-impacta-produtor-de-cafe-aponta-rabobank/>. Acesso em julho de 2020.

FALQUETO; J. M. Z.; HOFFMANN, V. E.; FARIAS, J. S. **Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração.** Revista de Ciências da Administração, v. 1, n. 3, p. 40-53, 2018

FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations. **World Food Situation: FAO Food Price Index. 2021** Disponível em:<<https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/>>. Acesso em abril de 2022

FILIPPE, M. **Consumo do café cresce na quarentena e Nestlé aposta em bebida premium.** Revista Exame, Maio de 2020. Disponível em:<<https://exame.com/marketing/consumo-do-cafe-cresce-na-quarentena-e-nestle-aposta-em-bebida-premium/>>. Acesso em maio de 2020.

FMI - FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL (INTERNATIONAL MONETARY FUND). **World Economic Outlook Update.** Junho de 2020. Disponível em:<<https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>>. Acesso em 12/01/2021.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Suplicy Cafés encerra unidade no Jardins após 17 anos.** Agosto de 2020 Disponível em:<<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/08/suplicy-cafes-encerra-unidade-no-jardins-apos-17-anos.shtml>> Acesso em março de 2022

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em:<http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf>. Acesso em agosto de 2020.

GUERRA, G. **Melitta fecha fábrica de café no RS e leva produção para Minas Gerais.** GHZ, Outubro de 2021. Disponível em:<<https://gauchazh.clicrbs.com.br/colunistas/giane-guerra/noticia/2021/10/melitta-fecha-fabrica-de-cafe-no-rs-e-leva-producao-para-minas-gerais-ckv2idf1p004a017fqmgk5elu.html>>. Acesso em abril de 2022.

GUIMARÃES, E.R. **TERCEIRA ONDA DO CAFÉ: BASE CONCEITUAL E APLICAÇÕES.** 2016. 135 págs. Dissertação de Mestrado (Universidade Federal de Lavras). Lavras, 2016.

GUIMARÃES, E.R. **DINÂMICA DO AGRONEGÓCIO CAFÉ SOB A ÓTICA DA CONSTRUÇÃO DE MERCADOS.** 2019. 233 págs. Tese de Doutorado (Universidade Federal de Lavras). Lavras, 2019.

GUIMARÃES, E.R.; LEME, P.H.M.V.; REZENDE, D.C.D.; PEREIRA, S.P.; SANTOS, A.C. **The brand new Brazilian specialty coffee market.** Journal of Food Products Marketing, 2018.

GUIMARÃES, E.R.; JÚNIOR, L.G.C; ANDRADE, H.C.C **A TERCEIRA ONDA DO CAFÉ EM MINAS GERAIS.** 2016. 15 págs.

GOMES NETO, R.; LESSA, B.S.; RÉVILLION, A.S.P; R; JUSKI, J.R.; NEUMANN, S.E. **Estratégias de Marketing Digital.** In _____ Marketing Digital. Rio de Janeiro: SAGAH, 2020. cap 5. p. 63-66. apud KOTLER, P.; KELLER, K.L. Administração de Marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

GRÃO GOURMET. **As 10 bebidas mais consumidas no mundo.** Outubro de 2018. Disponível em:. Acesso em agosto de 2020.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação: População do Brasil (nota técnica, 22/01/2021).** Disponível em:<<https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>>. Acesso em janeiro de 2021.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **IBGE cidades e estados - 2021**. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br>>. Acesso em abril de 2022..

INSTITUTO QUALIBEST. **Qual o Impacto do digital influencer nos hábitos de consumo do seu público alvo?** Março de 2020. Disponível em:<<https://www.institutoqualibest.com/blog/produtos/impacto-do-digital-influencer-nos-habitos-de-consumo/>>. Acesso em abril de 2022

IPEA - Instituto de Pesquisa e Economia Aplicada. **Taxa de câmbio comercial para compra: real (R\$) / dólar americano (U\$) - média**. Disponível em:<<http://www.ipeadata.gov.br/ExibeSerie.aspx?serid=38590&module=M>>. Acesso em março de 2022.

JAWORSKI, B; LUTZ, R; MARSHALL, G.W; PRICE, L; VARADARAJAN, R. **Definitions of Marketing**. AMA - American Marketing Association (Associação Americana de Marketing), 2017. Disponível em:<<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>>. Acesso em novembro de 2020.

JÚNIOR, F. **Delivery transformou tendência em necessidade e continua em crescimento: Segundo estudo, vários brasileiros mudaram seus hábitos alimentares durante a pandemia e começaram a comprar por delivery, sobretudo alimentos como frutas, hortaliças e feijão**. Jornal da USP, Março de 2021. Disponível em :<<https://jornal.usp.br/atualidades/delivery-transformou-tendencia-em-necessidade-e-continua-em-crescimento/>>. Acesso em abril de 2022

KANETO, G. **Confirmado na SIC: Brasil torna-se maior consumidor de café mundial!** Novembro de 2019. Disponível em:< <https://revistaespresso.com.br/2019/11/26/confirmadona-sic-brasil-torna-se-o-maior-consumidor-de-cafe-mundial/>>. Acesso em agosto de 2020.

KAWASAKI, P.A.C. **Café especial: leilão dos vencedores do Cup of Excellence quebra recordes. 2020**. Disponível em:<<https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/cafe-especial-leilao-dos-vencedores-do-cup-of-excellence-quebra-records/>>. Acesso em janeiro de 2021.

KOTLER, P; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, P; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

LAS CASAS, A.L. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LESSA, B.S.; RÉVILLION, A.S.P; GOMES NETO, R; JUSKI, J.R.; NEUMANN, S.E. **Marketing Digital**. In _____ Marketing Digital. Rio de Janeiro: SAGAH, 2020. cap 2. p. 25-32. apud KOTLER, P. KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 4.0: moving from traditional to digital. New Jersey: John Wiley & Sons, 2016.

LESSA, B.S.; RÉVILLION, A.S.P; GOMES NETO, R; JUSKI, J.R.; NEUMANN, S.E. **Mix de Marketing Digital**. In _____ Marketing Digital. Rio de Janeiro: SAGAH, 2020. cap 3. p. 37. apud KOTLER, P. KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 4.0: moving from traditional to digital. New Jersey: John Wiley & Sons, 2016.

LESSA, B.S.; RÉVILLION, A.S.P; GOMES NETO, R; JUSKI, J.R.; NEUMANN, S.E. **Mix de Marketing Digital**. In _____ Marketing Digital. Rio de Janeiro: SAGAH, 2020. cap 3. p. 42. apud KOTLER, P. KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

LESSA, B.S.; RÉVILLION, A.S.P; GOMES NETO, R; JUSKI, J.R.; NEUMANN, S.E. **Análise de cenários do marketing digital**. In _____ Marketing Digital. Rio de Janeiro: SAGAH, 2020. cap 2. p. 32-35. apud BAKER, M.; HART, S. The marketing book. London: Taylor & Francis, 2016.

LISBOA, V. **Pandemia mudou consumo de café, dizem especialistas do setor: Mercado brasileiro do café é o maior do mundo. Agência Brasil: Belo Horizonte, 2021.** Disponível em:<<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2021-11/pandemia-mudou-consumo-de-cafe-dizem-especialistas-do-setor>>. Acesso em abril de 2022.

LOPES, L.P. **Predição do preço do café Naturais Brasileiro por meio de modelos de *statistical machine learning***. Sigmae, Alfenas, v.7, n.1, p. 1-16, 2018

MALAVÉ, M. **O papel das redes sociais durante a pandemia**. Instituto Nacional de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente, Maio de 2020. Disponível em:<<http://www.iff.fiocruz.br/index.php/8-noticias/675-papel-redes-sociais>>. Acesso em abril de 2022

MANHÃES, T.M. **Restaurantes adotam sistema próprio de entrega para fugir de taxas de apps: Plataformas individuais podem ainda fornecer relação direta entre empreendedores e clientes**. Folha de São Paulo, 13 de Março de 2022. Disponível

em:<<https://www1.folha.uol.com.br/mpme/2022/03/restaurantes-adotam-sistema-proprio-de-entrega-para-fugir-de-taxas-de-apps.shtml>> . Acesso em abril de 2022

MATTOS, R. **Café, a mais resiliente das bebidas.** Julho de 2020. Disponível em:<<https://revistaespresso.com.br/colunistas/cafe-a-mais-resiliente-das-bebidas/>>. Acesso em agosto de 2020.

MAURICIO, P.; GEROLIS, B.; MEDEIROS, M. G. **Influenciadores Digitais Como Parte da Disrupção do Modelo de Negócios do Jornalismo.** Intercom - 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Curitiba, PR: set. 2017

MELLO, M; SCHMIDT, T. **Preço dos alimentos atinge valor mais alto em 10 anos, diz FAO.** Brasil de Fato, São Paulo: Março de 2022. Disponível em:<<https://www.brasildefato.com.br/2022/01/10/preco-dos-alimentos-atinge-valor-mais-alto-em-10-anos-diz-fao>>. Acesso em abril de 2022.

MERCADO E CONSUMO. **Faturamento do e-commerce brasileiro tem alta de 48,4% em 2021: Outro dado positivo foi o crescimento das vendas do setor, de 35,36%.** Janeiro de 2022. Disponível em:<<https://mercadoeconsumo.com.br/2022/01/24/faturamento-do-e-commerce-brasileiro-tem-alta-de-484-em-2021/>>. Acesso em abril de 2022.

MOTA, C.V. **Por que o real é a moeda que mais se desvalorizou em 2020.** BBC News Brasil, São Paulo. Outubro de 2020. Disponível em:<<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-54549137#:~:texto%20real%20perdeu%2028%25%20do,a%20R%24%205%2C80.>>. Acesso em 12/01/2020.

OBSERVATÓRIO DO CAFÉ - CONSÓRCIO PESQUISA CAFÉ. **Consumo de Café no Brasil aumenta 4,80% e chega a 21 milhões de sacas: Maior qualidade, produtos diferenciados e novos momentos de consumo incrementam a demanda da bebida no País.** Fevereiro de 2022. Disponível em:<http://consorciopesquisacafe.com.br/arquivos/consorcio/consumo/Press_release_consumo_final_vs_04_02_19.pdf> Acesso em janeiro de 2021.

OIC - Organização Internacional do Café. **Domestic consumption by all exporting countries (In thousand 60kg bags).** 2020. Disponível em:<http://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics>. Acesso em agosto de 2020.

OIC - Organização Internacional do Café. **Coffee Market Report: October 2021.** Disponível em <https://www.ico.org/documents/cy2021-22/cmr-1021-e.pdf>>. Acesso em abril de 2022

OLIVEIRA, P.R.S. **Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre a Economia Brasileira.** Blog de Ciências da Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, São Paulo, Agosto de 2020. Disponível em:<<https://www.blogs.unicamp.br/covid-19/impactos-da-pandemia-de-covid-19-sobre-a-economia-brasileira/>>. Acesso em 12/01/2020

OPAS - Organização Pan-Americana de Saúde. **Histórico da pandemia de COVID-19.** Disponível em:<<https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19#:~:text=Em%2031%20de%20dezembro%20de,identificada%20antes%20em%20seres%20humanos.>>>. Acesso em março de 2022.

PEREZ, M.G. **Starbucks e Nestlé podem crescer com crise de pequenas marcas.** Revista Exame, Junho de 2020. Disponível em:<<https://exame.com/negocios/starbucks-e-nestle-podem-crescer-com-crise-de-pequenas-marcas/>>. Acesso em junho de 2020.

PRADO, R.R., REZENDE, T.T., ALCÂNTARA, J.N. **O PROGRAMA CERTIFICA MINAS CAFÉ E OS INDICADORES DE SUSTENTABILIDADE NA CAFEICULTURA BRASILEIRA.** Anais do Congresso Brasileiro de Pesquisas Cafeeiras, Poços de Caldas, MG, 2017. Disponível em:<<http://www.sbicafe.ufv.br/handle/123456789/9347>>. Acesso em janeiro de 2021

PROENÇA, M. **Pesquisa Revela Crescimento no consumo brasileiro de cafés especiais.** Revista Espresso. Novembro de 2017. Disponível em:<<https://revistaespresso.com.br/2017/11/28/pesquisa-revela-crescimento-de-181-no-consumo-brasileiro-de-cafes-especiais/#:~:text=A%20proje%C3%A7%C3%A3o%20da%20pesquisa%20%C3%A9,que%20aumentam%20dois%20d%C3%ADgitos%20anualmente.>>>. Acesso em agosto de 2020.

PwC – PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. **Impactos do Covid-19 no agronegócio brasileiro.** Abril de 2020. Disponível em:< www.pwc.com.br > 2020 > [impacto-covid19-agro-2020](http://www.pwc.com.br/2020/impacto-covid19-agro-2020)>. Acesso em 27/07/2020.

Revista Espresso. **As 20 melhores cafeterias do Brasil e as revelações do ano.** Março de 2017. Disponível em:. Acesso em agosto de 2020.

Revista Cafeicultura. **Mercado de cafés especiais deve crescer mais 19% esse ano no Brasil, diz estudo.** Fevereiro de 2018Disponível em:<<https://revistacafeicultura.com.br/?mat=65737>>. Acesso em agosto de 2020.

R7 - Economia. **Inflação dos alimentos chega a 15% em 2020, dizem supermercados: Associação do setor afirma que foi a maior elevação da década influenciada pelos efeitos da pandemia de coronavírus. Janeiro de 2021.** Disponível em:<<https://noticias.r7.com/economia/inflacao-dos-alimentos-chega-a-15-em-2020-dizem-supermercados-22012021>>. Acesso em abril de 2022.

SANTANA, P. **Tablet, bicicleta, papel higiênico: o que os brasileiros compram e procuram durante a quarentena: Pesquisas revelam as principais mudanças no consumo durante a pandemia.** Agência Infomoney, abril de 2020. Disponível em:<<https://www.infomoney.com.br/consumo/tablet-bicicleta-papel-higienico-o-que-os-brasileiros-compram-e-procuram-durante-a-quarentena/>>. Acesso em maio de 2020.

SCA - SPECIALTY COFFEE ASSOCIATION. **News and Resources Related to the COVID-19 Pandemic.** 2020. Disponível em:<<https://sca.coffee/covid19>>. Acesso em janeiro de 2021.

SCA - Specialty Coffee Association. **What is Specialty Coffee?** Disponível em<<https://sca.coffee/research/what-is-specialty-coffee>> :Acesso em agosto de 2020.

SCHERER F.L., PIVETA, M.N., BOEMO, R.V., GOMES, F.N., SANTOS, M.B. **Análise do Ambiente de Marketing: Um estudo aplicado em uma Cooperativa do Setor de Agronegócios na Região Centro-Oeste do Rio Grande do Sul.** Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, Santa Maria, RS, v.2, n.4m jul/dez 2015.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudo traz o panorama do mercado de cafés e cafeterias no Brasil.** Junho de 2019. Acesso em abril de 2022.

SOUSA, M.M.M.; CARVALHO, F.M.; PEREIRA, R.G.F.A. **Colour and shape of design elements of the packaging labels influence consumer expectations and hedonic judgments of specialty coffee.** *Food Quality and Preference*, v. 83, Julho de 2020. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2020.103902>

SOUSA, M.M.M.; CARVALHO, F.M.; PEREIRA, R.G.F.A. **Do typefaces of packaging labels influence consumers' perception of specialty coffee? A preliminary study.** *Journal of Sensory Studies*, 2020, e12599. <https://doi.org/10.1111/joss.12599>

TOLEDO, G.L.; HIROSHI NAKAGAWA, M.; SAYURI YAMASHITA, S. **O COMPOSTO DE MARKETING NO CONTEXTO ESTRATÉGICO DA INTERNET**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 3, n. 1, p. 34-78, 2002.

VITORIO, T. **Entre a casa e o escritório: como vai ficar o Starbucks pós-coronavírus: O presidente da empresa aposta que as pessoas estarão ávidas para beber um cafezinho, mas o conceito da rede pode ter sido mudado para sempre**. Revista Exame, Abril de 2020. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/entre-a-casa-e-o-escritorio-como-vai-ficar-o-starbucks-pos-coronavirus/>>. Acesso em abril de 2022

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **Coronavirus disease (COVID-19) advice for the public**. Disponível em: <<https://www.who.int/emergencies/diseases/novelcoronavirus-2019/advice-for-public>>. Acesso em agosto de 2020.

8. APÊNDICE

Apêndice A – Roteiro de Entrevistas

- **Entrevistado:**
- **Empresa / Função:**
- **Data de realização:**
- **Duração prevista da entrevista:** 25 minutos

QUESTÕES

1. Quais os produtos e serviços ofertados pela cafeteria? Houve alguma alteração nos produtos ou serviços ofertados pela cafeteria em decorrência da pandemia de Covid-19?
 - a. Características dos produtos/serviços
 - b. Volume comercializado
 - c. Embalagens utilizadas
2. Quais as médias de preços dos produtos e serviços ofertados pela cafeteria? Houve alterações em decorrência da pandemia de Covid-19?
 - a. Valor por categoria
 - b. Formas de pagamento
 - c. Descontos
 - d. Taxa de entrega
3. Quais são as políticas de estabelecimento de preços utilizadas pela cafeteria? Houve alguma alteração em decorrência da pandemia de Covid-19?
4. Quais são as formas de aquisição de produtos a serem comercializados pela cafeteria (incluindo os cafés)? No caso específico do café e de equipamentos para preparo, qual a quantidade média adquirida e o valor médio pago? Houve alterações em decorrência da pandemia de Covid-19?
 - a. Volume adquirido / quantidade armazenada
 - b. Preço e prazo de entrega
 - c. Logística de distribuição

5. Quais são as formas de comercialização e canais de distribuição dos produtos da cafeteria? Houve alterações em decorrência da pandemia de Covid-19?
 - a. *In store*
 - b. *Take away*
 - c. *Delivery* / Aplicativos
 - d. *E-commerce*

6. Quais são os canais de comunicação e interação com seus consumidores? Houve alterações em decorrência da pandemia de Covid-19?
 - a. Forma de interação com os consumidores
 - b. Conteúdo publicado e informações divulgadas
 - c. Orçamento para divulgação
 - d. Frequência de divulgação

7. Você notou diferenças no perfil ou no comportamento de compra de seus consumidores em decorrência da pandemia de Covid-19? Em caso afirmativo, quais?
 - a. Produtos adquiridos e suas características
 - b. Volume adquirido
 - c. *Ticket* médio e forma de pagamento

8. Quais estratégias são utilizadas pela cafeteria para promover as vendas? Houve alterações em decorrência da pandemia de Covid-19?
 - a. Preço promocional
 - b. Recompensa pela preferência
 - c. Amostras
 - d. Participação em eventos
 - e. Outras formas

9. Quais os principais impactos da pandemia de Covid-19 no negócio da cafeteria? Vocês conseguem quantificá-los?

10. A cafeteria se engajou em alguma estratégia coletiva para enfrentamento dos efeitos da pandemia de Covid-19? Em caso afirmativo, qual iniciativa e como ela auxilia seu negócio?
11. A cafeteria precisou suspender ou restringir temporariamente suas atividades em decorrência da pandemia de Covid-19? Em caso afirmativo, em qual período? Quais foram as alterações / adaptações necessárias?
 - a. Horário de funcionamento
 - b. Número de funcionários
 - c. Organização interna / processos de preparo
 - d. Necessidade de crédito
12. Como você avalia que tem sido a resposta da cafeteria aos efeitos da pandemia de Covid-19? Quais das novas estratégias adotadas serão mantidas pela cafeteria após a suspensão das restrições de isolamento social?