

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LUCAS DORNELLAS DE ALMEIDA

**INTELIGÊNCIA DE MERCADO EM PEQUENAS CAFETERIAS: UMA ANÁLISE
ESTRATÉGICA A PARTIR DA PESQUISA DE MERCADO**

JUIZ DE FORA
2025

LUCAS DORNELLAS DE ALMEIDA

**INTELIGÊNCIA DE MERCADO EM PEQUENAS CAFETERIAS: UMA ANÁLISE
ESTRATÉGICA A PARTIR DA PESQUISA DE MERCADO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Engenharia da Universidade
Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial
para a obtenção do título de Engenheiro de
Produção.

Orientador: Professor Doutor; Luiz Henrique Dias Alves

JUIZ DE FORA

2025

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Almeida, Lucas Dornellas de.

Inteligência de mercado em pequenas cafeterias: uma análise estratégica a partir da pesquisa de mercado / Lucas Dornellas de Almeida. -- 2025.

84 p.

Orientador: Luiz Henrique Dias Alves

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2025.

1. Inteligência de Mercado. 2. Pesquisa de Mercado. 3. Cafeterias. 4. Empreendedorismo. 5. Pequenas empresas. I. Alves, Luiz Henrique Dias, orient. II. Título.

LUCAS DORNELLAS DE ALMEIDA

**INTELIGÊNCIA DE MERCADO EM PEQUENAS CAFETERIAS: UMA ANÁLISE
ESTRATÉGICA A PARTIR DA PESQUISA DE MERCADO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a
Faculdade de Engenharia da Universidade
Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial
para a obtenção do título de Engenheiro de
Produção.

Aprovada em 05 de Agosto de 2025

BANCA EXAMINADORA

Luiz Henrique Dias Alves

D.Sc. Luiz Henrique Dias Alves (Orientador)

Universidade Federal de Juiz de Fora

Clarice Breviglieri

D.Sc. Clarice Breviglieri Porto

Universidade Federal de Juiz de Fora

Marcos Vinícius Rodrigues

D.Sc. Marcos Vinícius Rodrigues

Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Acima de quaisquer agradecimentos, preciso agradecer à Deus. Em sua soberana, inerrante e infalível Palavra está escrito que antes mesmo de eu ser gerado no ventre da minha mãe, todos os meus dias já estavam contados e planejados por Ele. E eu sou grato por tudo o que vivi, vivo e viverei, principalmente no encerramento deste ciclo importantíssimo da minha vida. Obrigado Senhor!

Preciso agradecer também aos meus pais, Robson e Dalva. Vocês não apenas me colocaram neste mundo, mas me equiparam com diversas ferramentas e recursos que dinheiro nenhum neste mundo são capazes de comprar. Me ensinaram valores como humildade, honestidade e perseverança que construíram meu caráter e me fizeram ser quem sou hoje. Nunca me esquecerei das últimas palavras do meu pai antes de partir para a Glória, palavras estas que faço questão de eternizá-las neste trabalho: “nunca deixe que alguém diga que você não é capaz de fazer algo”. E do seu lado, mãe, eu fico honrado de ser pioneiro assim como a senhora foi na sua família. Você, a primeira de sua casa a se formar na faculdade. Eu, como o primeiro a se formar em uma universidade pública. Seu pioneirismo me inspira!

Aos meus irmãos, obrigado por terem sido grandes exemplos para mim. Ter vocês dois como irmãos mais velhos, Daniel e Felipe, é mais do que uma alegria, é uma honra. Saibam que existe um Lucas que se inspira em vocês, como homens batalhadores, dedicados, ousados e que nunca desistem.

Aos meus amigos, muito obrigado por estarem comigo nesta jornada, sendo apoio, por acreditarem em mim, pelos momentos de alegria, mas pelos momentos difíceis também. Eu agradeço de coração por tudo!

À minha noiva, Maria Victoria, não poderia deixar de escrever algumas palavras para você. Obrigado pelo encorajamento e pelos “puxões de orelha” dados em mim para finalizar esse ciclo. Há um provérbio muito famoso que diz: “A mulher sábia edifica a sua casa, mas a insensata a derruba com as próprias mãos”. E eu não poderia escolher alguém melhor para caminhar e construir minha família junto. Obrigado por tudo, eu te amo!

Ao meu orientador, Luiz Alves, obrigado por não ter desistido de mim e do meu trabalho, pela paciência e pelo suporte dado nos últimos períodos.

E, finalmente, à todas as pessoas que cruzaram o meu caminho e que semearam na minha vida, o meu mais sincero agradecimento! Obrigado!

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo compreender o papel e a importância da inteligência de mercado para pequenos negócios, com foco específico em pequenas cafeterias. Para tanto, foi conduzido um estudo aplicado por meio de uma das ferramentas existentes, a pesquisa de mercado, em três cafeterias com perfis distintos, localizadas em diferentes cidades e com variações quanto ao tempo de funcionamento, público-alvo e contexto de inserção. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários elaborados no Google Forms, aplicados em duas frentes: uma direcionada aos proprietários, com o intuito de construir *personas* representativas do seu público-alvo; e outra aos clientes reais, com o objetivo de captar percepções diretas. Posteriormente, os resultados foram comparados para avaliar o nível de conhecimento dos gestores sobre seu público. O questionário foi estruturado em cinco blocos temáticos: hábitos de consumo em cafeterias, análise da concorrência e diferenciais percebidos, percepção de qualidade dos produtos e serviços, dados socioeconômicos e demográficos dos consumidores, e grau de satisfação por meio do NPS (*Net Promoter Score*). Os dados revelaram que cafeterias mais antigas tendem a apresentar maior conhecimento sobre seu público e mercado, em razão do tempo de operação. No entanto, observou-se que cafeterias que já realizaram pesquisas de mercado, independentemente de seu tempo de atividade, demonstram um grau ainda mais elevado de alinhamento entre percepção interna e realidade externa. Isso evidencia que a aplicação recorrente de ferramentas de pesquisa contribui significativamente para o desenvolvimento estratégico, planejamento de ações e adequação da oferta às demandas dos consumidores, reforçando a pesquisa de mercado como elemento essencial à inteligência competitiva em microempresas.

Palavras-chave: inteligência de mercado; pesquisa de mercado; cafeterias.

ABSTRACT

This study aims to understand the role and importance of market intelligence for small businesses, with a specific focus on small coffee shops. To this end, an applied study was conducted using one of the available tools, market research, in three coffee shops with distinct profiles, located in different cities and varying in terms of time in operation, target audience, and market context. Data collection was carried out through questionnaires created in Google Forms and applied in two stages: one directed at the business owners, with the aim of building personas representative of their target audience; and another directed at actual customers, in order to capture direct perceptions. Subsequently, the results were compared to assess the level of knowledge the managers had about their clientele. The questionnaire was structured into five thematic blocks: coffee shop consumption habits, competitor analysis and perceived differentials, perceived quality of products and services, customers' socioeconomic and demographic data, and satisfaction level through the Net Promoter Score (NPS). The data revealed that older coffee shops tend to have greater knowledge about their audience and market due to their time in operation. However, it was observed that coffee shops that had already conducted market research, regardless of their time in business, demonstrated an even higher level of alignment between internal perception and external reality. This shows that the recurring use of research tools significantly contributes to strategic development, action planning, and the adaptation of offerings to consumer demands, reinforcing market research as an essential element of competitive intelligence in microenterprises.

Keywords: market intelligence; market research; coffee shops.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz SWOT ou FOFA	54
Figura 2 – As 5 Forças de Porter	55
Figura 3 – Mensagem de Finalização da Pesquisa.	58
Figura 4 – Respostas da Cafeteria 1 no Bloco 1: Hábito de Consumo	63
Figura 5 – Respostas da Cafeteria 2 no Bloco 1: Hábito de Consumo	63
Figura 6 – Respostas da Cafeteria 3 no Bloco 1: Hábito de Consumo	63
Figura 7 – Respostas da Cafeteria 1 no Bloco 2: Concorrência e Diferenciais	64
Figura 8 – Respostas da Cafeteria 2 no Bloco 2: Concorrência e Diferenciais	64
Figura 9 – Respostas da Cafeteria 3 no Bloco 2: Concorrência e Diferenciais	65
Figura 10 – Respostas da Cafeteria 1 no Bloco 3: Produto e Qualidade Percebida	66
Figura 11 – Respostas da Cafeteria 2 no Bloco 3: Produto e Qualidade Percebida	66
Figura 12 – Respostas da Cafeteria 3 no Bloco 3: Produto e Qualidade Percebida	67
Figura 13 – Respostas da Cafeteria 1 no Bloco 4: Perfil do Consumidor	68
Figura 14 – Respostas da Cafeteria 2 no Bloco 4: Perfil do Consumidor	68
Figura 15 – Respostas da Cafeteria 3 no Bloco 4: Perfil do Consumidor	68
Figura 16 – Resultados do Bloco 5 – NPS das três cafeterias	69
Figura 17 – Resumo das Pontuações do Bloco 1	70
Figura 18 – Resumo das Pontuações do Bloco 2	71
Figura 19 – Resumo das Pontuações do Bloco 3	72
Figura 20 – Resumo das Pontuações do Bloco 4	72
Figura 21 – Resumo das Pontuações dos Blocos	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação da Lei Geral	29
Quadro 2 – Classificação pelo número de funcionários	30
Quadro 3 – Definições de Estratégia	32
Quadro 4 – Plano de Negócios - SEBRAE	37
Quadro 5 – Plano de Negócios - Fernando Dolabela	38
Quadro 6 – Plano de Negócios - José Dornelas	39
Quadro 7 – Plano de Negócios - César Simões Salim	40
Quadro 8 – Estudo dos Clientes	42
Quadro 9 – Estudo dos Concorrentes	43
Quadro 10 – Estudo dos Fornecedores	44
Quadro 11 – Análise do Setor	45
Quadro 12 – Análise de Concorrentes	46
Quadro 13 – Análise de Fornecedores	47
Quadro 14 – Análise de Clientes	48
Quadro 15 – Análise de Indústria/Setor e Mercado	49
Quadro 16 – Análise de Concorrência	50
Quadro 17 – Metodologia de Pesquisa de Mercado	51
Quadro 18 – Blocos Temáticos dentro do questionário	58
Quadro 19 – Perguntas do Questionário por bloco	58
Quadro 20 – Resultados dos questionários aplicados	60

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABEPRO – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

BI – *BUSINESS INTELLIGENCE*

CRM – *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT*

FIA – FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO

FOFA – FORÇAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS, AMEAÇAS

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

IBRAMERC – INSTITUTO BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO

MEI – MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL

MPME – MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

NPS – *NET PROMOTER SCORE*

PIB – PRODUTO INTERNO BRUTO

PN – PLANO DE NEGÓCIO

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

SP – SÃO PAULO

SWOT – *STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	23
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	23
1.2 JUSTIFICATIVA	24
1.3 ESCOPO DO TRABALHO	24
1.4 OBJETIVOS	25
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA	25
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	26
2. REVISÃO DE LITERATURA	27
2.1 O MERCADO DE CAFETERIAS NO BRASIL: ORIGENS E CENÁRIO ATUAL	28
2.2 EMPREENDEDORISMO	28
2.3 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs)	29
2.4 CONCEITO DE ESTRATÉGIA	31
2.5 INTELIGÊNCIA DE MERCADO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA	33
2.5.1 Conceito E Evolução Da Inteligência De Mercado	33
2.5.2 Principais Ferramentas De Inteligência De Mercado	35
2.6 O PLANO DE NEGÓCIOS	35
2.6.1 Modelo SEBRAE	36
2.6.2 Modelo Fernando Dolabela	37
2.6.3 Modelo José Dornelas	38
2.6.4 Modelo César Simões Salim	40
2.7 PESQUISA (OU ANÁLISE) DE MERCADO	41
2.7.1 Modelo De Pesquisa De Mercado SEBRAE	42
2.7.1.1 Estudo Dos Clientes	42
2.7.1.2 Estudo Dos Concorrentes	43
2.7.1.3 Estudo Dos Fornecedores	43
2.7.2 Modelo De Pesquisa De Mercado Dolabela	44
2.7.2.1 Análise De Setor	44
2.7.2.2 Análise De Concorrentes	45
2.7.2.3 Análise De Fornecedores	47
2.7.2.4 Análise De Clientes	47
2.7.3 Modelo De Pesquisa De Mercado Dornelas	48
2.7.3.1 Análise De Indústria/Setor E Mercado	48
2.7.3.2 Análise De Concorrência	50
2.7.4 Modelo De Pesquisa De Mercado Salim	51
2.7.4.1 Pesquisando O Mercado	51
2.7.4.2 Análise E Segmentação De Mercado	53
3. APLICAÇÃO DA PESQUISA	56
3.1 TIPO DE PESQUISA	56
3.2 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	56
3.3 COLETA DE DADOS	57
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	58
4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS	60

4.1 APLICAÇÃO DA PESQUISA	60
4.2 BLOCOS TEMÁTICOS	61
4.2.1 Bloco 1: Hábito De Consumo	61
4.2.2 Bloco 2: Concorrência E Diferenciais	62
4.2.3 Bloco 3 – Produto E Qualidade Percebida	64
4.2.4 Bloco 4 – Perfil Do Consumidor	65
4.2.5 Bloco 5 – Satisfação (Nps) E Sugestões	67
4.3 SÍNTESE DAS PONTUAÇÕES	67
4.3.1 Bloco 1: Hábito De Consumo	68
4.3.2 Bloco 2: Concorrência E Diferenciais	69
4.3.3 Bloco 3 – Produto E Qualidade Percebida	69
4.3.4 Bloco 4 – Perfil Do Consumidor	70
4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	71
5. CONCLUSÕES	73
REFERÊNCIAS	74

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A alta taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil revela uma fragilidade estrutural no planejamento e na adaptação ao mercado. Segundo o IBGE (2022), apenas 37,3% das empresas abertas em 2017 sobreviveram após cinco anos. Essa estatística é ainda mais preocupante quando considerada uma série histórica: das empresas abertas em 2011, apenas 22,2% continuavam em atividade cinco anos depois.

Entre os fatores apontados para essa alta taxa de fechamento estão a ausência de um plano de negócios, o desconhecimento do público-alvo e a falta de preparo para lidar com as exigências de um mercado competitivo. De acordo com o SEBRAE (2014), 46% dos empreendedores não conheciam os hábitos de consumo dos seus clientes, e 55% sequer elaboraram um plano de negócios. Outro estudo do SEBRAE (2021) apontou que a “busca de clientes” foi a principal dificuldade enfrentada por novos empreendedores no primeiro ano de operação.

Nesse contexto, a inteligência de mercado — entendida como a coleta e análise de informações para fundamentar decisões estratégicas — surge como uma ferramenta essencial. Sua aplicação pode melhorar o conhecimento do consumidor, orientar a atuação frente à concorrência e aumentar as chances de sobrevivência e crescimento dos negócios.

O presente trabalho tem como foco pequenas cafeterias recém-inauguradas, que frequentemente enfrentam as mesmas dificuldades mencionadas nos estudos acima. Ao comparar a percepção dos empreendedores com a visão real dos clientes, busca-se avaliar o grau de alinhamento entre expectativas e estratégias, e como a pesquisa de mercado, enquanto ferramenta de inteligência, pode ser aplicada para corrigir distorções e orientar decisões mais assertivas.

Dessa forma, o estudo contribui para o campo da Engenharia de Produção ao propor a aplicação de conceitos estratégicos em um ambiente real de negócios, com potencial para gerar resultados práticos em termos de gestão e planejamento.

1.2 JUSTIFICATIVA

A inteligência de mercado é um componente fundamental da gestão estratégica, principalmente em contextos altamente competitivos e voláteis. Para George Day (apud Kotler, 2012), empresas bem-sucedidas são aquelas capazes de aprender com o passado, interpretar o presente e antecipar o futuro — e isso requer acesso a informações de qualidade.

No contexto das pequenas cafeterias, essa necessidade é ainda mais evidente. Empreendedores iniciantes, muitas vezes com pouco preparo técnico, enfrentam desafios para entender seu público, se posicionar no mercado e adaptar sua oferta às reais demandas dos consumidores. A pesquisa de mercado, quando bem aplicada, oferece dados objetivos que reduzem a incerteza, qualificam as decisões e aumentam as chances de sobrevivência.

Do ponto de vista da Engenharia de Produção, o tema está alinhado às competências definidas pela ABEPRO (1998), que incluem a capacidade de estruturar sistemas produtivos, tomar decisões baseadas em dados e projetar soluções em ambientes complexos. Ao aplicar ferramentas de inteligência de mercado em um contexto real, o trabalho reforça a importância da produção de conhecimento aplicado e da integração entre teoria e prática.

Além da relevância científica e profissional, há também um interesse pessoal: o autor possui intenção futura de empreender no segmento de cafeterias, o que confere ao trabalho um envolvimento direto com a realidade estudada e um desejo autêntico de aprofundar-se nas particularidades do setor.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

Neste trabalho pretende-se avaliar a aplicação de conceitos de pesquisa de mercado, presentes em modelos de plano de negócio, no contexto de pequenas cafeterias. O objetivo é comparar a visão dos empreendedores com a realidade de mercado, utilizando a pesquisa de mercado como ferramenta estratégica de inteligência de mercado. Acredita-se que a pesquisa de mercado possa justificar-se como um recurso essencial para auxiliar na tomada de decisões e no desenvolvimento competitivo dessas empresas.

É importante destacar que as limitações deste trabalho residem na escassez de estudos e artigos específicos sobre a aplicação de pesquisa de mercado em pequenas cafeterias. A literatura disponível aborda o tema de maneira mais genérica, sem tratar diretamente das particularidades desse setor. Diante disso, os estudos e artigos utilizados

como referência foram selecionados com base em suas similaridades conceituais e metodológicas com o tema central da pesquisa.

Adicionalmente, a pesquisa aconteceu entre os dias 25 de junho de 2025 e 06 de julho de 2025. Devido ao curto intervalo de tempo disponível para a realização do trabalho, a pesquisa foi focada na comparação das respostas obtidas nas pesquisas realizadas com os clientes das cafeterias e os dados coletados junto aos empreendedores. Não foi possível, neste escopo, propor planos de ação para eventuais discrepâncias identificadas entre as percepções dos donos e a realidade do mercado.

1.4 OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho, diante das definições e dados apresentados, pode ser dividido em duas vertentes:

- **Objetivo geral:** Avaliar a percepção de mercado de empreendedores de pequenas cafeterias e a percepção dos clientes, verificando as diferenças entre as percepções e o impacto destas sobre o desempenho estratégico das empresas.
- **Objetivos específicos:**
 - Identificar os principais elementos percebidos pelos empreendedores sobre seu mercado, concorrência e perfil de clientes;
 - Coletar e analisar a percepção dos consumidores quanto às mesmas cafeterias, abordando critérios como experiência, valor percebido e preferências;
 - Comparar os dados obtidos de ambos os públicos para mapear convergências e divergências significativas;
 - Avaliar de que forma ferramentas de inteligência de mercado, como a pesquisa de mercado, podem ser utilizadas para alinhar a visão estratégica dos empreendedores à realidade do mercado.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

O presente estudo é de natureza aplicada, exploratória e mista (qualitativa e quantitativa). A pesquisa foi conduzida em três cafeterias localizadas em diferentes cidades

(São Paulo/SP, São Bernardo do Campo/SP e Lima Duarte/MG), de perfis distintos entre si. O critério de seleção das empresas foi a disponibilidade para participação e o alinhamento com o perfil de micro ou pequena empresa.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas. A primeira consistiu em entrevistas semiestruturadas com os empreendedores, com o objetivo de levantar suas percepções sobre o mercado, concorrência e público-alvo. A segunda etapa envolveu a aplicação de questionários estruturados aos clientes das cafeterias, com amostragem mínima de 30 respondentes por empresa.

Os dados foram organizados em uma matriz comparativa, que permitiu identificar diferenças entre as visões dos gestores e as percepções dos consumidores. A análise quantitativa, por estatística descritiva simples.

O objetivo final é verificar a presença de lacunas estratégicas e propor caminhos para o uso mais eficaz de ferramentas de inteligência de mercado em negócios semelhantes.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

No capítulo 1, foram abordadas algumas considerações iniciais acerca do trabalho; a justificativa da escolha do tema tanto no que diz respeito à contribuição à engenharia de produção quanto para atuais e futuros empreendedores; a definição do escopo do trabalho, os objetivos que este possui e a metodologia que será aplicada para a obtenção de respostas, sejam estas favoráveis ou não à hipótese levantada, isto é, quão importante é a inteligência de mercado para as pequenas e microempresas do setor de cafeterias, além da estrutura do trabalho. No capítulo 2, foi apresentado como a inteligência de mercado pode ser utilizada como ferramenta estratégica de sobrevivência e crescimento aos empreendedores de acordo com a literatura existente. Foram tratados: o Mercado de Cafeterias; o conceito de empreendedorismo; as definições estabelecidas para microempresas e pequenas empresas; a revisão do que é estratégia; uma introdução à inteligência de mercado; o como alguns modelos de Plano de Negócios encontrados na literatura podem ser utilizados como meio de destrinchar ou executar a estratégia; e as formas sugeridas por cada modelo para realizar uma pesquisa de mercado, tratando-a como uma das ferramentas de inteligência de mercado imprescindíveis para o sucesso de um negócio.

No capítulo 3 foi abordada a execução do trabalho, isto é, a pesquisa que foi realizada, contendo os objetivos desta, a forma de aplicação e suas características. Neste são

também apresentadas as empresas escolhidas para a aplicação da análise de mercado, suas características e as suas visões acerca do mercado que estão inseridas. O capítulo 4 envolveu tanto a tabulação das respostas quanto discussão sobre o resultado obtido nos questionários realizados, principalmente as diferenças encontradas entre a visão dos empreendedores e a realidade que estão inseridos. E por último, a conclusão do trabalho no capítulo 5, trazendo uma visão holística de tudo o que foi discutido no trabalho.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 O MERCADO DE CAFETERIAS NO BRASIL: ORIGENS E CENÁRIO ATUAL

O café foi introduzido no Brasil em 1727, quando Francisco de Melo Palheta trouxe as primeiras mudas da Guiana Francesa para o estado do Pará. Inicialmente cultivado para consumo local, o café ganhou importância econômica a partir do século XIX, tornando-se o principal produto de exportação do país e impulsionando o desenvolvimento de regiões como o Vale do Paraíba e o oeste paulista (Prado Júnior, 2008).

O ciclo do café, que perdurou até meados do século XX, teve impacto significativo na estrutura social e econômica brasileira, promovendo a urbanização, a construção de ferrovias e a industrialização, especialmente no estado de São Paulo (Prado Júnior, 2008).

Nas últimas décadas, o mercado de cafeterias no Brasil tem se expandido, refletindo mudanças nos hábitos de consumo e o aumento da demanda por cafés especiais. Segundo estudo de Casaril e Sampaio (2023), o consumo de cafés especiais tem crescido, impulsionado por consumidores que valorizam a qualidade do produto e a experiência de consumo, características associadas ao movimento da "terceira onda do café".

Esse movimento, que valoriza a qualidade do grão, a origem e os métodos de preparo, tem influenciado o surgimento de cafeterias especializadas no Brasil, oferecendo aos consumidores experiências diferenciadas e contribuindo para a diversificação do mercado (Casaril e Sampaio, 2023).

2.2 EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedorismo é “uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship*, que contém as ideias de iniciativa e inovação” (DOLABELA, 2006). A palavra em inglês remete à francesa *entrepreneur*, que no português foi traduzida como “empreendedor” e conota uma pessoa cuja atividade implicava em tomar riscos elevados (LITTRÉ, 2005). O empreendedorismo está diretamente relacionado ao conceito de inovação e que o empreendedor é aquele indivíduo capaz de converter uma ideia ou uma invenção em uma inovação de sucesso, aproveitando oportunidades (SCHUMPETER, 1949, apud DORNELAS, 2018).

Shane & Venkataraman (2000) afirmam que o empreendedor caracteriza-se como “alguém que identifica oportunidades”, sendo que estes são reconhecidos como indivíduos

que enfrentam riscos, agem na incerteza e precisam de criatividade para explorar ou construir oportunidades (Janney & Dess, 2006; McMullen & Shepherd, 2006). Hisrich, Peters e Shepherd (2009) dizem que empreender significa criar algo novo com valor, dedicando esforço e tempo, assumindo riscos, sejam eles financeiros, sociais e/ou psíquicos, com o objetivo de obter num momento posterior recompensas.

Esta definição converge com o que Dolabela (2006) diz acerca da figura do empreendedor: é alguém que carrega um inconformismo dentro de si e uma insatisfação com o mundo, que busca alterá-lo a partir dos seus atos. É possível empreender em qualquer lugar e posição: na política, no funcionalismo público, dentro da empresa onde um colaborador trabalha ou também em ONGs etc, e não apenas sendo dono de um empreendimento. Focando neste último, porém, o empreendedor empresarial é alguém que cria uma empresa, ou que compra uma já existente e assumindo riscos administrativos ou operacionais (vender, fabricar, distribuir etc), agregando valor a esta, e em ambos os casos introduzindo inovações em uma organização (DOLABELA, 2006).

2.3 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs)

A Lei Complementar nº 123/2006, conhecida como Lei Geral ou Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, foi criada com o objetivo de fomentar e desenvolver pequenas e microempresas como estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social e redução de informalidade, dando-as um tratamento favorecido, simplificado e diferenciado, com o intuito de fortalecimento da economia como um todo (SEBRAE, 2022).

De acordo com o quadro 1, a lei classifica da seguinte forma as empresas, de acordo com a receita bruta anual:

Quadro 1: Classificação da Lei Geral.

Classificação por Receita	
Definição	Receita Bruta Anual
<i>Microempreendedor Individual</i>	Até R\$81.000,00.
<i>Microempresa</i>	Igual ou inferior a R\$360.000,00.
<i>Empresa de Pequeno Porte</i>	Superior a R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$4.800.000,00

Fonte: adaptado de SEBRAE (2022).

O SEBRAE (2023), além de trazer estas definições acima, também inclui uma definição extraoficial (cf. quadro 2) baseada em pesquisas realizadas pelo IBGE, baseada no número de funcionários, separando as empresas em duas categorias: comércio/serviços e indústria:

Quadro 2: Classificação pelo número de funcionários.

Classificação por Número de Funcionários		
Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempreendedor individual (MEI)	Até 1 empregado	
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes Empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: adaptado de SEBRAE (2023).

As MPME (micro, pequenas e médias empresas) são de grande importância na economia mundial, contribuindo significativamente na economia de diversos países (DOLABELA, 2006). Sobre as pequenas empresas especificamente, Dolabela (2005) afirma que elas são responsáveis por mais de 50% do produto interno bruto (PIB), pelo maior volume de exportações e são a principal fonte de empregos. Isto corrobora com Timmons (1990) afirmando que as PMEs são as maiores geradoras de inovações tecnológicas desde a Segunda Guerra Mundial, sendo estas responsáveis por 50% das inovações introduzidas no mercado.

Entre 2009 e 2018, o número de MPEs cresceu 8,5%, chegando ao número aproximado de sete milhões e cento e cinquenta mil estabelecimentos existentes, gerando quase três milhões de novos postos formais de trabalho, sendo que 99% dos negócios existentes no Brasil faziam parte das MPEs. Estas eram responsáveis por 54,2% dos empregos com carteira de trabalho e 44,4% do pagamento da massa de salário do Brasil era proveniente delas, de acordo com o Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios 2018 (SEBRAE e DIEESE, 2020).

De acordo com Dolabela (2006), as PMEs contribuem para a economia gerando emprego e renda familiar, são incubações de grandes empresas, se tornam uma escola de mão de obra, complementam a cadeia produtiva, trazem flexibilidade para pequenos nichos, consolidam modelos de *franchising*, permitem o enxugamento a máquina governamental e representam a terceirização dos serviços públicos. Entretanto, o autor destaca alguns fatores de competitividade:

- Quanto menor o empreendimento, isto é, seu porte, maior seu risco de extinção, com 7 entre 10 empresas que fecharam tendo até 2 empregados.
- 36% das empresas morrem antes do primeiro ano e praticamente metade antes do segundo ano de vida.
- A escolaridade dos sócios está diretamente relacionada às chances de sucesso do negócio, ou seja, quanto maior o grau de escolaridade, mais chance a empresa tem de sobreviver.
- A experiência prévia em algum negócio por parte dos sócios possibilita maior perspectiva de sucesso.
- A disponibilidade de capital ao abrir o empreendimento aumentava um pouco as chances de ser bem-sucedido.
- A identificação e avaliação de oportunidades não pode ser desprezada, pois 71% dos empresários que tiveram empresas fechadas afirmaram que abriram-na por terem identificado uma “boa oportunidade”.
- O *marketing* e vendas foi considerado por mais da metade das empresas de sucesso como fundamental em seus resultados.

Dornelas (2012) traz alguns pontos para o insucesso de empresa, como a falta de planejamento, sendo esta a principal causa, seguida por problemas de deficiência de gestão, políticas de apoio inexistentes, uma conjuntura econômica desfavorável e problemas de cunho pessoal, como doença ou sucessão. Um bom e detalhado planejamento pode ser essencial para que as empresas possam definir onde deseja chegar, de que forma e o que deve fazer para tal, permanecendo portanto abertas (LAS CASAS, 2004). Chiavenato (2005, p.127) afirma que “o planejamento produz um resultado imediato: o plano. Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem sucedidos, deverão conduzir ao alcance do objetivo que se pretende”.

Todos estes pontos acima mostram uma necessidade, portanto, de que haja uma estratégia por trás da abertura de um negócio. Mas o que é estratégia?

2.4 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Para que uma ideia, inovação ou negócio vá para frente, é necessário que a partir do momento que uma oportunidade é identificada, o empreendedor baseie-se em algum método, ou estrutura, a fim de calcular os riscos associados ao ato de empreender (DORNELAS,

2008). É necessária uma estratégia que permita o crescimento e desenvolvimento do negócio. Estratégia esta que pode ser entendida como uma conexão com o futuro, voltada ao longo prazo, auxiliando a empresa a tomar decisões a fim de alcançar objetivos e ajustando a rota ao passar do tempo (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

O conceito de estratégia é antigo e tem relação direta com assuntos de guerra, sendo a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Em termos empresariais, mobilização dos recursos da empresa para atingir os objetivos da empresa em longo prazo (CHIAVENATO, 2003). Um sinônimo comum de estratégia seria plano, uma direção, um guia para sair de um ponto e chegar à outro, entretanto Mintzberg *et. al* (2010) a discussão acerca do que é estratégia, dividindo-a em cinco definições: plano, padrão, posição, perspectiva e truque. Resume-se melhor estas 5 definições, ou 5 P's da estratégia, no quadro 3:

Quadro 3. Definições de Estratégia.

Definição	Descrição
Plano	"Plano, direção, guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali". Tem a ver com o futuro da organização, dos próximos passos que serão dados e que orientarão a tomada de decisões da organização. Um olhar para frente.
Padrão	"É uma consistência em comportamento ao longo do tempo", ou seja, é um entendimento de comportamentos passados, é olhar para o que já aconteceu e extraír padrões. Olhar para trás.
Posição	"Localização de determinados produtos em determinados mercados". A estratégia como posição é um olhar "para baixo" e "para fora", onde o produto encontra o cliente, falando do posicionamento da empresa para um mercado específico.
Perspectiva	"É a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas", isto é, um olhar "para dentro", dentro da organização e das pessoas que estabelecem as estratégias, e "para cima" no sentido de alcançar a visão da empresa.
Pretexto	Truque <i>ou</i> manobra específica para enganar um oponente ou concorrente, no sentido de agir de maneira intencional contra movimentos de outras empresas numa forma de mitigar ou ameaçar o avanço destas.

Fonte: adaptado de Mintzberg *et. al.* (2010).

A estratégia diz respeito tanto à organização em si quanto ao ambiente que este está inserido, de forma que ela usa a estratégia para se adaptar ao ambiente. A estratégia portanto não pode ser muito rígida, pois precisa acompanhar as mudanças ao redor. Ela afeta diretamente o bem-estar da organização e se dilui em diferentes níveis, como a estratégia corporativa ("em que negócio deveremos estar?") e a estratégia de negócios ("como iremos competir em cada negócio?"), além de envolver diferentes processos de pensamento, uns mais analíticos, outros mais conceituais (MINTZBERG *et. al*, 2010). E para cada vantagem que está atrelada à estratégia, existe uma desvantagem associada:

- A estratégia fixa a direção: A estratégia define a direção de uma organização, permitindo que ela navegue de forma coesa no ambiente. Contudo, essa direção pode limitar a visão e ocultar riscos, como perigos inesperados. Assim, é essencial avançar com cautela, ajustando o curso conforme necessário para evitar colisões e se adaptar rapidamente às circunstâncias.
- A estratégia focaliza o esforço: A estratégia concentra os esforços, promovendo coordenação e evitando o caos. Porém, pode limitar a visão, favorecendo o "pensamento grupal" e dificultando a exploração de novas possibilidades, caso se torne rígida demais.
- A estratégia define a organização: A estratégia oferece uma forma clara e simbólica de entender e diferenciar a organização, conferindo significado às suas ações. Contudo, essa definição pode simplificar excessivamente a organização, levando a estereótipos que ignoram sua complexidade.
- A estratégia prevê consistência: A estratégia organiza e simplifica o mundo, reduzindo a ambiguidade e facilitando a ação. Porém, ao simplificar a realidade, pode distorcê-la, limitando a criatividade e gerando percepções enganosas, já que é apenas uma representação abstrata, não a realidade em si.

Para que a estratégia seja colocada em prática, a seção a seguir introduz alguns conceitos e ferramentas de inteligência de mercado que podem auxiliar o empreendedor na hora de traduzir a estratégia na realidade..

2.5 INTELIGÊNCIA DE MERCADO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

2.5.1 CONCEITO E EVOLUÇÃO DA INTELIGÊNCIA DE MERCADO

A inteligência de mercado pode ser compreendida como um processo contínuo e sistemático de coleta, análise e disseminação de informações estratégicas sobre o ambiente externo e interno da organização. De acordo com Kotler e Keller (2012), trata-se de um sistema de coleta de dados que permite às empresas compreenderem melhor seu mercado, seus consumidores e a atuação dos concorrentes. Esse conhecimento fornece uma base sólida para decisões empresariais mais seguras e eficazes. Moura (2015) complementa esse entendimento ao destacar que a inteligência de mercado não apenas identifica oportunidades e

ameaças, mas também atua como um suporte essencial para a formulação de estratégias empresariais adaptadas ao cenário competitivo.

A inteligência de mercado também pode ser definida como um processo sistemático voltado à identificação, distribuição, análise e interpretação de informações estratégicas, com o propósito de compreender o cenário atual da organização e subsidiar o planejamento de possíveis direções futuras para o negócio (IBRAMERC, 2022). A FIA (2024) afirma que inteligência de mercado é um processo estratégico que envolve a coleta, análise e interpretação sistemática de dados relevantes sobre o ambiente interno e externo de uma organização. Seu principal objetivo é transformar essas informações em insights que auxiliem na tomada de decisão, aumentando a capacidade das empresas de se adaptarem às transformações do mercado e se manterem competitivas. Ao fornecer uma compreensão aprofundada do comportamento dos consumidores, das movimentações dos concorrentes e das tendências setoriais, a inteligência de mercado contribui diretamente para o planejamento e execução de ações eficazes em curto, médio e longo prazo.

Nesse sentido, a inteligência de mercado se torna um diferencial competitivo ao transformar dados dispersos em informações relevantes para a ação estratégica. Matos (2016) destaca que sua principal função está em converter dados em conhecimento aplicável à realidade organizacional, otimizando a capacidade de resposta das empresas às mudanças do ambiente. Complementarmente, Almeida (2001) aponta que organizações que dominam o uso da inteligência de mercado são capazes de conquistar vantagem competitiva sustentável, pois conseguem antecipar tendências e alinhar suas decisões com as dinâmicas do setor. Assim, o papel da inteligência de mercado transcende o simples monitoramento do ambiente, tornando-se uma ferramenta vital para o crescimento e a manutenção de negócios em ambientes cada vez mais complexos. Os benefícios da inteligência de mercado são:

- **Aprimoramento da tomada de decisão:** Com base em dados concretos, os gestores podem formular estratégias mais seguras e alinhadas com os objetivos do negócio.
- **Identificação de oportunidades e ameaças:** A análise constante do mercado permite antecipar movimentos da concorrência e responder a mudanças no comportamento do consumidor.
- **Otimização de recursos:** Investimentos em marketing, vendas e expansão tornam-se mais eficazes ao serem orientados por informações precisas.
- **Vantagem competitiva:** O uso estratégico da informação possibilita a diferenciação frente aos concorrentes.

- **Redução de riscos:** Com dados analíticos e previsões, a empresa diminui a probabilidade de erros estratégicos.
- **Foco no cliente:** O entendimento mais claro das necessidades e expectativas do público-alvo permite maior personalização de produtos e serviços.

2.5.2 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO

De acordo com estes autores, existem diversas ferramentas que auxiliam no processo de coleta, análise e interpretação de dados estratégicos, fundamentais para a aplicação da inteligência de mercado. As mais utilizadas incluem:

- **Plano de Negócios:** Documento que reúne informações essenciais sobre o mercado, concorrência, projeções financeiras e estratégias da organização, funcionando como um guia para decisões estratégicas.
- **Análise SWOT:** Ferramenta clássica que permite mapear Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, contribuindo para o diagnóstico situacional e o alinhamento estratégico.
- **Big Data e Análise de Dados:** Técnicas que possibilitam o processamento de grandes volumes de dados com o objetivo de identificar padrões, tendências e comportamentos de consumo.
- **CRM (Customer Relationship Management):** Sistemas voltados à gestão do relacionamento com clientes, permitindo segmentações, personalizações e o fortalecimento do vínculo com o público.
- **Business Intelligence (BI):** Conjunto de tecnologias e plataformas, como Power BI e Tableau, que organizam e apresentam dados de forma visual e intuitiva, facilitando a tomada de decisões baseada em evidências.
- **Monitoramento da Concorrência:** Ferramentas que observam as estratégias, preços e posicionamento dos concorrentes, permitindo o benchmarking e a antecipação de movimentos no mercado.

2.6 O PLANO DE NEGÓCIOS

O SEBRAE (2013) conceitua o Plano de Negócio como “*um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que*

esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado”, que vai indicar a viabilidade de uma ideia e chegar a conclusão se vale ou não abrir, manter ou ampliar um negócio.

Dolabela (2006) afirma que um plano de negócio é uma descrição completa do que é ou o que pretende uma empresa, apontando para onde ela deseja chegar de maneira menos incerta possível. Ter um planejamento do negócio a ser aberto é, portanto, uma ferramenta que auxilia o empreendedor a analisar profundamente seu empreendimento, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando suas decisões, que incluem o fato de não abrir a empresa ou não lançar algum produto ou serviço, por exemplo. É uma forma de pensar as perspectivas futuras do negócio a fim de reduzir incertezas do caminho, os motivos de existência do negócio, como o empreendedor pretende gerir os recursos existentes. O PN é um instrumento vivo, devendo ser sempre atualizado e exige do redator ideias claras e alinhamento entre todos os envolvidos.

O plano de negócios é uma base que formaliza as ideias do empreendedor a fim de atender as necessidades do público-alvo pelo produto ou serviço a ser disponibilizado. (LONGENECKER et al., 1997). Hisrich e Peter (2004) afirmam que, “assim que as ideias emergem a partir de fontes ou da solução criativa de problemas, elas precisam de um desenvolvimento e aperfeiçoamento posteriores até o oferecimento do produto ou serviço final”.

Existem alguns modelos encontrados na literatura de Plano de Negócios, cada um contendo uma divisão estrutural própria (COSTA, 2019), dentre eles:

- Modelo SEBRAE;
- Modelo Fernando Dolabela;
- Modelo José Dornelas;
- Modelo César Simões Salim.

Nos subtópicos abaixo, serão destrinchados os modelos supracitados:

2.6.1 MODELO SEBRAE

O plano de negócios, de acordo com o Sebrae (2013), possui uma relação direta com o conceito de planejamento, que por sua vez indica a maneira como as ideias se tornam realidade, o passo a passo envolvido e os resultados esperados. O plano auxilia na conclusão

se uma ideia é viável ou não e vai dar ao empreendedor - e a potenciais investidores também - informações detalhadas acerca do ramo, dos produtos ou serviços oferecidos, de clientes, concorrentes, fornecedores e os pontos fracos e fortes do negócio. Quanto mais o empreendedor conhece sobre o mercado e ramo escolhido, mais bem-feito será realizado o plano (SEBRAE, 2013).

O SEBRAE (2013) pontua que: (a) as informações são a matéria-prima de qualquer plano de negócio, então quanto mais informações, melhor; (b) o PN não é um “trilho”, mas sim uma “trilha”, ou seja, não deve ser entendido como uma ferramenta rígida, mas passível de mudanças ao longo do caminho e deve ser sempre acompanhado de perto para eventuais correções; (c) quanto melhor a aparência do plano e mais claras as ideias, melhores serão os resultados; e (d) um bom PN pode ser usado para atrair sócios e investidores, auxiliar na relação com fornecedores e bancos e até mesmo estabelecer parcerias com clientes.

De acordo com o SEBRAE (2013), o PN pode ser dividido da seguinte forma:

Quadro 4: Plano de Negócios - SEBRAE.

Seção	Descrição
Sumário Executivo	Resumo do plano de negócios com os pontos mais importantes. Inclui: dados dos empreendedores, experiências e atribuições; dados do empreendimento; missão da empresa; setores de atividades; forma jurídica; enquadramento tributário; capital social; e fonte de recursos.
Análise de Mercado	Estudo sobre necessidades e perfil dos clientes (comportamentos, padrões de consumo, localização); análise dos concorrentes (quem são, onde estão, preços, atendimento, garantias); e análise dos fornecedores (quem são, preços, prazos de entrega).
Plano de Marketing	Descrição de produtos/serviços, suas características e garantias; política de preços (baseada em custos e disposição de pagamento do cliente); estratégias promocionais; canais de distribuição (como chegará ao cliente); e localização do negócio (motivos, contratos, acessos, proximidade com partes interessadas).
Plano Operacional	Detalhamento do layout físico da empresa; capacidade produtiva e de atendimento; descrição dos processos operacionais (etapas, responsáveis, equipamentos e recursos); e necessidade de pessoal para o funcionamento adequado.
Plano Financeiro	Estimativa do investimento total (fixos, capital de giro e pré-operacionais); estimativa de faturamento mensal; custos unitários (matéria-prima, diretos, terceirizações); custos de comercialização, mão de obra, depreciação e custos fixos mensais; DRE; e indicadores de viabilidade (ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade, payback).
Construção de Cenários	Simulações com diferentes situações (pessimistas e otimistas), considerando variações em custos ou vendas, e ações preventivas ou de aproveitamento para cada cenário. Apresenta alternativas estratégicas.
Avaliação Estratégica	Análise com uso da matriz FOFA (SWOT): Forças e Fraquezas (interno), Oportunidades e Ameaças (externo), para mapear o contexto do negócio e subsidiar decisões estratégicas.

Fonte: adaptado de SEBRAE (2013).

2.6.2 MODELO FERNANDO DOLABELA

Ao desenvolver um Plano de Negócios, é necessário planejamento das atividades que serão realizadas, dentro de um cronograma específico e uma ordem correta de execução e priorização (DOLABELA, 2006). De acordo com Dolabela (2006), o documento que contém o Plano de Negócio precisa ser redigido com os seguintes tópicos ou tarefas:

Quadro 5: Plano de Negócios - Fernando Dolabela.

Seção	Descrição
Sumário Executivo	Apresenta uma visão geral objetiva do negócio, destacando estratégias, resultados, produtos, mercado-alvo e diferenciais competitivos. Inclui projeções financeiras, previsão de vendas e necessidades de financiamento. Deve conter: enunciado do projeto; competência dos responsáveis; produtos e tecnologia; mercado potencial; elementos de diferenciação; previsão de vendas; rentabilidade e projeções financeiras; necessidades de financiamento.
A Empresa	Detalha a estrutura de funcionamento da empresa: missão, objetivos e estratégias; estrutura organizacional e legal; responsabilidades dos dirigentes; plano de operações (administração, comercial, controle de qualidade, terceirização, sistemas de gestão); e parcerias.
Plano de Marketing - Análise de Mercado	Estudo de clientes, ambiente, fornecedores e concorrentes. Inclui: análise do setor (lucratividade, tecnologias); tamanho do mercado; oportunidades e ameaças; definição do público-alvo; preferências dos consumidores; preços praticados; fornecedores disponíveis e prazos de entrega.
Plano de Marketing - Estratégia de Marketing	Descrição do produto; tecnologia e ciclo de vida; vantagens competitivas; planos de P&D; preços; distribuição; promoção e propaganda; serviços ao cliente (venda e pós-venda); relacionamento com os clientes.
Plano Financeiro	Ferramenta de controle financeiro e captação de recursos. Inclui: investimento inicial; projeção de resultados; fluxo de caixa; projeção do balanço; ponto de equilíbrio; análise de investimento (payback, taxa interna de retorno, valor atual líquido).

Fonte: adaptado de Dolabela (2006).

Apesar do documento ter de ser redigido e apresentado na ordem acima, Dolabela (1999) afirma que é necessário seguir a seguinte ordem ao executar o Plano de Negócio: (1) Análise de Mercado; (2) Estratégia de Marketing; (3) A empresa; (4) Plano Financeiro; e por último (5) Sumário Executivo.

2.6.3 MODELO JOSÉ DORNELAS

Segundo Dornelas (2012), o Plano de Negócio é essencial para o planejamento de um empreendimento em qualquer fase, desde a geração de ideias até o crescimento no mercado.

Este documento traça estratégias que guiam a empresa, transformando sonhos em ações concretas e mensuráveis por meio do planejamento. Além disso, funciona como um cartão de visitas, apresentando as principais características do negócio e permitindo ao empreendedor planejar e tomar decisões sobre o futuro da empresa com base no mercado, clientes e concorrentes, garantindo sustentabilidade.

Embora não exista uma estrutura fixa para o plano de negócios, Dornelas (2012) enfatiza a importância de incluir seções claras e organizadas que descrevam os objetivos, a organização e as estratégias da empresa, facilitando a compreensão por qualquer leitor. Para pequenas empresas prestadoras de serviços, o autor sugere que o conteúdo do plano seja adaptado às suas necessidades específicas, sempre garantindo lógica e clareza no desenvolvimento. Este modelo possui a característica principal de ser simples, prático e eficaz, permitindo ao empreendedor uma aplicação imediata.

Quadro 6: Plano de Negócios - José Dornelas.

Seção	Descrição
Capa	Responsável pela primeira impressão do plano de negócios. Deve ser elaborada de forma limpa e objetiva, contendo apenas o nome e endereço da empresa, os responsáveis pela elaboração do documento e os sócios do empreendimento.
Sumário	Apresenta os títulos das seções e os respectivos conteúdos abordados no documento, proporcionando ao leitor uma navegação facilitada e rápida localização das informações desejadas.
Sumário Executivo	Principal seção do plano, que deve ser redigida com máxima objetividade e clareza. Tem como função sintetizar os principais aspectos do negócio, como: conceito e oportunidade identificada; informações de mercado (competição, vantagens competitivas, serviços prestados); estrutura da equipe de gestão e operação; estratégias de marketing e projeções de vendas; além da situação financeira. Destina-se ao público-alvo do plano, como investidores, parceiros, fornecedores e clientes.
O Negócio	Descreve detalhadamente os componentes do plano, incluindo: dados da empresa; estratégias (missão, visão, objetivos e metas); descrição dos produtos ou serviços e os recursos para sua execução; análise de mercado (segmento, perfil do cliente, concorrência, oportunidades e ameaças); equipe (funções, experiências e responsabilidades); estrutura organizacional e física; processos produtivos e layout.
Dados Financeiros	Apresenta os dados numéricos que fundamentam e sustentam o plano de negócios. Inclui: fontes de recursos; investimentos necessários; projeções do balanço patrimonial e do fluxo de caixa para um horizonte de três anos; lucros esperados; ponto de equilíbrio; e prazos para retorno sobre o investimento.
Anexos	Seção destinada a materiais complementares que contribuam para a compreensão do plano. É obrigatória a inclusão dos currículos dos sócios. Podem ser incluídos opcionalmente: fotos de produtos, folders, materiais promocionais, plantas e outros documentos ilustrativos.

Fonte: adaptado de Dornelas (2012).

2.6.4 MODELO CÉSAR SIMÕES SALIM

Para Salim *et al.* (2010), o plano de negócios é como um guia que descreve a essência de um empreendimento, explicando como ele funciona, quais estratégias usar para conquistar o mercado e como pretende alcançar resultados financeiros sólidos. Ele ajuda os empreendedores a substituir decisões impulsivas por escolhas mais bem planejadas, baseadas em análises reais do mercado. Além disso, é uma ferramenta valiosa para atrair investidores, pois apresenta um retrato claro das oportunidades, riscos e projeções financeiras do negócio.

Os autores também destacam algo essencial: o envolvimento dos empregados no processo. Isso demonstra sua importância no sucesso da empresa e cria estratégias para valorizá-los, como treinamentos, participação nos lucros e até a chance de se tornarem acionistas. O plano de negócios, ao final, ajuda a responder algumas questões fundamentais, como: “O que é o negócio?”, “Para onde queremos ir?” e “Quais estratégias e recursos serão necessários para alcançar o sucesso?”.

O Plano de Negócio modelado por Salim *et. al* (2010) possui as seguintes seções:

Quadro 7: Plano de Negócios - César Simões Salim.

Seção	Descrição
Sumário Executivo	Apresenta uma síntese do objetivo do empreendimento, destacando os produtos ou serviços ofertados, o mercado-alvo, a visão, a missão e os diferenciais competitivos. Contempla também informações sobre os sócios, os investimentos iniciais necessários, os custos fixos mensais, as receitas previstas, o ponto de equilíbrio, o retorno sobre o investimento e as perspectivas de futuro do negócio.
Resumo da Empresa	Descreve a estrutura organizacional da empresa, os produtos e/ou serviços oferecidos, as atribuições dos sócios, suas competências e habilidades. Inclui a forma jurídica adotada, o capital inicial disponível, o endereço da sede e a divisão societária, evidenciando de que forma os proprietários e colaboradores contribuirão para o sucesso do negócio.
Descrição dos Produtos e Serviços	Detalha os produtos ou serviços quanto às necessidades que atendem, os custos envolvidos, os preços praticados e as tecnologias aplicadas. Também aborda a proteção legal, como registro de patentes e marcas, e destaca os elementos que conferem diferenciação no mercado e valor ao cliente.
Análise de Mercado	Explora a segmentação de clientes, os principais concorrentes, os parceiros estratégicos e os fornecedores. Analisa o setor e o contexto de mercado, considerando tendências, comportamentos de consumo, concorrência direta e indireta, e fatores que influenciam a demanda, como preço, produtos substitutos e prazos de entrega.
Estratégia do Negócio	Apresenta as estratégias empresariais com base na análise de mercado e perfil do cliente, contemplando segmentação, política de preços, formas de pagamento e serviços de suporte. Inclui estratégias de diferenciação, posicionamento geográfico e ações para aprimorar o atendimento ao cliente.

Organização e Gerência do Negócio	Define a composição da equipe gestora, apresenta o organograma e descreve as funções atribuídas a cada área da empresa. Inclui planos de remuneração, capacitação e desenvolvimento profissional, demonstrando como a estrutura organizacional contribui para o alcance das metas estratégicas.
Planejamento Financeiro	Avalia a viabilidade financeira do empreendimento, com projeções do ponto de equilíbrio, fluxo de caixa, demonstrativos de lucros e perdas e indicadores financeiros. Utiliza análises de cenários e comparações com o mercado para mensurar a sustentabilidade do negócio e o retorno sobre o investimento.

Fonte: adaptado de Salim et. al (2010).

Todos os modelos supracitados incluem dentro de sua estrutura uma parte de **análise ou pesquisa de mercado**, que será abordado com maior profundidade no próximo tópico.

2.7 PESQUISA (OU ANÁLISE) DE MERCADO

A pesquisa de mercado se faz necessária para que a empresa investigue o segmento de mercado que está ou deseja se inserir, o nível de competição existente e as ameaças e oportunidades neste segmento. A pesquisa auxilia também no entendimento dos requisitos dos clientes, suas expectativas, percepções, satisfação e grau de fidelidade (KOTLER, 2013).

Dornelas (2012) complementa ao considerar que ao se realizar uma pesquisa, ou análise de mercado, tem-se o entendimento acerca dos clientes, o perfil do consumidor, o comportamento dos concorrentes e o nível de conhecimento da organização acerca do mercado que está atuando. De acordo com Boyd e Westfall (1978, *apud* TEIXEIRA, 1997) a pesquisa mercadológica pode ser definida como a busca e análise objetiva e sistemática de informações, que buscam identificar e criar soluções para quaisquer problemas no mercado.

Kotler (2013) afirma que a pesquisa de mercado não é uma ferramenta limitada a grandes empresas. As PMEs podem e devem fazê-la e há formas criativas e econômicas de realizá-la:

- Envolvendo estudantes ou professores para elaborar e conduzir seus projetos;
- Consultar a internet para analisar tanto concorrentes quanto clientes;
- Verificar concorrentes presencialmente com certa frequência; e
- Explorar a experiência dos parceiros de *marketing* através do compartilhamento de informações.

Dornelas (2012) afirma que as empresas de pequeno porte devem também realizar pesquisas para conhecer as tendências de um mercado e as preferências dos consumidores, a fim de obter suporte para a estratégia da empresa. Apesar dos custos envolvidos, que possam

impedir a realização de pesquisas, a criatividade deve ser colocada em prática e o empreendedor deve trabalhar com o material e os recursos disponíveis.

2.7.1 MODELO DE PESQUISA DE MERCADO SEBRAE

O modelo proposto pelo SEBRAE (2013) divide a Análise de Mercado em 3 áreas para coleta, estudo e interpretação dos dados: o Estudo dos Clientes, o Estudo dos Concorrentes e o Estudo dos Fornecedores.

2.7.1.1 ESTUDO DOS CLIENTES

O Estudo dos Clientes consiste em alguns passos práticos que auxiliam o empreendedor a conhecer melhor os potenciais clientes que serão atendidos pelo negócio (SEBRAE, 2013), como é possível ver no quadro 8.

Quadro 8: Estudo dos Clientes.

Passo 1: identificando as características gerais dos clientes	
Pessoas físicas	Pessoas jurídicas (empresas)
Qual a faixa etária?	Em que ramo atuam?
Na maioria são homens ou mulheres?	Que tipo de produtos ou serviços oferecem?
Tem família grande ou pequena?	Quantos empregados possuem?
Qual é o seu trabalho?	Há quanto tempo estão no mercado?
Quanto ganham?	Possuem filial? Onde?
Qual sua escolaridade?	Qual a sua capacidade de pagamento?
Onde moram?	Têm uma boa imagem no mercado?
Passo 2: identificando os interesses e comportamentos dos clientes	
Que quantidade e com qual frequência compram esse tipo de produto ou serviço?	
Onde costumam comprar?	
Que preço pagam atualmente por esse produto ou serviço similar?	
Passo 3: identificando o que leva essas pessoas a comprar	
O preço?	
A qualidade dos produtos e/ou serviços?	
A marca?	
O prazo de entrega?	
O prazo de pagamento?	
O atendimento da empresa?	
Passo 4: identificando o que leva essas pessoas a comprar	
Qual o tamanho do mercado em que você irá atuar?	
É apenas sua rua?	
O seu bairro?	

Sua cidade?
Todo o estado?
O país todo ou outros países?
Seus clientes encontrarão sua empresa com facilidade?

Fonte: adaptado de SEBRAE (2013).

2.7.1.2 ESTUDO DOS CONCORRENTES

Quanto ao Estudo dos concorrentes, o quadro 2 mostra de forma sucinta alguns pontos que merecem destaque ao analisar-se os principais concorrentes, sejam estes pontos fortes ou fracos, boas práticas ou deficiências, que podem ser determinantes para a decisão do consumidor no final ao escolher um concorrente em detrimento do outro.

Quadro 9: Estudo dos concorrentes.

Comparações entre a concorrência e o próprio negócio			
	Sua empresa	Concorrente 1	Concorrente 2
Qualidade - cores, tamanhos, variedade etc			
Preço praticado			
Condições de Pagamento - prazos, descontos etc			
Localização			
Atendimento prestado			
Serviço aos clientes (horário de funcionamento, entrega em domicílio etc)			
Garantias oferecidas			
Conclusões			
Sua empresa poderá competir com as outras que já estão há mais tempo no ramo?			
O que fará com que as pessoas deixem de ir aos concorrentes para comprar de sua empresa?			
Há espaço para todos, incluindo você?			
Se a resposta for sim, explique os motivos disso. Caso contrário, que mudanças devem ser feitas para você concorrer em pé de igualdade com essas empresas?			

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013).

2.7.1.3 ESTUDO DOS FORNECEDORES

E por último, o estudo dos fornecedores, trazendo a terceira dimensão abordada e recomendada pelo SEBRAE, como demonstrado no quadro 3:

Quadro 10. Estudo dos fornecedores.

Ordem	Descrição dos Itens a Serem Adquiridos (Matérias-primas, insumos, mercadorias e serviços)	Estudo dos fornecedores				
		Nome do Fornecedor	Preço	Condições de pagamento	Prazo de entrega	Localização (estado e/ou município)
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013).

2.7.2 MODELO DE PESQUISA DE MERCADO DOLABELA

Dolabela (2006) afirma que a Análise de Mercado faz parte do Plano de Marketing, junto à Estratégia de Marketing, sendo o segundo um desdobramento do primeiro. A análise ou pesquisa de mercado é voltada a conhecer clientes, concorrentes, fornecedores e ambientes, e as informações podem ser encontradas por fontes secundárias de pesquisa, que são os dados coletados por terceiros, como SEBRAE, IBGE, prefeituras, governos, entre outros, e podem ser encontrados em livros, artigos e principalmente na internet; e dados primários, que são informações produzidas pela própria pesquisa realizada pela empresa e são complementares aos dados secundários (DOLABELA, 2006).

De acordo com Dolabela (2006), o modelo se divide da seguinte forma:

2.7.2.1 ANÁLISE DE SETOR

Compreender o ambiente externo é essencial para o sucesso de um negócio, e isso envolve cinco aspectos principais (DOLABELA, 2006): os aspectos demográficos trazem dados gerais da população, como idade, escolaridade e ocupação, que ajudam a definir o público-alvo, informações amplamente disponíveis pelo IBGE. Já os aspectos econômicos, como inflação e PIB, são fundamentais para avaliar o impacto do cenário financeiro no mercado, com fontes úteis em jornais e revistas. Dolabela (2006) também destaca os aspectos legais e políticos, que incluem leis e políticas que afetam diretamente as micro, pequenas e médias empresas, exigindo atenção para mudanças governamentais. Além disso, os aspectos

tecnológicos avaliam a influência da inovação no setor, enquanto os aspectos culturais, que envolvem valores, tradições e comportamentos, ajudam a entender como o negócio pode se conectar com a sociedade e seus clientes.

Existem fatores que afetam a oportunidade que o empreendedor precisa se atentar ao analisar um novo negócio (DOLABELA, 2006): é essencial avaliar a sazonalidade do negócio, como ocorre em sorveterias e hoteis, e preparar-se para períodos de baixa. A situação econômica também é crucial, já que produtos essenciais e acessíveis enfrentam melhor as crises. Negócios sob controle governamental exigem atenção às mudanças de regras, e a disponibilidade de insumos precisa ser garantida. Além disso, o ciclo de vida do setor deve ser analisado, preferindo áreas em expansão, que oferecem maior demanda e menor fidelidade dos clientes aos fornecedores.

Fatores como lucratividade, tendências e evolução tecnológica também são decisivos para identificar oportunidades e antecipar mudanças no mercado. O grau de imunidade à concorrência é importante, avaliando barreiras como capital, marca e tecnologia. A empresa deve ainda alinhar-se às características pessoais do empreendedor, refletindo seu mundo interior, e ser analisada com realismo quanto ao potencial de lucro e crescimento, evitando decisões passionais que prejudiquem a visão estratégica.

Resume-se esta análise:

Quadro 11. Análise do Setor.

Passo 1: identificando as características gerais dos clientes		
Aspectos	Oportunidades	Ameaças
Demográficos		
Econômicos		
Legais e Políticos		
Tecnológicos		
Culturais		

Fonte: adaptado de Dolabela (2006).

2.7.2.2 ANÁLISE DE CONCORRENTES

Esta análise em específico serve para responder algumas questões relevantes, como por exemplo “quais são os maiores concorrentes?”, “quais produtos e serviços eles oferecem?” e “quais seus pontos fortes e fracos?”. Dolabela (2006) indica a necessidade de realizar uma pesquisa a fim de extrair algumas informações: primeiro, acerca dos concorrentes, com seus nomes, a pessoa entrevistada e seu cargo; segundo, características como tempo de atuação, faturamento, porte, localização e principais mercados que o

concorrente está presente; e terceiro, pontos fortes e fracos, baseados na opinião do entrevistado, com o intuito de descobrir tanto diferenciais e vantagens competitivas, quanto fragilidades dos concorrentes.

Em resposta às informações coletadas, Dolabela (2006) afirma que cabe ao empreendedor criar a partir da análise realizada estratégias de *marketing*, de custos e de benefícios, que são as ações que serão tomadas e que visam posicionar favoravelmente a empresa no mercado, tendo em vista principalmente os pontos fracos observados e se atentando aos pontos fortes dos concorrentes. Estas ações envolvem custos, que precisam ser estimados, e é necessário entender a relação custo/benefícios para a empresa, a fim de tomar a melhor decisão. O autor enfatiza também a importância do entrevistador indagar acerca de alguns pontos-chave: do setor, descobrindo se este está crescendo, estagnado ou em declínio; da concorrência, incluindo localização, faturamento e lucratividade estimados, pontos fracos e fortes e também saber a opinião do entrevistado sobre os concorrentes; e da empresa entrevistada, descobrir dados específicos, como principais produtos, razões de sucesso destes, canais de distribuição, entre outros.

No quadro a seguir é possível ver os pontos importantes a serem preenchidos na pesquisa com os concorrentes.

Quadro 12. Análise de Concorrentes.

Informações para o relatório de pesquisa com os concorrentes			
Concorrentes	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Cidade			
Entrevistado			
Cargo			
Tempo de Atuação			
Faturamento			
Lucratividade			
Atuação			
Pontos Fortes			
Pontos Fracos			
Estratégias			
Custos da Estratégia			
Benefícios da Estratégia			

Fonte: adaptado de Dolabela (2006).

2.7.2.3 ANÁLISE DE FORNECEDORES

Acerca dos fornecedores, Dolabela (2006) enfatiza a necessidade de utilizar a análise para responder algumas perguntas, dentre elas “o que oferecem?”, “quais as condições de fornecimento?” e “para quais concorrentes fornecem?”.

Quadro 13. Análise de Fornecedores.

Informações para o relatório de pesquisa com os fornecedores			
Fornecedores	Fornecedor A	Fornecedor B	Fornecedor C
Cidade			
Entrevistado			
Cargo			
Tempo de Atuação			
Produto			
Qualidade			
Porte			
Principais Clientes			
Preço			
Prazo de Entrega			
Condições de Pagamento			
Pontos Positivos			
Pontos Negativos			

Fonte: adaptado de Dolabela (2006).

2.7.2.4 ANÁLISE DE CLIENTES

Por último, o autor apresenta duas fases diferentes para conhecer melhor os clientes. A primeira envolve a segmentação de mercado, dimensionando o mercado através do processo de buscar informações acerca do mercado potencial, usando dados disponíveis na internet, por exemplo. E também o estudo de variáveis geográficas, que é a localidade onde os elementos de mercado são encontrados; variáveis demográficas, como idade, sexo, renda, grau de escolaridade etc; e variáveis psicográficas, isto é, estilo de vida, atitudes, personalidade e padrões de comportamento.

A segunda fase é o projeto de questionário, que busca saber quantas pessoas conhecem o produto, se têm o hábito de consumi-lo, com que frequência e quanto gastam por mês. Entender se há um comportamento de consumo favorável no mercado. Visa identificar também as marcas preferidas, as mais consumidas e as menos apreciadas, junto com os motivos, descobrindo os atributos mais valorizados ou rejeitados pelos consumidores. E por

fim, entender as características dos entrevistados, que incluem sexo, idade, escolaridade e renda para pessoas físicas; e ramo, porte e tipo de atividade para pessoas jurídicas.

Questões de perfil devem ser colocadas no final do questionário para evitar constrangimentos. Dolabela (2006) sugere ao entrevistador pedir sugestões aos entrevistados sobre produto, localização, preço, entre outros, pois podem ser valiosas e se tornar diferenciais para o negócio.

Quadro 14. Análise de Clientes.

Passo 1: Dimensionamento e Segmentação de Mercado	
Dimensionamento de Mercado	
Variáveis Geográficas	
Variáveis Demográficas	
Variáveis Psicográficas	
Passo 2: Projeto de questionário (dicas)	
Hábitos de consumo	
Marcas de produto	
Perfil	
Feedback	

Fonte: adaptado de Dolabela (2006).

2.7.3 MODELO DE PESQUISA DE MERCADO DORNELAS

2.7.3.1 ANÁLISE DE INDÚSTRIA/SETOR E MERCADO

O primeiro passo, de acordo com Dornelas (2012), é entender de maneira macro o mercado, envolvendo tendências do setor para os próximos anos, para então colocar no plano de negócios as informações do segmento de mercado escolhido. Estes dados são obtidos tanto por fontes de informações já prontas, chamadas fontes secundárias, que costumam ser providas por instituições, públicas ou privadas, ou até mesmo empresas, muitas vezes de maneira gratuita. Além das fontes secundárias, há também as fontes primárias, aquelas realizadas pela própria empresa, geralmente feitas por meio de questionários com poucas e objetivas perguntas a fim de auxiliar o empreendedor a chegar no objetivo definido.

Dornelas (2012) pontua que é necessário definir o segmento de mercado, por meio de características similares entre consumidores, como estilo de vida, idade, renda, hábitos culturais ou localização, identificando um grupo com necessidades comuns para ser o foco das vendas. No caso de clientes empresariais, o segmento de mercado é formado por empresas com atributos semelhantes, interessadas nos produtos ou serviços oferecidos. Conhecendo

portanto os hábitos de consumo, o estilo de vida e o lugar onde estão presentes, torna-se mais fácil segmentar o mercado.

O autor pontua também a necessidade da pesquisa responder duas perguntas: “o que o consumidor está comprando?”, pois desta forma é capaz de promover melhorias e alterações nos produtos e serviços que se adequem às necessidades desses consumidores, podendo ser estas alterações físicas (formato, embalagem), preço ou canais de distribuição, e entender também o que eles fazem com o produto, quando o utilizam e o como também. A segunda pergunta, “por que o consumidor está comprando os produtos/serviços?” auxilia o empreendedor a identificar quais as necessidades estão sendo satisfeitas, o que estão buscando, o que os leva à compra e quais os critérios que levam em consideração. O quadro em seguida resume os passos sugeridos pelo autor.

Quadro 15. Análise de Indústria/Setor e Mercado.

Passo 1: Análise macro do setor	
Quais fatores estão influenciando as projeções de mercado?	
Por que o mercado se mostra promissor?	
Qual o tamanho do mercado em reais, número de clientes e competidores?	
Como o mercado está estruturado e segmentado?	
Quais são as oportunidades e ameaças (riscos) desse mercado?	
Passo 2: Análise do segmento de mercado (por meio de fontes secundárias ou primárias)	
Qual é o perfil do comprador?	
O que ele está comprando atualmente?	
Por que ele está comprando?	
Quais fatores influenciam na compra?	
Quando, como e com que periodicidade é feita a compra?	
Passo 3: Geografia - onde os consumidores moram?	
País, região, estado, cidade, bairro etc.	
Moram isolados ou convivem com muitos vizinhos?	
Na região, prevalecem temperaturas baixas ou altas? Em que épocas do ano?	
A região tem boa infraestrutura rodoviária, aeroportuária, portuária etc.?	
Passo 4: Perfil - como eles são?	
Pessoas	Empresas
Passo 5: Estilo de Vida - Como vivem e o que fazem?	
Pessoas	Empresas
Passo 6: Personalidade - Como eles agem?	
Personalidade Básica	
Passo 7: O que o consumidor está comprando?	
Atributos do produto	
Embalagem	

Preço	
Canais de distribuição e entrega	
Passo 8: Por que o consumidor está comprando os produtos/serviços?	
Quais as necessidades estão sendo satisfeitas?	
Quais suas expectativas?	

Fonte: adaptado de Dornelas (2012).

2.7.3.2 ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA

A análise de concorrência é fundamental para qualquer empresa que queira obter sucesso no mercado, sendo necessária uma análise criteriosa e detalhada dos principais concorrentes, comparando os competidores a fim de descobrir as alternativas de produtos/serviços existentes no mercado para os consumidores, porque os clientes optam por outra empresa, o que os concorrentes se destacam e também quais seus pontos fracos que podem ser explorados (DORNELAS, 2012).

Quadro 16. Análise de Concorrência.

Informações para o relatório de pesquisa com os concorrentes				
Atributos	Seus diferenciais	Diferenciais Concorrente A	Diferenciais Concorrente B	Diferenciais Concorrente C
Produto/Serviço				
Participação de mercado em vendas				
Canais de venda utilizados				
Qualidade				
Preço				
Localização				
Publicidade				
Performance				
Tempo de entrega				
Métodos de Distribuição				
Garantias				
Capacidade de produção e atendimento da demanda				
Funcionários				
Métodos gerenciais				
Métodos de produção				
Saúde financeira				
Posicionamento estratégico				
Flexibilidade				
Tecnologia				
Pesquisa e Desenvolvimento				
Vantagens Competitivas				
Pontos Fortes				
Pontos Fracos				

Fonte: adaptado de Dornelas (2012).

2.7.4 MODELO DE PESQUISA DE MERCADO SALIM

2.7.4.1 PESQUISANDO O MERCADO

A pesquisa de mercado é o documento que possui o levantamento de dados e informação através de um processo de consulta a uma amostra desse mercado. Antes de abrir um empreendimento, deve-se realizá-la a fim de conhecer determinadas características de seu comportamento, analisar os consumidores e atrair investidores para o negócio (SALIM, 2010). De acordo com Salim (2010), quanto melhor uma pesquisa e análise, o empreendimento deixa de ser apenas uma boa ideia. Uma boa ideia é fundamental para planejar adequadamente um negócio. Para isto, o autor sugere uma metodologia a ser seguida, apresentada abaixo:

Quadro 17. Metodologia de Pesquisa de Mercado.

Etapa 1: Briefing (instruções resumidas, propósitos)	
Documentação da situação	
Natureza da informação desejada	
Finalidade da pesquisa	
Características do Público-alvo	
Prazo para a pesquisa ficar pronta	
Etapa 2: Planejamento da pesquisa	
Objetivo da Pesquisa	
Público-alvo a ser pesquisado	
Abrangência do estudo - exploratório ou descritivo	
Método - quantitativo ou qualitativo	
Técnicas que serão utilizadas (discussão em grupo, entrevista, survey)	
Fontes de informação (primária ou secundária)	
Tamanho da Amostra	
Etapa 3: ICD	
Elaboração do ICD (Instrumento de Coleta de Dados), o questionário que será aplicado	
Etapa 4: Pré-teste do Instrumento	
Aplicação do questionário para uma porcentagem da amostra	
Etapa 5: Trabalho de Campo	
Processo de entrevistas	
Etapa 6: Tabulação dos dados	
Transcrição dos dados e apuração dos resultados	
Etapa 7: Interpretação das informações	
Gerar o relatório com as respostas interpretadas e a resposta ou não das questões inicialmente levantadas	

Fonte: adaptado de Salim (2010).

O *briefing* de pesquisa de mercado, a primeira etapa da metodologia, é essencial para definir as informações necessárias ao levantamento, começando com a documentação da

situação atual e organizando dados conhecidos. O empreendedor deve determinar quais informações específicas deseja e qual será a finalidade da pesquisa, garantindo foco e eficiência. A pesquisa precisa ser bem planejada para evitar desperdício de recursos ou falta de dados relevantes. Também é fundamental identificar o público-alvo e estabelecer o prazo de realização para obter resultados úteis e práticos.

Na etapa 2, a elaboração do projeto de pesquisa envolve definir o objetivo, o público-alvo, e a abrangência (exploratória, com análise de dados existentes, ou descritiva, com levantamento de campo). Deve-se escolher o método (quantitativo para medir parâmetros ou qualitativo para investigar percepções e valores) e as técnicas (grupos de discussão ou entrevistas, realizadas presencialmente ou *online*). As fontes de informação podem ser primárias (diretas dos respondentes) ou secundárias (estatísticas e indicadores confiáveis). A amostra deve ser representativa do universo pesquisado, respeitando critérios relevantes, como idade, para garantir resultados precisos e confiáveis.

O Instrumento de Coleta de Dados (ICD) apresentado na etapa 3 deve ter perguntas claras e objetivas, facilitando a compreensão do entrevistado e a tabulação das respostas. É essencial reduzir o número de perguntas para reter a atenção, organizá-las estrategicamente (mais simples no início e mais complexas no meio), e formular questões específicas, evitando generalizações ou ambiguidades. Perguntas podem ser abertas, fechadas ou híbridas, devendo ser coerentes com o público-alvo e evitar cálculos ou respostas implícitas. Simulações e revisões são indispensáveis para corrigir problemas, ajustar a linguagem, e garantir a qualidade e a relevância do questionário.

A etapa 4, o pré-teste do instrumento, consiste em aplicar o questionário a uma pequena parte da amostra (geralmente 10%) para verificar sua adequação aos objetivos do estudo. Com os dados obtidos, avalia-se se as respostas atendem às expectativas do briefing, identificam-se dificuldades enfrentadas pelos respondentes, estimam-se os tempos necessários para a aplicação completa e realizam-se ajustes no instrumento, garantindo a sua eficácia. O processo de entrevistas da etapa 5 requer planejamento cuidadoso para instruir os entrevistadores, organizar o material coletado e prepará-lo adequadamente para tabulação. A tabulação das respostas (etapa 6) envolve transcrever os dados coletados, apurar os resultados, codificar e padronizar as respostas obtidas na pesquisa de campo. E por fim a etapa 7, onde serão interpretadas as respostas obtidas na tabulação e é feita a correlação com as questões que se pretendia responder com a pesquisa (SALIM, 2010).

2.7.4.2 ANÁLISE E SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A análise de mercado consiste em quatro pontos (SALIM, 2010): o primeiro é que ela é feita para um mercado definido, em face de necessidades existentes, e visa a orientar as ações em face do resultado obtido. O segundo, que a análise de mercado tem por definição a pesquisa do que o cliente pensa e como valoriza o que lhe é oferecido. O terceiro, pois visa entender a capacidade de compra e viabilizar a aquisição do bem ou serviço pelo cliente. E por último, diz respeito aos concorrentes, que podem ser divididos em dois tipos:

- Substitutos: concorrentes que oferecem produtos ou serviços com funções principais similares, mas menos completas, geralmente a um custo inferior.
- Novos entrantes: concorrentes entrantes em um mercado estratificado oferecendo soluções inovadoras e até disruptivas, com alguns diferenciais claros (preço muito menor, nova tecnologia ou materiais mais baratos) ou com funcionalidades mais adequadas às necessidades visto uma compreensão mais clara dos objetivos dos consumidores.

Através da análise de mercado, é possível descobrir projeções sobre o tamanho do mercado e seu desempenho recente, além de como ele se segmenta e quais são os critérios de segmentação (SALIM, 2010). Estes critérios, relacionados aos consumidores em potencial, podem ser: geográfico, conforme o local de atuação; tipos de necessidades dos clientes, de acordo com a economia ou área de negócios atendida; o poder de compra, conforme a renda familiar e perfil de consumo definido; a faixa etária, estratificando a idade dos consumidores; o sexo dos consumidores; a faixa de escolaridade, sabendo-se que determinados produtos podem ser mais importantes para um grupo do que para outro; e por padrão de compra, que pode ser varejo ou atacado.

Para os concorrentes, Salim (2010) levanta os seguintes tópicos de análise: verificar como os produtos podem ser vendidos, isto é, identificar hábitos de financiamento de cada mercado; a forma como é feita a venda, ou seja, se há estímulos para os consumidores comprarem ou não, se há uma prospecção ativa, se compram pela internet; entender se há garantias, serviços agregados ou seguros envolvidos; e se a venda é direta do fabricante, se é franquia ou se há representantes e revendedores. Além destes tópicos, é importante analisar a sensibilidade do mercado, por meio de alguns fatores que influenciam o mercado quando um empreendimento faz sua escolha: “preços, financiamento, prazos de entrega, prestígio da

marca, características do produto, manutenção e suporte técnico ao cliente, treinamento oferecido, manuais de operação, qualidade intrínseca do produto" (SALIM, 2010, pg. 154).

Ainda sobre concorrentes, Salim (2010) afirma que é necessário fazer um levantamento e análise da concorrência, identificando os competidores e suas características, comparando produtos, as faixas de preço e formas de pagamento, a operação e canais de distribuição, a reputação de cada competidor, as tecnologias utilizadas e capacidade de inovação, e a fatia de mercado que cada um detém. Para complementar esta análise, o autor sugere a utilização de duas ferramentas existentes: a Análise SWOT (ou FOFA) e as 5 Forças de Porter. Segundo Porter (1986, *apud* SALIM, 2010, p. 155-156), é necessário analisar o ambiente interno, isto é, tudo o que está dentro da empresa, através das Forças e Fraquezas (*Strengths e Weaknesses*), e o ambiente externo, por meio das Oportunidades e Ameaças (*Opportunities e Threats*), que não estão no controle da organização. O cruzamento destes quatro aspectos, segundo o autor, deixam evidentes as seguintes características:

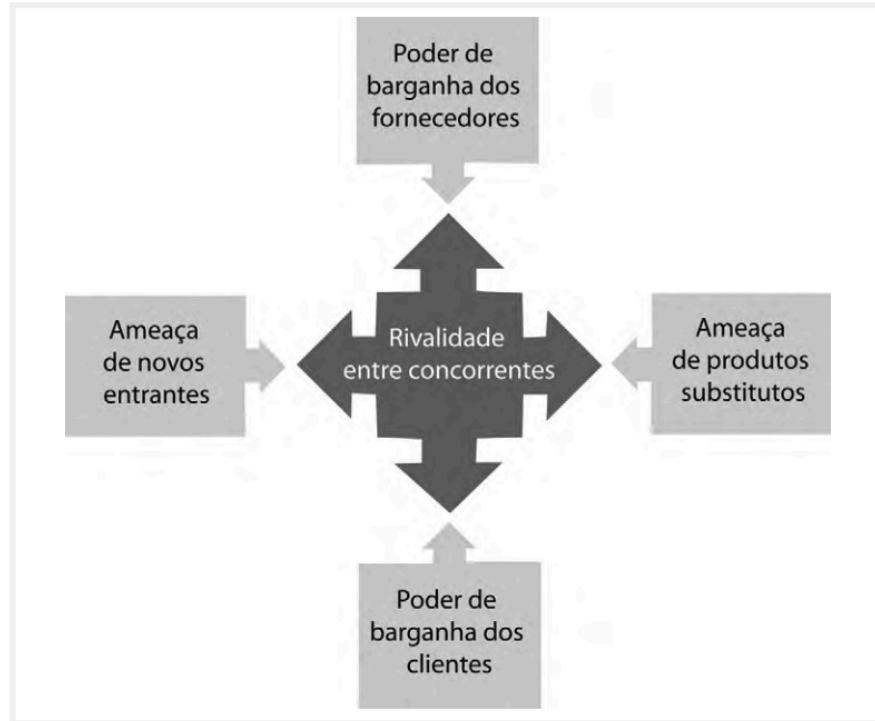
Figura 1: Matriz SWOT ou FOFA

MATRIZ SWOT OU FOFA	Ambiente externo Oportunidades	Ambiente externo Ameaças
Ambiente interno Forças	Potencialidades	Alerta de defesa
Ambiente interno Fraquezas	Debilidades	Pontos vulneráveis

Fonte: Salim (2010)

Além disso, o autor sugere a utilização as 5 Forças de Porter, que avalia: (1) quem são os concorrentes diretos, como se agrupam, suas vantagens competitivas e a reputação de cada um no mercado; (2) quais são os produtos e serviços substitutos, como já definido anteriormente, que são produtos ou serviços que indiretamente e talvez parcialmente podem solucionar um problema; (3) o poder de barganha dos fornecedores, isto é, qual o nível de dependência em relação a preço, prazos e qualidade das matérias-prima fornecidos, a quantidade de fornecedores existentes, entre outros fatores; (4) como se dá a entrada de novos entrantes no mercado e as barreiras de entrada criadas (seja por meio de patentes, marcas, contratos de exclusividade, entre outras); e (5) o poder de barganha dos clientes, que envolve não apenas quantidade de clientes, mas quão relevantes estes são, e qual o nível de qualidade do serviço que precisa ser prestado para manter aqueles clientes (PORTER, 1986).

Figura 2: As 5 Forças de Porter.



Fonte: Michael Porter (1986, *apud* SALIM, 2010).

Salim (2010) levanta a seguinte questão: quais atitudes precisam ser tomadas em relação aos concorrentes? Primeiro, é importante saber tudo sobre os concorrentes, pois quanto mais os conhecemos, as suas estratégias, formas de atuação etc, maior a probabilidade de sucesso. Segundo, ter concorrentes é fundamental, afinal de contas indicam que a empresa está em um bom mercado. E terceiro, ter concorrentes faz a empresa se manter alerta e sempre pensando em entregar produtos ou serviços melhores aos clientes. Outra questão é fazer movimentos que buscam novos segmentos de mercado, a fim de aumentar a clientela e mostrar ao público-alvo uma imagem de empresa que está sempre em transformação.

3. APLICAÇÃO DA PESQUISA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa é caracterizada como aplicada, uma vez que busca gerar conhecimento prático para a solução de um problema específico: a criação e validação de um framework de pesquisa de mercado para cafeterias recém-inauguradas. Adotou-se uma abordagem mista, com predominância quantitativa e uso pontual de dados qualitativos, sendo também classificada como uma pesquisa exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o fenômeno observado e construir um modelo teórico-prático a partir da integração de autores consagrados.

3.2 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

O instrumento principal de coleta de dados foi um questionário via *Google Forms* (APÊNDICE A), estruturado com base em quatro modelos clássicos de planejamento de negócios: SEBRAE, Dolabela, Dornelas e Salim. O questionário contempla aspectos de mercado (perfil do cliente, comportamento de consumo, avaliação do negócio e percepção da concorrência) que serão elementos estratégicos para ajustar a visão do empreendedor.

As unidades de análise são:

- **Empresários (donos)** das três cafeterias, responsáveis por responder o questionário a partir da ótica da gestão e do planejamento do negócio;
- **Clientes reais** que frequentam essas cafeterias, cujas respostas refletem a percepção externa sobre os mesmos tópicos abordados com os donos.

O cruzamento dessas visões permite avaliar **divergências e convergências**, contribuindo para a validação do framework.

A presente pesquisa adotou o estudo de múltiplos casos como estratégia principal. Três cafeterias com diferentes perfis, cidades e estágios de vida foram escolhidas para a aplicação da pesquisa. A descrição destas:

- **Cafeteria 1:** Cafeteria localizada na cidade de São Paulo-SP, dentro de um complexo empresarial com empresas de diversos segmentos, com públicos variados, dentro de uma praça de alimentação. Adquirida há 2 meses pelos atuais donos, em maio de 2025, a cafeteria fazia parte de uma rede de franquias, mas está se desvinculando

desta. Os atuais donos já foram donos de cafeteria no passado, mas não possuem nenhum dado de público e comportamento ou concorrência da cafeteria.

- Cafeteria 2: Cafeteria localizada na cidade de Lima Duarte-MG, com menos de 3 anos de fundação. Antes de iniciar o negócio, a dona fez uma pesquisa de mercado (como parte do plano de negócios), além de um período de teste dentro de outro estabelecimento de renome na cidade para entender a adesão do público da cidade. É a grande referência da cidade e, apesar de ter um público muito fidelizado, desde então não realizou outra pesquisa.
- Cafeteria 3: Localizada na cidade de São Bernardo do Campo-SP, esta é a cafeteria mais antiga entre as 3, com mais de 6 anos de existência. Os donos já realizaram algumas pesquisas de mercado ao longo dos anos e sempre estão validando cardápio e a percepção do seu público acerca do negócio. Possui grande relevância não apenas no físico, mas no mundo digital, com muitos seguidores em seus perfis de redes sociais (*Instagram* e *Tiktok* principalmente). Apesar disso, há algum tempo não realizavam uma pesquisa estruturada para entender o atual público.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta foi realizada em duas etapas:

- **Etapa 1**: aplicação presencial ou digital do questionário aos donos das cafeterias;
- **Etapa 2**: aplicação do mesmo questionário a uma amostra de clientes, utilizando abordagens presenciais nas lojas físicas por meio de um formulário online. Para estimular os consumidores à responder, foi sugerido aos donos oferecer uma “recompensa” em troca das respostas. Ao final do questionário, foi mostrada a mensagem de recompensa, conforme figura 3:

Figura 3: Mensagem de Finalização da Pesquisa.

Pesquisa {Nome da Cafeteria}

Obrigado por participar!

Suas respostas vão ajudar esta cafeteria a melhorar ainda mais a experiência dos clientes. A pesquisa é totalmente anônima e as informações fornecidas serão utilizadas apenas para entender melhor as preferências e opiniões dos frequentadores.

Como forma de agradecimento, apresente esta tela no balcão e retire um mimo especial!

Agradecemos sua colaboração! 😊

[Enviar outra resposta](#)

Fonte: Autor.

O questionário incluiu perguntas **abertas (qualitativas)** e **fechadas (quantitativas)**, incluindo escalas de avaliação (ex: Likert 1 a 5) e respostas descritivas. O instrumento de coleta foi estruturado em cinco blocos temáticos:

Quadro 18. Blocos Temáticos dentro do questionário.

Bloco	Tema	Tipo De Respondente
1	Hábito de Consumo	Clientes e Donos
2	Concorrência e Diferenciais	Clientes e Donos
3	Produto e Qualidade Percebida	Clientes e Donos
4	Perfil do Consumidor	Clientes e Donos
5	NPS e Sugestões	Clientes

Fonte: Autor (2025).

As perguntas foram inseridas dentro de cada um dos blocos, conforme o quadro 19:

Quadro 19. Perguntas do Questionário por bloco.

Bloco 1 - Hábito de Consumo
Com que frequência você frequenta cafeterias?
Você costuma visitar mais de uma cafeteria por semana?
O que te faria ser fiel a uma cafeteria específica?
O que mais te incomoda em cafeterias em geral?
Qual seu principal motivo para frequentar [Nome da Cafeteria]?

Bloco 2 - Concorrência e Diferenciais

<p>Você conhece outras cafeterias similares? Quais?</p> <p>O que essas outras cafeterias têm de melhor do que [Nome da Cafeteria]?</p> <p>O que [Nome da Cafeteria] tem de melhor que as outras?</p> <p>Se tivesse que escolher entre duas cafeterias parecidas, o que mais pesaria na sua decisão?</p> <p>Na sua opinião, qual é a característica mais marcante do [Nome da Cafeteria]?</p>
Bloco 3 - Produto e Qualidade Percebida
<p>Quais tipos de produtos você costuma consumir no [Nome da Cafeteria]?</p> <p>Qual produto você mais gosta?</p> <p>Como você avalia a qualidade dos produtos oferecidos?</p> <p>Existe algum outro produto que você gostaria de ver no cardápio? Se sim, qual?</p> <p>Algum produto já te decepcionou? Se sim, qual e por quê?</p> <p>Você considera que o preço dos produtos é justo em relação à qualidade oferecida?</p> <p>Se quiser, explique sua resposta abaixo:</p> <p>Como o ambiente da cafeteria afeta sua percepção sobre a qualidade dos produtos?</p> <p>Você considera que os preços praticados correspondem à qualidade dos produtos oferecidos?"</p> <p>Quais perfis de público você acredita que [Nome da Cafeteria] busca atender?</p>
Bloco 4 - Perfil do Consumidor
<p>Qual a sua faixa etária?</p> <p>Qual o seu gênero?</p> <p>Qual seu grau de escolaridade?</p> <p>Renda média familiar mensal</p> <p>Qual sua área de atuação ou profissão?</p>
Bloco 5 - NPS e Sugestões
<p>De 0 a 10, o quanto você recomendaria a cafeteria para um amigo ou familiar?</p> <p>Gostaria de deixar alguma sugestão, crítica ou elogio?</p>

Fonte: Autor (2025).

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada por meio de duas abordagens complementares:

- **Quantitativa:** tabulação e cálculo de frequências e médias simples para perguntas fechadas. Foram categorizadas como “Única” e “Top 3”:
 - Única: Perguntas de resposta única, isto é, o cliente apenas poderia escolher 1 resposta.

- *Top 3*: Perguntas com a opção de escolher até 3 respostas dentro da pergunta, que posteriormente foram agrupadas em 3 respostas mais frequentes para comparação com as respostas dos donos.
- **Qualitativa**: categorização temática das respostas abertas, com posterior síntese interpretativa. Categorizadas como “Abertas”.

As perguntas foram construídas utilizando os quatro autores

Os dados foram comparados em **matriz de análise cruzada**, permitindo identificar as principais **diferenças de percepção entre clientes e empreendedores**. Para cada pergunta quantitativa, seja do tipo “Única” ou “*Top 3*”, tivemos as respostas mais frequentes. Para cada “acerto” do empreendedor, este ganha 1 ponto. Para cada resposta dada divergente, ele não pontua. Desta forma, foi possível determinar o nível de conhecimento do empreendedor acerca do negócio de forma objetiva. Cada pesquisa foi personalizada para cada cafeteria e obteve-se o seguinte resultado:

Quadro 20. Resultados dos questionários aplicados.

Respostas	Cafeteria 1	Cafeteria 2	Cafeteria 3
<i>Número de Respostas</i>	29	47	43
<i>Período de Aplicação do Questionário</i>	Entre 26/06/2025 e 03/07/2025	Entre 25/06/2025 e 03/07/2025	Entre 27/06/2025 e 05/07/2025
<i>Pontuação Adquirida</i>	15	18	20
<i>Percentual de Acertos</i>	44,12%	52,94%	58,82%

Fonte: Autor (2025).

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

4.1 APLICAÇÃO DA PESQUISA

Com o objetivo de avaliar o grau de conhecimento que os gestores de três cafeterias possuem sobre seu público consumidor, foi realizada uma pesquisa de campo composta por entrevistas presenciais com clientes reais de cada estabelecimento. Em paralelo, cada proprietário foi convidado a responder ao mesmo questionário simulando a visão de um cliente médio, isto é, uma persona construída com base em sua percepção pessoal.

De acordo com Kotler e Keller (2012), a persona é uma técnica originada da segmentação de mercado que visa representar, de forma detalhada, um perfil típico de consumidor. Essa representação permite compreender os hábitos, motivações e comportamentos de compra do público-alvo, auxiliando na criação de estratégias mais alinhadas às suas necessidades.

A proposta desta análise é comparar diretamente as respostas fornecidas pelos donos com os dados empíricos coletados junto aos consumidores. A metodologia aplicada buscou identificar convergências e divergências entre o que os empreendedores acreditam sobre seu público-alvo e o que realmente é vivenciado pelos frequentadores das cafeterias.

As perguntas foram agrupadas em cinco blocos temáticos: (1) Hábito de Consumo, (2) Concorrência e Diferenciais, (3) Produto e Qualidade Percebida, (4) Perfil do Consumidor e (5) NPS e Sugestões. Cada bloco permitiu uma análise comparativa qualitativa e, para fins de métrica, foi atribuída uma pontuação às respostas: sempre que a resposta da persona coincidiu com a alternativa mais frequente entre os consumidores reais, foi registrado 1 ponto. Em questões do tipo “TOP 3”, cada acerto parcial também recebeu pontuação individual.

Essa abordagem permitiu mensurar, de forma objetiva, o grau de alinhamento entre a percepção interna (do dono) e a percepção do público real, além de apontar elementos estratégicos que podem orientar a melhoria da comunicação, do posicionamento e da experiência dos clientes em cada cafeteria. Não foi levado em consideração, entretanto, o perfil individual de cada respondente, mas sim a pontuação obtida em cada um dos blocos, agrupando as respostas em frequências de respostas e comparando-as com as hipóteses dos empreendedores.

4.2 BLOCOS TEMÁTICOS

4.2.1 BLOCO 1: HÁBITO DE CONSUMO

O primeiro bloco teve como objetivo compreender os hábitos de consumo do público frequentador das cafeterias, abordando aspectos como frequência de visita, fidelização, critérios de escolha e fatores de insatisfação. A análise comparativa entre as respostas dos gestores e as dos clientes permite avaliar o grau de proximidade entre a percepção interna e a realidade de consumo.

Na Cafeteria 1, localizada em São Paulo-SP, observou-se uma percepção parcial da rotina do consumidor. Embora o novo proprietário tenha acertado atributos relevantes para a fidelização, como bom atendimento, preço justo e qualidade dos produtos, superestimou a frequência de consumo e não identificou corretamente os principais fatores de incômodo (ver Figura 4). Considerando que o negócio foi adquirido recentemente e está em fase de transição de uma franquia para gestão própria, é compreensível a ausência de dados estruturados sobre o público.

Na Cafeteria 2, situada em Lima Duarte-MG, o gestor demonstrou conhecimento satisfatório sobre os fatores que promovem fidelização, como ambiente agradável, cordialidade no atendimento e qualidade dos produtos. No entanto, deixou de reconhecer corretamente o principal critério de escolha apontado pelos consumidores: o preço, e teve baixa precisão ao identificar os pontos de insatisfação (ver Figura 5). A ausência de atualizações periódicas pode ter comprometido a capacidade de acompanhar mudanças no comportamento do público, mesmo em uma cidade com consumidores relativamente estáveis.

A Cafeteria 3, localizada em São Bernardo do Campo-SP, apresentou o maior grau de alinhamento entre a percepção do gestor e a opinião dos clientes (ver Figura 6). Houve acerto nos fatores de fidelização e nos principais incômodos apontados pelo público, como o barulho, o preço elevado e o atendimento ineficiente.

Figura 4: Respostas da Cafeteria 1 no Bloco 1: Hábito de Consumo

Bloco 1 - Hábito de Consumo	Tipo de Pergunta	Resposta Dono(a)	Resposta(s) mais Frequentes(s)	Frequência	Acertos
Com que frequência você frequenta cafeterias?	ÚNICA	De 3 a 5 vezes por semana	1 ou 2 vezes por semana	7	0
Você costuma visitar mais de uma cafeteria por semana?	ÚNICA	Sim	Sim	17	1
O que te faria ser fiel a uma cafeteria específica?	TOP 3	Preços justos e compatíveis com a qualidade Café e produtos sempre de alta qualidade Atendimento cordial e personalizado	Preços justos e compatíveis com a qualidade Atendimento cordial e personalizado Café e produtos sempre de alta qualidade	19 16 13	3
O que mais te incomoda em cafeterias em geral?	TOP 3	Ambiente desconfortável ou barulhento Tempo de espera para ser atendido ou receber o pedido Café ou produtos com baixa qualidade	Ambiente ruim ou demorado Café ou produtos com baixa qualidade Preços altos	15 13 11	1
Qual seu principal motivo para frequentar a Cafeteria 1?	TOP 3	Qualidade do café e dos produtos Atendimento cordial e atencioso	Proximidade ou localização conveniente Atendimento cordial e atencioso Qualidade do café e dos produtos	20 17 14	2

Fonte: Autor (2025).

Figura 5: Respostas da Cafeteria 2 no Bloco 1: Hábito de Consumo

Bloco 1 - Hábito de Consumo	Tipo de Pergunta	Resposta Dono(a)	Resposta(s) mais Frequentes(s)	Frequência	Acertos
Com que frequência você frequenta cafeterias?	ÚNICA	De 1 a 3 vezes por mês	De 1 a 3 vezes por mês	25	1
Você costuma visitar mais de uma cafeteria por semana?	ÚNICA	Não	Não	42	1
O que te faria ser fiel a uma cafeteria específica?	TOP 3	Atendimento cordial e personalizado Café e produtos sempre de alta qualidade Ambiente aconchegador e confortável	Preços justos e compatíveis com a qualidade Atendimento cordial e personalizado Ambiente aconchegador e confortável	30 19 19	2
O que mais te incomoda em cafeterias em geral?	TOP 3	Ambiente desconfortável ou barulhento Atendimento ruim ou demorado Café ou produtos com baixa qualidade	Preços altos Atendimento ruim ou demorado Falta de opções no cardápio	26 24 16	1
Qual seu principal motivo para frequentar a Cafeteria 2?	TOP 3	Qualidade do café e dos produtos Atendimento cordial e atencioso Identificação com o estilo ou proposta da cafeteria	Qualidade do café e dos produtos Atendimento agradável e confortável Atendimento cordial e atencioso	35 34 17	2

Fonte: Autor (2025).

Figura 6: Respostas da Cafeteria 3 no Bloco 1: Hábito de Consumo

Bloco 1 - Hábito de Consumo	Tipo de Pergunta	Resposta Dono(a)	Resposta(s) mais Frequentes(s)	Frequência	Acertos
Com que frequência você frequenta cafeterias?	ÚNICA	1 ou 2 vezes por semana	Menos de uma vez por mês	15	0
Você costuma visitar mais de uma cafeteria por semana?	ÚNICA	Não	Não	25	1
O que te faria ser fiel a uma cafeteria específica?	TOP 3	Café e produtos sempre de alta qualidade Ambiente aconchegador e confortável Identificação com a proposta da cafeteria (estilo, marca, conceito)	Ambiente aconchegador e confortável Café e produtos sempre de alta qualidade Preços justos e compatíveis com a qualidade	29 24 23	2
O que mais te incomoda em cafeterias em geral?	TOP 3	Preços altos Ambiente desconfortável ou barulhento Atendimento ruim ou demorado	Atendimento ruim ou demorado Ambiente desconfortável ou barulhento Preços altos	26 23 21	3
Qual seu principal motivo para frequentar a Cafeteria 3?	TOP 3	Qualidade do café e dos produtos Ambiente agradável e confortável Identificação com o estilo ou proposta da cafeteria	Ambiente agradável e confortável Qualidade do café e dos produtos Atendimento cordial e atencioso	29 25 25	2

Fonte: Autor (2025).

4.2.2 BLOCO 2: CONCORRÊNCIA E DIFERENCIAIS

O segundo bloco abordou a percepção dos gestores em relação ao posicionamento competitivo da cafeteria, seus principais diferenciais e a visão sobre os concorrentes. As respostas foram confrontadas com as percepções dos consumidores, revelando o quanto o empreendedor comprehende sua proposta de valor em relação ao mercado local.

Na Cafeteria 1, o gestor acertou parcialmente ao citar diferenciais como a variedade e a qualidade dos produtos, além do bom atendimento. No entanto, ele desconsiderou fatores

importantes valorizados pelos consumidores nas cafeterias concorrentes, como praticidade, agilidade no serviço e preços acessíveis (ver Figura 7). Essa limitação pode estar relacionada ao curto tempo de gestão sob nova administração.

Na Cafeteria 2, a percepção do gestor demonstrou menos precisão. Embora tenha citado o ambiente como diferencial competitivo, não reconheceu atributos centrais destacados pelos consumidores, como o preço e a qualidade dos produtos (ver Figura 8). O fato de a cafeteria ser referência na cidade e contar com uma base de clientes fidelizados pode gerar uma sensação de estabilidade que reduz o senso de urgência para observar a concorrência.

Já a Cafeteria 3 demonstrou um entendimento mais aprofundado de seu posicionamento. O gestor acertou na identificação de seus principais diferenciais (como variedade, atendimento e qualidade do café) e reconheceu atributos valorizados nas cafeterias concorrentes, como conforto e agilidade (ver Figura 9).

Figura 7: Respostas da Cafeteria 1 no Bloco 2: Concorrência e Diferenciais

Bloco 2 - Concorrência e Diferenciais	Tipo de Pergunta	Resposta Dono(a)	Resposta(s) mais Frequentes	Frequência	Acertos
Você conhece outras cafeterias similares? Quais?	ABERTA	Aberta	Aberta	3	
O que essas outras cafeterias têm de melhor do que a Cafeteria 1?	TOP 3	Variedade de comidas/lanches Ambiente mais confortável ou bonito Localização mais conveniente	Variedade de comidas/lanches Preço mais acessível Horário de funcionamento mais amplo	8 7 6	1
O que a Cafeteria 1 tem de melhor que as outras?	TOP 3	Qualidade do café Atendimento mais atencioso Localização mais conveniente	Atendimento mais atencioso Qualidade do café Rapidez no atendimento	18 12 9	2
Se tivesse que escolher entre duas cafeterias parecidas, o que mais pesaria na sua decisão?	ÚNICA	Qualidade do café	Qualidade do café	13	1
Na sua opinião, qual é a característica mais marcante da Cafeteria 1?	ÚNICA	Qualidade dos produtos	Atendimento atencioso	15	0

Fonte: Autor (2025).

Figura 8: Respostas da Cafeteria 2 no Bloco 2: Concorrência e Diferenciais

Bloco 2 - Concorrência e Diferenciais	Tipo de Pergunta	Resposta Dono(a)	Resposta(s) mais Frequentes	Frequência	Acertos
Você conhece outras cafeterias similares? Quais?	ABERTA	Aberta	Aberta	11	
O que essas outras cafeterias têm de melhor do que a Cafeteria 2?	TOP 3	Variedade de comidas/lanches Horário de funcionamento mais amplo Preço mais acessível	Horário de funcionamento mais amplo Preço mais acessível Variedade de comidas/lanches	13 13 12	1
O que a Cafeteria 2 tem de melhor que as outras?	TOP 3	Atendimento mais atencioso Ambiente mais confortável ou bonito Horário de funcionamento mais amplo	Ambiente mais confortável ou bonito Variedade de comidas/lanches Atendimento mais atencioso	26 22 20	2
Se tivesse que escolher entre duas cafeterias parecidas, o que mais pesaria na sua decisão?	ÚNICA	Atendimento	Preço dos produtos	12	0
Na sua opinião, qual é a característica mais marcante da Cafeteria 2?	ÚNICA	Atendimento atencioso	Qualidade dos produtos	21	0

Fonte: Autor (2025).

Figura 9: Respostas da Cafeteria 3 no Bloco 2: Concorrência e Diferenciais

Bloco 2 - Concorrência e Diferenciais	Tipo de Pergunta	Resposta Dono(a)	Resposta(s) mais Frequentes(s)	Frequência	Acertos
Você conhece outras cafeterias similares? Quais?	ABERTA	Aberta	Aberta	5	
O que essas outras cafeterias têm de melhor do que a Cafeteria 3?	TOP 3	Ambiente mais confortável ou bonito	Ambiente mais confortável ou bonito	12	
		Rapidez no atendimento	Horário de funcionamento mais amplo	10	2
		Horário de funcionamento mais amplo	Variedade de bebidas	10	
O que a Cafeteria 3 tem de melhor que as outras?	TOP 3	Qualidade do café	Atendimento mais atencioso	25	
		Variedade de comidas/lanches	Variedade de comidas/lanches	19	3
		Atendimento mais atencioso	Qualidade do café	18	
Se tivesse que escolher entre duas cafeterias parecidas, o que mais pesaria na sua decisão?	ÚNICA	Qualidade do café	Qualidade do café	10	1
Na sua opinião, qual é a característica mais marcante da Cafeteria 3?	ÚNICA	Qualidade dos produtos	Atendimento atencioso	12	0

Fonte: Autor (2025).

4.2.3 BLOCO 3 – PRODUTO E QUALIDADE PERCEBIDA

Este bloco buscou avaliar como os empreendedores compreendem a percepção do público sobre a qualidade dos produtos oferecidos, incluindo sabor, variedade, apresentação e aspectos sensoriais.

Na Cafeteria 1, a percepção do gestor mostrou-se razoável. Acertou ao reconhecer os produtos mais consumidos e aqueles com maior potencial de crescimento, mas falhou ao identificar os menos atrativos (ver Figura 10). A ausência de dados históricos e a fase inicial da nova gestão justificam essas lacunas.

Na Cafeteria 2, houve acertos em relação aos produtos mais consumidos. No entanto, foram mencionados produtos pouco valorizados pelos consumidores, o que indica uma leitura enviesada da atratividade de certos itens (ver Figura 11).

A Cafeteria 3 novamente apresentou o maior grau de alinhamento. O gestor reconheceu com precisão os itens de maior e menor demanda, assim como os elementos mais valorizados na qualidade percebida pelos clientes (ver Figura 12).

Figura 10: Respostas da Cafeteria 1 no Bloco 3: Produto e Qualidade Percebida

Bloco 3 - Produto e Qualidade Percebida	Tipo de Pergunta	Resposta Dono(a)	Resposta(s) mais Frequentes(s)	Frequência	Acertos
Quais tipos de produtos você costuma consumir na a Cafeteria 1?	TOP 3	Café & cia (Espresso, Chocolate Cremoso...) Brunch & toasts (Caprese, Salmão...) Panini (Caprese, Carpaccio...)	Café & cia (Espresso, Chocolate Cremoso...) Salgados (Croissant, Pão de Queijo...)	25 10	2
Qual produto você mais gosta?	ABERTA	Aberta	Aberta	8	
Como você avalia a qualidade dos produtos oferecidos?	ÚNICA	4	3	21	0
Existe algum outro produto que você gostaria de ver no cardápio? Se sim, qual?	ABERTA	Aberta	Aberta	3	
Algum produto já te decepcionou? Se sim, qual e por quê?	ABERTA	Aberta	Aberta	5	
Você considera que o preço dos produtos é justo em relação à qualidade oferecida?	ÚNICA	5	2	10	0
Se quiser, explique sua resposta abaixo:	ABERTA	Aberta	Aberta	1	
Como o ambiente da cafeteria afeta sua percepção sobre a qualidade dos produtos?	ÚNICA	Não necessariamente. Depende do porquê eu estou indo lá. Geralmente as pessoas vão pelo produto. O complexo já oferece inúmeras alternativas para descompressão.	Ambientes confortáveis fazem eu valorizar mais o que consumo	17	0
Você considera que os preços praticados correspondem à qualidade dos produtos oferecidos?"	ÚNICA	4	3	11	0
Quais perfis de público você acredita que a Cafeteria 1 busca atender?	TOP 3	Classe Alta (A) Classe Média Alta (B)	Classe Média Alta (B) Classe Alta (A)	21 15	2
		Classe Média (C)	Classe Média (C)	11	

Fonte: Autor (2025).

Figura 11: Respostas da Cafeteria 2 no Bloco 3: Produto e Qualidade Percebida

Bloco 3 - Produto e Qualidade Percebida	Tipo de Pergunta	Resposta Dono(a)	Resposta(s) mais Frequentes(s)	Frequência	Acertos
Quais tipos de produtos você costuma consumir na a Cafeteria 2?	TOP 3	Casa das Trufas (Bolo, Tortas...) Sanduíches (Croissant, Ciabatta...) Bebidas quentes (Café Bombom, Café Especial...)	Casa das Trufas (Bolo, Tortas...) Bebidas quentes (Café Bombom, Café Especial...)	33 22	2
Qual produto você mais gosta?	ABERTA	Aberta	Aberta	4	
Como você avalia a qualidade dos produtos oferecidos?	ÚNICA	4	4	42	1
Existe algum outro produto que você gostaria de ver no cardápio? Se sim, qual?	ABERTA	Aberta	Aberta	4	
Algum produto já te decepcionou? Se sim, qual e por quê?	ABERTA	Aberta	Aberta	17	
Você considera que o preço dos produtos é justo em relação à qualidade oferecida?	ÚNICA	5	3	22	0
Se quiser, explique sua resposta abaixo:	ABERTA	Aberta	Aberta	1	
Como o ambiente da cafeteria afeta sua percepção sobre a qualidade dos produtos?	ÚNICA	Ambientes confortáveis fazem eu valorizar mais o que consumo	Ambientes confortáveis fazem eu valorizar mais o que consumo	24	1
Você considera que os preços praticados correspondem à qualidade dos produtos oferecidos?"	ÚNICA	4	3	23	0
Quais perfis de público você acredita que a Cafeteria 2 busca atender?	TOP 3	Classe Alta (A) Classe Média Alta (B)	Classe Média Alta (B) Classe Média (C)	28 26	3
		Classe Média (C)	Classe Alta (A)	18	

Fonte: Autor (2025).

Figura 12: Respostas da Cafeteria 3 no Bloco 3: Produto e Qualidade Percebida

Bloco 3 - Produto e Qualidade Percebida	Tipo de Pergunta	Resposta Dono(a)	Resposta(s) mais Frequentes(s)	Frequência	Acertos
Quais tipos de produtos você costuma consumir na Cafeteria 3?	TOP 3	Cafés tradicionais (Cappuccino Italiano, V60 Coado...)	Cafés tradicionais (Cappuccino Italiano, V60 Coado...)	24	
		Salgados e lanches (Misto quente francês, Waffle de Queijo...)	Salgados e lanches (Misto quente francês, Waffle de Queijo...)	22	2
		Croissants (Croissant, Caneca Roll)	Cafés especiais (Chocotino, Pistaccino...)	18	
Qual produto você mais gosta?	ABERTA	Aberta	Aberta	2	
Como você avalia a qualidade dos produtos oferecidos?	ÚNICA	5	4	32	0
Existe algum outro produto(s) que você gostaria de ver no cardápio? Se sim, qual(is)?	ABERTA	Aberta	Aberta	4	
Algum produto já te decepcionou? Se sim, qual e por quê?	ABERTA	Aberta	Aberta	10	
Você considera que o preço dos produtos é justo em relação à qualidade oferecida?	ÚNICA	5	2	18	0
Se quiser, explique sua resposta abaixo:	ABERTA	Aberta	Aberta	0	
Como o ambiente da cafeteria afeta sua percepção sobre a qualidade dos produtos?	ÚNICA	Um ambiente bem decorado transmite mais cuidado com os detalhes	Ambientes confortáveis fazem eu valorizar mais o que consumo	15	0
Você considera que os preços praticados correspondem à qualidade dos produtos oferecidos?"	ÚNICA	5	3	21	0
Quais perfis de público você acredita que a Cafeteria 3 busca atender?	TOP 3	Classe Média Alta (B) Classe Média (C)	Classe Média Alta (B) Classe Média (C) Classe Alta (A)	27 24 8	2

Fonte: Autor (2025).

4.2.4 BLOCO 4 – PERFIL DO CONSUMIDOR

O Bloco 4 teve como objetivo identificar como os gestores compreendem o perfil de seu público-alvo, analisando aspectos como faixa etária, faixa de renda, horário de maior movimento e canais mais utilizados pelos clientes. Essa compreensão é essencial para o direcionamento de ações de marketing e comunicação, bem como para ajustes no mix de produtos e serviços.

Na Cafeteria 1, observou-se um perfil parcialmente reconhecido. O gestor conseguiu identificar o horário de maior movimento com base na rotina corporativa local, mas apresentou incertezas quanto à faixa etária predominante e aos canais de comunicação mais eficazes (ver Figura 13). Esse resultado é coerente com a fase inicial da nova gestão e com a ausência de dados consolidados. O público, formado por trabalhadores de diferentes empresas dentro de um complexo empresarial, apresenta rotatividade e padrões diversos de consumo, o que dificulta uma leitura rápida e precisa.

Na Cafeteria 2, o gestor demonstrou maior familiaridade com o perfil do público, acertando a faixa etária predominante e os horários de maior movimento (ver Figura 14). A leitura sobre renda e preferências digitais, contudo, não foi plenamente precisa. Em cidades menores como Lima Duarte, o contato direto com o cliente favorece uma compreensão intuitiva do perfil, embora essa proximidade não elimine a necessidade de validação com dados atualizados. A percepção de que o público é fiel e estável pode limitar a atualização de estratégias baseadas em mudança de comportamento.

A Cafeteria 3 apresentou a leitura mais completa e detalhada do público-alvo (ver Figura 15). O gestor demonstrou conhecimento apurado sobre faixa etária, faixa de renda, picos de movimento e uso de canais digitais. A presença digital da marca e o histórico de interação com os seguidores nas redes sociais provavelmente contribuem para esse nível de precisão. Além disso, o tempo de atuação e a prática de validação frequente com o público favorecem uma percepção mais sensível e atualizada das mudanças no perfil do consumidor.

Figura 13: Respostas da Cafeteria 1 no Bloco 4: Perfil do Consumidor

Bloco 4 - Perfil do Consumidor	Tipo de Pergunta	Resposta Dono(a)	Resposta(s) mais Frequentes(s)	Frequência	Acertos
	Qual a sua faixa etária?	ÚNICA	25-34	35-44	10 0
	Qual o seu gênero?	ÚNICA	Masculino	Feminino	22 0
	Qual seu grau de escolaridade?	ÚNICA	Ensino superior completo	Pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado)	13 0
	Renda média familiar mensal	ÚNICA	De 2 a 5 salários mínimos (R\$ 2.824,01 a R\$ 7.060,00)	Acima de 10 salários mínimos (mais de R\$ 14.120,00)	12 0
	Qual sua área de atuação ou profissão?	ÚNICA	Comunicação, marketing ou design	Administração, negócios ou finanças	14 0

Fonte: Autor (2025).

Figura 14: Respostas da Cafeteria 2 no Bloco 4: Perfil do Consumidor

Bloco 4 - Perfil do Consumidor	Tipo de Pergunta	Resposta Dono(a)	Resposta(s) mais Frequentes(s)	Frequência	Acertos
	Qual a sua faixa etária?	ÚNICA	45-54	25-34	15 0
	Qual o seu gênero?	ÚNICA	Feminino	Feminino	41 1
	Qual seu grau de escolaridade?	ÚNICA	Ensino superior completo	Pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado)	13 0
	Renda média familiar mensal	ÚNICA	Acima de 10 salários mínimos (mais de R\$ 14.120,00)	De 2 a 5 salários mínimos (R\$ 2.824,01 a R\$ 7.060,00)	19 0
	Qual sua área de atuação ou profissão?	ÚNICA	Administração, negócios ou finanças	Comércio, vendas ou atendimento ao público	10 0

Fonte: Autor (2025).

Figura 15: Respostas da Cafeteria 3 no Bloco 4: Perfil do Consumidor

Bloco 4 - Perfil do Consumidor	Tipo de Pergunta	Resposta Dono(a)	Resposta(s) mais Frequentes(s)	Frequência	Acertos
	Qual a sua faixa etária?	ÚNICA	25-34	45-54	10 0
	Qual o seu gênero?	ÚNICA	Feminino	Feminino	34 1
	Qual seu grau de escolaridade?	ÚNICA	Ensino superior completo	Ensino superior completo	16 1
	Renda média familiar mensal	ÚNICA	De 5 a 10 salários mínimos (R\$ 7.060,01 a R\$ 14.120,00)	De 2 a 5 salários mínimos (R\$ 2.824,01 a R\$ 7.060,00)	17 0
	Qual sua área de atuação ou profissão?	ÚNICA	Comunicação, marketing ou design	Administração, negócios ou finanças	10 0

Fonte: Autor (2025).

4.2.5 BLOCO 5 – SATISFAÇÃO (NPs) E SUGESTÕES

O Bloco 5 teve como objetivo mensurar o nível de satisfação dos clientes por meio da métrica do Net Promoter Score (NPS), criada por Fred Reichheld e amplamente utilizada em empresas de todo o mundo para avaliar a lealdade dos consumidores. O método é baseado em uma única pergunta: “De 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar este serviço/produto a um amigo ou colega?”. A partir disso, os clientes são classificados como promotores (9 ou 10), neutros (7 ou 8) ou detratores (0 a 6). O NPS é então calculado pela subtração do percentual de detratores do percentual de promotores (REICHHELD, 2003).

No caso desta pesquisa, os três estabelecimentos analisados apresentaram notas elevadas (ver figura 16), demonstrando um bom desempenho em termos de experiência percebida pelos consumidores: A Cafeteria 2 obteve o maior NPS, com 9,66, demonstrando um público altamente satisfeito e fidelizado. A Cafeteria 3 ficou em segundo lugar, com 9,19, revelando consistência e maturidade na entrega de valor. Já a Cafeteria 1, mesmo sendo a mais recente sob nova gestão, apresentou um NPS de 9,1, o que também reflete uma excelente aceitação dos clientes e um bom ponto de partida para a consolidação do relacionamento com o público.

Figura 16: Resultados do Bloco 5 – NPS das três cafeterias

Bloco 5 - NPS e Sugestões		Cafeteria 1	Cafeteria 2	Cafeteria 3
<i>De 0 a 10, o quanto você recomendaria a cafeteria para um amigo ou familiar?</i>	NPS	9,1	9,66	9,19
<i>Gostaria de deixar alguma sugestão, crítica ou elogio?</i>	ABERTA	-	-	-

Fonte: Autor (2025).

4.3 SÍNTESE DAS PONTUAÇÕES

Com o intuito de avaliar o nível de conhecimento que os empreendedores demonstram ter sobre seus próprios negócios e clientes, foram atribuídas pontuações às respostas fornecidas em cada um dos cinco blocos da pesquisa. A metodologia utilizada foi previamente descrita no Capítulo 3 e consistiu em uma análise cruzada entre as respostas dos empreendedores e os dados obtidos junto aos clientes.

Cada pergunta quantitativa, do tipo “Única” ou “Top 3”, foi analisada com base na frequência das respostas do público. Para cada item em que a resposta do empreendedor coincidiu com a resposta mais recorrente dos consumidores, foi atribuído 1 ponto. Em casos de divergência, nenhum ponto foi contabilizado. Dessa forma, foi possível estabelecer uma pontuação objetiva para cada bloco da pesquisa, representando o grau de alinhamento entre percepção e realidade.

Cada pesquisa foi adaptada ao contexto da respectiva cafeteria, respeitando suas particularidades. A seguir, são apresentados os resultados obtidos por cada uma das três cafeterias ao longo dos cinco blocos de análise.

4.3.1 BLOCO 1: HÁBITO DE CONSUMO

A Cafeteria 3 teve o melhor desempenho, com 8 acertos em 11 possíveis (conforme Figura 17). Esse resultado condiz com o histórico do negócio, que já realizou pesquisas anteriores e costuma testar novidades com o público, o que pode ter contribuído para uma percepção mais próxima da realidade.

As Cafeterias 1 e 2 empataram com 7 acertos. No caso da Cafeteria 1, mesmo sendo recém-adquirida e ainda em transição de uma franquia, os donos demonstraram certo alinhamento com o perfil dos clientes. Isso pode estar ligado à experiência anterior dos gestores com negócios do mesmo segmento. Já na Cafeteria 2, o conhecimento sobre o público pode estar desatualizado, já que a última pesquisa foi feita antes da inauguração, há cerca de três anos.

Figura 17: Resumo das Pontuações do Bloco 1

Bloco 1 - Hábito de Consumo	Tipo de Pergunta	Cafeteria 1	Cafeteria 2	Cafeteria 3
Com que frequência você frequenta cafeterias?	ÚNICA	0	1	0
Você costuma visitar mais de uma cafeteria por semana?	ÚNICA	1	1	1
O que te faria ser fiel a uma cafeteria específica?	TOP 3	3	2	2
O que mais te incomoda em cafeterias em geral?	TOP 3	1	1	3
Qual seu principal motivo para frequentar [Nome da Cafeteria]?	TOP 3	2	2	2
PONTUAÇÃO	-	7	7	8

Fonte: Autor (2025).

4.3.2 BLOCO 2: CONCORRÊNCIA E DIFERENCIAIS

A Cafeteria 3 novamente obteve o melhor desempenho, com 6 acertos (conforme Figura 18). Isso reforça a hipótese de que a gestão está atenta ao mercado e à percepção dos clientes. Mesmo sem pesquisas recentes, o acompanhamento constante, tanto presencial quanto nas redes sociais, parece ajudar os donos a manter uma boa leitura da concorrência e dos próprios pontos fortes.

A Cafeteria 1 pontuou em 4 das 5 questões. Considerando o curto tempo de gestão dos novos proprietários, esse resultado pode ser considerado positivo. Ainda que não tenham feito nenhuma pesquisa desde a aquisição, os empreendedores já demonstram certa sensibilidade quanto à imagem da cafeteria diante dos concorrentes.

Já a Cafeteria 2 pontuou apenas 3 vezes, apresentando menor alinhamento entre a percepção dos donos e a dos clientes nesse aspecto. Isso pode indicar uma dificuldade em

acompanhar mudanças no mercado ou na percepção do público desde a abertura do negócio, sobretudo considerando que a cafeteria se consolidou como referência local e, por isso, pode correr o risco de acomodação.

Figura 18: Resumo das Pontuações do Bloco 2

Bloco 2 - Concorrência e Diferenciais	Cafeteria 1	Cafeteria 2	Cafeteria 3
Você conhece outras cafeterias similares? Quais?	ABERTA	-	-
O que essas outras cafeterias têm de melhor do que [Nome da Cafeteria]?	TOP 3	1	1
O que [Nome da Cafeteria] tem de melhor que as outras?	TOP 3	2	2
Se tivesse que escolher entre duas cafeterias parecidas, o que mais pesaria na sua decisão?	ÚNICA	1	0
Na sua opinião, qual é a característica mais marcante do [Nome da Cafeteria]?	ÚNICA	0	0
PONTUAÇÃO	-	4	6

Fonte: Autor (2025).

4.3.3 BLOCO 3 – PRODUTO E QUALIDADE PERCEBIDA

A Cafeteria 2 obteve o melhor desempenho neste bloco, com 7 acertos (conforme Figura 19). Isso pode indicar que, apesar de não realizar pesquisas recentes, a empreendedora ainda mantém uma boa leitura do que seus clientes consideram relevante no cardápio e no ambiente da cafeteria. A pontuação elevada revela uma sintonia importante com a proposta de valor percebida pelo público.

As Cafeterias 1 e 3 empataram com 4 acertos cada. No caso da Cafeteria 1, o desempenho é compreensível considerando o pouco tempo de gestão dos atuais donos, que estão ainda em fase de adaptação e observação. Já na Cafeteria 3, o resultado chama mais atenção, visto que os proprietários têm mais tempo de mercado e já realizaram pesquisas anteriormente. Isso pode indicar que, embora exista uma preocupação com o posicionamento da marca, talvez o olhar para os produtos específicos e para o relacionamento entre preço e qualidade precise ser atualizado ou reavaliado.

Cabe destacar, entretanto, que duas perguntas do bloco apresentaram certa redundância, ambas abordando a percepção de justiça dos preços em relação à qualidade. Isso pode ter influenciado a clareza das respostas por parte dos donos, além de reduzir a eficiência analítica do instrumento. Mesmo assim, o bloco contribuiu para evidenciar diferenças relevantes entre a percepção dos empreendedores e a expectativa do público.

Figura 19: Resumo das Pontuações do Bloco 3

Bloco 3 - Produto e Qualidade Percebida	Cafeteria 1	Cafeteria 2	Cafeteria 3
Quais tipos de produtos você costuma consumir no [Nome da Cafeteria]?	TOP 3	2	2
Qual produto você mais gosta?	ABERTA	-	-
Como você avalia a qualidade dos produtos oferecidos?	ÚNICA	0	1
Existe algum outro produto que você gostaria de ver no cardápio? Se sim, qual?	ABERTA	-	-
Algum produto já te decepcionou? Se sim, qual e por quê?	ABERTA	-	-
Você considera que o preço dos produtos é justo em relação à qualidade oferecida?	ÚNICA	0	0
Se quiser, explique sua resposta abaixo:	ABERTA	-	-
Como o ambiente da cafeteria afeta sua percepção sobre a qualidade dos produtos?	ÚNICA	0	1
Você considera que os preços praticados correspondem à qualidade dos produtos oferecidos?"	ÚNICA	0	0
Quais perfis de público você acredita que [Nome da Cafeteria] busca atender?	TOP 3	2	2
PONTUAÇÃO	-	4	7
			4

Fonte: Autor (2025).

4.3.4 BLOCO 4 – PERFIL DO CONSUMIDOR

Neste bloco, os resultados foram mais discretos, conforme Figura 20: a Cafeteria 3 obteve a maior pontuação, com 2 acertos; a Cafeteria 2, apenas 1; e a Cafeteria 1 não pontuou. O desempenho modesto no geral indica uma lacuna importante nas estratégias das empresas: mesmo as mais estruturadas, como é o caso da Cafeteria 3, demonstraram certo distanciamento de dados objetivos sobre quem consome de fato seus produtos. Já a Cafeteria 1, em fase inicial de gestão, apresenta um desconhecimento total do perfil de seus clientes, o que é compreensível diante da pouca vivência com o negócio, mas ainda assim preocupante, especialmente para uma marca que busca se posicionar após o processo de desligamento da rede de franquia.

Esse bloco evidencia que o conhecimento intuitivo pode não ser suficiente quando se trata de dados demográficos. A ausência de pesquisas regulares ou da construção de personas baseadas em dados reais limita o potencial estratégico das cafeterias, podendo gerar decisões desalinhadas com as necessidades do público-alvo.

Figura 20: Resumo das Pontuações do Bloco 4

Bloco 4 - Perfil do Consumidor	Cafeteria 1	Cafeteria 2	Cafeteria 3
Qual a sua faixa etária?	ÚNICA	0	0
Qual o seu gênero?	ÚNICA	0	1
Qual seu grau de escolaridade?	ÚNICA	0	1
Renda média familiar mensal	ÚNICA	0	0
Qual sua área de atuação ou profissão?	ÚNICA	0	0
PONTUAÇÃO	-	0	1
			2

Fonte: Autor (2025).

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a conclusão da análise dos cinco blocos temáticos, foi possível sistematizar as pontuações obtidas por cada cafeteria com base no grau de alinhamento entre as respostas dos empreendedores e as percepções predominantes entre os consumidores entrevistados (ver Figura 21). As pontuações foram atribuídas conforme a correspondência direta entre a resposta do empreendedor e a alternativa mais frequentemente mencionada pelos respondentes em cada item da pesquisa.

Figura 21: Resumo das Pontuações dos Blocos

Bloco	Cafeteria 1	Cafeteria 2	Cafeteria 3
<i>Bloco 1 – Hábito de Consumo</i>	7	7	8
<i>Bloco 2 – Concorrência e Diferenciais</i>	4	3	6
<i>Bloco 3 – Produto e Qualidade Percebida</i>	4	7	4
<i>Bloco 4 – Perfil do Consumidor</i>	0	1	2
<i>Bloco 5 – NPS e Sugestões</i>	-	-	-
Total de Pontos	15	18	20
Percentual de Acertos	44,12%	52,94%	58,82%

Fonte: Autor (2025).

Observou-se que a Cafeteria 3 apresentou o desempenho mais elevado, totalizando 20 pontos, o que corresponde a 58,82% de acertos. Esse resultado refletiu o histórico mais consolidado da empresa, com práticas anteriores de escuta ativa do cliente e validações periódicas com o público. A Cafeteria 2, com 18 pontos (52,94%), também obteve bom desempenho, mesmo não tendo realizado pesquisas recentes, o que pode indicar um bom conhecimento intuitivo do público fidelizado ao longo dos anos. Já a Cafeteria 1, com 15 pontos (44,12%), apresentou menor pontuação, o que pode estar relacionado ao curto período de gestão dos atuais proprietários e à ausência de dados históricos sobre o público e concorrência, dado seu recente processo de transição de franquia para operação independente.

Esses dados permitiram identificar o grau de familiaridade de cada empreendedor com os hábitos, preferências e perfis de seus clientes. Além disso, ofereceram subsídios relevantes para a construção de diagnósticos mais precisos, orientando futuras ações estratégicas no posicionamento de mercado de cada estabelecimento.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo central analisar como a pesquisa de mercado pode servir como ferramenta para a estruturação estratégica de microempresas, a partir de um estudo comparativo com três cafeterias em contextos distintos. A investigação buscou compreender o quanto os empreendedores conhecem efetivamente seu público-alvo e como esse conhecimento, ou sua ausência, influencia nas decisões do negócio.

Para isso, foram construídas personas simuladas com base nas respostas de consumidores reais de cada cafeteria, cujas percepções foram então comparadas às respostas fornecidas pelos próprios empreendedores. A organização das respostas em blocos temáticos permitiu uma análise estruturada e segmentada, abrangendo aspectos como hábitos de consumo, percepção de concorrência, atributos do produto, perfil sociodemográfico e avaliação geral da marca.

Os resultados evidenciaram diferenças importantes entre as empresas analisadas. A Cafeteria 3, mais consolidada no mercado e com histórico de escuta ativa do público, demonstrou maior alinhamento com o comportamento real de seus consumidores. A Cafeteria 2 também apresentou bom desempenho, apesar de não realizar atualizações recentes de pesquisa. Já a Cafeteria 1, com gestão recente e ainda em fase de adaptação, obteve menor pontuação, o que pode refletir tanto a ausência de dados prévios quanto o estágio inicial da nova administração.

Além dos resultados obtidos em pesquisa, vale ressaltar a criação de um método de fácil aplicação para qualquer tipo de empresa, não apenas cafeterias. O sistema de pontuação proposto é capaz de auxiliar qualquer empreendedor a ter um conhecimento maior do seu negócio e pode ser facilmente aplicado em qualquer estágio do negócio, em diferentes contextos. Existem melhorias no método, como por exemplo evitar perguntas duplicadas ou aprofundar mais em aspectos de concorrência, mas de maneira geral o sistema consegue oferecer uma visão holística do negócio e do seu público consumidor.

Naturalmente, este estudo apresentou limitações, como o número reduzido de empresas analisadas e a simplicidade da metodologia aplicada. Ainda assim, os resultados obtidos foram suficientes para demonstrar o valor da pesquisa de mercado mesmo em contextos operacionais modestos. Além disso, pelas diferenças existentes entre as três cafeterias — sejam geográficas, de perfil de público, classe social, entre outras — não é possível afirmar categoricamente que os resultados encontrados são fruto exclusivamente do

tempo de existência do negócio. Fica como sugestão para estudos futuros a aplicação da pesquisa com mais cafeterias, criando grupos similares para comparação de realidades mais parecidas, além da ampliação da amostra e a exploração de ferramentas complementares, como a integração de dados digitais e indicadores de performance ao processo de escuta do consumidor.

Conclui-se que a pesquisa de mercado, quando adaptada à realidade das microempresas, pode ser uma aliada estratégica poderosa. Mesmo em formatos simples, ela é capaz de revelar lacunas de percepção, orientar decisões mais assertivas e aproximar o empreendedor de seu público. Trata-se, portanto, de uma prática acessível, viável e de grande impacto para a sustentabilidade e o crescimento dos pequenos negócios.

REFERÊNCIAS

ABEPRO (BRASIL). Associação Brasileira de Engenharia de Produção. **Engenharia de Produção: Grande Área e Diretrizes Curriculares**. Disponível em: <https://www.abepro.org.br/interna.asp?p=399&m=424&ss=1&c=362>. Acesso em: 30 dez. 2024.

ALMEIDA, Fernando Celso de. **Inteligência competitiva: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em: 28 nov. 2024.

CASARIL, Carlos Cassemiro; SAMPAIO, Fernando dos Santos. **Mercado consumidor de cafés especiais no Brasil: o caso dos docentes de universidades e faculdades públicas e privadas**. Revista Percurso - NEMO, Maringá, v. 15, n. 2, p. 133-164, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/376849682_MERCADO_CONSUMIDOR_DE_CAFES_ESPECIAIS_NO_BRASIL_O_CASO_DOS_DOCENTES_DE_UNIVERSIDADES_E_FACULDADES_PUBLICAS_E_PRIVADAS_CONSUMER_MARKET_FOR_SPECIALTY_COFFEE_IN_BRAZIL_THE_CASE_OF_TEACHERS_FROM_UNIVERSIT. Acesso em: 30 abr. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: plano de negócio**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2003.

COSTA, Gabriel de Assis. **Identificação de um modelo de plano de negócios para uma empresa de gerenciamento educacional**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, Juiz de Fora, 2019.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30. ed. rev. e atual. São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 7. ed. São Paulo: Emprende, 2018.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2^a reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FIA. **O que é inteligência de mercado e qual sua importância**, 2024. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/inteligencia-de-mercado/>. Acesso em: 10 jun. 2025.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2009.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

IBGE. **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo: 2022**. Coordenação de Cadastros e Classificações. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2102143>. Acesso em: 27 nov. 2024.

IBRAMERC. **Por quanto tempo ainda vai existir inteligência de mercado**, 2022.

Disponível em:

<https://ibramerc.liveuniversity.com/blog/por-quanto-tempo-ainda-vai-existir-inteligencia-de-mercado>. Acesso em: 10 jun. 2025.

JANNEY, J. J.; DESS, G. G. **The risk concept for entrepreneurs reconsidered: new challenges to the conventional wisdom**. Journal of Business Venturing, v. 21, n. 3, p. 385-400, 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LITTRÉ, E. **Le nouveau Littré: édition augmentée du petit Littré**. Rev. ed. Paris: Rue des Écoles, 2005.

LONGENECKER, G. J.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MATOS, Fernanda Rodrigues Nogueira. **A inteligência competitiva como ferramenta estratégica na tomada de decisão empresarial**. Revista Gestão & Planejamento, Salvador, v. 17, n. 2, p. 308–325, 2016.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce W.; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOURA, Aline Azevedo. **Inteligência estratégica: conceitos e fundamentos**. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 8, n. 4, p. 647–663, 2015.

PORTRER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Sérgio Pereira Barbosa. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PRADO JÚNIOR, Caio. **História econômica do Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 2008.

REICHHELD, Fred. **The one number you need to grow**. Harvard Business Review, 2003.

SALIM, César Simões. **Construindo planos de empreendimentos: negócios lucrativos, ações sociais e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SEBRAE. **Causa mortis: causas de falência e fechamento de empresas no Brasil**. 2014. Disponível em:

https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf. Acesso em: 28 nov. 2024.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios.** Brasília: SEBRAE, 2013.

SEBRAE. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI.**

Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencias-entre-microempresa-pequena-empresa-e-meis.03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 28 nov. 2024.

SEBRAE. **Pesquisa sobre a sobrevivência de empresas: relatório completo 2021.**

Disponível em:

<https://pt.scribd.com/document/650616490/PUB-Pesquisa-Sobrevivencia-de-Empresas-2021-Relatorio-Completo>. Acesso em: 28 nov. 2024.

SEBRAE-SC. **Número de empregados e receita bruta para MEI, ME e EPP.** Disponível em:

<https://www.sebrae-sc.com.br/blog/numero-de-empregados-receita-bruta-para-meis-me-e-pps>. Acesso em: 29 nov. 2024.

SEBRAE; DIEESE. **Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios 2018.** Brasília, 2020.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. **The promise of entrepreneurship as a field of research.** Academy of Management Review, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000. DOI: 10.5465/AMR.2000.2791611.

STEFFEN, César. **Inteligência de mercado no contexto de marketing.** Freitas Bastos, 2023.

TIMMONS, J. A. **New venture creation: entrepreneurship for the 1990s.** 3. ed. Homewood: Irwin, 1990.

TEIXEIRA, Hélio de Avellar. **Pesquisa de mercado. Perspectivas em Ciência da Informação,** Belo Horizonte, v. 2, n. 2, p. 223-234, jul./dez. 1997.

APÊNDICE A

Seção 1 de 6

Pesquisa {Nome da Cafeteria}

Olá!  Aqui na **{Nome da Cafeteria}**, queremos oferecer a melhor experiência possível para você.

Por isso, preparamos esta pesquisa para conhecer melhor o perfil dos nossos clientes, entender suas preferências, saber o que valorizam em uma cafeteria e como podemos melhorar nossos produtos, atendimento e ambiente.

Suas respostas são **anônimas** e muito importantes para que a **{Nome da Cafeteria}** continue evoluindo e atendendo com excelência.

Leva apenas alguns minutinhos e faz toda a diferença para nós.

Muito obrigado por participar!  

Após a seção 1 [Continuar para a próxima seção](#)

Seção 2 de 6

Seção – Hábito de Consumo

Descrição (opcional)

Com que **frequência** você frequenta cafeterias? *

- Todos os dias
- De 3 a 5 vezes por semana
- 1 ou 2 vezes por semana
- De 1 a 3 vezes por mês
- Menos de uma vez por mês

Você costuma visitar **mais de uma cafeteria** por semana? *

- Sim
- Não

O que te faria **ser fiel** a uma cafeteria específica? *

- Preços justos e compatíveis com a qualidade
- Atendimento cordial e personalizado
- Café e produtos sempre de alta qualidade
- Ambiente acolhedor e confortável
- Programas de fidelidade ou promoções
- Variedade no cardápio (incluindo opções especiais ou sazonais)
- Identificação com a proposta da cafeteria (estilo, marca, conceito)

O que mais te **incomoda** em cafeteria em geral? *

- Preços altos
- Falta de opções no cardápio
- Ambiente desconfortável ou barulhento
- Atendimento ruim ou demorado
- Café ou produtos com baixa qualidade
- Tempo de espera para ser atendido ou receber o pedido
- Falta de identidade ou diferencial entre as cafeteria

Qual seu **principal motivo** para frequentar a **{Nome da Cafeteria}**? *

- Proximidade ou localização conveniente
- Qualidade do café e dos produtos
- Ambiente agradável e confortável
- Atendimento cordial e atencioso
- Preço justo em relação ao que é oferecido
- É um local tranquilo para trabalhar ou estudar
- Identificação com o estilo ou proposta da cafeteria (decoração, música, clima)

Seção 3 de 6

 Seção – Concorrência e Diferenciais

Descrição (opcional)

Você conhece outras **cafeterias similares**? Quais? *

Texto de resposta longa

O que essas **outras cafeterias** têm de melhor do que a **(Nome da Cafeteria)**? *

- Qualidade do café
- Variedade de bebidas
- Variedade de comidas/lanches
- Preço mais acessível
- Atendimento mais atencioso
- Ambiente mais confortável ou bonito
- Localização mais conveniente
- Rapidez no atendimento
- Promoções e programas de fidelidade
- Acesso a Wi-Fi de qualidade
- Horário de funcionamento mais amplo

O que a **(Nome da Cafeteria)** cafeteria tem **de melhor** que as outras? *

- Qualidade do café
- Variedade de bebidas
- Variedade de comidas/lanches
- Preço mais acessível
- Atendimento mais atencioso
- Ambiente mais confortável ou bonito
- Localização mais conveniente
- Rapidez no atendimento
- Promoções e programas de fidelidade
- Acesso a Wi-Fi de qualidade
- Horário de funcionamento mais amplo

Se tivesse que escolher entre duas cafeterias parecidas, **o que mais pesaria** na sua ***** decisão?

- Qualidade do café
- Preço dos produtos
- Atendimento
- Ambiente confortável
- Variedade no cardápio
- Localização
- Rapidez no atendimento
- Estilo da cafeteria
- Outros...

Na sua opinião, qual é a **característica** mais marcante da **{Nome da Cafeteria}**? *****

- Qualidade dos produtos
- Atendimento atencioso
- Ambiente aconchegante
- Proposta inovadora
- Estilo/decoração diferenciados
- Preços justos
- Variedade no cardápio
- Música ou clima geral do lugar
- Outro (qual?): _____
- Outros...

Seção 4 de 6

 Seção – **Produto e Qualidade Percebida**

Descrição (opcional)

Quais produtos você costuma consumir na {Nome da Cafeteria}? *

- a
- b
- c
- d
- e
- f

Qual deles **você mais gosta**? *

1. a
2. b
3. c
4. d
5. e
6. f
7. Opção 7

Como você avalia a **qualidade** dos produtos oferecidos? *

1 2 3 4 5

Muito Ruim

Excelente

Existe algum item que você gostaria de ver no **cardápio?** *

Texto de resposta longa

Algum produto já te decepcionou? Se sim, **qual** e **por quê?**

Texto de resposta longa

Você considera que o **preço dos produtos** é justo em relação à **qualidade** oferecida? *

1 2 3 4 5

1 – Discordo totalmente

5 – Concordo totalmente

Se quiser, explique sua resposta **abaixo**:

Texto de resposta longa

Como o **ambiente** da cafeteria afeta sua **percepção** sobre a qualidade dos produtos? *

- Ambientes confortáveis fazem eu valorizar mais o que consumo
- A limpeza reforça a ideia de qualidade dos produtos
- Um ambiente bem decorado transmite mais cuidado com os detalhes
- Iluminação e música adequadas melhoraram minha experiência
- Um local calmo/silencioso melhora a experiência com os produtos
- Não percebo relação entre ambiente e qualidade dos produtos
- Outros...

Você considera que os **preços** praticados correspondem à **qualidade** dos produtos oferecidos?" *

1 2 3 4 5

Muito abaixo do esperado

Muito acima

Quais **perfis de público** você acredita que a {Nome da Cafeteria} busca atender? *

- Classe Alta (A)
- Classe Média Alta (B)
- Classe Média (C)
- Classe Média Baixa (D)
- Classe Baixa (E)

Após a seção 4 Continuar para a próxima seção

Seção 5 de 6

以人为 Seção – **Perfil do Consumidor**

Descrição (opcional)

Qual a sua **faixa etária**? *

- Menos de 18 anos
- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55+

Qual o seu **gênero**? *

- Masculino
- Feminino
- Outro
- Prefiro não dizer

Qual seu grau de **escolaridade**? *

- Ensino fundamental incompleto
- Ensino fundamental completo
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado)

Renda média familiar mensal

Esta pergunta não é obrigatória, mas nos ajudaria muito se você respondesse. Reforçando: é uma pesquisa anônima =)

- Até 1 salário mínimo (R\$ 1.412,00)
- De 1 a 2 salários mínimos (R\$ 1.412,01 a R\$ 2.824,00)
- De 2 a 5 salários mínimos (R\$ 2.824,01 a R\$ 7.060,00)
- De 5 a 10 salários mínimos (R\$ 7.060,01 a R\$ 14.120,00)
- Acima de 10 salários mínimos (mais de R\$ 14.120,00)

Qual sua área de atuação ou **profissão**? *

Escolha a mais próxima da sua realidade (seja você dono, sócio ou colaborador do local onde trabalha)

- Administração, negócios ou finanças
- Educação ou serviços acadêmicos
- Saúde ou bem-estar (enfermagem, nutrição, psicologia, etc.)
- Engenharia, tecnologia ou informática
- Comunicação, marketing ou design
- Direito ou áreas jurídicas
- Comércio, vendas ou atendimento ao público
- Setor público ou serviços administrativos
- Produção, logística ou serviços operacionais
- Estudante (sem atividade profissional)
- Aposentado
- Outros...

Seção 6 de 6

← Seção – **Encerramento** ▾ ▾

Descrição (opcional)

De 0 a 10, o quanto você **recomendaria** a cafeteria para um amigo ou familiar? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Gostaria de deixar alguma **sugestão, crítica ou elogio?** *

Texto de resposta longa

ANEXO – TERMO DE AUTENTICIDADE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 11 de Agosto de 20 25.

Lucas Dornellas de Almeida

201749048

NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

Matrícula

gov.br Documento assinado digitalmente
LUCAS DORNELLAS DE ALMEIDA
Data: 11/08/2025 17:39:45-0300
Verifique em <https://validar.itd.gov.br>

134.966.506-13

ASSINATURA

CPF

¹ LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.