

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

JOÃO PEDRO AZEVEDO DE LIMA

ANÁLISE DE GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CAFETERIA DO TEATRO
JOÃO CAETANO

NITERÓI, 2022

JOÃO PEDRO AZEVEDO DE LIMA

**ANÁLISE DE GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CAFETERIA DO TEATRO
JOÃO CAETANO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração, da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Martius Vicente Rodriguez Y Rodriguez

NITERÓI, 2022

Ficha catalográfica automática - SDC/BAC
Gerada com informações fornecidas pelo autor

L732a Lima, João Pedro Azevedo de
Análise de Gestão Estratégica: um Estudo de Caso Sobre a
Cafeteria do Teatro João Caetano / João Pedro Azevedo de
Lima ; Marius Vicente Rodriguez Y Rodriguez, orientador.
Niterói, 2022.
28 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração)-Universidade Federal Fluminense, Faculdade de
Administração e Ciências Contábeis, Niterói, 2022.

1. Empreendedorismo. 2. Gestão estratégica. 3. Plano de
negócios. 4. Produção intelectual. I. Rodriguez Y
Rodriguez, Marius Vicente, orientador. II. Universidade
Federal Fluminense. Faculdade de Administração e Ciências
Contábeis. III. Título.

CDD -

RESUMO

O presente estudo busca analisar e apontar o potencial econômico da cafeteria do Teatro João Caetano, em Niterói - Rio de Janeiro, utilizando-se para tal uma análise mercadológica, a realização de um plano de marketing e a estruturação para a realização de um plano de negócio, a fim de se identificarem quais as melhores estratégias de gestão a serem implementadas na cafeteria, visando a sua sustentabilidade econômica e financeira. Busca-se também uma maior incorporação do caráter artístico e cultural do Teatro, através da criação de um conceito que concilie gastronomia e projetos artísticos em um mesmo ambiente. Ao final do estudo foi possível compreender-se quais as melhores estratégias tanto de negócio quanto de produto a serem implementadas, estabelecer-se o público-alvo da cafeteria e realizar-se de um plano de marketing para o empreendimento.

Palavras-chave: Empreendedorismo; gestão estratégica; plano de negócios; análise de mercado.

ABSTRACT

The present study seeks to and analyze and point out the economic potential of the cafeteria of Teatro João Caetano, in Niterói - Rio de Janeiro, using for such purposes a market analysis, carrying out a marketing plan and a structuring to carry out a business plan, in order to identify the best management strategies to be implemented, aiming at its economic and financial sustainability. A greater incorporation of the Theatre's artistic and cultural character is also sought, through the creation of a concept that reconciles both gastronomy and artistic projects in the same environment. By the end of the study it was possible to understand which are the best strategies for both business and product to be implemented, to establish the cafeteria's target groups and also to carry out a marketing plan for the enterprise.

Keywords: Entrepreneurship; strategic management; business plan; market analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mix de Marketing	11
Figura 2 - Evolução do consumo Interno de café no Brasil	18

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Composto de Marketing	12
Tabela 2 - Principais significados e motivações para consumo de café no Brasil	19
Tabela 3 - Evolução do consumo de café no Brasil	19
Tabela 4 - Demonstração do composto de marketing para a cafeteria do Teatro João Caetano	22
Tabela 5 - Descrição do Público alvo da cafeteria	23
Tabela 6 - Matriz BCG para estratégias de produto	25

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Tema e Problema de Pesquisa.....	8
1.2. Objetivos.....	9
1.2.1. Objetivo Geral.....	9
1.2.2. Objetivos Específicos.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1. Marketing e entrega de valor aos clientes.....	10
2.1.1 Conceitos de Marketing e entrega de valor aos clientes.....	10
2.1.2. Composto de Marketing.....	11
2.2. Plano de Negócios.....	12
2.3. Estratégias de Empreendedorismo.....	13
2.3.1. Conceito de estratégia.....	13
2.3.2. Conceito de Empreendedorismo.....	14
3. METODOLOGIA.....	16
4. COLETA DE DADOS.....	17
5. ESTUDO DE CASO.....	18
5.1. Análise setorial.....	18
5.2. Comportamento do consumidor.....	20
5.3. Caracterização da cafeteria.....	21
5.4. Perfil mercadológico da região.....	21
5.5. Demonstração do Composto de Marketing.....	22
5.6. Definição de público-alvo.....	22
5.7. Plano de Marketing.....	23
5.8. Estratégia de produto.....	24
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	27

1. INTRODUÇÃO

O Teatro Municipal João Caetano, em Niterói, foi fundado em 1813 e representa um marco cultural na história da cidade, tendo sido tombado como patrimônio cultural pelo INEPAC em 1990, segundo o site Cultura de Niterói. O teatro possui uma cafeteria em sua área externa, que nos últimos anos esteve aquém do seu potencial de vendas, de acordo com informações fornecidas pela então gestora da cafeteria (período de 2013 a 2020). Entretanto, acredita-se que a cafeteria possui potencial para se tornar um ponto relevante entre as cafeterias e bistrôs na cidade de Niterói, tanto pela sua localização quanto pelo seu estilo e proposta.

O presente estudo tem como objetivo analisar o potencial econômico da cafeteria, utilizando-se para tal uma análise mercadológica, um plano de marketing e a estruturação para a realização de um plano de negócio, a fim de se identificarem quais as melhores estratégias de gestão a serem implementadas, visando a sua sustentabilidade econômica e financeira. Busca-se também uma maior incorporação do caráter artístico do Teatro, através da criação de um conceito que concilie a gastronomia e os projetos artísticos.

Ao final do estudo, foi possível apontar e demonstrar as medidas necessárias para que a empresa possa consolidar-se no mercado, quais as estratégias de crescimento e vendas a serem utilizadas e o que é necessário para alcançar diferenciais, reinventar-se e adquirir espaço no mercado visando a valorização cultural do Teatro Municipal.

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

Procura-se compreender e apontar quais devem ser as estratégias de gestão a serem utilizadas em um negócio de cafeteria. Entende-se que seja necessário estudar e levantar as melhores estratégias a serem adotadas para garantir-se uma eficácia de vendas e de gestão, abrangendo desde a área de marketing até os planejamentos financeiro e estratégico de operações. O estudo possui como objeto de estudo de caso a cafeteria do Teatro Municipal João Caetano.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo deste estudo de caso é analisar e definir as estratégias que devem ser implementadas na gestão da cafeteria do Teatro Municipal João Caetano, na cidade de Niterói, RJ, a fim de que esta possua uma sustentabilidade econômica e financeira, além de analisar seu potencial econômico.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar uma análise setorial.
- Analisar o perfil mercadológico da região para definir estratégias de gestão.
- Definir ações a serem tomadas para se obter diferenciais competitivos.
- Estabelecer um plano de marketing para o estabelecimento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Marketing e entrega de valor aos clientes

Marketing é uma atividade corporativa que envolve o planejamento e a execução da concepção, determinação de preço, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços em uma troca de valor visando satisfazer e antecipar as necessidades dos consumidores. (KOTABE & HELSEN, 2000; BOONE & KURTZ, 2001).

2.1.1 Conceitos de Marketing e entrega de valor aos clientes

Em seu livro *Administração de Marketing* (2000), Kotler aborda as principais tarefas e funções do marketing e discorre sobre a entrega de valor e satisfação aos clientes. Segundo ele, o valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço, tendo em vista a promessa feita e o que realmente recebem. Já os custos incluem valores monetários, de tempo, de energia e psicológicos. “O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.” (KOTLER, 2000)

Kotler diz que a empresa deve ter os custos e o desempenho de seus concorrentes como modelos de comparação com seus próprios custos, com o objetivo de apresentar um desempenho superior ao de seus concorrentes na entrega de valor aos clientes. Comenta também sobre atração e fidelização de clientes, a necessidade da implementação de um sistema de qualidade total, considerados fundamentais para o sucesso de um empreendimento, por menor que seja sua escala: “Para empresas centradas no cliente, a satisfação de clientes é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing. Empresas que alcançam altos índices de satisfação de clientes fazem questão de que seu mercado alvo saiba disso.” Os valores, segundo o autor, formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra, ou da percepção quanto ao valor da marca, depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor ou sua associação com a mesma. (KOTLER, 2000).

2.1.2. Composto de Marketing

O professor Jerome McCarthy (1978), em seu livro *Basic Marketing: a managerial approach*, apresentou uma estrutura inovadora, classificando várias atividades de marketing em um mix que abarca quatro tipos amplos, os quais denominou os quatro Ps do marketing, sendo estes: produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção. Os elementos que compõem cada um dos Ps estão demonstrados na figura 1 a seguir:



Figura 1 - Mix de Marketing.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em: *Administração de Marketing*. Kotler e Keller, 2000, p. 24.

No entanto, em virtude da abrangência, complexidade e riqueza do marketing, esses quatro Ps não representam mais todo o cenário em que o marketing se enquadra. Robert F. Lauterborn (1994) propôs um novo conceito para os pilares do marketing, substituindo os 4 Ps por 4 Cs, como mostrado na tabela a seguir:

4 Cs	4 Ps
Conveniência para Comprar	Praça
Comunicação	Promoção
Cliente (Necessidade e Desejo do Consumidor)	Produto
Custo para Satisfazer o Consumidor	Preço

Tabela 1 - Composto de Marketing.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Schultz, Tannenbaum e Lauterborn, 2022.

Segundo o pensamento de Lauterborn, o entendimento do que o consumidor precisa é mais importante do que a criação de um produto: em lugar de focar no produto em si, o foco está no preenchimento de alguma necessidade ou desejo do consumidor.

A Praça refere-se ao local onde o produto é vendido. A escolha pelo termo Conveniência é uma abordagem mais orientada ao cliente. Através da análise dos hábitos de um cliente, pode-se determinar se este prefere realizar compras por *delivery* ou ir até uma loja física, assim como o que está disposto a fazer para comprar um produto.

A Promoção de um produto é utilizada para influenciar os consumidores com o objetivo de fazê-los comprar um produto, sendo muitas vezes ineficaz pela sua tentativa de manipulação. No entanto, a comunicação é, novamente, uma abordagem orientada ao cliente para a tarefa de venda de produtos, exigindo a contínua interação entre vendedor/comprador. Esta estratégia de marketing pode facilmente ser implementada pelas redes sociais, por exemplo.

Nessa concepção, a métrica utilizada para análise é o valor gasto para realizar uma venda, de forma que o preço é apenas uma ferramenta da estratégia do marketing. Essa concepção favorece um Retorno sobre o Investimento positivo.

2.2. Plano de Negócios

A realização de um plano de negócios é fundamental para a concretização de um empreendimento de sucesso.

Segundo Salim (2005), o Plano de Negócios é um documento que demonstra a caracterização de um negócio, ou seja, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar espaço no mercado e as projeções financeiras. (SALIM, et.al. 2005).

Para Dornelas (2016), o plano de negócio é um documento que descreve o modelo de negócios que sustenta a organização. Utilizando-se o planejamento adequado, é possível aumentar os lucros da empresa e conseqüentemente a probabilidade de sucesso dos negócios. O Plano de Negócios irá apontar se o negócio possui viabilidade, assim como verificar o desenvolvimento de estratégias e equipes de gestão, além de atrair recursos financeiros e transmitir credibilidade. O plano de negócio é destinado tanto para os empreendedores, quanto aos fornecedores, incubadoras, parceiros, bancos, investidores, a empresa internamente, os clientes e sócios. Dornelas classifica o planejamento como o conceito básico do plano de negócios. (DORNELAS, 2016).

Segundo Oliveira (1991), o planejamento envolve uma sequencia de passos fundamentais: projeção de cenários, definição de objetivos a serem seguidos, avaliação das ameaças e oportunidades ambientais, detecção dos pontos fortes e fracos da empresa, formulação e avaliação de planos alternativos, e escolha e implementação do melhor plano alternativo. O planejamento deve ser executado, acompanhado, controlado e, principalmente, corrigido, caso necessário, ou então o planejamento será totalmente em vão. O plano de negócios descreve as de estratégias de empreendedorismo a serem implementadas.

2.3. Estratégias de Empreendedorismo

A cafeteria de buscar oferecer um lugar ideal para lazer, reuniões e degustação, com um cardápio atraente e oportunidades de se experimentar cafés e produtos diferenciados. Para isso, considera-se necessário estudar conceitos que contemplem maneiras de atingir tais objetivos.

2.3.1. Conceito de estratégia

Segundo Porter (1985), estratégia é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento. O autor enfatiza a importância das cinco forças competitivas como uma forma de estratégia, sendo estas: entrada de novos concorrentes (novas empresas que emergem no mercado), poder de barganha dos clientes (cliente cada vez mais exigentes e com alto poder de barganha), poder de barganha dos fornecedores (fornecedores exclusivos e com preços elevados), ameaças de produtos substitutos (produtos ou serviços diferenciados) e a rivalidade entre os concorrentes. A organização deve balizar essas forças, adquirindo assim uma posição de estratégia competitiva em relação aos seus demais concorrentes.

Nesse contexto, para o autor Ansoff (1990), a estratégia funciona como um guia que direciona todas as ações da empresa visando sua manutenção e sobrevivência em um mercado que é altamente competitivo, de modo que uma boa estratégia seja crucial. Para Ansoff, uma estratégia eficaz é aquela através da qual a empresa possa obter vantagens significativas sobre seus concorrentes a um custo que lhe seja adequado.

Eisenhardt (1999) destaca que a estratégia é constituída no processo de tomada de decisão por parte das empresas, alicerçada na intuição coletiva.

2.3.2. Conceito de Empreendedorismo

O ato de empreender, segundo o dicionário, é a “disposição ou capacidade de idealizar, coordenar e realizar projetos, serviços, negócios”, e ainda, é a “iniciativa de implementar novos negócios ou mudanças em empresas já existentes, com alterações que envolvem inovação e riscos.” (Oxford Languages, 2022).

Schumpeter (1988) define o empreendedorismo como um processo de “destruição criativa”, através do qual produtos ou métodos de produção existentes devem ser destruídos e para então serem substituídos por novos, e Barreto (1998), afirma que o

“empreendedorismo é habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada” (BARRETO, 1998 p. 109).

Dornelas (2008) caracteriza o empreendedor como aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Segundo Adelar Francisco Baggio, Mestre em Economia Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e Daniel Knebel Baggio, Doutor em Contabilidade pela Universidad de Zaragoza, Espanha, todas as definições sobre empreendedorismo contemplam algumas características em comum do empreendedor: tem iniciativa para criar um novo negócio e requer grande apreço pelo que faz; utiliza-se dos recursos disponíveis de forma criativa e inovadora, transformando ambientes, tanto sociais quanto econômicos; e deve aceitar assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracasso.

Para Chiavenato (2004) o espírito empreendedor é a energia da economia, a alavanca de recursos, a dinâmica de ideias e o impulso de talentos. Além disso, ele deve ser ágil para aproveitar oportunidades no mercado antes que outros o façam. “Pode-se dizer que os empreendedores dividem-se igualmente em dois times: aqueles para os quais o sucesso é definido pela sociedade e aqueles que têm uma noção interna de sucesso” (Dolabela, 2010, p. 44).

3. METODOLOGIA

A metodologia aplicada para a realização do estudo de caso é o método qualitativo que, segundo Creswell (2014), é um conjunto de práticas que transformam o mundo visível em dados representativos, incluindo notas, entrevistas, fotografias, registros e lembretes. Os pesquisadores qualitativos buscam entender um fenômeno em seu contexto natural. O método qualitativo não busca a generalização dos resultados e depende da perspectiva dos pesquisadores.

Essa metodologia foi escolhida para a pesquisa como mais adequada pois este estudo de caso busca analisar um caso específico, utilizando-se para tal a coleta de dados e referências bibliográficas com análise do ambiente *in loco* e análise de outras cafeterias da região, a fim de se identificar a oportunidade de sucesso para o negócio.

Além disso, o estudo apresentou uma pesquisa descritiva que, segundo Vergara (2000), “expõe as características de determinada população ou fenômeno e estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza.” Ainda, a pesquisa não teve a obrigação de explicitar os fenômenos que descreveu, ainda que servisse de alicerce para tal esclarecimento.

4. COLETA DE DADOS

A coleta de dados está baseada na análise de estratégias de gestão, que inclui uma pesquisa mercadológica, que segundo os preceitos de McDaniel e Gates (2006), é o planejamento, a coleta e a análise de dados relevantes para a tomada de decisões de marketing e para a comunicação dos resultados dessa análise à administração. A pesquisa foi feita através de análise de empresas do ramo e do mercado de cafés na região, além de empresas de sucesso do ramo que atuam em outros locais, tanto nacionais quanto multinacionais.

5. ESTUDO DE CASO

A cafeteria anexa do Teatro João Caetano, em Niterói – RJ, não apresentou grandes resultados financeiros nos últimos anos, segundo a então gestora da cafeteria, que atuou no estabelecimento desde 2013 até 2020, quando suas atividades foram interrompidas com o início da pandemia do Covid-19. Desde então a cafeteria encontra-se inativa.

Faz-se necessário, portanto, estudar e analisar os setores e características tanto internos quanto externos inerentes à cafeteria que apontem e possibilitem a tomada de decisões por uma gestão que possa ser tanto sustentável quanto lucrativa.

5.1. Análise setorial

O consumo de café, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Café, está em ascensão desde a década de 90, havendo uma pequena diminuição nos anos de 2019 e 2020, os quais, ainda assim, representam valores altos em comparação à última década (em 2020 foram vendidos 21,2 milhões de sacas de café no Brasil, contra 19,1 em 2010), como demonstrado na figura 2:

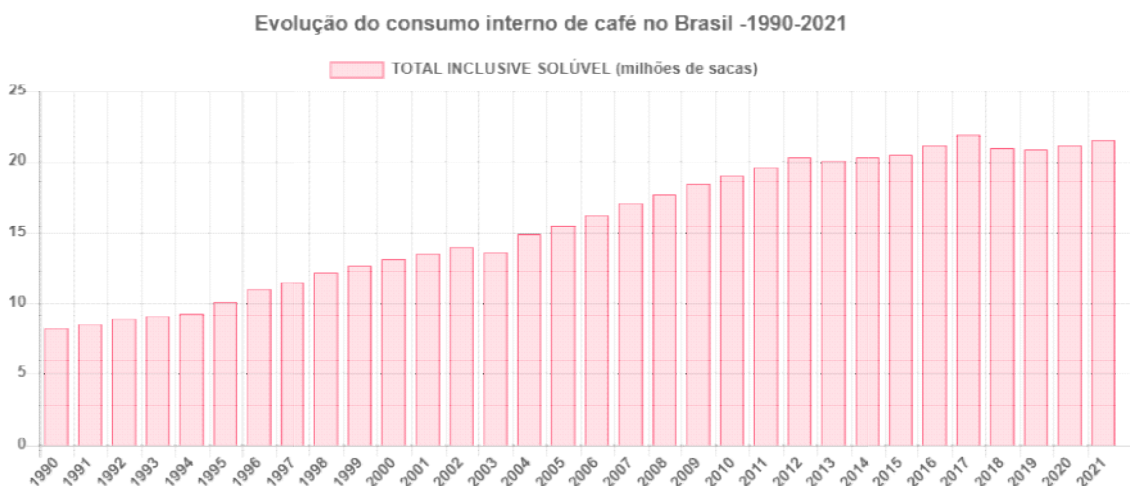


Figura 2: Evolução do consumo Interno de café no Brasil

Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Café, 2021

Em pesquisa realizada pelo Instituto Axxus em 2021, foram entrevistadas 4200 pessoas, de diferentes faixas etárias, gêneros, classes sociais e regiões geográficas através de

pesquisas qualitativas, sendo 52% destes pertencentes à região Sudeste. A pesquisa revelou que 56% dos entrevistados ‘gostam muito’ de café, e os que não gostam, que representam apenas 5% do total de entrevistados, em geral preferem refrigerantes. Além disso, 30% dos entrevistados consomem mais de 6 xícaras de café por dia e 45%, entre 3 e 5 xícaras, diariamente.

Também foi demonstrado, pela pesquisa, que 57% dos consumidores de café possuem como motivação principal “melhorar o humor e a disposição”, e 39% considera que o momento de tomar café representa um “ritual, prazer e bem-estar”.

Foram avaliados diversos aspectos relacionados ao consumo de café, como motivações, locais e horários de maior consumo, preferências de preparo e critérios de escolha do café ou local de consumo. Tais resultados podem ser observados nas tabelas 2 e 3, a seguir:

2019	2021	SIGNIFICADOS/MOTIVAÇÕES
56%	57%	Melhorar o humor e a disposição
37%	39%	Ritual, prazer e bem estar
2%	37%	Momento para pausa, reflexão e paz
4%	3%	Degustar e saborear a bebida
42%	3%	Oportunidade de interação com pessoas
Foi possível escolher + de 1 alternativa		Amostra: 4.074

Tabela 2 - Principais significados e motivações para consumo de café no Brasil.
Fonte: Instituto Axxus, 2021.

2019	2021	EVOLUÇÃO DO CONSUMO
36%	49%	Aumentaram o consumo
57%	46%	Mantiveram o consumo
7%	5%	Reduziram o consumo

Tabela 3 - Evolução do consumo de café no Brasil.
Fonte: Instituto Axxus, 2021.

A pesquisa apontou que a pandemia afetou drasticamente a frequência de pessoas em cafeterias. Em 2019, 48% dos entrevistados tinham costume de ir à cafeterias; já em 2021, essa porcentagem desceu para 9%. Com a diminuição dos efeitos da pandemia do

Covid-19, essa frequência deve aumentar novamente, mas é inegável que, como a pesquisa aponta, o consumo de café passou a ser majoritariamente em casa, em 2021. Portanto, é indicado que a Cafeteria do Teatro João Caetano possua opções de *delivery*, para que as pessoas possam desfrutar dos produtos oferecidos também no conforto de suas casas.

Segundo o Professor Rodney Domingues, coordenador e pesquisador responsável, os resultados observados “confirmam que o café não é apenas a bebida mais consumida no Brasil, depois da água, mas que continua sendo a bebida mais apreciada.” (Rodney Rodrigues, 2021).

5.2. Comportamento do consumidor

É importante analisar-se as prioridades e comportamentos dos consumidores em suas escolhas por um local de consumo. De acordo com estudo realizado pela Galunion/Instituto Qualibest em 2020, 35% dos consumidores veem a higiene e segurança como o principal critério para a escolha de um restaurante, seguidos de 22% que querem comida gostosa e 16% que priorizam em pagar um preço justo. A pesquisa foi realizada entre 28 de julho e 2 de agosto de 2021 e contou com 1.102 entrevistas de homens e mulheres a partir de 18 anos, das classes ABC, em todo o território nacional.

Verificou-se ainda, na pesquisa, que 82% dos consumidores buscam espaços abertos e bem ventilados, ou seja, estabelecimentos que contam com mesas em varandas, salões com grandes janelas ou espaços abertos e ao ar livre, como mesas nas calçadas. Apenas 5% preferem praças de alimentação em *shoppings* ou centros comerciais, enquanto 13% não se importam com o ambiente, e sim com a localização. Tais dados são promissores para a cafeteria, visto que esta possui local aberto e seguro, além de sua localização ser altamente favorável.

5.3. Caracterização da cafeteria

A Cafeteria deve, primeiramente, possuir uma caracterização que esteja de acordo com as mesmas do Teatro João Caetano, o qual, de acordo com o manual de uso do Teatro Municipal de Niterói, descrito pelo Sistema de Gestão para a Sustentabilidade de Eventos (2021), tem como missão promover espetáculos que sejam escolhidos democraticamente e sejam diversificados e de qualidade. Sua visão é desenvolver uma programação de excelência de maneira que o Teatro seja referência, tanto local quanto nacional, sempre tendo como principal público-alvo os moradores da cidade de Niterói.

Dessa forma, a gestão da Cafeteria também deve buscar prover produtos variados e diversificados, de alta qualidade, que atendam à população da cidade, e de outros locais de forma democrática e com excelência.

O planejamento para a Cafeteria é inspirado em cafeterias internacionais como *Starbucks* e *Pret A Manger*, buscando ser um local refinado de encontro de pessoas e momentos agradáveis através da oferta de produtos selecionados e requintados.

O local físico apresenta traços rústicos, característicos da arquitetura e design do Teatro Municipal João Caetano, além de possuir um ambiente arejado e bem iluminado.

5.4. Perfil mercadológico da região

Amaral, Nassif e Hashimoto (2011) afirmam que a estratégia surge a partir da análise do ambiente, para criar vantagens competitivas considerando-se os recursos disponíveis. A Cafeteria localiza-se no centro da cidade de Niterói, faz parte das dependências do Teatro Municipal e está localizada em frente ao maior *shopping center* da cidade, o Plaza Shopping. Este conta com uma grande variedade de cafeterias e lanchonetes, atendendo majoritariamente a um público de classe B (59%) (fonte: ABRASCE, 2022); entretanto, não há cafeterias tanto do lado de fora do Shopping, quanto próximas ao Teatro Municipal. A Cafeteria também está localizada próxima a diversos *campi* da Universidade Federal Fluminense, que representa um grande público jovem passante durante o horário comercial.

5.5. Demonstração do Composto de Marketing

A tabela 4 a seguir demonstra como o Composto de Marketing pode ser aplicado na cafeteria, baseando-se em suas características estruturais aparentes e nos estudos realizados sobre aspectos relevantes em outras cafeterias similares, tanto na mesma região quanto em regiões distintas.

4 Cs	Aplicação na cafeteria
Conveniência	<ul style="list-style-type: none"> - Local de boa visibilidade - Alta movimentação de pedestres - Ambiente agradável, arejado e bonito. - Limitação do espaço permite um atendimento ágil e eficiente
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Banner em frente ao Teatro Municipal - Impulsionar páginas em redes sociais (Facebook e Instagram)
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Recolher feedback e realizar pesquisas de mercado através das redes sociais.
Custo	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos de alta qualidade com preço acessível - Oferta de produtos saudáveis e de alto valor nutricional

Tabela 4 - demonstração do composto de marketing para a cafeteria do Teatro João Caetano.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2022.

5.6. Definição de público-alvo

A fim de atingir um nível ótimo de vendas e satisfação do consumidor, faz-se necessário o estabelecimento de um público-alvo, ou seja, o grupo (ou grupos) ao qual a cafeteria direciona suas estratégias e produtos.

Conforme descrito anteriormente, a Cafeteria localiza-se em um local estratégico, estando próxima ao Plaza Shopping, aos diversos *campi* da Universidade Federal Fluminense, localizados a menos de um quilômetro de distância, além de ser adjacente ao aglomerado empresarial que se localiza no centro da cidade. Dessa forma, a Cafeteria contempla um público-alvo abrangente, representado por estudantes, trabalhadores dos

prédios comerciais e visitantes do Shopping, além de atender também aos entusiastas do Teatro Municipal, sendo, além de tudo, um local com indiscutível atmosfera cultural e artística.

Público alvo	Descrição
Jovens	Universitários (sobretudo UFF, mas há também Estácio, Anhanguera, Universo etc) e jovens que frequentam a região
Profissionais da região	Profissionais que trabalham no Plaza, nos escritórios do centro, professores, executivos etc.
Clientela do Teatro	Idosos, adultos e famílias que frequentam o Teatro

Tabela 5 - Descrição do público alvo da cafeteria.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2022.

5.7. Plano de Marketing

Os autores Ferrel e Hartline (2015) consideram que a estratégia de marketing aborda o modo que a empresa irá gerenciar sua relação com os clientes, a fim de obter uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes, preocupando-se geralmente com os quatro elementos principais do mix de marketing: produto, preço, praça e promoção.

Dornelas (2001) ressalta a importância da identificação de quais serão os produtos e serviços de uma empresa; a descrição dos serviços/produtos ofertados; a razão de a organização ser capaz de oferecê-los e, finalmente, como será o fornecimento.

A Cafeteria deve acompanhar o Teatro Municipal em relação à sua atmosfera e proposta, apresentando um tom clássico, porém contextualizado e moderno, a fim de atrair os passantes e atender a públicos variados. A Cafeteria, assim como diversas empresas de sucesso do ramo, deve buscar oferecer um ambiente atraente e confortável, qualidade de vida e um tempo de revigoração, promovendo encontros e momentos marcantes.

O marketing pode ser feito através de diferentes redes sociais, como Facebook e Instagram, com posts de imagens atraentes e frases marcantes.

Pode-se utilizar também promoções de vendas e estratégias como a dos combos (compra de mais de um produto gerando desconto), ou a de vale-descontos (como um cupom que vale R\$2,00 para ser utilizado em produtos, por exemplo).

A Cafeteria deve ser adicionada no Google Maps, através do “Google Meu Negócio”, a fim de facilitar o acesso a informações e contatos.

Os autores Moreira, Lima e Tótaro (2013) apontam que “o mercado relacionado ao meio ambiente está em intenso crescimento, gerando inúmeras oportunidades dentro do ramo de negócios sustentáveis, proporcionando, de tal modo, algum tipo de benefício para o meio ambiente, seja na prevenção ou na remediação de prejuízos originados pelas empresas.” Portanto, é ideal que a gestão da Cafeteria também implante medidas sustentáveis, como utilização de copos e papéis reciclados, torras de cafés orgânicos e opções de alimentos veganos e saudáveis, por exemplo.

5.8. Estratégia de produto

Em relação ao crescimento e participação relativa do mercado, podemos fazer uma análise de acordo com a matriz BCG, indicada na tabela 6. A Matriz BCG (Bruce Henderson, 1970) é uma metodologia gráfica utilizada para definir-se e compararem-se diferentes produtos ou unidades de negócio de uma empresa, baseada em volume, participação relativa do mercado e crescimento do mercado, com o objetivo de se tomar as decisões estratégicas mais adequadas sobre cada objeto analisado.

De acordo com a tabela 6, elaborada de acordo com os estudos de Dornelas (2016) sobre o assunto, percebe-se que os produtos básicos feitos com café possuem grande importância no mercado, sendo necessários, e estão localizados no quadrante “vaca leiteira”. Já alguns alimentos como bolos e sopas estão ocupando lugares menores no mercado, localizando-se no quadrante “abacaxi”.

Portanto, a Cafeteria deve oferecer um mix de produtos que representem boas taxas de crescimento no mercado (como cappuccino com chantilly), sem deixar de contemplar produtos já consolidados que possuam uma participação ativa no mercado (como o café

expresso). Deve-se atentar para produtos que são populares, mas que não possuem mais tanta relevância no mercado, podendo não oferecer grandes margens de lucro.

		← PARTICIPAÇÃO RELATIVA DO MERCADO	
↑ CRESCIMENTO DO MERCADO	ESTRELA	DÚVIDA	
	CAPUCCINO COM CHANTILLY	BEBIDA GELADA NO CALOR BEBIDAS QUENTES NO FRIO	
	VACA LEITEIRA	ABACAXI	
	CAFÉ EXPRESSO CAFÉ COM LEITE	SOPAS BOLOS PRODUTOS PERECÍVEIS EM GERAL	

Tabela 6 - Matriz BCG para estratégias de produto.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em artigo de J. C. A. Dornelas, 2022

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com Muhamad, Melewar e Alwi, a estratégia de posicionamento é considerada bem-sucedida quando os consumidores ou mercados-alvo permanecem fiéis em comprar um produto ou serviço específico devido aos valores da oferta deste produto ou serviço. Estes valores servem como um ponto de diferenciação para o produto ou serviço e implica que o mercado-alvo percebe os valores da marca facilmente (Muhamad, R. et al., 2012).

Mediante uma análise mercadológica e setorial e de um plano de negócios, juntamente com o desenvolvimento de um plano de marketing eficiente, pode-se compreender que a Cafeteria do Teatro João Caetano deve atuar com uma quantidade limitada e estratégica de produtos de alta qualidade, com preços em nível de mercado. O estabelecimento pretende atender a um público-alvo formado por estudantes, profissionais que trabalham na área e clientes do Teatro. Devem ser estabelecidos planos de vendas para médio e longo prazos, visando à fidelização de clientes e ao oferecimento de uma maior variedade de produtos.

A definição das estratégias que devem ser implementadas na gestão da cafeteria, juntamente com os setores e áreas analisados e estudados apontam seu alto potencial econômico, devendo-se sempre buscar diferenciais competitivos e considerando-se as limitações de espaço e financeira da cafeteria.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, D. J.; NASSIF, V. M. G.; HASHIMOTO, M. **Empreendedores e as estratégias empreendedoras: a percepção dos atores sociais frente aos seus empreendimentos.** In: SIMPOI, 2011, São Paulo. Anais... São Paulo: SIMPOI, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ. **Estatísticas.** Disponível em: <<https://estatisticas.abic.com.br/estatisticas/>> Acesso em 10 jun. 2022.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. **Empreendedorismo: Conceitos e definições.** Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia, v. 1, n. 1, 2014, p. 25-38.

BARRETO, L. P. **Educação para o empreendedorismo.** Educação Brasileira, 1998, pp. 189-197.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens.** Porto Alegre: Penso, 2014.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** São Paulo: Saraiva, 2004.

CULTURA NITERÓI. **Teatro Municipal de Niterói,** 2013. Disponível em: <<http://culturaniteroi.com.br/municipal/>> Acesso em 30 abril, 2021.

DOLABELA, F. **A corda e o sonho.** In Revista HSM Management, 2010, p. 128-132.

DORNELAS, J. C. A. **Plano de Negócios: seu guia definitivo: o passo a passo para você planejar e criar um negócio de sucesso.** 2. ed. São Paulo: Empreende, 2016.

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

EISENHARDT, K.M. **Strategy as strategic decision making.** Sloan management review, p. 65-72, Spring, 1999.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. **Estratégia de marketing.** Mexico: Cengage Learning, 2012.

GALUNION E QUALIBEST. **Alimentação na Pandemia: Como a COVID-19 impacta os consumidores e os negócios em alimentação.** Disponível em: <https://conteudo.galunion.com.br/pesquisa_alimentacao_na_pandemia_galunion> Acesso em 25 mai 2022.

HENDERSON, BRUCE. **The Product Portfolio.** 01 jan 1970. Disponível em: <<https://www.bcg.com/pt-br/publications/1970/strategy-the-product-portfolio>> Acesso em: 07 jul 2022.

INSTITUTO AXXUS. **Hábitos e preferências dos consumidores de café no Brasil, em 2021, comparados com 2019**. Set 2021. Disponível em: <https://estatisticas.abic.com.br/wp-content/uploads/2021/10/2021_09_25_Pesquisa_Cafe%CC%81_Ha%CC%81bitos_Preferencias_do_Consumidor.pdf> Acesso em 13 jun. 2022.

KOTABE, Massaki; HELSEN, Kristian. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** – 10a Edição, 7a reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Basic Marketing: A Global Managerial Approach**. 14. ed. Homewood, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2002.

MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MOREIRA, Janaina Lorena; LIMA, Laisy Garcia Ribeiro; TÓTARO, Leila Said. **Empreendedorismo sustentável: o valor de negócios ambientais**. e-xacta, v. 6, n. 2, p. 177-189, 2013.

MUHAMAD, Rusnah; MELEWAR, T. C. and ALWI, Sharifah Faridah Syed. "**Segmentation and brand positioning for Islamic financial services**." European Journal of Marketing, 2012.

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

SALIM, Cesar Simões. **Construindo planos de negócios**. Elsevier Brasil, 2005.

SCHULTZ, Don E.; TANNENBAUM, Stanley I.; LAUTERBORN, Robert. **O Novo Paradigma do Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTOS, L. M. DE S.; FERNANDES, J. C. L.; TEIXEIRA, C. H. S.; PEREIRA, C. P.; DALBERTO, C. A.; MIRANDA, V. M. Cafeteria Brasil café - a realização de um plano de negócios. **REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 2, n. 2, p. 271 - 287, 26 jan. 2018. Disponível em: <<http://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/68/32>> Acesso em 07 ago. 2022.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultura, 1988

SISTEMA DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS. **Manual de uso do Teatro Municipal de Niterói**, 31 de mar 2021. Disponível em: <https://www.culturanageroi.com.br/chamadas/arg/2021/2021_08_AD_Anexo03_ManualdeProducaoTMJC.pdf> Acesso em 13 jun. 2022.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 92 p. ISBN 85-224-2623-6.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

JOÃO PEDRO AZEVEDO DE LIMA

ANÁLISE DE GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CAFETERIA DO TEATRO
JOÃO CAETANO

NITERÓI, 2022

JOÃO PEDRO AZEVEDO DE LIMA

**ANÁLISE DE GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A CAFETERIA DO TEATRO
JOÃO CAETANO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração, da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Martius Vicente Rodriguez Y Rodriguez

NITERÓI, 2022

RESUMO

O presente estudo busca analisar e apontar o potencial econômico da cafeteria do Teatro João Caetano, em Niterói - Rio de Janeiro, utilizando-se para tal uma análise mercadológica, a realização de um plano de marketing e a estruturação para a realização de um plano de negócio, a fim de se identificarem quais as melhores estratégias de gestão a serem implementadas na cafeteria, visando a sua sustentabilidade econômica e financeira. Busca-se também uma maior incorporação do caráter artístico e cultural do Teatro, através da criação de um conceito que concilie gastronomia e projetos artísticos em um mesmo ambiente. Ao final do estudo foi possível compreender-se quais as melhores estratégias tanto de negócio quanto de produto a serem implementadas, estabelecer-se o público-alvo da cafeteria e realizar-se de um plano de marketing para o empreendimento.

Palavras-chave: Empreendedorismo; gestão estratégica; plano de negócios; análise de mercado.

ABSTRACT

The present study seeks to and analyze and point out the economic potential of the cafeteria of Teatro João Caetano, in Niterói - Rio de Janeiro, using for such purposes a market analysis, carrying out a marketing plan and a structuring to carry out a business plan, in order to identify the best management strategies to be implemented, aiming at its economic and financial sustainability. A greater incorporation of the Theatre's artistic and cultural character is also sought, through the creation of a concept that reconciles both gastronomy and artistic projects in the same environment. By the end of the study it was possible to understand which are the best strategies for both business and product to be implemented, to establish the cafeteria's target groups and also to carry out a marketing plan for the enterprise.

Keywords: Entrepreneurship; strategic management; business plan; market analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mix de Marketing	11
Figura 2 - Evolução do consumo Interno de café no Brasil	18

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Composto de Marketing	12
Tabela 2 - Principais significados e motivações para consumo de café no Brasil	19
Tabela 3 - Evolução do consumo de café no Brasil	19
Tabela 4 - Demonstração do composto de marketing para a cafeteria do Teatro João Caetano	22
Tabela 5 - Descrição do Público alvo da cafeteria	23
Tabela 6 - Matriz BCG para estratégias de produto	25

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1 Tema e Problema de Pesquisa.....	8
1.2. Objetivos.....	9
1.2.1. Objetivo Geral.....	9
1.2.2. Objetivos Específicos.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1. Marketing e entrega de valor aos clientes.....	10
2.1.1 Conceitos de Marketing e entrega de valor aos clientes.....	10
2.1.2. Composto de Marketing.....	11
2.2. Plano de Negócios.....	12
2.3. Estratégias de Empreendedorismo.....	13
2.3.1. Conceito de estratégia.....	13
2.3.2. Conceito de Empreendedorismo.....	14
3. METODOLOGIA.....	16
4. COLETA DE DADOS.....	17
5. ESTUDO DE CASO.....	18
5.1. Análise setorial.....	18
5.2. Comportamento do consumidor.....	20
5.3. Caracterização da cafeteria.....	21
5.4. Perfil mercadológico da região.....	21
5.5. Demonstração do Composto de Marketing.....	22
5.6. Definição de público-alvo.....	22
5.7. Plano de Marketing.....	23
5.8. Estratégia de produto.....	24
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	27

1. INTRODUÇÃO

O Teatro Municipal João Caetano, em Niterói, foi fundado em 1813 e representa um marco cultural na história da cidade, tendo sido tombado como patrimônio cultural pelo INEPAC em 1990, segundo o site Cultura de Niterói. O teatro possui uma cafeteria em sua área externa, que nos últimos anos esteve aquém do seu potencial de vendas, de acordo com informações fornecidas pela então gestora da cafeteria (período de 2013 a 2020). Entretanto, acredita-se que a cafeteria possui potencial para se tornar um ponto relevante entre as cafeterias e bistrôs na cidade de Niterói, tanto pela sua localização quanto pelo seu estilo e proposta.

O presente estudo tem como objetivo analisar o potencial econômico da cafeteria, utilizando-se para tal uma análise mercadológica, um plano de marketing e a estruturação para a realização de um plano de negócio, a fim de se identificarem quais as melhores estratégias de gestão a serem implementadas, visando a sua sustentabilidade econômica e financeira. Busca-se também uma maior incorporação do caráter artístico do Teatro, através da criação de um conceito que concilie a gastronomia e os projetos artísticos.

Ao final do estudo, foi possível apontar e demonstrar as medidas necessárias para que a empresa possa consolidar-se no mercado, quais as estratégias de crescimento e vendas a serem utilizadas e o que é necessário para alcançar diferenciais, reinventar-se e adquirir espaço no mercado visando a valorização cultural do Teatro Municipal.

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

Procura-se compreender e apontar quais devem ser as estratégias de gestão a serem utilizadas em um negócio de cafeteria. Entende-se que seja necessário estudar e levantar as melhores estratégias a serem adotadas para garantir-se uma eficácia de vendas e de gestão, abrangendo desde a área de marketing até os planejamentos financeiro e estratégico de operações. O estudo possui como objeto de estudo de caso a cafeteria do Teatro Municipal João Caetano.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo deste estudo de caso é analisar e definir as estratégias que devem ser implementadas na gestão da cafeteria do Teatro Municipal João Caetano, na cidade de Niterói, RJ, a fim de que esta possua uma sustentabilidade econômica e financeira, além de analisar seu potencial econômico.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar uma análise setorial.
- Analisar o perfil mercadológico da região para definir estratégias de gestão.
- Definir ações a serem tomadas para se obter diferenciais competitivos.
- Estabelecer um plano de marketing para o estabelecimento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Marketing e entrega de valor aos clientes

Marketing é uma atividade corporativa que envolve o planejamento e a execução da concepção, determinação de preço, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços em uma troca de valor visando satisfazer e antecipar as necessidades dos consumidores. (KOTABE & HELSEN, 2000; BOONE & KURTZ, 2001).

2.1.1 Conceitos de Marketing e entrega de valor aos clientes

Em seu livro *Administração de Marketing* (2000), Kotler aborda as principais tarefas e funções do marketing e discorre sobre a entrega de valor e satisfação aos clientes. Segundo ele, o valor entregue ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço, tendo em vista a promessa feita e o que realmente recebem. Já os custos incluem valores monetários, de tempo, de energia e psicológicos. “O custo total para o cliente é o conjunto de custos em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço.” (KOTLER, 2000)

Kotler diz que a empresa deve ter os custos e o desempenho de seus concorrentes como modelos de comparação com seus próprios custos, com o objetivo de apresentar um desempenho superior ao de seus concorrentes na entrega de valor aos clientes. Comenta também sobre atração e fidelização de clientes, a necessidade da implementação de um sistema de qualidade total, considerados fundamentais para o sucesso de um empreendimento, por menor que seja sua escala: “Para empresas centradas no cliente, a satisfação de clientes é ao mesmo tempo uma meta e uma ferramenta de marketing. Empresas que alcançam altos índices de satisfação de clientes fazem questão de que seu mercado alvo saiba disso.” Os valores, segundo o autor, formam uma expectativa de valor e agem com base nela. A probabilidade de satisfação e repetição da compra, ou da percepção quanto ao valor da marca, depende de a oferta atender ou não a essa expectativa de valor ou sua associação com a mesma. (KOTLER, 2000).

2.1.2. Composto de Marketing

O professor Jerome McCarthy (1978), em seu livro *Basic Marketing: a managerial approach*, apresentou uma estrutura inovadora, classificando várias atividades de marketing em um mix que abarca quatro tipos amplos, os quais denominou os quatro Ps do marketing, sendo estes: produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção. Os elementos que compõem cada um dos Ps estão demonstrados na figura 1 a seguir:



Figura 1 - Mix de Marketing.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em: *Administração de Marketing*. Kotler e Keller, 2000, p. 24.

No entanto, em virtude da abrangência, complexidade e riqueza do marketing, esses quatro Ps não representam mais todo o cenário em que o marketing se enquadra. Robert F. Lauterborn (1994) propôs um novo conceito para os pilares do marketing, substituindo os 4 Ps por 4 Cs, como mostrado na tabela a seguir:

4 Cs	4 Ps
Conveniência para Comprar	Praça
Comunicação	Promoção
Cliente (Necessidade e Desejo do Consumidor)	Produto
Custo para Satisfazer o Consumidor	Preço

Tabela 1 - Composto de Marketing.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Schultz, Tannenbaum e Lauterborn, 2022.

Segundo o pensamento de Lauterborn, o entendimento do que o consumidor precisa é mais importante do que a criação de um produto: em lugar de focar no produto em si, o foco está no preenchimento de alguma necessidade ou desejo do consumidor.

A Praça refere-se ao local onde o produto é vendido. A escolha pelo termo Conveniência é uma abordagem mais orientada ao cliente. Através da análise dos hábitos de um cliente, pode-se determinar se este prefere realizar compras por *delivery* ou ir até uma loja física, assim como o que está disposto a fazer para comprar um produto.

A Promoção de um produto é utilizada para influenciar os consumidores com o objetivo de fazê-los comprar um produto, sendo muitas vezes ineficaz pela sua tentativa de manipulação. No entanto, a comunicação é, novamente, uma abordagem orientada ao cliente para a tarefa de venda de produtos, exigindo a contínua interação entre vendedor/comprador. Esta estratégia de marketing pode facilmente ser implementada pelas redes sociais, por exemplo.

Nessa concepção, a métrica utilizada para análise é o valor gasto para realizar uma venda, de forma que o preço é apenas uma ferramenta da estratégia do marketing. Essa concepção favorece um Retorno sobre o Investimento positivo.

2.2. Plano de Negócios

A realização de um plano de negócios é fundamental para a concretização de um empreendimento de sucesso.

Segundo Salim (2005), o Plano de Negócios é um documento que demonstra a caracterização de um negócio, ou seja, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar espaço no mercado e as projeções financeiras. (SALIM, et.al. 2005).

Para Dornelas (2016), o plano de negócio é um documento que descreve o modelo de negócios que sustenta a organização. Utilizando-se o planejamento adequado, é possível aumentar os lucros da empresa e conseqüentemente a probabilidade de sucesso dos negócios. O Plano de Negócios irá apontar se o negócio possui viabilidade, assim como verificar o desenvolvimento de estratégias e equipes de gestão, além de atrair recursos financeiros e transmitir credibilidade. O plano de negócio é destinado tanto para os empreendedores, quanto aos fornecedores, incubadoras, parceiros, bancos, investidores, a empresa internamente, os clientes e sócios. Dornelas classifica o planejamento como o conceito básico do plano de negócios. (DORNELAS, 2016).

Segundo Oliveira (1991), o planejamento envolve uma sequencia de passos fundamentais: projeção de cenários, definição de objetivos a serem seguidos, avaliação das ameaças e oportunidades ambientais, detecção dos pontos fortes e fracos da empresa, formulação e avaliação de planos alternativos, e escolha e implementação do melhor plano alternativo. O planejamento deve ser executado, acompanhado, controlado e, principalmente, corrigido, caso necessário, ou então o planejamento será totalmente em vão. O plano de negócios descreve as de estratégias de empreendedorismo a serem implementadas.

2.3. Estratégias de Empreendedorismo

A cafeteria de buscar oferecer um lugar ideal para lazer, reuniões e degustação, com um cardápio atraente e oportunidades de se experimentar cafés e produtos diferenciados. Para isso, considera-se necessário estudar conceitos que contemplem maneiras de atingir tais objetivos.

2.3.1. Conceito de estratégia

Segundo Porter (1985), estratégia é um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e, assim, obter um retorno maior sobre o investimento. O autor enfatiza a importância das cinco forças competitivas como uma forma de estratégia, sendo estas: entrada de novos concorrentes (novas empresas que emergem no mercado), poder de barganha dos clientes (cliente cada vez mais exigentes e com alto poder de barganha), poder de barganha dos fornecedores (fornecedores exclusivos e com preços elevados), ameaças de produtos substitutos (produtos ou serviços diferenciados) e a rivalidade entre os concorrentes. A organização deve balizar essas forças, adquirindo assim uma posição de estratégia competitiva em relação aos seus demais concorrentes.

Nesse contexto, para o autor Ansoff (1990), a estratégia funciona como um guia que direciona todas as ações da empresa visando sua manutenção e sobrevivência em um mercado que é altamente competitivo, de modo que uma boa estratégia seja crucial. Para Ansoff, uma estratégia eficaz é aquela através da qual a empresa possa obter vantagens significativas sobre seus concorrentes a um custo que lhe seja adequado.

Eisenhardt (1999) destaca que a estratégia é constituída no processo de tomada de decisão por parte das empresas, alicerçada na intuição coletiva.

2.3.2. Conceito de Empreendedorismo

O ato de empreender, segundo o dicionário, é a “disposição ou capacidade de idealizar, coordenar e realizar projetos, serviços, negócios”, e ainda, é a “iniciativa de implementar novos negócios ou mudanças em empresas já existentes, com alterações que envolvem inovação e riscos.” (Oxford Languages, 2022).

Schumpeter (1988) define o empreendedorismo como um processo de “destruição criativa”, através do qual produtos ou métodos de produção existentes devem ser destruídos e para então serem substituídos por novos, e Barreto (1998), afirma que o

“empreendedorismo é habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada” (BARRETO, 1998 p. 109).

Dornelas (2008) caracteriza o empreendedor como aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Segundo Adelar Francisco Baggio, Mestre em Economia Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e Daniel Knebel Baggio, Doutor em Contabilidade pela Universidad de Zaragoza, Espanha, todas as definições sobre empreendedorismo contemplam algumas características em comum do empreendedor: tem iniciativa para criar um novo negócio e requer grande apreço pelo que faz; utiliza-se dos recursos disponíveis de forma criativa e inovadora, transformando ambientes, tanto sociais quanto econômicos; e deve aceitar assumir os riscos calculados e a possibilidade de fracasso.

Para Chiavenato (2004) o espírito empreendedor é a energia da economia, a alavanca de recursos, a dinâmica de ideias e o impulso de talentos. Além disso, ele deve ser ágil para aproveitar oportunidades no mercado antes que outros o façam. “Pode-se dizer que os empreendedores dividem-se igualmente em dois times: aqueles para os quais o sucesso é definido pela sociedade e aqueles que têm uma noção interna de sucesso” (Dolabela, 2010, p. 44).

3. METODOLOGIA

A metodologia aplicada para a realização do estudo de caso é o método qualitativo que, segundo Creswell (2014), é um conjunto de práticas que transformam o mundo visível em dados representativos, incluindo notas, entrevistas, fotografias, registros e lembretes. Os pesquisadores qualitativos buscam entender um fenômeno em seu contexto natural. O método qualitativo não busca a generalização dos resultados e depende da perspectiva dos pesquisadores.

Essa metodologia foi escolhida para a pesquisa como mais adequada pois este estudo de caso busca analisar um caso específico, utilizando-se para tal a coleta de dados e referências bibliográficas com análise do ambiente *in loco* e análise de outras cafeterias da região, a fim de se identificar a oportunidade de sucesso para o negócio.

Além disso, o estudo apresentou uma pesquisa descritiva que, segundo Vergara (2000), “expõe as características de determinada população ou fenômeno e estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza.” Ainda, a pesquisa não teve a obrigação de explicitar os fenômenos que descreveu, ainda que servisse de alicerce para tal esclarecimento.

4. COLETA DE DADOS

A coleta de dados está baseada na análise de estratégias de gestão, que inclui uma pesquisa mercadológica, que segundo os preceitos de McDaniel e Gates (2006), é o planejamento, a coleta e a análise de dados relevantes para a tomada de decisões de marketing e para a comunicação dos resultados dessa análise à administração. A pesquisa foi feita através de análise de empresas do ramo e do mercado de cafés na região, além de empresas de sucesso do ramo que atuam em outros locais, tanto nacionais quanto multinacionais.

5. ESTUDO DE CASO

A cafeteria anexa do Teatro João Caetano, em Niterói – RJ, não apresentou grandes resultados financeiros nos últimos anos, segundo a então gestora da cafeteria, que atuou no estabelecimento desde 2013 até 2020, quando suas atividades foram interrompidas com o início da pandemia do Covid-19. Desde então a cafeteria encontra-se inativa.

Faz-se necessário, portanto, estudar e analisar os setores e características tanto internos quanto externos inerentes à cafeteria que apontem e possibilitem a tomada de decisões por uma gestão que possa ser tanto sustentável quanto lucrativa.

5.1. Análise setorial

O consumo de café, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Café, está em ascensão desde a década de 90, havendo uma pequena diminuição nos anos de 2019 e 2020, os quais, ainda assim, representam valores altos em comparação à última década (em 2020 foram vendidos 21,2 milhões de sacas de café no Brasil, contra 19,1 em 2010), como demonstrado na figura 2:

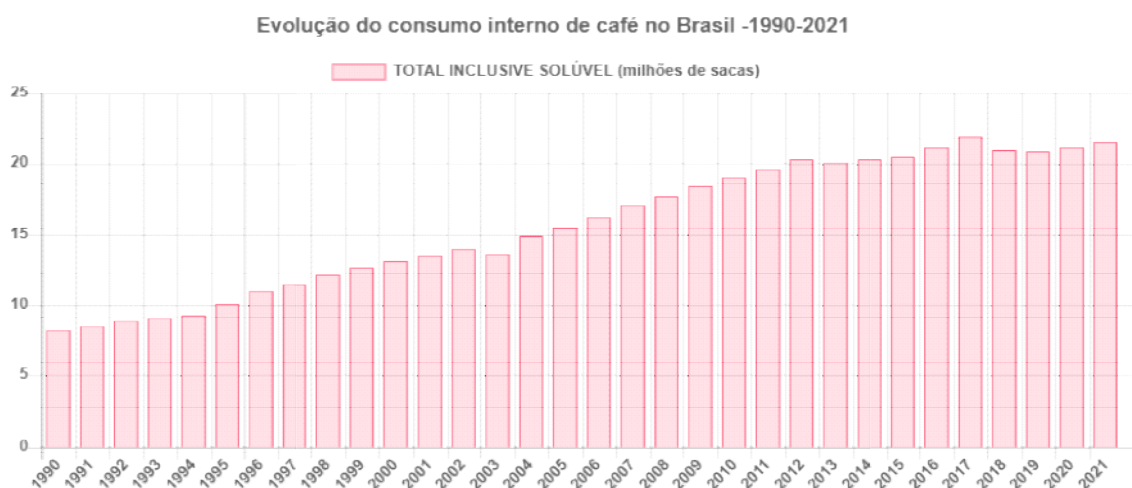


Figura 2: Evolução do consumo Interno de café no Brasil
Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Café, 2021

Em pesquisa realizada pelo Instituto Axxus em 2021, foram entrevistadas 4200 pessoas, de diferentes faixas etárias, gêneros, classes sociais e regiões geográficas através de

pesquisas qualitativas, sendo 52% destes pertencentes à região Sudeste. A pesquisa revelou que 56% dos entrevistados ‘gostam muito’ de café, e os que não gostam, que representam apenas 5% do total de entrevistados, em geral preferem refrigerantes. Além disso, 30% dos entrevistados consomem mais de 6 xícaras de café por dia e 45%, entre 3 e 5 xícaras, diariamente.

Também foi demonstrado, pela pesquisa, que 57% dos consumidores de café possuem como motivação principal “melhorar o humor e a disposição”, e 39% considera que o momento de tomar café representa um “ritual, prazer e bem-estar”.

Foram avaliados diversos aspectos relacionados ao consumo de café, como motivações, locais e horários de maior consumo, preferências de preparo e critérios de escolha do café ou local de consumo. Tais resultados podem ser observados nas tabelas 2 e 3, a seguir:

2019	2021	SIGNIFICADOS/MOTIVAÇÕES
56%	57%	Melhorar o humor e a disposição
37%	39%	Ritual, prazer e bem estar
2%	37%	Momento para pausa, reflexão e paz
4%	3%	Degustar e saborear a bebida
42%	3%	Oportunidade de interação com pessoas
Foi possível escolher + de 1 alternativa		Amostra: 4.074

Tabela 2 - Principais significados e motivações para consumo de café no Brasil.
Fonte: Instituto Axxus, 2021.

2019	2021	EVOLUÇÃO DO CONSUMO
36%	49%	Aumentaram o consumo
57%	46%	Mantiveram o consumo
7%	5%	Reduziram o consumo

Tabela 3 - Evolução do consumo de café no Brasil.
Fonte: Instituto Axxus, 2021.

A pesquisa apontou que a pandemia afetou drasticamente a frequência de pessoas em cafeterias. Em 2019, 48% dos entrevistados tinham costume de ir à cafeterias; já em 2021, essa porcentagem desceu para 9%. Com a diminuição dos efeitos da pandemia do

Covid-19, essa frequência deve aumentar novamente, mas é inegável que, como a pesquisa aponta, o consumo de café passou a ser majoritariamente em casa, em 2021. Portanto, é indicado que a Cafeteria do Teatro João Caetano possua opções de *delivery*, para que as pessoas possam desfrutar dos produtos oferecidos também no conforto de suas casas.

Segundo o Professor Rodney Domingues, coordenador e pesquisador responsável, os resultados observados “confirmam que o café não é apenas a bebida mais consumida no Brasil, depois da água, mas que continua sendo a bebida mais apreciada.” (Rodney Rodrigues, 2021).

5.2. Comportamento do consumidor

É importante analisar-se as prioridades e comportamentos dos consumidores em suas escolhas por um local de consumo. De acordo com estudo realizado pela Galunion/Instituto Qualibest em 2020, 35% dos consumidores veem a higiene e segurança como o principal critério para a escolha de um restaurante, seguidos de 22% que querem comida gostosa e 16% que priorizam em pagar um preço justo. A pesquisa foi realizada entre 28 de julho e 2 de agosto de 2021 e contou com 1.102 entrevistas de homens e mulheres a partir de 18 anos, das classes ABC, em todo o território nacional.

Verificou-se ainda, na pesquisa, que 82% dos consumidores buscam espaços abertos e bem ventilados, ou seja, estabelecimentos que contam com mesas em varandas, salões com grandes janelas ou espaços abertos e ao ar livre, como mesas nas calçadas. Apenas 5% preferem praças de alimentação em *shoppings* ou centros comerciais, enquanto 13% não se importam com o ambiente, e sim com a localização. Tais dados são promissores para a cafeteria, visto que esta possui local aberto e seguro, além de sua localização ser altamente favorável.

5.3. Caracterização da cafeteria

A Cafeteria deve, primeiramente, possuir uma caracterização que esteja de acordo com as mesmas do Teatro João Caetano, o qual, de acordo com o manual de uso do Theatro Municipal de Niterói, descrito pelo Sistema de Gestão para a Sustentabilidade de Eventos (2021), tem como missão promover espetáculos que sejam escolhidos democraticamente e sejam diversificados e de qualidade. Sua visão é desenvolver uma programação de excelência de maneira que o Teatro seja referência, tanto local quanto nacional, sempre tendo como principal público-alvo os moradores da cidade de Niterói.

Dessa forma, a gestão da Cafeteria também deve buscar prover produtos variados e diversificados, de alta qualidade, que atendam à população da cidade, e de outros locais de forma democrática e com excelência.

O planejamento para a Cafeteria é inspirado em cafeterias internacionais como *Starbucks* e *Pret A Manger*, buscando ser um local refinado de encontro de pessoas e momentos agradáveis através da oferta de produtos selecionados e requintados.

O local físico apresenta traços rústicos, característicos da arquitetura e design do Teatro Municipal João Caetano, além de possuir um ambiente arejado e bem iluminado.

5.4. Perfil mercadológico da região

Amaral, Nassif e Hashimoto (2011) afirmam que a estratégia surge a partir da análise do ambiente, para criar vantagens competitivas considerando-se os recursos disponíveis. A Cafeteria localiza-se no centro da cidade de Niterói, faz parte das dependências do Teatro Municipal e está localizada em frente ao maior *shopping center* da cidade, o Plaza Shopping. Este conta com uma grande variedade de cafeterias e lanchonetes, atendendo majoritariamente a um público de classe B (59%) (fonte: ABRASCE, 2022); entretanto, não há cafeterias tanto do lado de fora do Shopping, quanto próximas ao Teatro Municipal. A Cafeteria também está localizada próxima a diversos *campi* da Universidade Federal Fluminense, que representa um grande público jovem passante durante o horário comercial.

5.5. Demonstração do Composto de Marketing

A tabela 4 a seguir demonstra como o Composto de Marketing pode ser aplicado na cafeteria, baseando-se em suas características estruturais aparentes e nos estudos realizados sobre aspectos relevantes em outras cafeterias similares, tanto na mesma região quanto em regiões distintas.

4 Cs	Aplicação na cafeteria
Conveniência	<ul style="list-style-type: none"> - Local de boa visibilidade - Alta movimentação de pedestres - Ambiente agradável, arejado e bonito. - Limitação do espaço permite um atendimento ágil e eficiente
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Banner em frente ao Teatro Municipal - Impulsionar páginas em redes sociais (Facebook e Instagram)
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Recolher feedback e realizar pesquisas de mercado através das redes sociais.
Custo	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos de alta qualidade com preço acessível - Oferta de produtos saudáveis e de alto valor nutricional

Tabela 4 - demonstração do composto de marketing para a cafeteria do Teatro João Caetano.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2022.

5.6. Definição de público-alvo

A fim de atingir um nível ótimo de vendas e satisfação do consumidor, faz-se necessário o estabelecimento de um público-alvo, ou seja, o grupo (ou grupos) ao qual a cafeteria direciona suas estratégias e produtos.

Conforme descrito anteriormente, a Cafeteria localiza-se em um local estratégico, estando próxima ao Plaza Shopping, aos diversos *campi* da Universidade Federal Fluminense, localizados a menos de um quilômetro de distância, além de ser adjacente ao aglomerado empresarial que se localiza no centro da cidade. Dessa forma, a Cafeteria contempla um público-alvo abrangente, representado por estudantes, trabalhadores dos

prédios comerciais e visitantes do Shopping, além de atender também aos entusiastas do Teatro Municipal, sendo, além de tudo, um local com indiscutível atmosfera cultural e artística.

Público alvo	Descrição
Jovens	Universitários (sobretudo UFF, mas há também Estácio, Anhanguera, Universo etc) e jovens que frequentam a região
Profissionais da região	Profissionais que trabalham no Plaza, nos escritórios do centro, professores, executivos etc.
Clientela do Teatro	Idosos, adultos e famílias que frequentam o Teatro

Tabela 5 - Descrição do público alvo da cafeteria.

Fonte: Elaborada pelo autor, 2022.

5.7. Plano de Marketing

Os autores Ferrel e Hartline (2015) consideram que a estratégia de marketing aborda o modo que a empresa irá gerenciar sua relação com os clientes, a fim de obter uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes, preocupando-se geralmente com os quatro elementos principais do mix de marketing: produto, preço, praça e promoção.

Dornelas (2001) ressalta a importância da identificação de quais serão os produtos e serviços de uma empresa; a descrição dos serviços/produtos ofertados; a razão de a organização ser capaz de oferecê-los e, finalmente, como será o fornecimento.

A Cafeteria deve acompanhar o Teatro Municipal em relação à sua atmosfera e proposta, apresentando um tom clássico, porém contextualizado e moderno, a fim de atrair os passantes e atender a públicos variados. A Cafeteria, assim como diversas empresas de sucesso do ramo, deve buscar oferecer um ambiente atraente e confortável, qualidade de vida e um tempo de revigoração, promovendo encontros e momentos marcantes.

O marketing pode ser feito através de diferentes redes sociais, como Facebook e Instagram, com posts de imagens atraentes e frases marcantes.

Pode-se utilizar também promoções de vendas e estratégias como a dos combos (compra de mais de um produto gerando desconto), ou a de vale-descontos (como um cupom que vale R\$2,00 para ser utilizado em produtos, por exemplo).

A Cafeteria deve ser adicionada no Google Maps, através do “Google Meu Negócio”, a fim de facilitar o acesso a informações e contatos.

Os autores Moreira, Lima e Tótaró (2013) apontam que “o mercado relacionado ao meio ambiente está em intenso crescimento, gerando inúmeras oportunidades dentro do ramo de negócios sustentáveis, proporcionando, de tal modo, algum tipo de benefício para o meio ambiente, seja na prevenção ou na remediação de prejuízos originados pelas empresas.” Portanto, é ideal que a gestão da Cafeteria também implante medidas sustentáveis, como utilização de copos e papéis reciclados, torras de cafés orgânicos e opções de alimentos veganos e saudáveis, por exemplo.

5.8. Estratégia de produto

Em relação ao crescimento e participação relativa do mercado, podemos fazer uma análise de acordo com a matriz BCG, indicada na tabela 6. A Matriz BCG (Bruce Henderson, 1970) é uma metodologia gráfica utilizada para definir-se e compararem-se diferentes produtos ou unidades de negócio de uma empresa, baseada em volume, participação relativa do mercado e crescimento do mercado, com o objetivo de se tomar as decisões estratégicas mais adequadas sobre cada objeto analisado.

De acordo com a tabela 6, elaborada de acordo com os estudos de Dornelas (2016) sobre o assunto, percebe-se que os produtos básicos feitos com café possuem grande importância no mercado, sendo necessários, e estão localizados no quadrante “vaca leiteira”. Já alguns alimentos como bolos e sopas estão ocupando lugares menores no mercado, localizando-se no quadrante “abacaxi”.

Portanto, a Cafeteria deve oferecer um mix de produtos que representem boas taxas de crescimento no mercado (como cappuccino com chantilly), sem deixar de contemplar produtos já consolidados que possuam uma participação ativa no mercado (como o café

expresso). Deve-se atentar para produtos que são populares, mas que não possuem mais tanta relevância no mercado, podendo não oferecer grandes margens de lucro.

		← PARTICIPAÇÃO RELATIVA DO MERCADO	
↑ CRESCIMENTO DO MERCADO	ESTRELA	DÚVIDA	
	CAPUCCINO COM CHANTILLY	BEBIDA GELADA NO CALOR BEBIDAS QUENTES NO FRIO	
	VACA LEITEIRA	ABACAXI	
	CAFÉ EXPRESSO CAFÉ COM LEITE	SOPAS BOLOS PRODUTOS PERECÍVEIS EM GERAL	

Tabela 6 - Matriz BCG para estratégias de produto.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em artigo de J. C. A. Dornelas, 2022

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com Muhamad, Melewar e Alwi, a estratégia de posicionamento é considerada bem-sucedida quando os consumidores ou mercados-alvo permanecem fiéis em comprar um produto ou serviço específico devido aos valores da oferta deste produto ou serviço. Estes valores servem como um ponto de diferenciação para o produto ou serviço e implica que o mercado-alvo percebe os valores da marca facilmente (Muhamad, R. et al., 2012).

Mediante uma análise mercadológica e setorial e de um plano de negócios, juntamente com o desenvolvimento de um plano de marketing eficiente, pode-se compreender que a Cafeteria do Teatro João Caetano deve atuar com uma quantidade limitada e estratégica de produtos de alta qualidade, com preços em nível de mercado. O estabelecimento pretende atender a um público-alvo formado por estudantes, profissionais que trabalham na área e clientes do Teatro. Devem ser estabelecidos planos de vendas para médio e longo prazos, visando à fidelização de clientes e ao oferecimento de uma maior variedade de produtos.

A definição das estratégias que devem ser implementadas na gestão da cafeteria, juntamente com os setores e áreas analisados e estudados apontam seu alto potencial econômico, devendo-se sempre buscar diferenciais competitivos e considerando-se as limitações de espaço e financeira da cafeteria.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, D. J.; NASSIF, V. M. G.; HASHIMOTO, M. **Empreendedores e as estratégias empreendedoras: a percepção dos atores sociais frente aos seus empreendimentos.** In: SIMPOI, 2011, São Paulo. Anais... São Paulo: SIMPOI, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ. **Estatísticas.** Disponível em: <<https://estatisticas.abic.com.br/estatisticas/>> Acesso em 10 jun. 2022.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. **Empreendedorismo: Conceitos e definições.** Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia, v. 1, n. 1, 2014, p. 25-38.

BARRETO, L. P. **Educação para o empreendedorismo.** Educação Brasileira, 1998, pp. 189-197.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens.** Porto Alegre: Penso, 2014.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** São Paulo: Saraiva, 2004.

CULTURA NITERÓI. **Teatro Municipal de Niterói,** 2013. Disponível em: <<http://culturaniteroi.com.br/municipal/>> Acesso em 30 abril, 2021.

DOLABELA, F. **A corda e o sonho.** In Revista HSM Management, 2010, p. 128-132.

DORNELAS, J. C. A. **Plano de Negócios: seu guia definitivo: o passo a passo para você planejar e criar um negócio de sucesso.** 2. ed. São Paulo: Empreende, 2016.

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

EISENHARDT, K.M. **Strategy as strategic decision making.** Sloan management review, p. 65-72, Spring, 1999.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. **Estratégia de marketing.** Mexico: Cengage Learning, 2012.

GALUNION E QUALIBEST. **Alimentação na Pandemia: Como a COVID-19 impacta os consumidores e os negócios em alimentação.** Disponível em: <https://conteudo.galunion.com.br/pesquisa_alimentacao_na_pandemia_galunion> Acesso em 25 mai 2022.

HENDERSON, BRUCE. **The Product Portfolio.** 01 jan 1970. Disponível em: <<https://www.bcg.com/pt-br/publications/1970/strategy-the-product-portfolio>> Acesso em: 07 jul 2022.

INSTITUTO AXXUS. **Hábitos e preferências dos consumidores de café no Brasil, em 2021, comparados com 2019**. Set 2021. Disponível em: <https://estatisticas.abic.com.br/wp-content/uploads/2021/10/2021_09_25_Pesquisa_Cafe%CC%81_Ha%CC%81bitos_Preferencias_do_Consumidor.pdf> Acesso em 13 jun. 2022.

KOTABE, Massaki; HELSEN, Kristian. **Administração de Marketing Global**. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing** – 10a Edição, 7a reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Basic Marketing: A Global Managerial Approach**. 14. ed. Homewood, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2002.

MCDANIEL, C.; GATES, R. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MOREIRA, Janaina Lorena; LIMA, Laisy Garcia Ribeiro; TÓTARO, Leila Said. **Empreendedorismo sustentável: o valor de negócios ambientais**. e-xacta, v. 6, n. 2, p. 177-189, 2013.

MUHAMAD, Rusnah; MELEWAR, T. C. and ALWI, Sharifah Faridah Syed. **"Segmentation and brand positioning for Islamic financial services"**. European Journal of Marketing, 2012.

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

SALIM, Cesar Simões. **Construindo planos de negócios**. Elsevier Brasil, 2005.

SCHULTZ, Don E.; TANNENBAUM, Stanley I.; LAUTERBORN, Robert. **O Novo Paradigma do Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTOS, L. M. DE S.; FERNANDES, J. C. L.; TEIXEIRA, C. H. S.; PEREIRA, C. P.; DALBERTO, C. A.; MIRANDA, V. M. Cafeteria Brasil café - a realização de um plano de negócios. **REMIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 2, n. 2, p. 271 - 287, 26 jan. 2018. Disponível em: <<http://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/68/32>> Acesso em 07 ago. 2022.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultura, 1988

SISTEMA DE GESTÃO PARA A SUSTENTABILIDADE DE EVENTOS. **Manual de uso do Teatro Municipal de Niterói**, 31 de mar 2021. Disponível em: <https://www.culturanageroi.com.br/chamadas/arg/2021/2021_08_AD_Anexo03_ManualdeProducaoTMJC.pdf> Acesso em 13 jun. 2022.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 92 p. ISBN 85-224-2623-6.