

CULTURA ORGANIZACIONAL EM CAFETERIAS ESPECIALIZADAS EM CAFÉS ESPECIAIS: UM ESTUDO SOBRE O MARKETING E A GESTÃO DE SERVIÇOS EM NEGÓCIOS DE PEQUENO PORTE NA CIDADE DE PORTO ALEGRE/RS

Katlen Correa Simm¹

RESUMO

Este artigo teve como objetivo analisar a cultura organizacional de cafeterias de pequeno porte especializadas em cafés especiais e sua contribuição para as práticas de marketing e gestão de serviços na cidade de Porto Alegre/RS. A pesquisa possui abordagem qualitativa, caráter exploratório e design de levantamento de dados. A coleta foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com três gestores de cafeterias, complementadas por dados secundários do setor. As informações foram organizadas conforme os objetivos específicos e analisadas por meio da análise de conteúdo. Os resultados indicam que a cultura organizacional está relacionada principalmente à hospitalidade, à confiança, à liderança próxima, ao alinhamento de valores e à construção de vínculos com os clientes. As práticas de marketing identificadas envolvem comunicação autêntica, presença digital, *storytelling*, educação do consumidor, relacionamento e fidelização. Em relação à gestão de serviços, destacam-se o acolhimento, a escuta e a integração entre atendimento, ambiente e produto. Conclui-se que cultura organizacional, marketing e gestão de serviços estão diretamente relacionados, pois os valores dos gestores orientam tanto a forma como a cafeteria se comunica quanto a experiência entregue ao consumidor. Essa coerência contribui para a construção de valor, a diferenciação e o fortalecimento do relacionamento com os clientes.

Palavras-chave: cultura organizacional; cafés especiais; marketing; gestão de serviços; experiência do consumidor.

1 INTRODUÇÃO

O mercado de cafés especiais vem ganhando cada vez mais espaço no Brasil, tanto pelo aumento do interesse dos consumidores por produtos de maior qualidade quanto pela valorização da experiência de consumo. O café, que por muito tempo foi visto apenas como uma bebida presente na rotina diária, passou a ocupar também um lugar de experiência, convivência, identidade e diferenciação. Nesse contexto, as cafeterias especializadas em cafés especiais não se limitam à venda do produto, mas buscam entregar um ambiente, um atendimento e uma proposta de valor que conectem o consumidor à cultura do café.

Esse movimento acompanha mudanças no comportamento dos consumidores. A pesquisa realizada pela Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC) e pelo Instituto Axxus acompanha, desde 2019, a evolução dos hábitos e preferências dos consumidores de café no Brasil. Na edição de 2025, 39% dos participantes afirmaram frequentar cafeterias. Entre as principais motivações para essa frequência estão a possibilidade de interagir com outras pessoas, a qualidade do café e o ambiente agradável e relaxante. Por outro lado, o mau atendimento, os preços elevados e a baixa qualidade do café aparecem como os principais motivos para não frequentar esses estabelecimentos (ABIC; Instituto Axxus, 2025). Esses

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade La Salle, matriculada na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso, sob orientação do Prof. Dr. Robinson Henrique Scholz. E-mail: katlen.202213795@unilasalle.edu.br. Data de Entrega: 10 de julho de 2026.

dados indicam que o consumidor considera diferentes elementos ao escolher uma cafeteria, não apenas a bebida oferecida.

No caso dos cafés especiais, essa diversidade de expectativas se torna ainda mais evidente. O consumidor que busca esse tipo de produto normalmente não está interessado apenas na cafeína ou no hábito de tomar café, mas também em elementos como qualidade superior da bebida, origem do grão, história dos produtores, forma de colheita e tipo de preparo, aspectos reconhecidos como atributos de diferenciação no mercado de cafés especiais (Casaril; Sampaio, 2023). Além disso, a escolha por uma cafeteria também está relacionada à qualidade do ambiente oferecido, ao atendimento e a atributos que compõem a experiência de consumo, como iluminação, música, decoração, cardápio, presença de barista, eficiência, cortesia e limpeza (Marinho; Almeida; Salazar, 2017). Dessa forma, a cafeteria passa a ser percebida como um local de convivência, aprendizado e experiência, e não apenas como um ponto de venda.

A importância desses atributos também aparece em levantamento apresentado pela Abrasel (2026), no qual a limpeza e a higiene das instalações representam 32% das prioridades dos consumidores na escolha de onde comer, seguidas pela qualidade do atendimento, com 17%, pelo ambiente do estabelecimento, com 12%, e pelo sabor, com 10%. O preço aparece com 7%. Esses dados reforçam a relevância de investigar como atendimento, ambiente e produto são organizados pelas empresas do setor, especialmente em negócios nos quais o contato com o consumidor faz parte da própria entrega do serviço.

Ao mesmo tempo, os pequenos negócios enfrentam desafios relacionados à atração de clientes, à divulgação, ao uso de recursos digitais e à gestão financeira. Conforme o Monitoramento dos Pequenos Negócios do Sebrae (2026), 75% dos empreendedores pesquisados indicaram o aumento das vendas como um dos principais desafios do momento, enquanto 53% apontaram a necessidade de divulgar o negócio e se destacar. O controle financeiro foi mencionado por 42% dos participantes e o melhor uso da tecnologia e do digital por 37%. Também foram destacados a redução dos custos de operação, com 31%, e a organização dos processos diários, com 27% (Sebrae, 2026). Nesse sentido, este trabalho parte da compreensão de que muitos empreendedores entram no mercado de cafés especiais motivados pela paixão pelo produto, pelo desejo de criar um espaço acolhedor ou pela identificação com a cultura do café. No entanto, para que uma cafeteria consiga se manter no mercado, não basta oferecer um bom produto. É necessário desenvolver uma gestão que consiga alinhar identidade, serviço, comunicação, experiência do cliente e sustentabilidade do negócio. Por isso, esta pesquisa busca compreender como três aspectos da administração se conectam nesse tipo de empreendimento: cultura organizacional, marketing e gestão de serviços.

A cultura organizacional aparece como um ponto central porque representa a identidade do negócio, seus valores e práticas compartilhadas, influenciando a forma como a organização atende, comunica e se relaciona com clientes e equipe (Schein, 2009). Em negócios pequenos, essa cultura muitas vezes está diretamente ligada à visão do gestor ou empreendedor, influenciando desde a escolha dos produtos até a forma como o cliente é recebido. Já o marketing se relaciona à maneira como a cafeteria comunica sua proposta de valor, constrói posicionamento e cria relacionamento com o público. Por fim, a gestão de serviços diz respeito à entrega prática da experiência, envolvendo atendimento, ambiente, qualidade, padronização e percepção do cliente. Dessa forma, o problema de pesquisa que orienta este estudo é: como a cultura organizacional se relaciona com o marketing e a gestão de serviços em cafeterias de pequeno porte especializadas em cafés especiais na cidade de Porto Alegre/RS?

O objetivo geral da pesquisa é analisar a cultura organizacional das cafeterias de pequeno porte especializadas em cafés especiais e sua contribuição nas estratégias e práticas

de marketing e gestão de serviços na cidade de Porto Alegre/RS. Como objetivos específicos, a pesquisa busca: a) identificar os elementos da cultura organizacional presentes nas cafeterias analisadas, compreendendo como os gestores percebem o papel dessa cultura na forma de atender e se relacionar com os clientes; b) analisar as principais práticas de marketing utilizadas por cafeterias de pequeno porte; c) compreender de que maneira a gestão de serviços em cafeterias contribui para a experiência do consumidor.

A escolha desse tema se justifica pela relevância prática e acadêmica. Do ponto de vista prático, a pesquisa pode contribuir para pequenos empreendedores que desejam compreender melhor como a gestão influencia a construção de uma cafeteria mais consistente e competitiva. Além disso, ao relacionar cultura organizacional, marketing e gestão de serviços, o estudo permite observar como esses fatores podem contribuir para a diferenciação e competitividade de negócios de pequeno porte no setor de cafés especiais. Do ponto de vista acadêmico, o trabalho aproxima conceitos da Administração da realidade de pequenos negócios, especialmente em um segmento ainda em expansão. Além disso, a pesquisa também se relaciona com o interesse da pesquisadora em empreender futuramente no setor de cafés especiais, buscando compreender, na prática, quais elementos de gestão são importantes para estruturar esse tipo de negócio.

Metodologicamente, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, caráter exploratório e design de levantamento de dados. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com três gestores de cafeterias de pequeno porte localizadas em Porto Alegre/RS, complementadas por dados secundários relacionados ao mercado de cafés especiais, aos pequenos negócios e ao setor de alimentação fora do lar. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas por meio da análise de conteúdo, sendo os dados organizados conforme os objetivos específicos da pesquisa.

Além desta introdução, o artigo apresenta o referencial teórico, estruturado a partir de três eixos principais: cultura organizacional, marketing e gestão de serviços. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos, a apresentação e análise dos dados e, por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho foi construído a partir de três eixos principais da Administração: cultura organizacional, marketing e gestão de serviços. Esses temas foram escolhidos por permitirem compreender como as organizações constroem sua identidade, comunicam valor ao mercado e estruturam a entrega de seus serviços.

Os três eixos não são tratados de forma isolada. A cultura organizacional está relacionada aos valores, às crenças e às formas de agir de uma organização; o marketing contribui para a criação, a comunicação e a entrega de valor; e a gestão de serviços trata da organização da experiência entregue ao cliente. A relação entre esses elementos será retomada na análise dos dados da pesquisa.

2.1 Cultura organizacional

A cultura organizacional é um dos conceitos centrais para compreender o funcionamento das organizações, pois envolve valores, crenças, hábitos, normas e comportamentos compartilhados entre seus membros. Ela orienta a maneira como as pessoas trabalham, tomam decisões, se relacionam e constroem a identidade do negócio. Segundo Costa, Araújo e Ferreira (2021), a cultura de uma organização reflete sua identidade e serve como base para a gestão e para a performance dos profissionais envolvidos. Os autores

também destacam que as organizações, assim como as pessoas, possuem características próprias, sendo marcadas por diferentes formas de pensar e agir.

Costa, Araújo e Ferreira (2021) afirmam que a cultura organizacional envolve aquilo que os membros de uma organização aprendem, valorizam e colocam em prática, formando valores, comportamentos e diretrizes que orientam o ambiente de negócios. Dessa forma, a cultura não se limita apenas ao que é declarado formalmente, mas também aparece nas práticas diárias, nos comportamentos e nas relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Schein (2009) compreende a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos desenvolvidos por determinado grupo ao longo de sua trajetória. Esse conceito demonstra que a cultura se forma a partir das experiências coletivas vividas pela organização. Quando determinadas práticas funcionam e passam a ser consideradas corretas, elas tendem a ser ensinadas aos novos membros como a forma adequada de perceber, pensar e agir diante dos problemas organizacionais. Schein também propõe que a cultura pode ser compreendida em três níveis: artefatos, valores compartilhados e pressupostos inconscientes. Os artefatos representam os elementos mais visíveis da cultura, como ambiente físico, linguagem, comportamentos, símbolos, vestimentas e grau de formalidade. Os valores compartilhados correspondem às regras, normas e ideologias expressas pela organização. Já os pressupostos inconscientes dizem respeito às crenças mais profundas, muitas vezes não declaradas, mas que orientam o modo como as pessoas interpretam a realidade organizacional.

A partir dessa abordagem, percebe-se que a cultura organizacional possui uma dimensão visível e outra mais profunda. Nem tudo que compõe a cultura está escrito em documentos ou manuais. Muitas vezes, ela aparece nos hábitos, nas prioridades, no estilo de liderança, no modo como decisões são tomadas e na maneira como a organização lida com problemas e mudanças. Chiavenato (2014) também contribui para essa discussão ao tratar a cultura como um sistema de valores compartilhados que influencia o comportamento dos membros de uma organização. O autor destaca que as organizações são formadas por pessoas e dependem diretamente delas para alcançar seus objetivos. Dessa forma, a cultura organizacional atua como uma referência que orienta atitudes, decisões e práticas no ambiente de trabalho.

Com base na revisão apresentada por Costa, Araújo e Ferreira (2021), compreende-se que a cultura organizacional vai além de normas formais ou regras estabelecidas pela empresa, pois se manifesta na maneira como as pessoas pensam, relacionam-se, tomam decisões e executam suas atividades no cotidiano. Os autores sintetizam que crenças, atitudes e comportamentos compartilhados influenciam a forma como o trabalho é realizado e, consequentemente, o alcance dos objetivos estratégicos. Nesse sentido, a cultura funciona como uma orientação coletiva, permitindo que os colaboradores compreendam quais condutas são esperadas, quais práticas devem ser valorizadas e de que forma podem atuar em direção a um propósito comum. Assim, a cultura organizacional contribui para alinhar pessoas, comportamentos e estratégias, fortalecendo o ambiente de trabalho e favorecendo os resultados da organização.

Outro ponto importante é a relação entre cultura e liderança. Em organizações menores, nas quais o gestor está mais próximo da operação, sua atuação pode exercer influência direta sobre os valores e os comportamentos compartilhados. Ao discutirem essa relação, Costa, Araújo e Ferreira (2021) destacam que os líderes podem desencadear ideias e valores que passam a orientar os demais integrantes da organização. Assim, liderança e cultura caminham juntas, pois os gestores não apenas administram processos, mas também comunicam valores e influenciam comportamentos.

Bowen e Schneider (2014) também contribuem para essa discussão ao analisarem o clima de serviço como um elemento que conecta a dinâmica interna da organização à experiência vivenciada pelo cliente. Para os autores, a qualidade do atendimento não depende

apenas da atuação individual dos colaboradores, mas também das práticas, políticas e formas de gestão que orientam o comportamento das equipes. Nesse sentido, quando a organização desenvolve um ambiente voltado ao serviço, os funcionários passam a compreender melhor quais atitudes, prioridades e condutas são esperadas no relacionamento com o cliente. Assim, a cultura organizacional, especialmente quando direcionada ao serviço, torna-se um fator importante para a efetividade organizacional e para a construção de experiências mais positivas aos consumidores.

No contexto das micro e pequenas empresas, a cultura organizacional assume características próprias, pois costuma estar fortemente ligada ao perfil dos gestores e à forma como a liderança é exercida no dia a dia. Cantermi e Lizote (2022) analisaram a relação entre cultura organizacional e liderança em micro e pequenas empresas, destacando que esses dois elementos se conectam e influenciam a maneira como os objetivos, as estratégias e as condutas são construídos dentro da organização. Nesse sentido, a cultura organizacional pode ser compreendida como um fator que orienta práticas administrativas, relações internas e comportamentos dos colaboradores, contribuindo para a forma como o pequeno negócio se organiza e conduz suas decisões. Assim, mesmo em empresas de menor porte, os valores compartilhados, os hábitos de gestão e o estilo de liderança exercido pelos gestores impactam diretamente a dinâmica organizacional e o desenvolvimento do negócio.

Dessa forma, a cultura organizacional pode ser compreendida como um eixo que orienta a identidade, os comportamentos e as práticas de uma organização. Ela se manifesta nos valores compartilhados, nos comportamentos dos líderes, na forma como as pessoas trabalham e nas decisões tomadas no cotidiano. Por isso, estudar cultura organizacional permite compreender não apenas o que uma organização declara ser, mas principalmente como ela age.

2.2 Marketing

O marketing é uma área fundamental da Administração para compreender como as empresas criam, comunicam e entregam valor aos seus clientes. Para Kotler, Keller e Chernev (2021), o marketing não se limita à venda ou à divulgação de produtos, mas envolve a compreensão do mercado e do consumidor, a construção de relacionamentos e a elaboração de estratégias capazes de gerar valor de forma contínua. Essa perspectiva amplia o papel do marketing dentro das organizações, mostrando que ele participa das decisões estratégicas e não apenas das ações promocionais.

Las Casas (2017) também apresenta o marketing como uma prática que vai além da divulgação de produtos ou serviços. Para o autor, ele está diretamente ligado à capacidade da empresa de compreender o consumidor, reconhecer suas necessidades e oferecer valor de forma coerente. Isso significa que as organizações precisam conhecer bem seu público, observar o mercado, entender expectativas e construir estratégias alinhadas ao que desejam entregar. Dessa forma, o marketing passa a envolver não apenas comunicação, mas também planejamento, posicionamento, relacionamento com o cliente e formas de diferenciação diante da concorrência. O planejamento de marketing, nesse sentido, torna-se uma ferramenta importante para orientar as decisões da organização. Ikeda, Campomar e Veludo-de-Oliveira (2007) destacam que o planejamento de marketing envolve definições, conceitos, estrutura, benefícios, barreiras e formas de controle. Os autores apontam que o planejamento é importante porque ajuda a organização a compreender melhor suas atividades de marketing e sua relação com o ambiente competitivo. Nessa perspectiva, Kotler, Keller e Chernev (2021) tratam a gestão de marketing como um campo ligado à análise do ambiente, à compreensão do consumidor e à construção de estratégias capazes de gerar valor. De forma complementar, Chernev (2020) destaca que o plano de marketing organiza esse processo em um documento

estratégico, reunindo informações sobre mercado, público, objetivos, ações, recursos e formas de acompanhamento dos resultados.

É importante diferenciar planejamento de marketing e plano de marketing. O planejamento está ligado ao processo de análise e tomada de decisão, enquanto o plano representa a formalização dessas decisões. Segundo Ikeda, Campomar e Veludo-de-Oliveira (2007), embora esses conceitos estejam relacionados, o planejamento corresponde ao processo contínuo de análise e definição de caminhos, enquanto o plano constitui o documento que formaliza as decisões e orienta as ações necessárias para alcançar os objetivos estabelecidos. Ou seja, o plano é o documento que organiza e registra as ações, objetivos e caminhos definidos no processo de planejamento. Apesar de sua importância, o planejamento de marketing nem sempre é realizado de forma consistente, especialmente em empresas menores. Ikeda, Campomar e Veludo-de-Oliveira (2007) observam que pequenas empresas parecem realizar pouco ou nenhum planejamento formal de marketing. Os autores também destacam que, muitas vezes, essas empresas concentram seus esforços em administrar crises, em vez de desenvolver práticas de planejamento.

No contexto das pequenas empresas, o marketing se mostra relevante, ainda que muitas ações sejam realizadas de forma mais intuitiva e menos formalizada. Corassa (2020), ao analisar um pequeno negócio do ramo de panificação e alimentação saudável em Porto Alegre, destaca a importância do plano de marketing para o crescimento de pequenos empreendimentos, considerando as práticas já utilizadas e as estratégias possíveis para o desenvolvimento do negócio. Dessa forma, mesmo em negócios menores, o marketing não deve ser compreendido apenas como divulgação, mas como uma prática que contribui para definir públicos, organizar estratégias, comunicar diferenciais, acompanhar resultados e fortalecer o relacionamento com os clientes. O desafio está em transformar ações intuitivas em práticas mais planejadas e coerentes com os objetivos do negócio.

Outro ponto importante é o posicionamento. Porter (1996) afirma que a estratégia está relacionada à construção de uma posição única e valiosa, sustentada por um conjunto coerente de atividades. Nesse sentido, a diferenciação não depende apenas de declarar que o negócio é diferente, mas de realizar escolhas e desenvolver práticas que sejam reconhecidas pelo consumidor como relevantes e coerentes.

Nesse ponto, o marketing se conecta ao conceito de nicho. O marketing de nicho pode ser compreendido como uma estratégia voltada a segmentos específicos de mercado, nos quais existem necessidades, interesses ou expectativas particulares. Kotler, Keller e Chernev (2021) compreendem os nichos como grupos menores e bem definidos de consumidores, que apresentam demandas específicas e buscam uma combinação diferenciada de benefícios. Essa compreensão é importante porque mostra que o nicho não é apenas uma “parte pequena do mercado”, mas um espaço em que a empresa pode se especializar, entregar valor de forma mais direcionada e construir uma relação mais próxima com um público específico. Assim, a estratégia de nicho exige que a organização conheça bem o público que pretende atender. Em vez de buscar agradar a todos, a empresa procura construir uma proposta de valor mais direcionada. Essa estratégia pode envolver diferenciação por produto, serviço, atendimento, experiência, comunicação ou identidade de marca. O ponto central é que o nicho precisa ser reconhecido pelo público como algo que atende melhor suas necessidades. Kotler, Keller e Chernev (2021) contribuem para essa discussão por meio dos conceitos de segmentação, mercado-alvo e posicionamento. A segmentação permite dividir o mercado em grupos com características semelhantes; a definição do mercado-alvo ajuda a escolher quais grupos serão priorizados; e o posicionamento define como a organização deseja ser percebida por esses públicos. Esses conceitos são fundamentais para compreender como as organizações estruturam sua atuação no mercado.

O marketing também se relaciona com o comportamento do consumidor. Ao estudar desejos, percepções, expectativas e processos de decisão, o marketing permite que a organização compreenda melhor como seu público avalia valor. Essa avaliação não ocorre apenas pelo produto em si, mas também pela marca, pela comunicação, pela reputação, pela experiência e pelo relacionamento construído. Além disso, o marketing contemporâneo tem ampliado seu olhar para dimensões simbólicas e relacionais. Dessa forma, o marketing pode ser compreendido como um eixo estratégico que conecta a organização ao mercado. Ele envolve planejamento, posicionamento, segmentação, comunicação, relacionamento e entrega de valor. Em conjunto com a cultura organizacional, o marketing ajuda a traduzir os valores e a identidade da organização para seus públicos, desde que exista coerência entre aquilo que a empresa comunica e aquilo que efetivamente entrega.

2.3 Gestão de serviços

A gestão de serviços é outro eixo importante para compreender organizações que atuam a partir da entrega de experiências, atendimento, relacionamento e soluções aos clientes. Diferentemente dos produtos físicos, os serviços possuem características próprias, o que exige formas específicas de gestão.

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) explicam que serviços possuem características próprias, como intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade. A intangibilidade significa que o serviço não pode ser visto, tocado ou armazenado como um produto físico. Já a inseparabilidade mostra que, muitas vezes, o serviço é produzido e consumido ao mesmo tempo, com participação direta do cliente no processo. A variabilidade está ligada ao fato de que a qualidade da entrega pode mudar conforme quem realiza o serviço, como ele é executado e em qual contexto acontece. Por fim, a perecibilidade indica que o serviço não pode ser guardado para ser utilizado depois, ou seja, se não for prestado naquele momento, aquela oportunidade se perde. Essas características tornam a gestão de serviços mais complexa, pois a percepção do cliente depende de diversos elementos combinados. O serviço não é avaliado apenas pelo resultado final, mas também pelo processo de entrega, pelo atendimento, pelo ambiente, pela comunicação e pelas interações que ocorrem durante a experiência. Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) contribuem para essa discussão ao destacar que a qualidade em serviços está muito ligada à percepção do cliente. Ou seja, não basta a empresa acreditar que entrega um bom serviço; é necessário que o cliente perceba valor na experiência recebida. Essa percepção pode ser influenciada por expectativas anteriores, experiências passadas, comunicação da empresa, atendimento e resultado final do serviço.

Grönroos (2009) compreende o serviço como um processo relacional, no qual o valor não está apenas no resultado entregue, mas também na interação entre organização e cliente. Bordoloi, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2022), ao retomarem o conceito de *servuction*, destacam que a experiência de serviço é produzida pela interação entre o cliente, o pessoal de contato e o suporte físico. Nessa lógica, instalações, equipamentos, produtos, equipe e comportamento do consumidor integram a prestação do serviço. Bordoloi, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2022) ampliam essa discussão ao demonstrarem que a gestão de serviços exige a coordenação entre pessoas, processos, tecnologia, ambiente e recursos operacionais. Em uma cafeteria, isso significa que produto, espaço e atendimento compõem uma única experiência, ainda que sejam organizados por atividades internas distintas.

Na gestão de serviços, a padronização e a consistência são fundamentais para garantir uma entrega mais segura e confiável. Como o serviço pode variar de acordo com as pessoas envolvidas, o momento e o contexto, é importante que a organização tenha processos bem definidos para diminuir falhas e tornar a experiência mais previsível. Isso não quer dizer

tornar o atendimento engessado ou impessoal, mas assegurar que o cliente receba um padrão de qualidade adequado em todas as etapas do serviço.

Silva, Santos e Batista (2025) analisam o impacto do atendimento na qualidade percebida e na satisfação do cliente, destacando que práticas eficazes de atendimento contribuem para a construção de uma experiência positiva. As autoras apontam que aspectos como rapidez, personalização, empatia e resolução de problemas podem fortalecer a percepção de qualidade, a confiança e a fidelização. Nesse sentido, afirmam que “a qualidade percebida, que é moldada pelas interações com a empresa, reflete diretamente na fidelização do cliente e na sua disposição em recomendar a marca, impactando, assim, a sustentabilidade e o crescimento da organização” (Silva; Santos; Batista, 2025, p. 24). Assim, a gestão de serviços também se relaciona à forma como a organização estrutura o atendimento, sustenta a satisfação do consumidor e como é percebida no mercado.

A gestão de serviços, portanto, envolve planejar, organizar e acompanhar a forma como o serviço é entregue, levando em conta as expectativas do cliente, os processos internos, o atendimento, a qualidade percebida e o relacionamento construído. Mais do que apenas realizar uma atividade, seu papel é estruturar a experiência de maneira coerente com a proposta da organização e com aquilo que o público espera receber.

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os caminhos metodológicos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa, incluindo a abordagem adotada, o tipo de pesquisa, os participantes, a forma de coleta de dados e a técnica utilizada para análise das informações.

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, pois busca compreender, a partir da percepção dos gestores, as experiências e práticas de gestão em cafeterias de pequeno porte especializadas em cafés especiais, bem como a relação entre cultura organizacional, marketing e gestão de serviços. Segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa permite analisar dados textuais, relatos e interpretações, possibilitando uma análise mais próxima do contexto real em que o fenômeno acontece. Essa abordagem se mostra adequada para este estudo, pois a intenção não é mensurar resultados numéricos, mas compreender como os gestores percebem e conduzem seus negócios no dia a dia.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é caracterizada como exploratória, pois busca aprofundar a compreensão sobre a gestão de cafeterias de pequeno porte especializadas em cafés especiais, especialmente no que se refere à cultura organizacional, ao marketing e à gestão de serviços. Segundo Köche (2011), a pesquisa exploratória é indicada quando se pretende conhecer melhor determinado fenômeno, principalmente quando ainda há necessidade de maior compreensão sobre o tema investigado.

Quanto ao design de pesquisa, o estudo caracteriza-se como um levantamento de dados. De acordo com Gil (2019), esse tipo de delineamento busca obter informações diretamente com pessoas que possuem relação com o problema investigado, permitindo conhecer suas percepções, experiências e práticas. Neste estudo, o levantamento foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com três gestores de cafeterias de pequeno porte, complementadas por dados secundários do setor.

A pesquisa foi realizada com três gestores de cafeterias de pequeno porte localizadas em Porto Alegre/RS. A escolha dos participantes ocorreu de forma intencional, considerando como critérios a atuação no segmento de cafés especiais, o porte do negócio, o atendimento direto ao consumidor e a participação dos gestores na rotina e nas decisões das cafeterias. Para preservar a identidade dos participantes e dos empreendimentos, os entrevistados foram identificados como Entrevistado A, Entrevistado B e Entrevistado C. O Quadro 1 apresenta a caracterização dos entrevistados e as principais características das cafeterias analisadas:

Quadro 1 - Caracterização dos entrevistados

Identificação	Perfil do entrevistado	Característica do negócio
Entrevistado A	Criador e gestor da cafeteria	Cafeteria de pequeno porte, com produção própria, atuação de balcão e foco em café especial
Entrevistado B	Gestor da cafeteria	Cafeteria de pequeno porte localizada em bairro nobre de Porto Alegre, com foco em atendimento, experiência do cliente e café especial
Entrevistado C	Proprietária e gestora da cafeteria	Micro cafeteria de balcão, com foco em rotina, atendimento, produto de qualidade e relacionamento com clientes

Fonte: elaboração própria (2026), com base nas entrevistas realizadas.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Segundo Marconi e Lakatos (2008), a entrevista permite ao pesquisador obter informações diretamente com o participante, por meio de uma conversação orientada para determinado objetivo. No caso da entrevista semiestruturada, foi utilizado um roteiro previamente elaborado, mas com abertura para aprofundar temas que surgiram durante as conversas. O roteiro foi organizado a partir dos três eixos teóricos da pesquisa: cultura organizacional, marketing e gestão de serviços.

Além das entrevistas, foram utilizados dados secundários relacionados ao setor de cafés especiais, aos pequenos negócios e ao mercado de alimentação fora do lar. Esses materiais foram utilizados como apoio para contextualizar os achados da pesquisa, especialmente nas discussões sobre comportamento do consumidor, custos, posicionamento, experiência do cliente e desafios dos pequenos negócios. Entre as fontes secundárias estão relatórios e publicações institucionais do Sebrae, da Abrasel, da Associação Brasileira da Indústria de Café (ABIC) e do Instituto Axxus, utilizados para contextualizar os resultados da pesquisa.

As entrevistas foram gravadas, mediante autorização dos participantes, e posteriormente transcritas. Após a transcrição, o material foi revisado e organizado para análise a partir dos objetivos específicos da pesquisa. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, que, conforme Bardin (2016), permite interpretar relatos, mensagens e registros, buscando identificar sentidos, padrões e relações presentes no material coletado. Dessa forma, foram selecionados excertos representativos das falas dos entrevistados e relacionados aos eixos teóricos do estudo e aos dados secundários utilizados como apoio.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresenta a análise dos dados coletados nas entrevistas realizadas com três gestores de cafeterias de pequeno porte especializadas em cafés especiais em Porto Alegre/RS, identificados como Entrevistado A, Entrevistado B e Entrevistado C. A organização da análise foi feita a partir dos objetivos específicos da pesquisa, buscando relacionar as falas dos entrevistados aos eixos teóricos do estudo: cultura organizacional, marketing e gestão de serviços. A análise busca compreender os principais elementos

presentes na gestão dessas cafeterias, considerando as percepções dos gestores, os autores utilizados no referencial teórico e dados secundários do setor, quando pertinentes.

4.1 Elementos da cultura organizacional presentes nas cafeterias analisadas

A cultura organizacional aparece nas cafeterias analisadas de forma bastante ligada à atuação dos gestores, aos valores transmitidos na rotina e à forma como a equipe se relaciona com os clientes. Por se tratarem de negócios de pequeno porte, essa cultura nem sempre se apresenta de maneira formalizada em documentos, manuais ou treinamentos estruturados, mas é percebida nas práticas diárias, no atendimento, na liderança, na comunicação e na construção de vínculos. Esse entendimento pode ser observado nos dados sistematizados no Quadro 2:

Quadro 2 - Elementos da cultura organizacional identificados nas entrevistas

Elemento identificado	Entrevistado	Excerto da entrevista
Hospitalidade e vínculo	Entrevistado A	“O café é o ingresso, mas o principal produto de uma cafeteria é a hospitalidade.”
Relacionamento com clientes	Entrevistado A	“Todo mundo que senta aqui no balcão a gente busca virar amigo.”
Liderança e serviço	Entrevistado B	“O maior é aquele que serve.”
Comunicação e repetição	Entrevistado B	“O óbvio ele precisa ser dito mil vezes, porque cultura é isso, cultura é repetição.”
Confiança e valores	Entrevistado C	“Hoje eu priorizo o caráter da pessoa. Porque técnica e experiência se constrói, mas caráter a gente não consegue mudar.”
Vida de equipe	Entrevistado C	“A gente tem muito essa coisa da lealdade, da confiança, da vida de família.”

Fonte: elaboração própria (2026), com base nas entrevistas realizadas.

A partir dos excertos, percebe-se que a cultura organizacional das cafeterias analisadas é construída principalmente pela forma como os gestores conduzem a relação com a equipe e com os clientes. No caso do Entrevistado A, a hospitalidade aparece como elemento central da identidade do negócio. Ao afirmar que o café é o ingresso, mas que o principal produto de uma cafeteria é a hospitalidade, o entrevistado demonstra que a cultura da cafeteria não está limitada ao produto vendido, mas envolve acolhimento, vínculo e experiência. Essa percepção dialoga com Schein (2009), ao compreender a cultura organizacional como um conjunto de valores, práticas e formas de agir compartilhadas dentro da organização. Nas cafeterias analisadas, esses valores são transmitidos mais pela convivência e pelo exemplo do gestor do que por processos formais. Isso também se aproxima de Chiavenato (2014), quando destaca que as organizações dependem das pessoas para alcançar seus objetivos, pois, nesse tipo de negócio, a equipe é parte essencial da entrega de valor ao cliente.

O Entrevistado B reforça essa relação entre cultura, liderança e comportamento ao destacar a importância do serviço, da comunicação clara e da repetição. A frase “o maior é aquele que serve” evidencia uma cultura voltada ao atendimento e à postura da equipe diante do cliente. Além disso, ao afirmar que a cultura é repetição, o entrevistado demonstra que os

valores precisam ser reafirmados no cotidiano, nas orientações, nos feedbacks e nas pequenas decisões da operação. Esse ponto se conecta a Cantermi e Lizote (2022), ao tratarem da relação entre cultura organizacional e liderança em micro e pequenas empresas, contexto em que o gestor exerce forte influência sobre os comportamentos, a equipe e o ambiente de trabalho. Por outro lado, o Entrevistado C sinaliza que a cultura aparece relacionada à confiança, à lealdade e à escolha das pessoas que fazem parte da equipe. Ao afirmar que prioriza o caráter nas contratações, a entrevistada demonstra que o alinhamento de valores é considerado mais importante do que apenas a técnica. Também concede autonomia aos colaboradores, permitindo acesso a informações e responsabilidades da operação. Essa relação entre confiança e autonomia se aproxima de Chiavenato (2014), ao reconhecer as pessoas como parte central das organizações. Nas cafeterias analisadas, o colaborador não apenas executa uma atividade, mas representa a identidade do negócio no contato com o cliente. Por isso, a escolha e o desenvolvimento da equipe influenciam diretamente a forma como a cultura é percebida externamente.

Os relatos também demonstram que a cultura das cafeterias não está limitada a valores formalmente declarados, mas aparece nas práticas, nas decisões e nos comportamentos adotados diariamente. A hospitalidade destacada pelo Entrevistado A, a ideia de liderança pelo serviço apresentada pelo Entrevistado B e a valorização da confiança e do caráter mencionada pelo Entrevistado C evidenciam como os valores dos gestores orientam tanto a equipe quanto o relacionamento com os clientes. Essa percepção dialoga com Bowen e Schneider (2014), para quem as práticas e orientações internas voltadas ao serviço influenciam o comportamento dos colaboradores e, consequentemente, a experiência vivenciada pelo consumidor. Esse resultado se aproxima de Costa, Araújo e Ferreira (2021), que compreendem a cultura como uma orientação coletiva presente na forma como as pessoas pensam, relacionam-se e executam suas atividades. Os autores também destacam que a liderança pode desencadear valores e comportamentos que passam a ser compartilhados pelos demais integrantes da organização. Nas cafeterias analisadas, essa influência ocorre principalmente pelo exemplo, pela comunicação e pela convivência próxima entre gestor e equipe.

Os resultados das entrevistas também se relacionam aos dados da ABIC e do Instituto Axxus (2025), segundo os quais a interação com pessoas e o ambiente agradável aparecem entre as motivações para frequentar cafeterias. Isso indica que aspectos vinculados à cultura, como acolhimento, proximidade e convivência, podem influenciar a percepção do consumidor e a decisão de retornar.

Dessa forma, o primeiro objetivo específico foi atendido, pois foi possível identificar que os principais elementos da cultura organizacional presentes nas cafeterias analisadas estão relacionados à hospitalidade, ao vínculo com clientes, à confiança, à liderança próxima, ao alinhamento de valores e à comunicação constante. Esses elementos são transmitidos principalmente pela atuação dos gestores e pela convivência diária com a equipe.

4.2 Práticas de marketing utilizadas por cafeterias de pequeno porte

As práticas de marketing identificadas nas entrevistas estão relacionadas à comunicação da identidade, à presença nas redes sociais, à construção de relacionamento e à fidelização. Nos negócios analisados, o marketing não se limita à divulgação de produtos, mas expressa a forma como cada cafeteria deseja ser reconhecida pelo público. As principais práticas de marketing identificadas nas entrevistas estão sintetizadas no Quadro 3:

Quadro 3 - Práticas de marketing identificadas nas entrevistas

Prática identificada	Entrevistado	Excerto
Comunicação orgânica e autêntica	Entrevistado A	“A gente não tenta performar nada que a gente não é.”
Comunicação de valor e educação do consumidor	Entrevistado B	“O intuito é da pessoa saber quem é o produtor, saber de onde ele foi colhido, o processo que ele faz. Então tudo isso é explicado.”
<i>Storytelling</i> e presença digital	Entrevistado C	“Eu faço através de vídeos, através de fotos, através do <i>storytelling</i> , contando a historinha.”

Fonte: elaboração própria (2026), com base nas entrevistas realizadas.

O Entrevistado A destaca uma comunicação orgânica e autêntica, afirmando que a cafeteria não busca “performar” algo que não corresponde à sua realidade. As fotografias, legendas e conteúdos são produzidos internamente, e a equipe também aparece nas redes sociais, aproximando o público das pessoas que formam o negócio. Essa prática dialoga com Kotler, Keller e Chernev (2021), ao compreenderem o marketing como criação, comunicação e entrega de valor, e com Porter (1996), pois a autenticidade contribui para diferenciar a cafeteria no mercado.

Para o Entrevistado B, o marketing também exerce uma função educativa. Ao explicar quem é o produtor, a origem e o processo do café, a cafeteria busca tornar mais claro o valor do produto para o consumidor. Entretanto, o gestor reconhece que nem todos desejam receber informações detalhadas, sendo necessário adaptar a comunicação ao interesse de cada cliente. Essa percepção se aproxima de Las Casas (2017), ao colocar o consumidor no centro das decisões, considerando seus conhecimentos, expectativas e necessidades. No caso do Entrevistado C, o marketing aparece no uso de vídeos, fotografias, bastidores e *storytelling* para apresentar a história, os produtos e o funcionamento da cafeteria. A entrevistada também destaca o equilíbrio entre as ações digitais e físicas, incluindo o cartão de fidelidade como forma de valorizar os clientes que frequentam o espaço regularmente. Essas práticas contribuem para fortalecer o relacionamento com o público e comunicar a identidade da cafeteria, além de favorecerem a diferenciação do negócio, conforme Porter (1996).

De forma geral, percebe-se que as ações de marketing são conduzidas pelos próprios gestores e possuem caráter mais próximo e, em alguns casos, pouco formalizado. Esse resultado se aproxima de Ikeda, Campomar e Veludo-de-Oliveira (2007), que observaram menor formalização do planejamento de marketing nas pequenas empresas. Ainda assim, as práticas encontradas respondem a desafios relevantes, pois o Sebrae (2026) aponta que 53% dos pequenos negócios enfrentam dificuldades para divulgar o empreendimento e se destacar, enquanto 37% indicam a necessidade de utilizar melhor a tecnologia e os meios digitais.

Dessa forma, o segundo objetivo específico foi atendido, pois foram identificadas práticas de comunicação autêntica, presença digital, *storytelling*, educação do consumidor, fidelização e relacionamento. Mesmo realizadas de maneira mais intuitiva, essas ações comunicam a identidade das cafeterias, aproximam o público e contribuem para a construção de valor e diferenciação no mercado.

4.3 Gestão de serviços e experiência do consumidor nas cafeterias

A gestão de serviços aparece nas entrevistas por meio do atendimento, da hospitalidade, da construção de vínculos e da escuta do consumidor. A experiência do cliente

é formada pelo conjunto composto por produto, ambiente, equipe e relacionamento, não se limitando à qualidade técnica do café. As principais práticas identificadas estão apresentadas no Quadro 4:

Quadro 4 - Práticas de gestão de serviços relacionadas à experiência

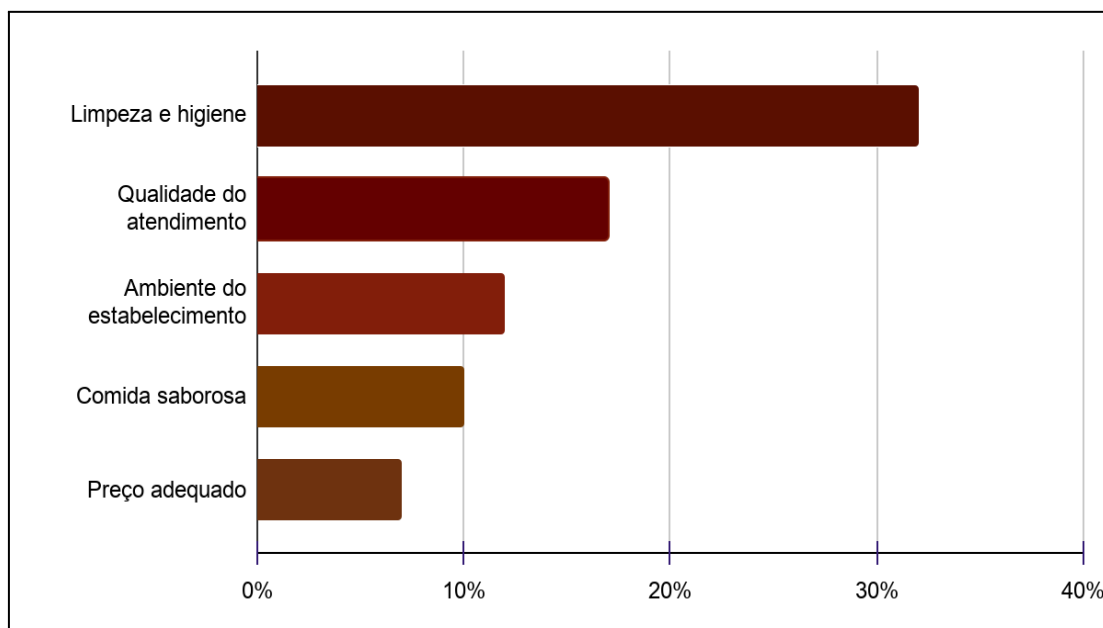
Prática identificada	Entrevistado	Excerto
Construção de vínculo	Entrevistado A	“Todo mundo que senta aqui no balcão a gente busca virar amigo.”
Percepção do atendimento e acolhimento	Entrevistado B	“A minha dificuldade é saber se eu atendi bem o cliente [...] eu sempre prezo muito aqui com a equipe [...] da gente acolher bem aqui. Porque essas pequenas coisas a pessoa vai se sentir à vontade para dizer.”
Integração entre atendimento, ambiente e produto	Entrevistado C	“Eu costumo dizer que é um triângulo entre o atendimento, o ambiente e o produto.”

Fonte: elaboração própria (2026), com base nas entrevistas realizadas.

O Entrevistado A destaca a construção de vínculo como parte da experiência ao afirmar que busca estabelecer uma relação próxima com quem se senta no balcão. Essa prática demonstra que o serviço não se limita à entrega do produto, mas envolve a relação criada durante o atendimento. Esse entendimento dialoga com Grönroos (2009), que compreende o serviço como um processo relacional, e com Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), para quem a qualidade é construída a partir da percepção do consumidor sobre o conjunto da experiência recebida. Já o Entrevistado B destaca a dificuldade de saber se o cliente foi realmente bem atendido, pois ele pode pagar pelo serviço sem reclamar e, ainda assim, não retornar. Por isso, o gestor orienta a equipe a acolher o consumidor e criar abertura para que ele manifeste sua satisfação ou insatisfação. Essa preocupação dialoga com Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), ao demonstrarem que a intangibilidade e a variabilidade tornam a avaliação dos serviços dependente da percepção do cliente, das pessoas envolvidas e do contexto em que a experiência ocorre. Também se aproxima de Silva, Santos e Batista (2025), que relacionam a escuta e a empatia à qualidade percebida, à confiança e à fidelização. Por sua vez, o Entrevistado C compreende a experiência como um “triângulo entre o atendimento, o ambiente e o produto”. Essa percepção demonstra que esses elementos não funcionam de maneira isolada, pois a qualidade do produto precisa estar acompanhada de um ambiente adequado e de um atendimento coerente com a proposta da cafeteria. Essa fala dialoga com Bordoloi, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2022), ao evidenciar que a experiência de serviço depende da integração entre o cliente, o pessoal de contato, o ambiente e os demais recursos da operação. Dessa forma, produto, espaço e atendimento precisam funcionar de maneira coordenada para compor a experiência vivenciada pelo consumidor.

Os dados secundários também reforçam a importância da gestão de serviços na decisão do consumidor. Conforme apresentado no Gráfico 1, fatores relacionados à experiência, como limpeza, atendimento e ambiente, aparecem antes do preço entre os critérios considerados na escolha de onde comer:

Gráfico 1 - Principais critérios considerados pelo consumidor na escolha de onde comer



Fonte: elaborado pela autora com base em Abrasel (2026).

Os resultados demonstram que a percepção de valor não depende apenas do produto ou do preço, mas do conjunto da experiência oferecida. A limpeza e a higiene representam o principal critério, com 32%, seguidas pela qualidade do atendimento, com 17%, e pelo ambiente, com 12%, enquanto o preço aparece com 7%. Esses dados se aproximam das falas dos entrevistados ao evidenciarem que produto, espaço e interação com a equipe precisam funcionar de forma integrada. Essa percepção também se aproxima da pesquisa da ABIC e do Instituto Axxus (2025), que identifica a interação com pessoas, a qualidade do café e o ambiente agradável entre as motivações para frequentar cafeterias, enquanto o mau atendimento e a baixa qualidade estão entre os fatores de afastamento.

Dessa forma, o terceiro objetivo específico foi atendido, pois foi possível compreender que a gestão de serviços contribui para a experiência do consumidor por meio da hospitalidade, do acolhimento, da escuta e da integração entre produto, ambiente e atendimento. Quando esses elementos são entregues de forma coerente, fortalecem a percepção de valor, o relacionamento e a possibilidade de fidelização dos clientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar a cultura organizacional das cafeterias de pequeno porte especializadas em cafés especiais e sua contribuição nas estratégias e práticas de marketing e gestão de serviços na cidade de Porto Alegre/RS. Para alcançar esse propósito, buscou-se identificar os elementos da cultura organizacional presentes nas cafeterias analisadas e compreender como os gestores percebem sua influência no atendimento e no relacionamento com os clientes; analisar as principais práticas de marketing utilizadas por esses negócios; e compreender de que maneira a gestão de serviços contribui para a experiência do consumidor.

A partir das entrevistas realizadas com três gestores e da análise dos dados secundários do setor, pode-se afirmar que os objetivos propostos foram alcançados dentro do recorte da pesquisa. O primeiro objetivo permitiu identificar que a cultura organizacional das cafeterias está relacionada principalmente à hospitalidade, à construção de vínculo, à confiança, à liderança próxima, ao serviço e ao alinhamento de valores. O segundo evidenciou práticas de marketing baseadas na autenticidade, na comunicação digital, no *storytelling*, na educação do

consumidor, no relacionamento e na fidelização. Já o terceiro demonstrou que a gestão de serviços contribui para a experiência por meio do acolhimento, da escuta, da adaptação do atendimento e da integração entre produto, ambiente e equipe.

Em resposta ao objetivo geral, verificou-se que a cultura organizacional exerce influência direta sobre as práticas de marketing e de gestão de serviços das cafeterias analisadas. Os valores dos gestores não permanecem restritos ao ambiente interno, mas aparecem na maneira como a equipe é orientada, os clientes são recebidos, os produtos são apresentados e a identidade do negócio é comunicada. Dessa forma, cultura, marketing e serviços não funcionam como áreas separadas. A cultura orienta a forma de agir; o marketing comunica essa identidade ao público; e a gestão de serviços materializa a proposta do negócio na experiência vivenciada pelo consumidor.

Com base nesse resultado, responde-se à questão de pesquisa: “Como a cultura organizacional se relaciona com o marketing e a gestão de serviços em cafeterias de pequeno porte especializadas em cafés especiais na cidade de Porto Alegre/RS?”, ao concluir que essa relação ocorre pela coerência entre valores, comunicação e experiência. Nas cafeterias analisadas, a cultura organizacional define princípios como hospitalidade, proximidade, confiança, serviço e autenticidade. Esses princípios orientam tanto a comunicação da marca quanto o comportamento da equipe durante o atendimento. Quando existe coerência entre aquilo que o negócio acredita, aquilo que comunica e aquilo que entrega, a cultura contribui para a construção de valor, para a diferenciação e para o fortalecimento do relacionamento com os clientes.

Entre os principais achados, destaca-se que a hospitalidade ocupa um papel central nos três eixos investigados. Ela aparece como valor cultural, como elemento de posicionamento e como prática de gestão de serviços. Isso demonstra que, no segmento de cafés especiais, a qualidade técnica do produto, embora essencial, não é suficiente para sustentar sozinha a experiência. O consumidor também percebe a forma como é recebido, a disponibilidade da equipe, o ambiente, a clareza das informações e o interesse demonstrado durante o atendimento. Assim, o café pode motivar a primeira visita, mas a experiência completa influencia a permanência e a decisão de retornar. Outro resultado importante está relacionado ao papel dos gestores. Por se tratarem de pequenos negócios, eles participam diretamente da operação, da formação da equipe, do atendimento, da comunicação e das decisões estratégicas. Com isso, sua postura exerce grande influência sobre a cultura da cafeteria. Os valores são transmitidos principalmente por meio do exemplo, da convivência e das orientações diárias, mesmo quando não estão formalizados em documentos. Essa proximidade pode favorecer o alinhamento entre equipe e proposta do negócio, mas também torna a identidade da cafeteria muito dependente da presença e da atuação do gestor. Já no campo do marketing, observou-se que as práticas são conduzidas de maneira próxima, autêntica e, em alguns casos, pouco formalizada. As redes sociais são utilizadas para divulgar produtos, horários, bastidores, pessoas e histórias relacionadas ao negócio. No entanto, o marketing também acontece fora do ambiente digital, por meio do atendimento, da apresentação dos cafés, da comunicação no espaço físico e das estratégias de fidelização. Assim, os resultados demonstram que, em cafeterias de pequeno porte, todas as interações comunicam alguma coisa sobre a marca, mesmo quando não são planejadas como uma ação formal de marketing.

A pesquisa também demonstrou que a comunicação sobre o café especial precisa equilibrar informação e acolhimento. Explicar a origem, o produtor e o processo pode contribuir para que o consumidor compreenda o valor do produto, mas o excesso de informações técnicas pode criar distanciamento ou constrangimento. Por isso, uma estratégia relevante consiste em adaptar a comunicação ao interesse e ao conhecimento de cada cliente. A educação do consumidor gera valor quando amplia sua experiência sem transformar o café especial em um produto restrito apenas a pessoas que já dominam sua linguagem técnica.

Na gestão de serviços, os achados indicam que a experiência é formada pelo conjunto entre atendimento, ambiente e produto. Uma falha em qualquer um desses elementos pode comprometer a percepção do consumidor, mesmo quando os demais apresentam qualidade. A escuta e a abertura para feedbacks também se mostraram importantes, considerando que o cliente insatisfeito nem sempre comunica sua percepção diretamente. Ele pode concluir o consumo, efetuar o pagamento e simplesmente não retornar. Dessa forma, acompanhar a experiência exige atenção aos detalhes, sensibilidade da equipe e disposição para reconhecer e corrigir falhas.

Como contribuição prática, a pesquisa oferece aos gestores de cafeterias elementos que podem apoiar a organização e o desenvolvimento de seus negócios. Entre eles estão a necessidade de definir com clareza os valores da cafeteria, comunicá-los constantemente à equipe, alinhar as ações de marketing à realidade do negócio e tratar a experiência do cliente como parte da estratégia. Também se destaca a importância de integrar produto, ambiente, atendimento e comunicação, evitando que cada área funcione de maneira isolada. Mesmo em operações pequenas, práticas simples de treinamento, feedback, padronização e acompanhamento da percepção dos clientes podem contribuir para maior consistência na entrega. Outra contribuição está na compreensão de que a diferenciação das cafeterias especializadas não deve depender apenas da qualidade dos grãos ou dos métodos de preparo. Esses elementos são relevantes, mas podem ser reproduzidos por outros estabelecimentos. A identidade construída pela cultura, pela história, pelas pessoas e pela forma de receber o cliente representa um diferencial mais difícil de copiar. Nesse sentido, o estudo contribui ao demonstrar que a competitividade desses negócios também está relacionada à capacidade de transformar seus valores em experiências reconhecidas pelo público.

No campo acadêmico, o estudo contribui ao aproximar os conceitos de cultura organizacional, marketing e gestão de serviços de um contexto específico ainda pouco explorado: cafeterias de pequeno porte especializadas em cafés especiais em Porto Alegre. A análise integrada desses três eixos permite compreender que as decisões internas influenciam a comunicação e a entrega do serviço. Essa perspectiva amplia a discussão para além do produto e evidencia que os aspectos humanos, culturais e relacionais possuem relevância na organização desses empreendimentos.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se o número reduzido de participantes, formado por três gestores, e a concentração do estudo em cafeterias localizadas em Porto Alegre. Por essa razão, os resultados não podem ser generalizados para todo o mercado de cafés especiais. Além disso, a pesquisa considerou principalmente a perspectiva dos gestores, não incluindo entrevistas com colaboradores e consumidores. Embora elementos como redes sociais, cardápios, embalagens e identidade visual tenham contribuído para a aproximação com o campo, esses materiais não foram analisados de maneira sistemática, devido ao recorte e ao espaço disponível para o artigo. Para estudos futuros, sugere-se ampliar o número de cafeterias e incluir negócios de outras cidades e regiões, permitindo comparações entre diferentes contextos. Também seria relevante investigar a percepção dos clientes e dos colaboradores, confrontando-a com a visão apresentada pelos gestores. Outras possibilidades envolvem analisar de maneira específica a comunicação digital das cafeterias, os efeitos do *storytelling* sobre a percepção da marca, a formação de comunidades em torno do café especial e a relação entre hospitalidade, fidelização e intenção de retorno. Também podem ser desenvolvidas pesquisas comparando diferentes formatos de negócio, como micro cafeterias de balcão, cafeterias com produção própria, redes e estabelecimentos independentes. Estudos longitudinais poderiam acompanhar a evolução da cultura e das práticas de gestão ao longo do crescimento das empresas, especialmente para compreender como preservar a identidade e a qualidade dos serviços quando ocorre expansão da equipe, do espaço ou do número de unidades.

Por fim, conclui-se que a cultura organizacional representa uma base importante para o desenvolvimento das cafeterias analisadas. Quando seus valores são percebidos na comunicação, no atendimento e na experiência, eles deixam de ser apenas princípios internos e passam a contribuir para a construção de valor diante do consumidor. Assim, mais do que servir cafés de qualidade, esses negócios constroem relações, ambientes e experiências. É justamente na integração entre cultura, marketing e gestão de serviços que as cafeterias de pequeno porte podem fortalecer sua identidade, sua diferenciação e sua permanência no mercado.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CAFÉ (ABIC); INSTITUTO AXXUS. **Pesquisa: evolução dos hábitos e preferências dos consumidores de café no Brasil entre 2019 e 2025**. 2025. Disponível em: https://www.abic.com.br/wp-content/uploads/2025/10/2025_09_17_Pesquisa_Cafe_Habitos_Preferencias_do_Consumidor_FINAL.pdf. Acesso em: 6 jun. 2026.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). **Consumidor mais informado e exigente redefine estratégias no setor de alimentação fora do lar**. 16 abr. 2026. Disponível em: <https://abrase.com.br/noticias/noticias/consumidor-informado-exigente-redefine-estrategias-a-limentacao-fora-do-lar/>. Acesso em: 22 jun. 2026.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BORDOLOI, Sanjeev K.; FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Service management: operations, strategy, information technology**. 10. ed. New York: McGraw Hill, 2022.
- BOWEN, David E.; SCHNEIDER, Benjamin. **A service climate synthesis and future research agenda**. Journal of Service Research, v. 17, n. 1, p. 5-22, 2014.
- CANTERMI, Bruno de Amorim; LIZOTE, Suzete Antonieta. **Leadership and organizational culture in small companies**. Revista de Administração da UFSM, Santa Maria, v. 15, n. 4, p. 634-656, 2022. DOI: 10.5902/1983465970384.
- 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. UEM - Maringá, v. 15, n. 2, p. 133-164, 2023.
- CHERNEV, Alexander. **The marketing plan handbook**. 6. ed. Chicago: Cerebellum Press, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CORASSA, Henri Cristian Messa. **O plano de marketing como ferramenta para alavancar a pequena empresa: estudo de caso**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas, v. 5, n. 3, p. 1-22, set./dez. 2020.

COSTA, Giovana Cárceres da; ARAÚJO, Luciana Mara Gonçalves; FERREIRA, Max André Araújo. **Cultura organizacional: conceitos e tipologias. Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, ano III, v. 6, n. 16, p. 20-28, 2021. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/299>. Acesso em: 15 mai. 2026.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

IKEDA, Ana Akemi; CAMPOMAR, Marcos Cortez; VELUDO-DE-OLIVEIRA, Tânia Modesto. **Planejamento de marketing: um estudo no contexto brasileiro. Base Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 4, n. 2, p. 113-125, 2007.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; CHERNEV, Alexander. **Marketing management**. 16. ed. Harlow: Pearson, 2021.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARINHO, Celina de Souza; ALMEIDA, Simone de Lira; SALAZAR, Viviane Santos. **Uma xícara de café? A importância dos atributos de uma cafeteria na decisão de consumo**. Revista Hospitalidade, p. 1-24, 2017.

PORTER, Michael E. **What is strategy?** Harvard Business Review, Boston, v. 74, n. 6, p. 61-78, nov./dez. 1996.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Pesquisa de mercado: Monitoramento dos Pequenos Negócios**. Data Sebrae, abril de 2026. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/monitoramento-pequenos-negocios-rs/>. Acesso em: 22 jun. 2026.

SILVA, Bianca Pinto da; SANTOS, Raquel dos; BATISTA, Valquíria Constancio. **Impacto do atendimento na qualidade percebida: como práticas eficazes melhoram a satisfação do**

cliente. Revista Foco, v. 18, n. 1, e7546, p. 1-26, 2025. Disponível em:
<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/7546>. Acesso em: 16 mai. 2026.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.