

# CONSULTORIA EMPRESARIAL: UM CAMINHO SUSTENTÁVEL E LUCRATIVO NOS PEQUENOS NEGÓCIOS DE CAFÉ<sup>1</sup>

Alda Nunes Barroso<sup>2</sup>

## Resumo

Com o constante crescimento do mercado de cafeterias, os empresários deste segmento precisam levar em consideração uma série de fatores para empreender os charmosos e pequenos negócios de café. Apesar do tamanho, trata-se de uma estrutura bastante complexa, que exige planejamento, treinamento de equipe e muito envolvimento por parte do proprietário. É necessário muita habilidade e conhecimento para administrar o mercado de fornecedores, que envolve máquinas, produtores de café, matérias-primas de qualidade; estratégias para conquistar e manter clientes; concorrência; capacitação dos colaboradores. Quando o empresário não possui o domínio destas metodologias é importante que ele recorra a profissionais que lhe auxiliem nas tomadas de decisões estratégicas. É propósito deste artigo, analisar e identificar as necessidades e de que forma a consultoria empresarial, entendida como um serviço de aconselhamento pode contribuir para iniciar ou fazer evoluir os pequenos negócios de café de forma sustentável e lucrativa na cidade de Belo Horizonte/MG. Para desenvolvimento da pesquisa foram realizados levantamentos bibliográficos sobre o tema e de questionários e entrevistas junto a empresários e profissionais que atuam no segmento.

Palavras-chave: consultoria empresarial, pequenos negócios de café, planejamento, treinamento.

## Abstract

With the constant growth of the coffee market, entrepreneurs in this sector must take into account a number of factors to take the charming coffee and small businesses. Despite its size, it is a very complex structure that requires planning, staff training and much involvement from the owner. It takes a lot of skill and knowledge to manage the supplier market, which involves machines, coffee producers, raw material quality; strategies for winning and retaining customers, competition, training of staff. When the entrepreneur does not have control of these methodologies is important for him to resort to professionals who will assist in making strategic decisions. It is the purpose of this article, analyze and identify needs and how the consulting business, understood as a counseling service can help start or develop small businesses to make coffee in

---

<sup>1</sup>Artigo apresentado em curso de MBA em Gastronomia pelo Senac Minas que tem como orientador o Prof. Sivaldo do Espírito Santo Neto, como requisito para conclusão do curso.

<sup>2</sup> Aluna do MBA em Gastronomia – SENAC MG - Belo Horizonte - 2011 - aldajc@terra.com.br

a sustainable and profitable in the city of Belo Horizonte / MG. For development of the research literature surveys have been conducted on the subject and questionnaires and interviews with entrepreneurs and professionals in the segment.

Key-words: business consulting, small coffee business, planning, training.

## **1 INTRODUÇÃO**

A história do café, tanto no Brasil como no mundo, tornou-se um alimento culturalmente gastronômico com um forte vínculo emocional e social, sendo consumido diariamente pelas pessoas em diversos lugares e ocasiões.

A exploração de produtos e serviços em torno do café, as campanhas em favor do seu consumo assumiram um caráter de permanência em todo o país. Nos últimos anos, a cafeteria, uma espécie de boutique de cafés, onde se prepara a bebida com grãos de alta qualidade, passou a ser cada vez mais um lugar de encontro e descanso das pessoas.

A Associação Brasileira da Indústria do Café – ABIC, 2011, constatou em um levantamento feito de 2003 a 2010, que o consumo de café tradicional aumentou 307% entre os brasileiros acima de 15 anos e o café especial cresceu 17% em 2010, no Brasil. O consumidor brasileiro tem qualificado o produto, está mais exigente, quer inovação, e a indústria tem que responder à altura, oferecendo o produto de qualidade, enfatiza Herszkowicz, diretor da ABIC.

Dados como esses, justificam o número de cafeterias que abrem todos os anos em vários estados do Brasil. Porém, o sucesso de um estabelecimento vai muito além de sua estrutura. Os empresários deste segmento precisam conscientizar da importância de uma série de fatores para empreender este charmoso e pequeno negócio. Trata-se de um empreendimento bastante complexo e para ter sucesso é fundamental planejamento, a presença e administração do proprietário, capacitação e treinamento dos colaboradores, inovação e ambiente agradável.

O presente trabalho aborda o papel que tem o consultor empresarial nesse tipo de empreendimento. Geralmente um consultor auxilia na solução e prevenção de problemas bem como na implantação de técnicas de gestão empresarial bem-sucedidas.

Para realizar a pesquisa foram selecionadas dezoito (18) casas de café nos diversos bairros da cidade de Belo Horizonte. As informações foram colhidas através de questionários e entrevistas com os proprietários e/ou responsáveis do negócio, consultores da área e de outras fontes secundárias: levantamento bibliográfico em livros, revistas especializadas, pesquisas em sites e dissertações com dados pertinentes ao assunto. **Este estudo teve como objetivo principal buscar conhecimentos, analisar e identificar as necessidades da consultoria empresarial. E de que forma esta atividade pode contribuir para iniciar ou melhorar o desempenho dos pequenos e charmosos negócios de café tão concorridos na cidade de Belo Horizonte - MG.**

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O café é um alimento que faz parte da evolução da humanidade e sua história é permeada por lendas, mitos, verdades e relatos. A lenda de Khaldi, registrada em manuscritos do lêmén, é a mais conhecida sobre a descoberta do café. Existem várias versões, a respeito da narrativa lendária com contornos, cenários e personagens muito alegres e divertidos, resultado da imaginação popular. Porém, a essência da descoberta do efeito estimulante destes frutinhas vermelhos permanece.

Khaldi era um pastor de cabras da Etiópia (nordeste da África), que, certo dia, observou o efeito excitante que as folhas e frutos de determinado arbusto produziam em seu rebanho. Os animais que mastigavam a planta se tornavam mais lépidos, subiam as montanhas com agilidade, revelavam melhor resistência, percorriam quilômetros de subidas íngremes. Ao experimentar os tais frutos, o pastor confirmou seus dotes estimulantes, e a notícia se disseminou pela região, provocando de imediato seu consumo, na forma macerada...Seja (a lenda) fantasia ou realidade, importa registrar que a revelação do potencial do grão projetou no mundo a planta que, mais tarde, escreveria a história do Brasil. (MARTINS, 2008, p. 18).

A propagação inicial do precioso fruto ocorreu há mais de mil anos, na Abssínia, hoje, Etiópia, por volta do ano 575 D.C. e em seguida levada para o Iêmen, no Oriente Médio, por volta dos anos 1200 e difundindo-se a partir do século XV, por todos os países árabes. Bressani (2009).

Ao contrário do que sugere a palavra café não vem de Kaffa, província em que foi cultivado, mas do árabe qahwa, que significa vinho. Por isso, o café ficou conhecido entre os europeus como “o vinho da Arábia”. Em 1450, a planta foi introduzida em Meca e em 1554, foi aberto em Constantinopla o primeiro café público do mundo. Em 1615, mercadores venezianos introduziram-no na Europa, onde vários estabelecimentos que serviam a bebida começaram a surgir, reproduzindo as casas de café árabes. O primeiro deles surgiu em Londres em 1652 e, no final do século XVII, o Procopé, o primeiro em Paris. (BRESSANI, 2009, p. 20).

Existem relatos que os holandeses foram os primeiros a conseguirem mudas de café que foram cultivadas no Jardim Botânico de Amsterdã.

Em 1714, o rei Luís XIV foi presenteado com uma muda, posteriormente plantada no Jardin des Plants, em Paris. Mais um romântico capítulo da história do café foi escrito logo em seguida, em 1723, quando o oficial da marinha francesa Gabriel-Mathieu de Clieu trouxe as primeiras mudas para a ilha da Martinica, na época, colônia da França. Seriam as primeiras que aterrissavam na América Central, atualmente bastante pródiga em cafés de alto nível. Conta a lenda que o navio onde estava Gabriel fora atacado por piratas, enfrentara forte tempestade e ficara sem água potável. Mas que, preocupado em manter as mudas vivas, ele abriu mão de sua parte de água doce para regar as plantinhas...o cultivo espalhou-se por São Domingos, Cuba, Porto Rico (...). (BASTOS, 2008, p. 21).

A chegada do café ao Brasil, a exemplo das várias narrativas que envolvem a trajetória desta planta do Oriente ao Ocidente, é envolta em relatos sedutores. Consta oficialmente, segundo Bastos (2008), que o Estado do Pará foi o primeiro a receber as mudas do fruto. Em 1727, o capitão-general João da Maia da Gama incumbiu o sargento-mor, Francisco de Melo Palheta para resolver questões de fronteira na Guiana Francesa.

Ao chegar, foi recebido pela bela esposa do governador, Madame D'Orvilliers. Foi a seu convite que experimentou pela primeira vez na vida uma xícara de café. Durante a “degustação”, lamentou de forma envolvente não haver no Brasil o arbusto do qual se extraía o saboroso elixir. Após o momento a sós, o sargento e a esposa do governador foram fazer um passeio pelo cafezal com o político. Ali, sob a permissão do marido, a *madame* ofereceu gentilmente a Palheta “uma mão cheia de pevides de café, praticando a galanteria de ser a mesma que lhas introduziu no bolso da casaca”, para que Palheta pudesse renovar, quando regressasse a Belém, o prazer

que então experimentara com a deliciosa bebida. (BASTOS, 2008, p. 22).

O café espalhou-se nos estados do norte e nordeste. Em 1760 o plantio chegou ao Rio de Janeiro e em 1790 iniciam-se plantios no Vale do Paraíba em rota para São Paulo, em seguida ao Sul de Minas. Espalhou-se por todo o país, a cultura, devido às condições favoráveis de clima e solo, diz Bressani (2009). A riqueza do Brasil se concentrou na economia cafeeira durante quase todo o século XIX e parte do século XX, enfatiza o autor. Em 1902, a superprodução de café fez com que os preços baixassem gerando crise no setor. Em 1929, com a quebra da Bolsa de Nova York, o café brasileiro perdeu seu maior comprador, o preço despencou e o governo teve que intervir. Milhões de sacas de café foram queimadas para diminuir a oferta mundial e recuperar o preço de mercado, porém, sem sucesso. Em 1947 os preços do café voltaram aos níveis anteriores. O café é um produto fundamental para a economia e política de muitos países. Isto demonstra o quão importante é a atividade cafeeira no processo de estruturação das economias dos países produtores, cita Bressani (2009).

Alencar (2011), em seu texto “o poder do café” na revista *espresso*, complementa que mais de 60 países produzem café; é a segunda *commodity* mais comercializada, atrás somente do petróleo; existem cerca de 100 espécies de café, mas apenas duas são comercialmente viáveis: a *Coffea arabica* (arábica) e a *Coffea canephora* (robusta); a maior cooperativa do mundo é brasileira, a Cooxupé, que fica em Guaxupé/MG.

De acordo com a matéria, acima citada, o Brasil exporta café para 126 (cento e vinte e seis) países e detém 33% das exportações mundiais de café e exportou 33 milhões de sacas em 2010; os países que mais importaram o café brasileiro em 2010 foram Estados Unidos, Alemanha e Itália. O café move o mercado mundial, com consumo em todos os pontos do planeta.

Ainda de acordo com a matéria acima, o brasileiro, a cada ano, bebe mais café. No Brasil o café é a segunda bebida mais consumida, depois da água. Está presente na casa de cada um, na história e em todo território nacional. Em

2010, o consumo foi de 19,13 milhões de sacas, ou seja, 4,81 Kg de café torrado ou 6,02 Kg de grão cru por pessoa, quase 81 litros por ano, número que bate o recorde mundial. Gera emprego e renda. São 8 milhões de brasileiros na cadeia produtiva. Estima-se que a produção de café na safra de 2011, no Brasil, seja entre 41,89 milhões e 44,73 milhões de sacas de 60 Kg de café beneficiado, sendo de 30,96 a 33,17 milhões de sacas de café arábica. Os principais estados produtores são: Minas Gerais, São Paulo, Bahia, Paraná e Espírito Santo, finaliza a autora Alencar. De acordo com o diretor da Abic, Herszkowicz (2011), a melhoria da renda, crescimento das classes A e B, tem feito com que as pessoas gastem mais com alimentos de melhor qualidade e isso acontece também com o café.

O Café além de bebida é um alimento culturalmente gastronômico com um forte vínculo emocional e social, sendo consumido diariamente pelas pessoas em diversos lugares e ocasiões. Segundo Savarin (1995), a gastronomia está relacionada à história natural, à física, à química, à culinária, ao comércio, à economia política, em que ela governa a vida do homem, influenciando todas as classes sociais. O “café tem vida própria e uma rica história”, enfatiza Anne Ewing, diretora de desenvolvimento para a região do Meio-Oeste da Starbucks - maior rede de cafeterias do mundo - e citado por Michelli (2009).

A valorização desse produto passou a ser ainda maior quando ele começou a ser tratado como parte dessa ciência (gastronomia). Saiu da margem e foi para o topo, como um presente para os apaixonados por essa bebida. E todos ganham muito com isso. (...) Esse poder do café, esse prazer proporcionado, e tudo o que ele influencia na área de gastronomia, economia, saúde, artes e história, instiga a falar cada vez mais sobre ele e mostrar que não dá para viver sem a preciosa bebida. (FONTES, 2011, p. 08).

Desta forma, o autor da matéria propõe levar aos apreciadores o máximo de informações e novidades do mundo do café, sem parecer que é inatingível ou complicado, ou que somente especialistas podem entender as nuances de um preparo correto. “Ao contrário, café é tão popular, tão presente no dia a dia das pessoas, que todos podem perguntar opinar, avaliar, provar e se deliciar cada vez mais com ele” (FONTES, 2011, p. 8).

O café também é bom para a saúde. Depois de muitos anos sendo contraindicado, pesquisas provam seus benefícios para o corpo humano. Buchalla (2006), diz que a cafeína é apenas uma entre as cerca de 1000 (mil) substâncias que compõem o café. Hoje, médicos e cientistas dedicam-se ao trabalho de analisar todos os elementos contidos no café. Já se concluiu que a bebida tem substâncias antioxidantes, bastante potentes que reduzem o ritmo do processo de envelhecimento. Os achados têm se revelado fascinantes, revela a autora.

O café possui minerais, aminoácidos, lipídios e açúcares. Tem antioxidantes, que combatem os radicais livres. O café contém de 1% a 2,5% de cafeína. Ao tomar um café, a cafeína leva 15 minutos para começar a agir no organismo. É um bom alimento porque aumenta o valor nutritivo das refeições. É estimulante, o que melhora a atenção, a concentração e a memória das pessoas. Aumenta a disposição e a sensação de bem-estar. Combate o estresse e evita a sonolência. Aumenta o rendimento físico e diminui a sensação de fadiga. É bom para o coração porque previne doenças cardiovasculares; e para a digestão, no equilíbrio da flora intestinal. Ajuda na prevenção da depressão, cirrose, diabetes, câncer, Mal de Parkinson e outras doenças. A quantidade ideal de consumo diário é de quatro xícaras de 125 ml. Gestantes e crianças podem consumir com moderação, sem prejuízo para a saúde. (ALENCAR, 2011, p. 49).

A Associação Brasileira da Indústria do Café - ABIC - lançou em 2007 o projeto “Café na Merenda, Saúde na Escola”. A proposta traz uma grande contribuição das Indústrias de Café às escolas de todo Brasil. Além do aspecto social, representado pela melhoria do valor nutricional da merenda escolar e do aprendizado, o programa contribui também na parte pedagógica, mostrando aos alunos a importância do café na história do Brasil.

## **2.1 As micro e pequenas empresas e sua importância para a economia do Brasil**

Microempresa é um conceito criado pela Lei n. 7.256/84 e, atualmente, regulado pela Lei n. 9.841, de 5.10.99, que estabelece normas também para as empresas de pequeno porte, em atendimento ao disposto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal, favorecendo-as com tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, fiscal, previdenciário, trabalhista, crédito e de desenvolvimento empresarial. Trata-se de uma política de

desburocratização, com o intuito de agilizar o funcionamento dos pequenos organismos empresariais, segundo o Sebrae (2011).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae – é a principal entidade que apoia os empreendedores brasileiros. Foi criado por lei de iniciativa do Poder Executivo, mas é predominantemente administrado pela iniciativa privada. A instituição é resultante de uma decisão política, que atende aos anseios dos empresários e do Estado, que se associaram para criá-la e cooperam na busca de objetivos comuns. Sua criação ocorreu em 1990 pelas Leis 8.029 e 8.154, sendo regulamentado no mesmo ano pelo Decreto n. 99.570. (DORNELAS, 2005 p. 198).

De acordo com dados do IBGE - Instituto Brasileiro de Estatística (2003), as Micro e Pequenas Empresas - MPE's - nas atividades de comércio e serviços cobrem cerca de 80% da atividade total deste segmento, tanto em termos da receita gerada como das pessoas nele ocupadas.

Pesquisas mostram que nos últimos anos, as empresas de pequeno porte registraram uma evolução significativa em sua taxa de sobrevivência no Brasil, diz Schneider (2011). Menciona também que em 2002 enquanto cerca de 51% dos pequenos negócios sobreviviam aos dois primeiros anos de vida, hoje, o índice alcança os 80% - chegando a superar os 85% em alguns estados. A autora em entrevista a Carlos Alberto dos Santos, diretor técnico do Sebrae e doutor em economia, se diz animado com esta perspectiva e que a tendência é de surgirem pequenos empreendimentos bem-sucedidos no País. Na entrevista, este especialista reforça o papel das micro e pequenas empresas na economia brasileira:

As micro e pequenas empresas brasileiras têm uma dimensão social e econômica importante para o País. Elas respondem por 99% das empresas formais e são responsáveis por mais de 53% dos empregos com carteira assinada. Então, elas são geradoras de emprego e renda com melhor distribuição no País. O total de riquezas que produzem tem participação de 20% no PIB - Produto Interno Bruto do Brasil. Decididamente, elas promovem o desenvolvimento local e regional. Os maiores desafios na atualidade são reduzir a informalidade e dobrar a fatia de participação das empresas de pequeno porte no PIB nacional. São desafios bons para um País que cresce e se destaca no cenário mundial. (SANTOS citado por SCHNEIDER, 2011).

Em matéria postada por Gasparin (2011), a importância das Micro e Pequenas Empresas para a economia brasileira foi destaque durante a posse da nova



diretoria do Sebrae e da presidência do Conselho Deliberativo Nacional. O novo presidente da instituição, Luiz Barretto, segundo Gasparin (2011), afirmou que os negócios de micro e pequeno porte somam quase seis milhões de empresas no país e empregam 53% da força de trabalho formal e que estas empresas são as grandes geradoras de oportunidades de emprego e renda e também o motor do mercado interno.

Diz a matéria acima que o propósito do SEBRAE é trabalhar de forma estratégica, inovadora e pragmática para fazer com que o universo dos pequenos negócios, no Brasil, tenha as melhores condições possíveis para uma evolução sustentável, pois estas empresas ajudam a criar riquezas regionais de forma muito mais justa e rápida, do que as grandes corporações, finaliza Gasparin.

Apesar do grande crescimento dos pequenos negócios, segundo Mai (2006), alguns deles não conseguem se manter no mercado, por diversos motivos, e acabam por encerrar suas atividades muito antes do esperado. Estudos mostram que um dos maiores causadores de danos a essas empresas é a falta de gestão administrativa e financeira por parte do proprietário do negócio. Ou seja, muitas vezes falta capacitação profissional ou orientação para dirigir estas pequenas empresas explica o autor.

Devido à grande capacidade empreendedora do brasileiro, cada vez mais pessoas com pouca capacidade gerencial embarcam no projeto de virar patrão. Essa falta de experiência administrativa aliada à dificuldade de se manter em um mercado cada vez mais competitivo, faz com que seja necessário buscar meios que possam dar uma maior sustentação a essas empresas, conclui Mai (2006).

"Quanto menor a empresa mais importante é a estratégia". (PORTER, citado por MAI, 2006, p. 3). O autor, segundo Mai, utiliza esta afirmação, pois, empresas menores sofrem mais com variações da economia, além da dificuldade de se gerenciar orçamentos apertados e carga tributária excessiva.

As cafeterias fazem parte do universo das micro e pequenas empresas. Abrir um pequeno café é o sonho de muitas pessoas que pensam em partir para o próprio negócio. Segundo Azevedo (2001), trata-se de um dos mais charmosos e tradicionais negócios do ramo de alimentação.

As cafeterias vieram da Europa carregadas de história. Em Paris, foram pano de fundo tanto para a euforia da Belle Époque como para o terror da ocupação nazista. Em Lisboa ou no Rio de Janeiro não foi diferente. Em torno de suas mesas sentaram-se personagens ilustres. Fernando Pessoa e Manoel Bandeira foram sempre clientes assíduos. Não é difícil imaginar que o encontro de Sartre com Simone de Beauvoir aconteceu num despojado, mas elegante, café parisiense. Ao sabor de aromáticos cafés, já se fez poesia, filosofia, cinema. Já se organizaram levantes e resistências. Já se amou já se sofreu ou simplesmente se viveu. (AZEVEDO, 2001, p. 7).

A jornalista gastronômica Bastos (2008), reforça que: seja em Paris, Roma, Turquia, Nova York ou São Paulo, a cultura da cafeteria está plenamente arraigada, com um público que vai ao local para tomar uma xícara, ler um jornal, encontrar amigos, filosofar..., diz a autora. É um segmento que tem contagiado desde as grandes cidades até pequenas cidades do interior.

Em Belo Horizonte, segundo pesquisa, onde não havia mais do que três casas especializadas na década de 90, atualmente há mais 100 cafeterias, dentro do novo padrão. Nos mais diferentes bairros da cidade, podem-se encontrar dezenas de cafés charmosos, ou seja, verdadeiras “boutiques de café”, onde as pessoas podem degustar lanches leves e saudáveis, ler um bom livro, jornal, apreciar arte, ouvir uma boa música, adquirir presentes, intermediar negócios, acessar a internet, além da identificação dos clientes com outras pessoas que freqüentam o local.

Para fomentar este mercado tão promissor, as campanhas em favor do consumo de cafés no Brasil assumiram um caráter de permanência. Constantemente, nos mais diversos locais do país, a população tem acesso a um amplo leque de informações referente ao produto. Herszkowick (2006), diretor executivo da Associação Brasileira da Indústria do Café afirma que o crescimento nos índices de consumo, apresentados ano após ano, reflete o acerto desse tipo de ação. Desde maio de 2005, o Brasil conta com uma data especial para celebrar os grandes feitos envolvidos pela magia do café.

Incorporado ao Calendário Brasileiro de Eventos, o 24 de maio celebra o início da colheita e homenageia a bebida consumida por 95% pela população brasileira, segundo dados da Abic (2011).

A data enaltece toda a cadeia produtiva, do grão até à xícara, e aplaude todos os segmentos que investem continuamente para oferecer ao consumidor brasileiro um café de qualidade, com muito aroma e sabor. (ROSA, 2006, p. 119).

Em Belo Horizonte foi criado o Circuito de Cafeterias, em comemoração ao Dia Nacional do Café. Este evento reúne algumas cafeterias da capital em um Guia – Circuito de Cafeterias – com o objetivo de proporcionar aos entusiastas da bebida, o conhecimento dos mais diversos produtos derivados, além de tornar o mercado cada vez mais fortalecido. Viana (2011).

O Campeonato Brasileiro de Barista, que acontece todos os anos, desde 2002, apoiado pelo Campeonato Mundial e de outros concursos internacionais é outra forma de levar informação ao consumidor sobre a importância da profissionalização da atividade. Além de promover o hábito do consumo dos cafés especiais, conforme Associação Brasileira de Café e Barista – ACBB – (2008).

Porém se engana quem pensa que entrar no ramo é simples. Para ter sucesso, um negócio de café exige uma grande dose de dedicação do proprietário. Fazer um bom planejamento, investir nos equipamentos e produtos adequados, contratar e capacitar os profissionais certos para que possam esclarecer todas as dúvidas sobre o café, suas técnicas de preparo, bem como instruí-los quanto ao manuseio do maquinário utilizado na preparação da bebida, é fundamental, aconselha Leonel (2008).

Atualmente, os consumidores estão cada vez mais exigentes. Selecionam com critério o café que querem tomar e estão dispostos a pagar mais caro por um produto que lhes dê prazer. Fontes (2009), reforça que na gastronomia ótimos ingredientes, boa receita e executante caprichoso são requisitos básicos para preparar uma bebida de qualidade.

No entender de Bressani (2009), o preparo do café tornou-se um elo extremamente importante na cadeia, completando o ciclo que leva da semente até à xícara. Hoje, com os programas criados e implementados pela Associação Brasileira da Indústria do Café, focados na pureza, na qualidade e sustentabilidade, tem-se acesso a uma boa matéria-prima. Porém, não é suficiente para garantir um *espresso* com qualidade. Para fechar esse ciclo, Fontes (2009) e Bressani (2009), apontam um grande aliado:

o barista. Profissional que se dedica a preparar o café com paixão, atenção. Esta profissão ainda busca espaço no mercado, seja em cafeterias, restaurantes ou solo, mas uma coisa é fato: sem ele o café não recebe o cuidado que merece. Fazendo uma comparação, é como a relação do *sommelier* com o vinho, do *chef* com a comida, do confeitiro com a sobremesa. (FONTES, 2009, p. 8).

“O barista é responsável pela última etapa do preparo do café e, para cumpri-la, precisa ser um profissional completo”. (BRESSANI, 2009, p. 26). Segundo o autor, nenhum barista deve trabalhar em uma máquina de *espresso* sem ter bons conhecimentos sobre grãos, cultivo, colheita e beneficiamento, princípios de torra e da moagem, ou seja, satisfazer a curiosidade dos consumidores em questionamentos de como é composto o *blend*? É um puro *bourbon*? É um *blend* de café natural, cereja descascado e despulpado? Qual a qualidade da bebida extraída a partir desses grãos? É uma bebida dura, mole, estritamente mole? O profissional “barista” tem a responsabilidade de transmitir o conceito de qualidade para quem aprecia a bebida, ressalta o autor.

E para participar de um mercado tão competitivo e exigente como o de cafeteria, o empresário precisa estar muito bem posicionado e ter um planejamento estratégico, com a ajuda de profissionais dotados de informações e conhecimentos amplos. Em razão disto, uma das ferramentas mais importantes para o desenvolvimento humano e empresarial cada vez mais utilizado é o treinamento, que faz parte do serviço de consultoria.

## **2.2 Consultoria empresarial e sua função na empresa**

Apesar do grande crescimento das pequenas empresas, muitas não conseguem se manter no mercado e acabam por encerrar suas atividades

muito antes do esperado. Segundo Mai (2006), um dos maiores causadores de danos a essas empresas é a falta de gestão administrativa e financeira por parte do proprietário do negócio. Esta falta de gestão aliada à dificuldade de se manter em um mercado cada vez mais competitivo, faz com que seja necessário buscar meios que possam dar uma maior sustentação a essas empresas, esclarece o autor citado acima.

Partindo desse contexto de dificuldades encontradas pelas micro e pequenas empresas, a consultoria empresarial em forma de parceria torna-se uma grande fonte de perspectiva de sustentabilidade para o negócio. É a oportunidade de integrar os conhecimentos necessários que a consultoria oferece à demanda que a empresa necessita para ter um desenvolvimento organizado e sustentável, pondera Mai (2006).

A consultoria empresarial é um segmento que tem crescido no mundo inteiro. Jacintho (2004), afirma que, hoje, a atividade de consultoria começa a ganhar terreno para fazer frente ao novo cenário de intensa concorrência entre as empresas. Para adaptar-se ao ambiente de incertezas e mudanças, as organizações necessitam de uma grande variedade de informações e habilidades. É um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisão. Além de diminuir os custos, os benefícios de se contratar uma consultoria estão no fato de que o profissional consultor não está contaminado pelos prováveis vícios de gestão pré-existentes, reafirma o autor.

A alternativa de manter no quadro de pessoal tantos especialistas quanto for necessário é, não só onerosa, como limitante. Onerosa porque este profissional especialista não seria necessário em tempo integral, e fatalmente seria desviado para atividades de menor grau de especialização, que um empregado que receba menor remuneração poderia exercer. Limitante porque deixa de trazer para a empresa experiências que o profissional pode trazer e que serão benéficas para facilitar o processo de mudança que se faça necessário. (JACINTHO, 2004, p. 26).

Na profissão de consultor, segundo Azevedo (2011), ainda há uma grande resistência de muitos empresários em recorrer ao apoio dos serviços de

consultoria empresarial. Têm certa dificuldade de aceitar a idéia de ter um profissional, dando orientações sobre seu próprio negócio. A consultoria, segundo o autor citado acima, é considerada uma das mais antigas do mundo. A origem da palavra vem do latim *consultare*, que significa aconselhar e também ser aconselhado, complementa o autor citado acima.

[...] a consultoria não é uma profissão em si mesma, mas uma maneira de exercer uma profissão. O engenheiro que dá consultoria permanece, em primeiro lugar, um engenheiro e, só depois disto, um consultor. O médico que dá consultoria não desiste de ser, em primeiro lugar, um médico, e nem qualquer uma das outras pessoas que se voltam para a consultoria muda a sua profissão. Elas simplesmente modificam a maneira e, muitas vezes, o tipo de indivíduos e de organizações aos quais prestam os seus serviços. (JACINTHO, 2004, p. 28).

O consultor deve ser um profissional bem preparado e que possua um comportamento ético, buscando sempre maximizar o interesse da empresa cliente. O autor aconselha que a base desta vocação seja efetuada por um tripé:

- a) A integridade que o profissional precisa para atuar como consultor;
- b) O valor que o profissional da consultoria proporciona para a empresa-cliente;
- c) A felicidade que o consultor tem e expressa por sua atuação profissional. (JACINTHO, 2004, p. 46).

Para Mai (2006), os objetivos de uma consultoria podem ser analisados e definidos tanto pelo consultor ou da empresa-cliente. A proposta do consultor é efetuar um trabalho de busca e solução de falhas nos processos internos das empresas, ajudar a empresa-cliente na solução dos problemas, oferecer um trabalho de qualidade com soluções práticas, respeitando sempre o tipo e porte da empresa. A empresa que passa por uma transformação tende a absorver as mudanças de maneira lenta, portanto todo o trabalho do consultor deve ser feito de maneira gradativa, porém constante. O maior objetivo do consultor é demonstrar para o cliente que o dinheiro investido por ele em um processo de consultoria trará benefícios a partir do momento que houver uma conscientização de toda empresa, da importância de mudança metodológica e uma nova postura quando algo está errado na empresa, conclui o autor citado.

### 3 DEMONSTRAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresenta-se a seguir os principais dados realizados em um estudo exploratório através de consultas bibliográficas e pesquisa de campo realizada durante os meses de junho/julho/2011. A pesquisa de campo foi feita através de questionários compostos por uma série de questões por escrito e entrevistas aos proprietários e/ou responsáveis pelos pequenos negócios de café e com profissionais ligados ao segmento. **Dados estes coletados com o intuito de analisar e identificar as necessidades e de que forma a consultoria empresarial pode contribuir para iniciar ou fazer evoluir estes pequenos negócios de forma sustentável e lucrativa na cidade de Belo Horizonte/MG.**

O café é a mais universal das bebidas. Ele sempre esteve presente na vida das pessoas. Numa terra de tantas culturas, hábitos, aromas e paladares como o Brasil, o café consegue estar a um só tempo em todos os lugares e cada vez mais os consumidores se sentem atraídos pelo ambiente das cafeterias e o interesse pelos cafés finos e de qualidade superior. Esta nova era cultural da bebida desperta o grande interesse pela abertura de pequenos e charmosos negócios de café. Trata-se de um segmento que faz parte das micro e pequenas empresas e tem uma importância fundamental na criação e preservação das riquezas regionais de forma mais justa e rápida do que grandes corporações.

As empresas de menor porte enfrentam maiores dificuldades em decorrência de fatores como inexperiência ou falta de planejamento por parte do proprietário, explica Mai (2006). Muitos empresários esquecem de condições básicas para iniciar ou melhorar um negócio e simplesmente preferem executar atividades de forma desordenada sem dedicar tempo para planejar e elaborar um projeto. E quando o assunto é planejamento, falar em consultoria, muitas vezes é ofensa para os investidores mais desatentos ao mundo empreendedor, reforça o autor citado acima.

Foram entrevistados dezoito (18) pequenos negócios de café dos quais nove (9) participaram do circuito de cafeterias. Evento este com o objetivo de tornar

o mercado cada vez mais fortalecido. O tempo que estas empresas estão em funcionamento no mercado varia de dezessete (17) anos a seis (6) meses. Parte dos entrevistados (60%) justificou que o grande interesse de abrir este tipo de negócio foi a oportunidade em virtude do crescimento do mercado dos cafés especiais. Trinta por cento (30%) por achar uma área interessante e dez por cento (10%), do sexo feminino, disse que sempre sonhou em ter este tipo de negócio, ou seja, realização pessoal. Oito (08) do total dos cafés entrevistados são administrados pelos proprietários. Permanecem ali porque gostam muito do que fazem e têm prazer em receber, compartilhar idéias e sugestões com os clientes. São verdadeiros anfitriões. Prestam um atendimento personalizado, onde os clientes se reportam à hospitalidade da casa de entes queridos. Esta forma de tratamento é uma das características bem sucedida deste tipo de negócio e o grande diferencial, segundo os autores pesquisados. Percebe-se que os locais administrados pelos proprietários têm um atendimento humanizado, com sentimento. Não é plastificado, automático ou robotizado é o que expressa um dos entrevistados. Ressalta ainda que é um negócio personalíssimo, sabe de tudo que acontece no dia a dia e gosta muito do que faz.

Quanto à dificuldade de gestão desse segmento, o setor mais complicado e que mais dificulta no processo de abertura do negócio, na opinião da maioria dos entrevistados é o de pessoal. O elemento humano é de fundamental importância para o sucesso de locais que trabalham com café. Desta forma é necessário capacitar os colaboradores para que possam esclarecer todas as dúvidas sobre o café, suas técnicas de preparo, bem como instruí-los quanto ao manuseio do maquinário utilizado na preparação da bebida, esclarece Silva (2006). Parte dos entrevistados ainda desconhece a importância do profissional “barista” no ambiente das cafeterias. Muitas vezes, os estabelecimentos possuem um bom equipamento, um grão de qualidade, no entanto falta mão de obra qualificada para operar. Bressani (2009) diz que o barista qualificado é um artista com sensibilidade para extrair todo o potencial do café. Precisa de bons conhecimentos sobre grãos, cultivo, colheita e beneficiamento, princípios de torra e da moagem a fim de satisfazer a curiosidade dos consumidores cada dia mais exigentes, enfatiza o autor. É muito difícil encontrar, no mercado,



profissionais treinados para esta atividade. A melhor alternativa, segundo os consultores entrevistados é o investimento contínuo, dentro da própria empresa por profissionais da área com conhecimento e experiência focados em qualidade no atendimento, zelo, higiene e segurança.

Os autores pesquisados foram unânimes em salientar a importância da presença de colaboradores com conhecimento sobre todo o processo desse pequeno negócio. Para isto, os consultores entrevistados fazem questão de ressaltar a importância de como contratar e investir em treinamento. Uma contratação equivocada, um grupo de pessoas apenas para ocupar funções ou preenchimento de vagas, pode comprometer toda a produtividade e ainda gerar custo desnecessário. Dois dos cinco consultores entrevistados apontaram que o grande segredo é treinar uma equipe com pessoas sem “vícios de trabalho” adquiridos em atividades e empresas anteriores. O depoimento de um entrevistado mostrou a importância do método de trabalho em equipe dentro da filosofia do negócio. Quando contrata alguém, sem os princípios básicos da empresa, os próprios funcionários manifestam a incompatibilidade. O treinamento constitui-se num instrumento administrativo de vital importância para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo em que proporciona ao treinando auto-satisfação de estar aprendendo novas habilidades e conhecimentos, melhor aproveitamento das aptidões, maior estabilidade do pessoal e elevação do moral da empresa. É o que foi relatado por alguns entrevistados. Na pesquisa, 56% das cafeterias entrevistadas não promovem treinamento. Trata-se de um dado surpreendente uma vez que as mudanças têm ocorrido com muita rapidez e o público que frequenta ser bastante exigente. Fontes (2009) reforça que, na gastronomia, ótimos ingredientes, boa receita e executante caprichoso são requisitos básicos para preparar uma bebida de qualidade. São detalhes que, se não for dada a devida atenção, compromete o setor.

Apenas oito (8) das dezoito (18) empresas entrevistadas demonstraram essa preocupação. Estes fazem encontros semanais e/ou mensais, ressaltando a filosofia básica da empresa, como: respeito, ética, tratamento educado, cooperação, solidariedade. Em contrapartida, dão devida atenção ao

pagamento em dia, horário, alimentação adequada, incentivo, informação, motivação, ou seja, deveres e direitos respeitados. Os consultores entrevistados manifestaram a importância que é preciso ser dada em relação ao item citado acima, para que a equipe tenha orgulho da empresa onde trabalha. Outro detalhe essencial na fidelização e manutenção do cliente é o ambiente que deve ser especial e confortável, tanto para os frequentadores do local quanto para os colaboradores. Os entrevistados da área de consultoria despertam para a importância de um minucioso projeto elaborado em consonância com o tipo e tamanho do estabelecimento, com a quantidade e variedade de alimentos que se pretende oferecer.

Quanto ao assessoramento ao iniciar o negócio, todos os entrevistados admitiram ter tido apoio por parte de pessoas que conheciam o ramo da atividade e/ou por empresa de consultoria ou consultor da área. No momento de grande expectativa de como fazer funcionar o negócio é importante ter alguém para dar suporte. Lamentam não saber onde buscar pessoas com especialização nos diferentes setores para a realização eficaz dos trabalhos rotineiros em um ambiente pequeno, porém dinâmico e complexo.

Estudos do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – (2008) indicam que a maioria (57%) das micro e pequenas empresas fecha suas portas com menos de cinco (05) anos no mercado. É um índice bastante preocupante e que poderia ser evitado com o apoio de profissionais mais experientes. Cem por cento (100%) dos proprietários das cafeterias entrevistadas conhecem ou já ouviram falar sobre os serviços de consultoria do SEBRAE. De acordo com uma consultora da área entrevista, o empresário muitas vezes contrata uma consultoria depois que o problema já está instalado na empresa, tornando a situação bastante delicada. A consultoria deveria ser contratada como preventivo. Oitenta por cento (80%) dos entrevistados ter sido beneficiado por algum tipo de orientação através de profissionais e com resultados positivos.

Pode-se perceber que os empresários do segmento, bem sucedidos, e que em consequência, estão há mais tempo no negócio, têm qualidades especiais comuns. Estão conscientes e dispostos a inovar, adquirir e buscar

conhecimentos adequados ao negócio. Para estes empreendedores o sucesso de uma cafeteria está muito além da estrutura. Trata-se de um mercado com bastante complexidade que envolve café, alimentos, bebidas e pessoas com alto nível de exigência. Por não terem tempo suficiente para acompanhar as mudanças e inovações de mercado, precisam buscar profissionais dos mais diferentes setores para assessorá-los, sempre. Esse tipo de visão é característico de empreendedoras de sucesso. Para Dornellas (2001), os empreendedores sabem explorar as oportunidades, são determinados e dinâmicos, dedicados ao trabalho, otimistas, apaixonados pelo que fazem e sempre à procura de atualização no segmento que atua. Oitenta por cento (80%) dos entrevistados atribuem a causa do sucesso dos pequenos negócios, à - capacidade empreendedora - onde a pessoa tem um sonho, vê uma necessidade e tenta ser inovador criando algo diferente, tentando conquistar uma parcela do mercado. E para isto acontecer é necessário atualização constante, incluindo tendências e necessidade de mercado, soluções criativas através da opinião dos prestadores de serviços.

Para enfatizar a importância de um aconselhamento profissional, um dos entrevistados disse que se não houvesse contratado o serviço de uma consultoria, provavelmente não sustentaria o negócio. O apoio em relação ao projeto, layout, equipamentos, fornecedores, elaboração de cardápio, pesquisa de mercado, precificação dos produtos, treinamento operacional, foi fundamental para superar os desafios ao iniciar o empreendimento. Outro depoimento enfatiza a satisfação que teve ao pagar o trabalho da consultoria prestado. Através do assessoramento durante o projeto e no dia da abertura sentiu mais seguro e confiante na tomada de decisões e nos inevitáveis imprevistos.

Apesar de reconhecer o grau de importância de uma consultoria na empresa, alguns empresários têm uma grande resistência em recorrer a este tipo de serviço. Têm dificuldade de aceitar a idéia de ter um profissional, dando orientações sobre seu próprio negócio, conforme foi dito por Azevedo (2011). Desconhece que a função do consultor é identificar as origens e propor soluções para os problemas, as dificuldades e necessidades da organização e,

além disso, o profissional consultor não está contaminado pelos prováveis vícios de gestão preexistentes.

Para Mai (2006), a consultoria empresarial em forma de parceria torna-se uma grande fonte de perspectiva de sustentabilidade para o negócio das empresas. É a oportunidade de integrar os conhecimentos necessários que a consultoria oferece à demanda que a empresa necessita para ter um desenvolvimento organizado e sustentável, reafirma o autor.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

**Este estudo teve como objetivo buscar conhecimentos, analisar e identificar as necessidades da consultoria empresarial. E como esta atividade pode contribuir para iniciar ou fazer evoluir os pequenos negócios de café de Belo Horizonte - MG, de forma sustentável e lucrativa.** As informações foram colhidas através de questionários e entrevistas com os proprietários e/ou responsáveis do negócio, consultores da área e de outras fontes secundárias: levantamento bibliográfico em livros, revistas especializadas, pesquisas em sites e dissertações com dados pertinentes ao assunto.

Quanto à consultoria empresarial foram apresentados conceitos de diferentes autores para que um embasamento teórico fosse formado. As características e os objetivos foram destacados a fim de demonstrar a importância dessa ferramenta da administração.

Conforme os dados adquiridos junto aos proprietários das cafeterias foi possível constatar que a consultoria empresarial é um serviço conhecido por cem por cento (100%) dos entrevistados. Porém trata-se de uma ferramenta pouco utilizada ainda no mercado da região. Restrição esta percebida, em razão da maioria possuir uma administração familiar, na qual os gestores e/ou proprietários não têm o costume de delegar autoridade a uma pessoa desconhecida.

Com a constante evolução do mercado de cafeterias em um cenário de grande competitividade e aumento do nível de exigência do cliente a contratação de um profissional para uma consultoria mais abrangente, pode ajudar os proprietários e futuros empresários a mantê-los no mercado.

O auxílio aos empresários na identificação e resolução dos pontos críticos de seus empreendimentos através da difusão de novas perspectivas, métodos e tecnologias de planejamento, gestão de conhecimento, contratação e treinamento da equipe, identifica potencialidades e ajustes que possibilitam um crescimento sustentável e mais lucrativo desses pequenos negócios.

O diagnóstico da necessidade de consultoria foi confirmado, por se tratar de um negócio com bastante complexidade para se gerenciar. Os consultores e empresários puderam expor seus pensamentos e dificuldades, respectivamente, frente às constantes mudanças que o mercado impõe. Diante destes depoimentos, espera-se que a consultoria empresarial possa contribuir para iniciar ou fazer evoluir os pequenos negócios de café de forma sustentável e lucrativa.

## REFERÊNCIAS

ACBB - Associação Brasileira de Café e Barista. Disponível em: <[www.acbb.com.br](http://www.acbb.com.br)>. Acesso em: mai.2011.

ABIC - Associação Brasileira da Indústria do Café. Disponível em: <[www.abic.com.br](http://www.abic.com.br)>. Acesso em mai. 2011.

ALENCAR, Patrícia Malta de. 2011. O poder do café. **Revista Espresso**, São Paulo: Café Editora. Março/abril/maio 2011. Ed. 31, p. 45-49.

AZEVEDO, João Humberto de. **Consultoria**: uma profissão de fé. Disponível em:< [www.rbaonline.org.br](http://www.rbaonline.org.br)>. Acesso em jun.2011.

BASTOS, Giuliana. **Café**: com suas receitas - dicionário gastronômico. São Paulo: Gaia: Editora Boccato, 2008.

BRESSANI, Edgard. **Guia do Barista**: da origem do café ao *espresso* perfeito. 2ª. ed. São Paulo: Café Editora, 2009.

BUCHALLA, Anna Paula. Também é bom para a saúde. É o que mostra as últimas pesquisas sobre o café. Mas o limite é quatro xícaras por dia. **Revista Veja**, 15 de nov. 2006, p. 96.

BUENO, Gilvan. **Anuário brasileiro de café**. Santa Cruz do Sul: Ed. Gazeta, Santa Cruz, 2006.

CAMPOS, Maria Aparecida, TRUFELLI, Milton Dudjak. **Como montar e operar uma cafeteria**. Hotec/CTP. Viçosa-MG, CTP, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus 2005.

FONTES, Caio Alonso. Café é gastronomia. **Revista Espresso**, São Paulo: Café Editora. Mar./abr./mai. 2011. Ed. 31

FONTES, Caio Alonso. Campanha pelo bom café. **Revista Espresso**, São Paulo: Café Editora. Set./out./nov. 2009. Ed. 25.

GASPARIN, Miriam. Disponível em: < <http://jornale.com.br/miriam/?p=12965>>. Acesso em: jun. 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERSZKOWICK, Nathan. **Anuário brasileiro de café**. Santa Cruz do Sul: Ed. Gazeta, Santa Cruz, 2006.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em 12 jun. 2011.

JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. **Consultoria empresarial**: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas. 2004. 137 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Florianópolis. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/36707084/925722>>. Acesso em 23 mai. 2011.

LEONEL, Cristiane. Primeiros passos para abrir uma cafeteria. **Revista Espresso**. São Paulo: Café Editora. Set./out./nov. 2008. Ed. 21

MAI, Antonio Fernando. **O perfil do empreendedor versus a mortalidade das micro e pequenas empresas comerciais do município de Aracruz/ES**. 2006. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE) – Vitória. Disponível em: <<http://www.fucape.br/simposio/5/PDF/Dissertacao%20Antonio%20Fernando.pdf>>. Acesso em 25 mai. 2011.

MARTINS, Ana Luíza. **História do Café**. São Paulo: Contexto, 2008.

MICHELLI, Joseph. **A estratégia starbucks: 5 princípios para transformar sua empresa em uma experiência extraordinária**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ROSA, Gilson R. da [et. al.] **Anuário brasileiro do café**. Santa Cruz do Sul: Ed. Gazeta, Santa Cruz, 2006.

SAVARIN, B. **A fisiologia do gosto**. Tradução Paulo Neves. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. Pagina 57, 58.

SCHNEIDER, Kamila. **Pequenas no tamanho, gigantes na importância**. Disponível em: <[www.revistamercadodobrasil.com.br/.../169](http://www.revistamercadodobrasil.com.br/.../169)>. Acesso em jun.2011.

SEBRAE. **Pesquisa de Conjuntura Econômica**. São Paulo: Sebrae, 2008. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em mai. 2011.

TEIXEIRA, Vinícius Resende. **A microempresa no cenário econômico brasileiro**. Disponível em: <<http://www.unesp.br>>. Acesso em jun. 2011.

VIANA, Andréa. **Dia nacional do café. Paixão mundial**. Disponível em: <[www.otempo.com.br/gastro](http://www.otempo.com.br/gastro)>. Acesso em jun. 2011.