



PROGRAMA TRAINEE

**Relatório de benchmarking  
para o setor de Alimentos e Bebidas**

**Wildemberg Ribeiro Rocha**

**Brasília, Novembro de 2021**

**SEBRAE**

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>CONTEXTUALIZAÇÃO</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA ESTRATÉGICA</b> .....	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>ATUAÇÕES ESTADUAIS</b> .....	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>CASES DE SUCESSO</b> .....	<b>9</b>
4.1	FESTIVAL GASTRONÔMICO - SANTA CATARINA .....	9
4.2	SELO ALIMENTOS - PARANÁ.....	11
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>13</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>14</b>

# 1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O mundo corporativo estrutura-se cada vez mais dinâmica e interativamente de modo que os interlocutores que compõem as organizações necessitam dia após dia lançar mão de ferramentas e estratégias capazes de trazer inovação para esse contexto. Dentro desse arcabouço as redes colaborativas, por exemplo, constituem um importante pilar visto que a inovação dentro do ambiente corporativo é impulsionada tanto pelo compartilhamento de informações quanto pela cooperação entre as equipes (INOMATA, 2001).

As redes colaborativas, então, surgem como estratégia em diversos contextos mas principalmente quando se verifica uma necessidade latente no compartilhamento de recursos entre distintos interlocutores dentro de um segmento. Mendes (2009) destaca que a estruturação de redes possibilita a construção de ações em conjunto e consequentemente a possibilidade de identificar pontos focais comuns de modo a facilitar a comunicação e minimizar retrabalhos. Por conseguinte, a colaboração estratégica, segundo Soda (2011), tem como premissa principal a ideia de que as organizações não necessariamente precisam do pioneirismo nas ações para que possam obter resultados positivos com elas pois o aprendizado através de outros interlocutores é possível estruturando o processo de inovação por meio de conexões.

Organizações como o Sebrae, que possuem enorme capilaridade a nível de atuação no território nacional, necessitam imperativamente da existência de redes colaborativas para que a gestão do conhecimento (no que tange à boas práticas, recursos, metodologias etc.) aconteça de forma efetiva e traga competitividade aliada à inovação para suas unidades estaduais. Diante desse contexto, o *benchmarking* surge, então, como uma importante ferramenta de análise estratégica sendo aqui implementada no setor de Alimentos e Bebidas. O presente relatório objetiva, dessa forma, discutir acerca da atuação estadual à frente dessa importante carteira destacando, em linhas gerais, os principais *cases* verificados. Complementarmente a isso, a atuação de dois estados, Santa Catarina e Paraná, será discutida com maior profundidade em termos de dois *cases* de sucesso: os festivais gastronômicos e o selo de qualidade alimentícia, respectivamente.

Em suma, o relatório almeja servir como uma das ferramentas na construção da rede colaborativa entre os gestores à frente de segmento de Alimentos e Bebidas de modo a potencializar a inovação e a competitividade nos Sebrae's estaduais.

## 2 METODOLOGIA ESTRATÉGICA

O *benchmarking* foi realizado a partir de dois instrumentos principais de interlocução: mensagens e chamadas via Teams objetivando um mapeamento inicial e um formulário estruturado com questões mais assertivas direcionadas para o melhor entendimento da rede atual. Para esse primeiro, a obtenção dos contatos estratégicos a serem realizados inicialmente, a identificação dos interlocutores bem como de seus respectivos meios de contato se deu através de um *briefing* com a gestora responsável pela carteira, Mayra Monteiro. Foram identificados 13 gestores-chaves dentre os quais estavam a frente das unidades estaduais SP, SC, AP, RJ, MG, PA, AM, PR, PI, RS, DF, SE e PE. Para a obtenção dos contatos de gestores nos demais estados utilizou-se de outros meios de comunicação disponíveis tais como o grupo de Whatsapp e o mailing de Alimentos e Bebidas.

Realizado o contato inicial através de mensagens via Whatsapp, partiu-se para a sugestão de encontros síncronos aos gestores via plataforma Teams. Esses objetivaram a construção de uma visão mais sistêmica e estratégica da atuação do setor em diferentes estados. As interlocuções, no total de 20, foram estruturadas por intermédio de um roteiro onde questões pontuais foram abordadas tais como a situação atual de uma rede colaborativa deficitária e as implicações disso no desenvolvimento e compartilhamento de boas práticas no segmento, a configuração dessa rede pré e pós pandemia, a existência ou não de uma segmentação entre indústria, comércio e serviços, se havia e se sim quais eram os principais cases de sucesso e/ou carros-chefes do estado em Alimentos e Bebidas e a relação do setor com o Agronegócio.

Através desses encontros foi possível o alinhamento de estratégias que dessem robustez ao *benchmarking*. A partir disso surgiu a segunda ferramenta na figura de um formulário com assertivas relacionadas às principais dores identificadas no processo até então. O cruzamento entre os resultados advindos do formulário com o *mailing* do setor permitiu a higienização da ferramenta através da retirada de antigos colaboradores que não compunham mais o setor e inserção de novos outros. Foi possível identificar também que a divisão entre indústria, comércio e serviços já não é mais praticada pelos estados cuja atuação hoje é fundamentalmente setorizada. Verificou-se a disposição por parte dos gestores de revitalizar a rede colaborativa através de uma agenda estrutura de encontros remotos e presenciais e do compartilhamento de materiais técnicos com *cases* de sucesso em um repositório na plataforma DataSebrae.

Para corroborar com a disposição inicial de gestores-chave o formulário também questionava acerca de quais estados eram vistos como referência na atuação de Alimentos e Bebidas. Em ordem decrescente de indicações obteve-se Minas Gerais, Rio Grande do Sul, São Paulo, Santa Catarina, Paraná e Rio de Janeiro. Foram indicadas também quais iniciativas desses estados eram de curiosidade entre os demais. Em suma, as principais consistem

- no programa para Indústrias e Agroindústrias do PR;

- no segmento de cervejas artesanais e feiras gastronômicas em MG;
- nas missões empresariais e estratégias de ganhos rápidos no RS;
- no encadeamento produtivo e festivais gastronômicos em SC e
- no programa de certificação alimentícia no modelo de atuação do Sebrae Origens no PR.

O quadro abaixo apresenta as questões abordadas no formulário disponibilizado aos gestores.

1	Qual seu nome?
2	E-mail
3	Qual sua UF?
4	Qual seu telefone para contato?
5	Atua no segmento de Alimentos e Bebidas?
<b>ATUA</b>	
6	Qual é a sua área de atuação no segmento de Alimentos e Bebidas?
7	Qual frente de trabalho ocupa?
8	Você já precisou acionar nossa rede colaborativa entre gestores UFs para obter informações sobre programas, estratégias, boas práticas etc? Se sim, teve dificuldade nesse contato?
9	Pra você, qual(is) ferramenta(s) para centralização da nossa rede colaborativa, no contexto de um repositório nacional, seriam eficazes?
10	Pra você, qual(is) ferramenta(s) para troca de informações assíncronas (fora de reunião) entre as UFs seriam eficazes?
11	O quanto você está familiarizado com cada uma das ferramentas a seguir?
12	Você gostaria que houvesse encontros remotos periódicos entre os gestores UF's de Alimentos e Bebidas? Se sim, com que frequência?
13	Você gostaria que houvesse encontros presenciais periódicos entre os gestores UF's de Alimentos e Bebidas? Se sim, com que frequência?
14	Pra você, qual é(são) o(s) carro(s)-chefe(s) (programas, iniciativas, cases de sucesso) hoje da sua UF no segmento de Alimentos e Bebidas e por quê?
15	Pra você, hoje, quais são os estados (além do seu) referência na atuação e boas práticas em Alimentos e Bebidas?
16	Dentro da sua UF, quais são os principais interlocutores à frente de segmentos dentro da carteira de Alimentos e Bebidas?
17	Pra você, qual a intensidade hoje da relação do segmento Alimentos e Bebidas na sua UF com o agro, em termos de atuação conjunta?
18	Caso queira, expresse aqui sugestões acerca de possíveis estratégias para que possamos fortalecer nossa rede de colaboração. Sinta-se confortável, também, para colocar suas dúvidas aqui.
<b>NÃO ATUA</b>	
19	De qual unidade e segmento você faz parte hoje?
20	Estamos construindo uma nova estratégia para a rede colaborativa entre os gestores UFs de Alimentos e Bebidas. Quais as suas sugestões para isso, tendo por base sua experiência de atuação no Sebrae?

### 3 ATUAÇÕES ESTADUAIS

No que tange às atuações individuais, em cada estado foram identificadas, através da interlocução com os gestores, diversas iniciativas que possuem um vasto potencial de serem publicitadas e fomentadas aos demais. A seguir, uma discussão em linhas gerais é realizada para os estados que se disponibilizaram a compartilhar informações acerca de suas atividades.

- **Alagoas:** possui ações pontuais no seguimento, entre eles os festivais gastronômicos. Um dos mais conhecidos é o *Sabores de Alagoas*. Para 2023 almejam estruturar o roteiro turístico gastronômico do estado. Há, também, o desejo de formar uma central de negócios multi-setorial, inclusive com o segmento da gastronomia. Possui dificuldade na interação com outros estados e obtém informações a partir do grupo de Whatsapp. Tal dificuldade pode ser resultado da inexistência de projetos específicos em Alimentos e Bebidas como em estados do eixo sul-sudeste. Possuem uma baixa integração com o agro e isso enfraquece ainda mais o seguimento.
- **Amapá:** atuação pontual com atendimento territorial na cadeia do turismo vinculada ao Cliente em Foco. A iniciativa tem diversas ações, entre elas os festivais gastronômicos como o *Brasil Sabor* e o *Amapá Sabor*. Realizam rodada de negócios da gastronomia com a intenção de capacitar alguns fornecedores locais. Para 2023 está definida a entrada em um programa de competitividade com o Rotas Turísticas do Meio do Mundo e outro voltado à alimentação fora do lar. Possuem um convênio com a Sudan para consultoria e reestruturação da identidade visual dos empreendimentos do mercado municipal. Apontam uma forte integração com o agro no segmento de mandiocultura tanto na indústria quanto no comércio. Nesse sentido, foi possível formalizar a primeira agroindústria de fécula do estado e a introdução da tecnologia RENIVA.
- **Amazonas:** possui uma atuação muito forte em consultorias e tem nelas seu carro-chefe. Tem como principal parceiro, assim como quase todos os outros estados, a Abrasel (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) e seu maior volume de projetos advém do Sebraetec. A parte de capacitação fica responsável pelo SENAC. Enxergam que é a partir da consultoria que a mudança é realmente concretizada. No entanto, a retirada da capacitação enfraquece o seu portfólio. Realizam, também, algumas missões empresariais. Nesse ano, por exemplo, um grupo de empresários foi levados para participar da Fispal Food Service - Feira Internacional de Produtos e Serviços para Alimentação Fora do Lar. Também trabalha fortemente na obtenção de indicações geográficas.
- **Bahia:** possuem um programa de gestão eficiente para bares e restaurantes onde é trabalhado o assunto da gestão empresarial como um todo, abrangendo finanças, pessoas, processos, entre outros. Atua com essa estratégia, no âmbito de consultorias, em torno de 6 meses com o empresário valendo-se de um acompanhamento mais prolongado. A ideia é

que o empresário adquira um arcabouço de transformação para a empresa. O seguimento de cervejas artesanais e o de festivais gastronômicos, adicionalmente, é outra frente de atuação bem forte e o setor de alimentos é bem integrado ao agro. Possuem atuação desde a produção artesanal de cafés especiais na Chapada Diamantina até os queijos com valor agregado premiados nacionalmente e indicações geográficas consolidadas na produção de cachaças. Estão em busca de um possível convênio em parceria com a Ambev para a construção de um processo de mentorias com as cervejarias. Realizam, também, algumas missões empresariais e na indústria possui a Jornada Indústria 360 - Alimentos e Bebidas que oferece uma jornada personalizada com ações focadas em produtividade, geração de negócios, gestão empresarial e conectividade.

- **Ceará:** durante o período pandêmico realizaram um festival gastronômico virtual utilizando-se de *delivery*. Com essa ação descobriram uma grande dificuldade no entendimento dos empresários de como funcionava a nova estratégia de consumo. Paralelo a isso, trabalham há muitos anos com o selo de qualidade empresarial. Exportaram essa metodologia para o Sebrae Paraná, Rio Grande do Norte e Pernambuco. Quando o selo foi criado possuía atuação mais forte no segmento de alimentação fora do lar e hotelaria mas hoje possui maior abrangência. O selo, criado em 1996, trabalha boas práticas de manipulação, atendimento, estrutura física e gestão. Adicionalmente, há alguns anos realizaram um programa chamado Boa Mesa na Estrada onde foi feito o mapeamento das paradas de ônibus da empresa Guanabara em todos os estados do nordeste de modo a atuar em melhorias nos restaurantes que a atendia. Infelizmente o programa não se estendeu para outros estados. Atualmente esforços estão sendo direcionados na construção de rotas, entre elas a da cachaça.
- **Espírito Santo:** atua em parceria com o sindicato de bares e restaurantes no desenvolvimento de polos gastronômicos utilizando a metodologia criada pela gestora Louise Dourado (Sebrae Rio de Janeiro) através da qual foram criadas minutas de lei e decreto para institucionalização dos polos. Realiza, também, missões empresariais, dentre elas uma para o Rio de Janeiro objetivando conhecer a experiência *in loco*. Um dos seguimentos priorizados pela carteira no estado é o de panificação e confeitaria. No entanto, as ações ainda são pontuais como, por exemplo, a Arena PanShow, onde são realizadas aulas-show específicas na área de panificação e confeitaria, promovida pelo Sindipães. Dentro desse contexto, promoveram a primeira edição do reality show do melhor pão do Espírito Santo para estimular o segmento de panificação.
- **Goiás:** atuam fortemente no segmento de cachaças artesanais e possuem projetos voltados para ele sendo o mais completo na questão do associativismo e do marketing, registro, embalagem e rotulagem. Historicamente o estado sempre foi famoso pela suas cachaças sendo, no entanto, majoritariamente clandestinas. Através do Sebraetec foi possível estruturar projetos de legalização desses produtos realizando, para isso, missões empresariais com os empresários para realização de *benchmarking*. Hoje as cachaças goianas possuem diversas premiações a nível nacional, dentre elas algumas obtidas na ExpoCachaça (reali-

zada em Belo Horizonte) em um concurso às cegas evidenciando o impacto do Sebrae na melhoria da qualidade desses produtos. Hoje a associação de produtores de cachaça possui autonomia e é referência para outros estados.

- **Maranhão:** atuam fortemente em parceria com o Agronordeste na promoção de ações para a melhoria de gestão, inclusão produtiva, aumento de produtividade e lucratividade dos negócios com foco principal no seguimento de alimentos diferenciados. Realizam atendimentos pontuais, sem uma carteira de projeto bem definida, principalmente com empresários do segmento de bebidas, geleias, derivados do coco e queijos.
- **Mato Grosso:** é através de consultorias de longa duração que o estado consegue atuar estrategicamente e medir os resultados alcançados pelos clientes. A consultoria de gestão possui uma duração de aproximadamente 9 meses, culminando em um evento ao final do ano. Possuem um programa chamado Food Experience voltado a empresas do setor de *foodservice* (bares, restaurantes, cafeterias, lanchonetes, confeitarias, pizzarias e afins). É disponibilizada aos empresários uma trilha com diversas soluções a ser percorrida ao longo do ano (consultoria, oficinas, missões, seminários) e a percepção de resultados aponta para a transformação das empresas atendidas, devido ao acompanhamento mês a mês com aumento de faturamento, ticket médio, melhor gestão de pessoas e estoque. Além disso atuam no seguimento de alimentação fora do lar como um todo e pequenas indústrias alimentícias voltadas para a produção de kombuchas, cervejas, salgados, biscoitos e doces.
- **Mato Grosso do Sul:** não atuam de forma setORIZADA mas sim com uma abordagem territorial em alimentação, moda, saúde, beleza etc. Dessa forma, trabalham mais pontualmente e não possuem projetos específicos para alimentação e bebidas mas exploram bastante o encadeamento produtivo no segmento de minimercados. Ano passado, com a retomada pós pandêmica, realizaram uma amostra gastronômica no senado federal em parceria com Mato Grosso, Goiás, Distrito Federal, Santa Catarina e Paraná. Complementarmente, realizam muitos festivais e consultorias em parceria com a Abrasel e, dentro do Cidade Empreendedora, trabalham na realização de concursos gastronômicos conhecidos como "Desafio das Merendeiras" em cada município que faz parte do programa.
- **Minas Gerais:** possuem atuação forte com cafés e cervejas artesanais, dada a estratégia de marca, território e a relevância do segmento para o estado. Em relação a projetos têm como carro-chefe o Projeto Origem Minas cuja diligência reside nas agroindústrias mineiras do segmento de alimentos e bebidas que carregam a mineiridade na sua identidade. Os principais produtos impulsionados pelo projetos são queijos, doces, café, geleias, cachaças e molhos.
- **Pará:** trabalham fortemente na integração entre turismo e gastronomia. Essa aproximação entre os seguimentos na região funciona como um forte atrativo em função da riqueza de insumos, temperos, cheiros e sabores de modo a proporcionar inovação e geração de negócios. Nesse contexto, os festivais gastronômicos também são apontados como carro-chefe do estado.



- **Paraná:** em relação ao seguimento de alimentos e bebidas dentro das agroindústrias são apontadas tendências em produtos orgânicos, *slow food* e experiência do consumidor. Nesse sentido, atuam fortemente com consultorias especializadas na implantação de boas práticas, qualidade e segurança alimentar culminando com a obtenção do selo alimentício conhecido como Selo Alimentos Paraná. Possuem também o Origens Paraná, voltado para registros de indicações geográficas. Possuem um trabalho forte de integração com os chefes de cozinha apresentando a eles produtos regionais. Em relação a atuação do setor em comércio e serviços este possui grande integração com o turismo. Nesse sentido, atuam com o Selo de Qualidade no Turismo, o Amplie Já e o Papo de Cozinha, apontados como soluções bem completas para bares e restaurantes.
- **Piauí:** possuem um trabalho muito forte junto ao sindicato de panificação e com alimentos diferenciados. A gastronomia do Piauí é tida como referência e, dessa forma, são realizados festivais gastronômicos voltados principalmente para produtos da culinária regional. Há um destaque especial para a cajuína, uma das indicações geográficas do estado. O caju gera a bebida mas existe todo um trabalho de divulgação a respeito do reaproveitamento de sua carne que pode ser utilizada como alimento. Possuem forte relação com o agro mas atualmente não há a figura de um carro-chefe no sentido de um projeto macro no segmento. Complementarmente destaca-se a produção de cerveja artesanal que está despontando nos últimos anos.
- **Rio de Janeiro:** atuação forte principalmente no seguimento de alimentação fora do lar. Em bebidas, possuem um trabalho de integração com o agro no sentido de levar os cafés especiais para as cafeterias cariocas. Objetiva-se transformar tal ação em um projeto. Tem como carro chefe os polos gastronômicos e os aglomerados comerciais, cuja metodologia é referência para outros estados. No PPA para 2023 almeja-se um trabalho de revitalização dos negócios tradicionais de alimentação do estado visto que essas empresas enfrentam desafios bem típicos tais como a sucessão familiar e a marca no sentido de aliar tradição com inovação.
- **Rio Grande do Norte:** atuação forte integrada ao agro, o que permite a estruturação de projetos de atendimento nas cadeias do café, do leite, do cacau e do peixe. Ainda no contexto da agroindústria, fomentam a participação das empresas no programa do Brasil à Mesa publicitando seus alimentos diferenciados. No que se refere às indicações geográficas, em parceria com a gestora Maria Isabel (Sebrae Paraná), a marca coletiva na área do mel em encontra-se em processo de registro. Não possuem ainda uma carteira de projetos em alimentos e bebidas atuando somente com ações pontuais com o Sebraetec como o concurso de qualidade de queijos. Por não possuir o CEASA no estado, encontram barreiras para uma integração mais forte do seguimento com o agronegócio.
- **Rio Grande do Sul:** a estratégia baseia-se na geração e agregação de valor aos produtos produzidos no estado de modo a fortalecer as conexões entre o agronegócio e a indústria de alimentos e bebidas bem como o seguimento de alimentação fora do lar. De forma dis-

tinta à verificada em outros estados, atuam com uma carteira de projetos bem definida e não com produtos e atendimentos pontuais tendo atualmente mais de 15 projetos em andamento e algumas iniciativas em fase de testes. A estratégia, principalmente da indústria de alimentos e bebidas, é de prospectar mercado para fora do estado com geração de valor adicionado. Para isso é trabalhada também uma forte articulação política com toda a governança no que tange à governos estaduais, principais secretarias, entidades e federação de indústrias e associações como a Abrasel. Outro pilar estratégico é a produção de conteúdo (artigos, vídeos, podcasts, *e-books*). O estado não vê o Sebrae somente como uma empresa de cursos e consultorias e há o objetivo de serem vanguarda em conteúdo técnico de qualidade. São referência em missões empresariais sendo a mais recente de âmbito internacional onde um grupo de empresários pôde conhecer a SIAL em Paris. Como diferencial enxergam as missões como experiências imersivas ao levar os empresários para tais espaços e na volta seguir os acompanhando na aplicação das melhorias observadas durante os eventos. Complementarmente possuem uma metodologia de ganhos rápidos (projetos mais curtos, com maior agilidade e com grupos menores de empresas) em vários seguimentos tanto na indústria e no agronegócio quanto nos bares e restaurantes. Não possuem o MEI como foco pela baixa capacidade de investimento e de transformação, estratégia essa que se distancia daquela orientada pelo nacional.

- **Rondônia:** atua com 5 produtos prioritários: leite, café, cacau, peixe e castanha. Possuem um trabalho de integração de tais produtos advindos da agroindústria com chefes de cozinhas, bares e restaurantes. Não possuem carteira de projetos para o setor.
- **Roraima:** também é inexistente uma carteira de projetos reservando sua atuação à ações pontuais com o Sebraetec em parceria com o ALI Rural.
- **Santa Catarina:** há alguns anos tinham uma atuação muito forte no seguimento de alimentação fora do lar com projetos grandes atendendo um contingente empresarial igualmente robusto. No entanto entendeu-se que a atuação dentro da carteira fazia mais sentido ao agregar os pequenos negócios ao segmento de turismo. Optou-se, então, por enxugar os projetos ligados diretamente à alimentação fora do lar e passar para um atendimento desses mesmos empreendimentos sob uma ótica do turismo. Atualmente há 11 projetos em andamento, com a expectativa de expansão para 13 em 2023 dos quais pelo menos 50% de cada um deles são direcionados à bares e restaurantes. Mantém-se um único projeto direcionado especificamente para alimentação fora do lar que hoje é executado em parceria com a Abrasel. O carro-chefe hoje do estado consiste nos festivais gastronômicos estando provisionados para 2023 cerca de 15. Uma parte alocada dentro dos projetos de turismo e outra viabilizada com recursos do cidade Empreendedora.
- **São Paulo:** estão direcionados para projetos setoriais. Atualmente estão atuando com o Projeto Mulheres no Universo do Hambúrguer e o Projeto de Gastronomia ER Baixada.
- **Sergipe:** trabalham com a estratégia de estruturação de polos gastronômicos advinda da experiência paulista com a metodologia de forma a impulsionar a governança do setor.

## 4 CASES DE SUCESSO

Almeja-se aqui uma discussão mais detalhada de dois *cases* de sucesso verificados durante o processo de *benchmarking* realizado pelo Sebrae Nacional sendo estes os festivais gastronômicos em Santa Catarina e o selo de qualidade alimentícia no Paraná. Convém destacar que para esse primeiro foi realizada uma visita técnica *in loco* para observância da atuação direta do Sebrae SC sobre o evento.

### 4.1 FESTIVAL GASTRONÔMICO - SANTA CATARINA

Foi realizada uma visita *in loco* em Santa Catarina com o intuito de entender melhor como são estruturados os festivais tendo o Sebrae como empresa parceira. No ocasião da visita estava ocorrendo a 3ª edição da Temporada Gastronômica que abrangeu as cidades de Bombinhas, Porto Belo e Itapema. O conjunto de cidades é conhecido como Costa Esmeralda e destas citadas a visita conseguiu abarcar as duas primeiras. O tema da temporada esse ano foi "Sabores que acolhem" e teve a participação de 21 estabelecimentos que proporcionaram o tradicional circuito gastronômico. A temporada se iniciou no dia 07 e se encerrou em 30 de outubro.



Figura 4.1: Logo da Temporada Gastronômica.

O Sebrae nacional teve como representantes a gestora à frente da carteira de Alimentos e Bebidas, Mayra Monteiro e o trainee Wildemberg Rocha. A recepção e elaboração de todo o itinerário para visita foram realizadas pelo gestor do seguimento no Sebrae SC, Alan Claumann com o apoio da secretária de turismo Zenelise Drodowski, da gestora regional Onília Manenti e da consultora Tamara Legarrea.

No início da manhã, às 9h, realizou-se a recepção e reunião com a Costa Esmeralda CVB na Fundação de Turismo de Porto Belo. Nesse momento o Sebrae nacional obteve uma visão geral acerca da região turística Costa Verde Mar e da Rota Costa Esmeralda apresentadas pela secretária de turismo. Em sequência foi feita a apresentação e degustação do menu na Temporada

Gastronômica da chef Lu Arcari. À chefe foi realizado o questionamento acerca da precificação do seu cardápio no que esta respondeu que não objetivava com a temporada gastronômica majoritariamente o lucro mas sim a publicidade que este daria ao seu restaurante.

Terminada essa interlocução com a chef a visita continuou agora pela Ilha de Porto Belo, também conhecida como Ilha do João da Cunha, seu primeiro proprietário. O guia Arão, que é parceiro da FUMTUR (Fundação Municipal de Turismo), durante a caminhada pela ilha destacou diversas ações de preservação e conscientização que ele, em parceria com o ecólogo local, realiza. Dentre as quais foi dado enfoque especial à coleta de bitucas de cigarro e a seletividade na coleta do lixo que posteriormente é reciclado. O guia também falou um pouco acerca do restaurante da ilha, pequeno negócio administrado há anos por um família e que sofreu bastante com a pandemia. Destacou, no entanto, que a retomada do negócio tem sido boa.

Terminada a visitação pela ilha foi realizada uma pausa para o almoço. Esse ocorreu no Botequim 27, um dos restaurantes que fazem parte da temporada gastronômica. O Sebrae nacional nesse momento teve a oportunidade de conversar brevemente com o dono do estabelecimento Guilherme Moreira que compartilhou algumas impressões acerca da função da temporada para a atração de novos clientes sendo estes locais ou até mesmo turistas. Segundo o empreendedor, a integração entre os setores da gastronomia e do turismo tem dado muito certo para o município de Porto Belo e que para a temporada gastronômica, devido ao sucesso do programa, expandiu o quadro de funcionários.

Dando sequência no roteiro gastronômico sugerido, realizou-se o deslocamento de Porto Belo para a cidade de Bombinhas onde a recepção ficou por conta da Zimbros Ecotur. Rodrigo, seu fundador, foi o guia marítimo da excursão. Essa se estendeu desde a famosa Praia do Cação, onde foi possível observar a fauna marítima na figura dos leões marinhos locais, até a Ponta do Zimbros passando pela Baía de Zimbros e pelas praias da Tainha, do Canto Grande, da Guarda e pelo Porto da Vó. Durante o trajeto Rodrigo contou como a empresa de ecoturismo surgiu de uma necessidade de oferecer turismo ecológico como uma experiência completa de forma que as atividades da empresa não ficassem restritas somente à alta temporada, ou seja, que o empreendimento se permanecesse ativo independentemente da sazonalidade típica da região. A excursão também proporcionou a visitação às fazendas marinhas com cultivo de ostras e mariscos. No geral, Rodrigo pautou suas falas principalmente na educação ambiental, história e cultura de Bombinhas.

Para finalizar o dia, após término da excursão marítima, foi realizado um jantar de encerramento no restaurante Tatuíra, também inserido na temporada gastronômica. O menu escolhido, assim como no Botequim 27, foi o da temporada. Nesse momento, um dos proprietários e também chefe do estabelecimento Bruno Lustosa, proporcionou um momento de uma intensa troca. O restaurante, fundado por Luiz Otávio Lustosa, também conhecido como Loy e sua esposa Susan Müller, hoje é administrado pelos seus filhos Bruno e Kriscia, ambos formados em Gastronomia. Bruno compartilhou com o Sebrae nacional as enormes dificuldades e obstáculos que o empreendimento teve que superar durante o período pandêmico. De certo que o segmento de bares e

restaurantes foi um dos mais afetados pela crise, o proprietário disse que teve que investir fortemente em *delivery* e na sua marca nos meios digitais. Destacou também a importância que o associativismo entre os donos de restaurantes da região teve no processo de retomada do Tatuíra.

As impressões desse dia dividido entre Porto Belo e Bombinhas são as melhores possíveis. É notório a importância que uma visão estratégica que alie turismo e gastronomia tem sobre os empreendimentos do setor. O incentivo à governança e integração entre o Sebrae estadual com as prefeituras permite que este seja um *case* de sucesso dentro de Alimentos e Bebidas visto que, além de desenvolver o setor de forma expressiva e inteligente, também promove um levante da cultura e tradições locais.

## 4.2 SELO ALIMENTOS - PARANÁ

Outro *case* de sucesso verificado pelo *benchmarking* realizado no setor de Alimentos e Bebidas em âmbito estadual consiste no selo de qualidade alimentícia difundido pelo Sebrae Paraná. O selo, também conhecido como Selo Alimentos Paraná, foi apresentado em uma reunião síncrona entre o *trainee* Wildemberg Rocha e a gestora à frente do projeto Maria Isabel Rosa Guimarães. Em resumo, o selo busca atestar a conformidade nos processos associados ao setor de Alimentos e Bebidas valendo-se da legislação vigente e da conferência à diversos critérios relacionados à gestão, dentro do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), sendo esses estruturados pela FNQ (Fundação Nacional da Qualidade).

Segundo a gestora, os benefícios e resultados observados nas empresas que possuem o selo ou estão em processo de obtenção dele consistem principalmente na inovação no que tange a seus processos e conseqüentemente produtos, a expansão do seu empreendimento e ampliação de potenciais mercados e até mesmo nacionalização. Além disso, também é dado destaque à maior capacidade de investimento que tais negócios passam a observar em sua estrutura.

É importante ressaltar também quais vertentes do setor de Alimentos e Bebidas são passíveis de serem alcançadas pelos benefícios trazidos pelo selo. Segundo a metodologia estratégica do projeto ele pode compreender desde a agroindústria até o seguimento de panificadoras e confeitarias passando também pelos feirantes e distribuidoras que beneficiam seus produtos, a indústria em si e cozinhas ou restaurantes estaduais. Nesse contexto, para obtenção do selo os critérios requeridos consistem, em suma, na aprovação do perfil empresarial, a verificação da gestão da qualidade processual e de maturidade na gestão. (SEBRAE, 2022)



Figura 4.2: Logo do Selo Alimentos Paraná.

Em relação aos produtos hoje contemplados pelo selo estes podem ser categorizados em alimentos funcionais, orgânicos e veganos; alimentos prontos e pré-prontos; todos os tipos de bebidas; carnes, pescados e embutidos; conservas, geleias, temperos e chás desidratados; grãos, cereais, açúcares e farináceos; hortícolas; produtos advindos da apicultura e produtos lácteos.

O programa é estruturado de tal modo que o Sebrae Paraná, suportado pelo comitê gestor que hoje compreende a Fecomércio PR, a Federação das Indústrias do Paraná (Fiep), a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel) e a Associação Paranaense de Supermercados (Apras), realiza auditorias nas empresas que desejam a obtenção do selo que atesta através de certificadoras de referência a qualidade e segurança dos produtos e processos. Nesse contexto, em um período de 12 meses, há a disponibilização de consultorias *in loco*, workshops, auditorias e eventos que promovem a implantação de um *mindset* voltado para a inovação até que o empreendimento adquira maturidade e excelência suficientes para que seja certificado. Atualmente, o Sebrae via Sebraetec subsidia 50% do custo total do programa enquanto a empresa dispense a outra metade. Todo o processo passa pelo crivo de avaliação do Instituto de Tecnologia do Paraná (Tecpar).

No que tange ao consumidor final, cada vez mais exigente, o selo atesta altos padrões de qualidade o que garante uma experiência de consumo agradável e sem prejuízos posteriores à saúde.

Em interlocução com outros estados verificou-se que muitos possuem programas com prerrogativas semelhantes ao do Selo Alimentos Paraná. O estado do Ceará, por exemplo, possui o selo de qualidade empresarial desde 1996 e cuja metodologia foi exportada para Paraná, Rondônia e Pernambuco. Nesse sentido, a ideia do selo como um programa que trabalhe boas práticas de manipulação, atendimento, estrutura física e gestão, de forma a elevar o nível de competitividade e consequentemente de produtividade dos negócios, também é um *case* de sucesso dentro do setor de Alimentos e Bebidas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É notório que o setor de Alimentos e Bebidas é repleto de *cases* de sucesso, mesmo em estados que não possuem carteiras de projetos bem estruturadas. Após aprofundar na atuação estadual foi possível elencar as principais dores apontadas pelos gestores dentre as quais pode-se citar a falta de integração e a alta rotatividade dos gestores estaduais, a fraca atuação do nacional como figura integradora, a carência de uma agenda estruturada de encontros e a inexistência de um espaço centralizado de acesso a materiais técnicos. Complementarmente, na interlocução com os estados da região Norte identificou-se uma enorme dificuldade em estruturar ações pautadas em projetos e não somente em atendimentos pontuais e o principal obstáculo reside essencialmente na rede colaborativa deficitária observada hoje no segmento.

Diante das impressões resultantes da análise de *benchmarking* foi possível compreender melhor o setor de Alimentos e Bebidas e como esse adquire diferentes facetas de acordo com o estado. Alguns tendem a integrá-lo com o setor de agronegócios fomentando a relação entre os produtores rurais locais a bares e restaurantes de forma a incentivar o uso de produtos regionais já outros, como Santa Catarina atuam sob a ótica de integração com o turismo. Os estados que atuam sob essa última estratégia, tais como Alagoas, Amapá, Bahia e Piauí, costumam apostar como carro-chefe os famosos festivais gastronômicos.

O setor de Alimentos e Bebidas é essencialmente complexo e dependente de fatores regionais, o que dificulta a adoção de estratégias nacionais que não levem em consideração tal diversidade. Para 2023, a partir dos *insights* apontados e discutidos aqui, a atuação nacional deve se atentar em estabelecer-se como figura integradora trazendo para seu planejamento pautas tais como a integração com o agronegócio e o turismo gastronômico, que têm sido as grandes apostas verificadas nas gestões estaduais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INOMATA, D. O. *Redes colaborativas em ambientes de inovação: uma análise dos fluxos de informação*. [S.l.]: Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2001.

MENDES, L. A. L. *Redes de colaboração: o poder da colaboração em massa*. [S.l.]: Revista Dom, 7, 94-105, 2009.

SEBRAE. *Selo Alimentos do Paraná*. 2022. Url<https://www.sebraepr.com.br/agronegocios/selo-alimentos-do-parana/>.

SODA, G. *The management of firms alliance network positioning: Implications for innovation*. [S.l.]: European Management Journal, 29 (5), 377-388, 2011.