

# Documento de Orientação Estratégica: Impulsionar Negócios de Alimentação

Atuação 2024

Unidade de Competitividade - Sebrae





## Olá, Gestor de Projetos de Negócios de Alimentação!

Construímos este documento para convidar você a conduzir iniciativas de apoio aos pequenos negócios da cadeia de alimentos e bebidas e, mais especificamente, junto a negócios de alimentação!

No Sebrae Nacional, temos o desafio de trazer um OLHAR ESTRATÉGICO, conectando os desafios da cadeia com o Programa Nacional Impulsionar Negócios. Mas é no estado que o tático e o operacional acontecem, por isso entendemos a importância de garantir uma orientação flexível e suficiente para impactar positivamente a competitividade na ponta.

Todas as iniciativas que se identificarem com as linhas de atuação aqui propostas farão parte de um trabalho próximo de trocas de experiências, mentorias e buscas conjuntas pelas melhores soluções para atingimento de objetivos. Vinculem-se ao Programa Nacional Impulsionar Negócios, da Unidade de Competitividade, e contem conosco!

Nós, do Sebrae, acreditamos que os negócios de alimentação desempenham um papel fundamental para transformar a sociedade. Nossa missão é apoiar e fortalecer esses empreendimentos, ajudando-os a crescer, se tornarem mais competitivos e contribuir para o desenvolvimento econômico do país.

Os negócios de alimentação são os empreendimentos formais que abrangem os setores de indústria, comércio e serviços relacionados à cadeia de alimentos e bebidas. Nosso objetivo é simples: tornar esses negócios mais fortes, mais eficientes e mais inovadores. Para isso, promovemos as melhores práticas de gestão, acesso a mercados e inovação em todas as frentes. Inclusive, promovemos a valorização da produção local, o uso de ingredientes sustentáveis e a implementação de práticas socialmente responsáveis e alinhadas à cultura local.

Entendemos que, ao fazer isso, não apenas ajudamos esses empreendedores a alcançarem o sucesso, mas também contribuimos para a construção de uma economia mais justa e sustentável. Queremos que você se junte a nós nessa missão de fortalecer os negócios de alimentação, criar empregos e fazer a diferença em nossa comunidade.

Vamos juntos impulsionar o sucesso desses negócios!






Propósito da Estratégia

# Impulsionar Negócios de Alimentação

"Promover a competitividade e o crescimento sustentável dos negócios de alimentação, estimulando a produtividade e o faturamento com base na inovação e excelência na gestão."



Este documento guia o Sistema Sebrae para atuação em Negócios de Alimentação, e está organizado em quatro partes principais:

**1. Contexto da Cadeia**

Estrutura e dinâmica da cadeia de negócios alimentação, incluindo sua importância e breve cenário econômico.

**2. Segmentos Priorizados**

Segmentos específicos que serão alvo de atuação em nível nacional, destacando a relevância e grau de priorização de cada grupo.

**3. Dores e Tendências**

Principais dificuldades enfrentadas pelas empresas e as tendências emergentes que afetam o mercado.

**4. Linhas de Atuação**

Os macro temas e ações propostos para elevar a competitividade das MPE's do ramo.



Boa leitura! 

“

Esta estratégia foi desenvolvida por meio de um processo que envolveu a curadoria e leitura de conteúdos relevantes, imersão em eventos, discussão com pares e a realização de encontros e oficinas do núcleo de negócios de alimentação e da Unidade de Competitividade.

Durante esse processo, iniciado ao final de 2022, foram coletadas informações, analisadas dores, dados, tendências do setor e identificadas as melhores práticas.

Foi uma abordagem colaborativa e baseada em dados, que permitiu a criação de uma estratégia alinhada com os desafios e oportunidades do mercado de alimentos e bebidas.



“

Destaca-se que o Núcleo de Negócios de Alimentação da Unidade de Competitividade do Sistema Sebrae atua em três frentes estratégicas principais para elevar a competitividade de micro e pequenas empresas de alimentos e bebidas em 2024:

**Impulsionar Negócios de Alimentação**

Projetos que aumentam produtividade, faturamento e digitalização em parceria com Sistema Sebrae e outras organizações.

**Fortalecer Cadeias via Conexões Corporativas**

Estabelecendo conexões sólidas entre pequenos negócios e empresas do setor de alimentos e bebidas.

**Aumentar Mercado para Alimentos Diferenciados**

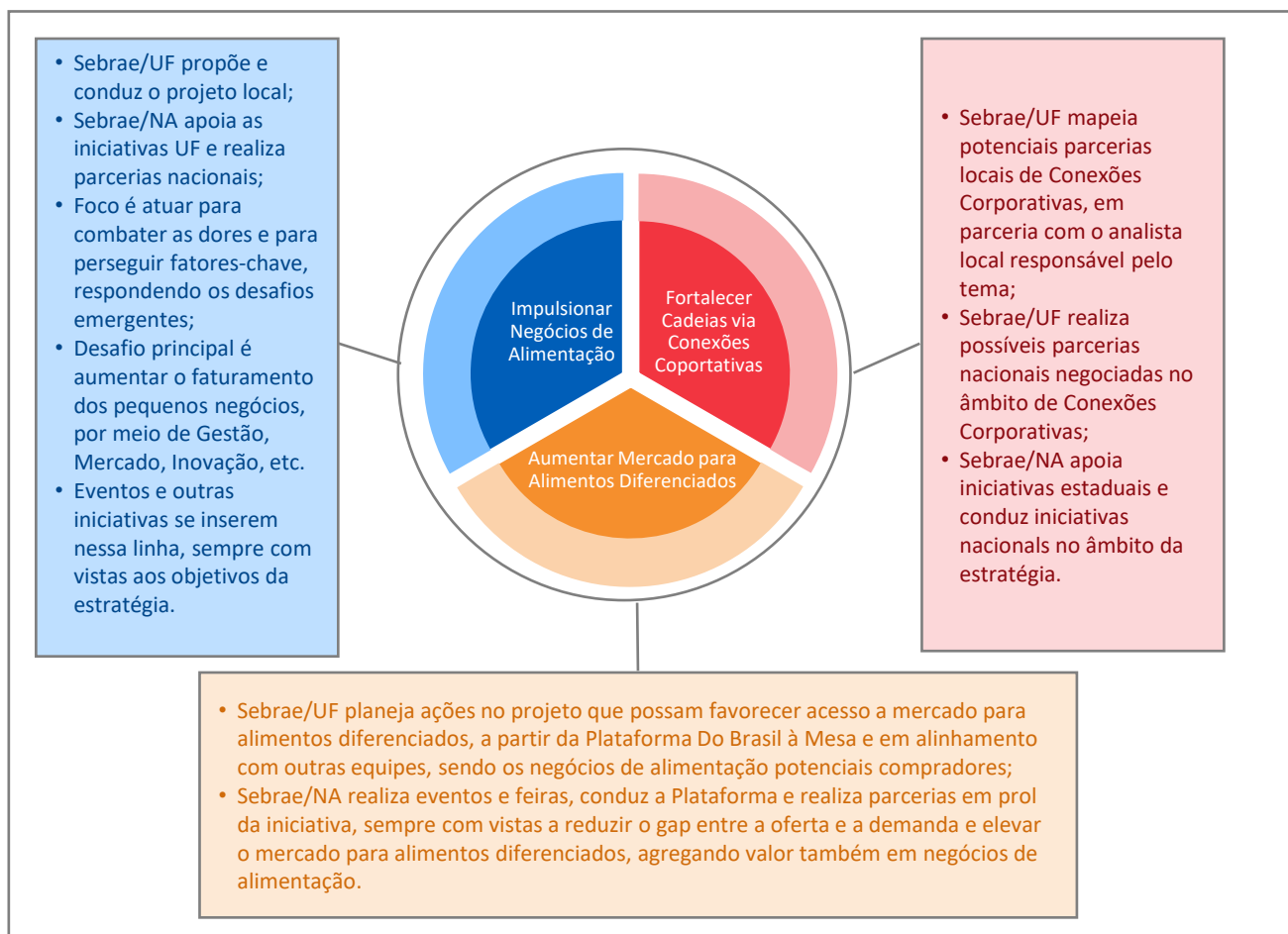
Promovendo produtos únicos e oportunidades de mercado, Do Brasil à Mesa

Essa estratégia é alinhada com o Programa Nacional Impulsionar Negócios aos temas de Mercado Digital, Mercados Emergentes, Agenda ESG (Ambiental, Social e Governança) e Transição Energética, visando impulsionar a competitividade e sustentabilidade de empreendimentos do setor de alimentos e bebidas. Transversalmente, destaca-se ainda a Inteligência Setorial, com a compreensão das tendências e desafios do setor de alimentos e bebidas, sobre e para os pequenos negócios.



## Como é a estratégia?

### IMPULSIONAR NEGÓCIOS DE ALIMENTAÇÃO





## Passo-a-passo para Estruturar Seu Projeto de Estratégia "Impulsionar Negócios de Alimentação"

### *No Capítulo 1: Saiba em que contexto se insere sua atuação!*

- 1) Mantenha-se Atualizado sobre o **Cenário Econômico**: Avalie o Crescimento Atual, que se mostra moderado.
- 2) Explore a Dinâmica Local de Comercialização: Utilize o Desenho da **Cadeia Produtiva** para Identificar Conexões Relevantes.
- 3) Considere Formas de **Agregar Valor e Promover Relações Ganha-Ganha** Além das Vendas Convencionais.

### *No Capítulo 2: Priorize segmentos e defina o público a ser atendido!*

- 4) Calcule o **Número de Pequenos Negócios** nos Segmentos que Pretende Atuar, Considerando as Vocações Locais.

### *No Capítulo 3: Identifique Desafios e Oportunidades!*

- 5) Compreenda as **Necessidades e Desafios** das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Setor.
- 6) Avalie os **Fatores-Chave de Sucesso** para seu Projeto.
- 7) Analise as **Tendências de Mercado** que Proporcionam Oportunidades para seu Público-Alvo.
- 8) Faça uma **Análise SWOT** para Avaliar o Cenário de Atuação, considerando Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

### *No Capítulo 4: Planeje sua Execução!*

- 9) Conheça a lógica dos projetos do Programa Nacional **Impulsionar Negócios**.
- 10) Conheça as **Linhas de Atuação ou Ações Sugeridas**, com Base nos Fatores-Chave de Sucesso Identificados para Negócios de Alimentação.
- 11) Explore os **Macro Temas Norteadores** Sugeridos para Projetos de Negócios de Alimentação.
- 11) Identifique os **Indicadores Relevantes** para Acompanhar o Progresso de seu Projeto.



# 1

## Contexto da Cadeia

O Brasil é um dos principais produtores de alimentos e bebidas do mundo e a cadeia contribui de maneira expressiva para a **economia do País**.

Os negócios de alimentação são responsáveis pela **dinâmica de comercialização e consumo** dos principais alimentos e bebidas produzidos no Brasil, como carne, soja, café, suco de laranja, entre outros. E, cada vez mais, utilizam também **alimentos diferenciados** e se integram a **movimentos turísticos** para agregação de valor.

Os pequenos negócios de alimentação apresentam papel primordial nesta cadeia, que conta também com a presença de grandes conglomerados em todos os elos. Impulsionar **cadeias curtas** é um grande desafio, bem como realizar **conexões corporativas** para aprendizado conjunto e relações ganha-ganha.

O aumento de **faturamento** e o ganho de **produtividade** estão entre os principais desafios para aumento da competitividade dos negócios de alimentação. E um salto adicional é possível à medida que esses empreendimentos se dedicam a processos mais sofisticados, como a expansão para **mercados digitais e internacionais**.

A integração desses **desafios e oportunidades** define o cenário complexo e promissor dos negócios de alimentação no Brasil, com vistas a aprimorar a eficiência, diversificar a oferta e contribuir ainda mais para o desenvolvimento econômico do Brasil.



## Economia e Percepção das MPes

### Economia

O cenário econômico é relativamente incerto, e a previsão é de crescimento moderado. Um dos motivos de incerteza é a política monetária, especialmente sobre a conduta que será adotada acerca da taxa básica de juros. O ambiente externo segue incerto, a economia doméstica aponta desaceleração e é prevista elevação da inflação.

Segundo o Boletim Focus de 8/09/23, nosso principal indicador, o PIB (Produto Interno Bruto), tem previsão de aumento de 2,64% em 2023 e de 1,47% em 2024. Quanto ao IPCA (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo), a previsão é encerrar o ano com alta de 4,93%.

Dos dados mais recentes, o IPCA subiu 0,23% em agosto, puxado por habitação e óleo diesel. O subgrupo de Alimentos e Bebidas, no período, recuou 0,85%. No entanto, se considerado o acumulado de 12 meses, o IPCA aumentou 4,61%, tendo o subgrupo Alimentos e Bebidas apresentado um crescimento de 1,08%. Já dentro de Alimentos e Bebidas, cabe observar que houve forte discrepância entre o consumo dentro e fora do lar. No domicílio, houve leve queda em 12 meses de 0,62%. Já fora do domicílio a variação foi de +5,78%. Um dado relevante também é o relativo à queda no valor de gás de botijão, que foi de 7,34% em 12 meses.

Sobre o mercado de trabalho, estima-se taxa de desemprego em 8% em relação à PEA (População Economicamente Ativa). São 8,6 milhões de pessoas desocupadas ao final de junho de 2023. No entanto, a Caged apontou um acréscimo de 157 mil empregos formais, sendo mais de 76 mil em Serviços.

### Percepção das MPes

De acordo com a Pesquisa Pulso do Sebrae realizada em meados de 2023, a situação mais preocupante continua sendo a dos pequenos negócios de serviços de alimentação. A pesquisa investigou a variação no faturamento em relação ao mesmo mês do ano anterior e revelou que, em julho de 2023, cerca de 74% dos negócios da indústria alimentícia relataram um faturamento igual ou maior em comparação ao ano anterior, registrando um aumento médio de 7,4% no faturamento. Por outro lado, entre os serviços de alimentação, aproximadamente 38% experimentaram uma queda no faturamento, resultando em uma média de declínio de 4,4% no setor como um todo.

Outra questão relevante abordada na pesquisa diz respeito aos principais desafios enfrentados pelos negócios de alimentação. Surpreendentemente, para 43% desses empreendimentos, o aumento de custos representa a maior preocupação, superando a preocupação com a falta de clientes. Notavelmente, cerca de 78% dos serviços de alimentação enfrentaram um aumento nos custos nos últimos 30 dias, e a maioria deles não conseguiu repassar esses custos adicionais para os clientes. Essa preocupação também é compartilhada pelo comércio varejista e pela indústria alimentícia, com um percentual semelhante de 70%, indicando uma situação preocupante em todo o setor.

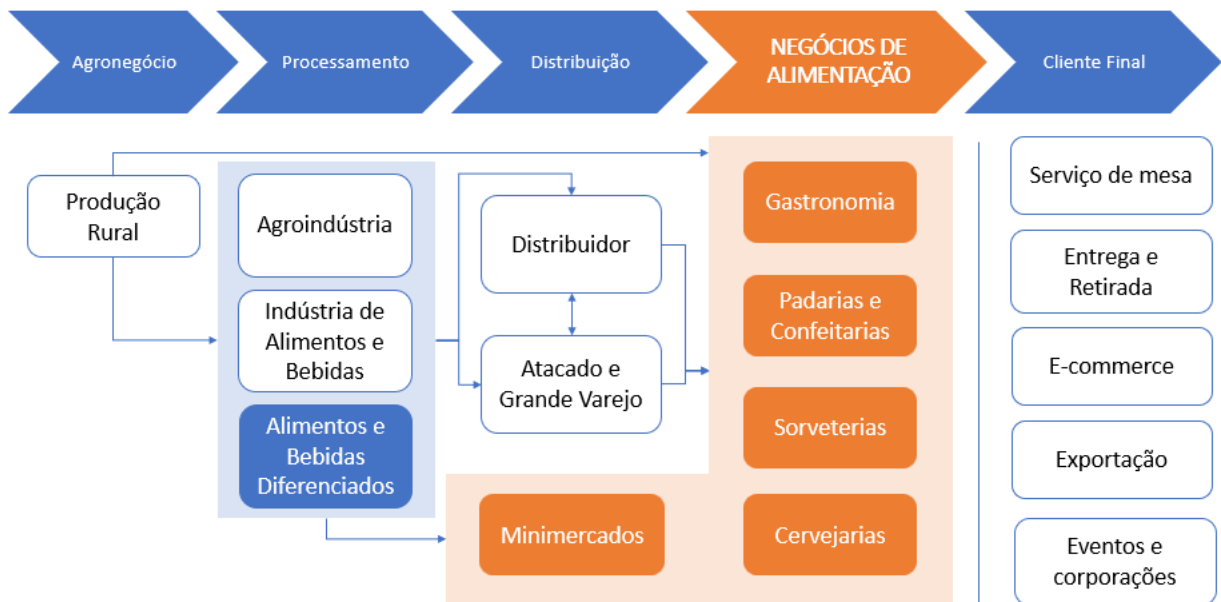
Veja [aqui a pesquisa Pulso](#) completa.

Disponibilizamos no **Sharepoint** modelos de cadeia editáveis para que utilize de base!

## Dinâmica de Comercialização e Consumo

A cadeia de valor é a representação dos elos que se relacionam com o propósito de adicionar valor aos bens e serviços desde os insumos até o cliente final. É possível mapeá-la de forma macro, para identificar os principais atores que se posicionam ao longo de uma cadeia. Porém, essa análise é ainda mais bem aproveitada se realizada levando em conta a dinâmica real de um território ou perfil de empresa.

Em mapeamentos mais personalizados, atores-chave podem aparecer como facilitadores da adição de valor, ou podem ser identificados entraves que podem ser superados de forma individual ou estrutural. Isso é ainda mais relevante se forem consideradas atuações em abordagens diferenciadas, como restaurantes conectados a turismo de experiência ou fornecedores de grandes empreendimentos.



A figura acima apresenta a cadeia resumida sob a ótica de atuação da Unidade de Competitividade do Sebrae Nacional, com os principais segmentos priorizados em Negócios de Alimentação.

Há grande interdependência entre os demais elos da cadeia. Por isso, cada vez mais, os *gaps* de oferta e demanda devem ser amenizados com relacionamentos que se baseiem no ganha-ganha.

É comum, e até se recomenda, que a atuação tenha como ótica um segmento específico. Mas a intersetorialidade está sempre presente

Esse olhar reforça a necessidade de trabalhar conceitos de produtos e de negócios que incorporem benefícios ao cliente; a importância de se redefinir a produtividade por meio de inovações; e a identificação de formas de colaboração no âmbito do território e para além do território (ex. digital e internacional).

## Agregação de Valor e Relações Estratégicas

A cadeia produtiva dos negócios de alimentação é um cenário diversificado e em constante evolução. Para compreender melhor essa complexa rede de atores e processos, é essencial considerar abordagens de agregação de valor e de relações estratégicas que podem ser incorporadas aos projetos. Cada um desses tópicos desempenha um papel fundamental na criação de uma cadeia mais eficiente, sustentável ou inovadora.

### Alimentos Diferenciados

Na esfera dos alimentos diferenciados, os projetos podem explorar oportunidades de valorização de produtos locais e de qualidade, promovendo a agricultura familiar e a produção artesanal. A partir da existência de marcas regionais da diversificação de sabores de origem, podem ser perseguidas oportunidades de impulsionar os pequenos negócios na cadeia de alimentação, criando vantagens competitivas e ampliando os mercados. Destaca-se a oportunidade de aproximar negócios da [plataforma Do Brasil à Mesa](#) às ME e EPP de indústria, comércio e serviços para geração de negócios e agregação de valor em suas formulações, mix de produtos ou cardápios.

(Veja mais no capítulo de linhas de atuação)

### Cadeias Curtas

As cadeias curtas de abastecimento são um conceito que favorece a proximidade entre produtores e compradores. Nos projetos, isso pode se traduzir na criação de circuitos locais de distribuição, facilitando o acesso a alimentos frescos e minimizando os intermediários. Essa abordagem promove a economia local, fortalece os pequenos negócios e fomenta a agricultura sustentável. Aproximar produtores familiares dos negócios atendidos pelo projeto de alimentos e bebidas, em articulação com a área de Agronegócios, é altamente recomendado.

### Economia Criativa e Turismo de Experiência

A economia criativa e o turismo de experiência favorecem a inovação e o desenvolvimento dos negócios de alimentação. O artesanato pode agregar valor em novos conceitos gastronômicos na experiência do cliente. As manifestações culturais pedem uma conexão de boa experiência gastronômica. E a conexão com o turismo de experiência pode levar à criação de roteiros gastronômicos exclusivos, festivais culinários e eventos temáticos que atraem visitantes e impulsionam a economia local. Unir esses aspectos gera oportunidade para os negócios de alimentação e para a comunidade. Articule oportunidades com seu território, no próprio Sebrae/UF e com a governança!

### Conexões Corporativas

A criação de conexões com grandes empresas e instituições pode abrir portas para os pequenos negócios de alimentação. Projetos que buscam parcerias estratégicas, como fornecimento para empresas ou eventos corporativos, podem impulsionar o crescimento e a visibilidade das MPEs. Essas conexões podem resultar em novos canais de distribuição e oportunidades de expansão de mercado. Também é possível prospectar parcerias locais de Conexões Corporativas para construção de projetos específicos com olhar de cadeia de valor. (Vide estratégia específica de Conexões Corporativas para conhecer as possibilidades)

# 2

## Segmentos Priorizados

Atualmente, a cadeia de alimentos e bebidas no Brasil apresenta um cenário dinâmico, com um total impressionante de 3.564.166 CNPJs ativos. No entanto, ao considerar a ampla diversidade de empreendimentos nesse setor, é crucial identificar e priorizar áreas de foco estratégicas.

Nesse contexto, para o Programa Impulsionar Negócios, no recorte Negócios de Alimentação, destacamos as Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) que operam em CNAEs selecionadas.

Isso se traduz em um número de 859,6 mil negócios ativos que se concentram em segmentos-chave: Gastronomia, Minimercado, Panificação e Confeitaria, Sorvete e Cervejaria. Essas áreas foram identificadas como prioridades estratégicas, refletindo a demanda e as oportunidades no mercado de Alimentos e Bebidas.

Vale ressaltar que a iniciativa de Negócios de Alimentação está aberta para a inclusão de outras atividades relevantes. Além disso, o segmento de Microempreendedores Individuais (MEI) e outras CNAEs podem ser considerados em iniciativas setoriais ou territoriais específicas promovidas pelo Sebrae/UF.

Dessa forma, a estratégia é direcionar recursos e esforços para apoiar o crescimento e a competitividade desses empreendimentos-chave, enquanto permanecemos flexíveis para atender às necessidades variadas e em constante evolução da cadeia como um todo, nos mais diversos programas, projetos e atividades do Sistema Sebrae.



## Números Gerais dos Negócios de Alimentação



# 3.564.166

CNPJs ativos

Considerando todos os CNAE de Alimentos e Bebidas



Setores / Portes	MEI	ME	EPP	Demais	Total
Indústria	570.249	106.319	17.505	16.256	710.329
Comércio	796.118	547.671	77.609	60.776	1.482.174
Serviços	932.906	362.157	47.248	29.352	1.371.663
<b>Total</b>	<b>2.299.273</b>	<b>1.016.147</b>	<b>142.362</b>	<b>106.384</b>	<b>3.564.166</b>

Fonte: RFB jul/23

### PRIORIDADES EM NEGÓCIOS DE ALIMENTAÇÃO

ME e EPP de CNAEs selecionadas, que representam 24,1% do total de empresas da cadeia e **74,2%** das ME e EPP da cadeia

Tipos de Negócios de Alimentação	Classes CNAEs	ME + EPP
Gastronomia	56112	438.496
	56201	
	56121	
Minimercado	47296	300.791
	47211	
Panificação e Confeitaria	10911	112.979
	47211	
Sorvete	10538	5.146
Cervejaria	11135	2.235
<b>Total de ME e EPP:</b>		<b>859.647</b>

Veja o detalhamento das CNAEs e os recortes específicos do seu território no [Painel:](#)



## Grau de Priorização



# 859.647

CNPJs ativos

Negócios de Alimentação priorizados



Tipos de Negócios de Alimentação	Part. de CNPJs Ativos	Dedicação no núcleo (tempo e recursos)	O que esperar do núcleo?
Gastronomia	51,0%	Até 50%	Ampla atuação, em todas as camadas do funil, incluindo parcerias de grande porte, participação em eventos e inteligência.
Minimercado	35,0%	Até 20%	Atuação de média intensidade, incluindo parcerias relevantes e eventos estratégicos.
Panificação e Confeitaria	13,1%	Até 20%	
Sorvete	0,6%	Até 5%	Atuação de baixa intensidade, porém, de alta especificidade, focada nos principais desafios em parceria com atores relevantes.
Cervejaria	0,3%	Até 5%	

A análise acima sugere que maior dedicação de recursos e esforços deve ser direcionada aos segmentos de Gastronomia, Minimercado e Panificação e Confeitaria, que representam uma parcela significativa dos CNPJs ativos e, portanto, têm um potencial maior de impacto na cadeia de alimentos. Isso inclui ações estruturadas em eventos relevantes, parcerias com associações setoriais e o fornecimento de inteligência específica para cada setor.

Em contrapartida, os segmentos de Sorvete e Cervejaria, com participação menor em CNPJs ativos, recebem uma dedicação também menor em termos de recursos e tempo. Para esses segmentos, podem ser esperadas parcerias técnicas, apoio a eventos específicos e inteligência de mercado direcionada.

No geral, a frente de Negócios de Alimentação visa aprimorar a competitividade de empresas em todos os segmentos priorizados, oferecendo apoio estratégico, compartilhamento de conhecimento e acesso a parcerias relevantes.

# 3

## Dores e Tendências

A cadeia de alimentos e bebidas está em constante evolução, e as empresas que atuam nesse mercado enfrentam uma série de desafios e oportunidades. Este contexto complexo exige uma análise das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas e das tendências emergentes que moldam o cenário.

No âmbito das "dores" dos negócios de alimentação, é fundamental considerar as particularidades de cada tipo de negócio, dado que cada um enfrenta desafios específicos, que vão desde a gestão de custos e regulamentações até a busca por inovação e diferenciação no mercado.

Além disso, as tendências de mercado desempenham um papel significativo no contexto, com um foco especial no comportamento do consumidor. Mudanças nos hábitos alimentares, o crescente interesse por alimentos saudáveis e sustentáveis, a demanda por conveniência e a ascensão da experiência gastronômica são apenas algumas das tendências que impactam os pequenos negócios de alimentação.

Por fim, compreender os fatores-chave de sucesso é essencial, e apresentamos essas linhas gerais para bares e restaurantes, as quais podem servir de base para negócios de alimentação como um todo. Atender as expectativas do público e garantir a sustentação do negócio devem nortear tudo o que se realiza junto ao setor.

Portanto, a breve análise proporcionará uma visão abrangente das dinâmicas e desafios que moldam o mundo dos negócios de alimentação, preparando o terreno para as linhas de atuação.





## As Dores dos Negócios de Alimentação

Conheça o cardápio diversificado de desafios enfrentados pelos negócios de alimentação.

Veja interessante pesquisa do Sebrae, geral e qualitativa, sobre **dores dos pequenos negócios**.

### Estratégia de Negócios e Vendas

- Ter mais clientes e faturar mais (Todos)
- Reposicionar o Negócio (Serviços)
- Marketing e Vendas (Todos)
- Desenvolvimento de produtos (Indústria)

### Gestão Financeira e de Pessoas

- Alta rotatividade de funcionários (Serviços e Comércio)
- Mão-de-obra qualificada (Serviços e Indústria)
- Gestão de pessoas (Todos)
- Gestão financeira (Todos)

### Operações e Processos

- Altos custos operacionais (Todos)
- Padronização de processos (Todos)
- Higiene e Segurança (Serviços e Indústria)
- Processo de produção / cozinha (Serviços e Indústria)

### Cadeia de Suprimentos

- Gestão de fornecedores (Todos)
- Estoque (Todos)

### Experiência do Cliente e Serviço

- Qualidade (Serviços e Indústria)
- Atendimento (Serviços)
- Design e ambiente (Serviços e Comércio)

### Canais de Distribuição e Tecnologia

- Delivery e e-commerce (Serviços e Indústria)
- Digitalização (Todos)

### EXTRA: Considere também as questões de sustentabilidade!

Nos negócios de alimentação, existem desafios imediatos que clamam por atenção, como gargalos operacionais e dificuldades de vendas. É o que determina a sobrevivência e o sucesso nos negócios. Mas é relevante abordar gradualmente as preocupações globais, assegurando que os negócios de alimentação possam se preparar para um futuro mais sustentável e responsável. É uma forma de atender o consumidor moderno, cada vez mais exigentes, e atingir um novo patamar de proposta de valor.

## Fatores-Chave de Sucesso

Conheça os 12 fatores-chave de sucesso de bares e restaurantes, que podem nortear a atuação em negócios de alimentação! Analise de forma personalizada a prioridade de cada item, conforme a realidade dos empreendimentos e do território!

- Desenvolver um cardápio ou mix de produtos estratégico que atenda às preferências do público-alvo e maximize a eficiência operacional, mantendo a qualidade dos pratos.

CARDÁPIO

1

- Investir na capacitação da equipe para oferecer um atendimento cortês, ágil e personalizado, criando uma experiência de hospitalidade para os clientes.

ATENDIMENTO

2

- Gerenciar estrategicamente a equipe, atraindo, retendo e desenvolvendo talentos por meio de treinamentos e capacitações, visando a melhoria do clima organizacional

EQUIPE

3

- Manter rigorosos padrões de limpeza e segurança do alimento para garantir a qualidade dos alimentos e a confiança dos clientes

HIGIENE

4

- Estabelecer preços que reflitam o valor dos pratos, considerando os custos de ingredientes, preparação e concorrência, mantendo uma relação justa entre preço e qualidade.

PREÇO

5

- Criar um ambiente convidativo que represente a identidade do empreendimento, proporcionando uma experiência agradável e memorável aos clientes.

AMBIENTE

6

## Fatores-Chave de Sucesso

Conheça os 12 fatores-chave de sucesso de bares e restaurantes, que podem nortear a atuação em negócios de alimentação! Analise de forma personalizada a prioridade de cada item, conforme a realidade dos empreendimentos e do território!

- Manter um sistema organizado de compras, assegurando a disponibilidade de ingredientes de qualidade, adequados para o consumo e em quantidade suficiente, minimizando desperdícios e mantendo boas relações com fornecedores.

**GESTÃO DE COMPRAS**

7

- Estabelecer processos de cozinha eficientes para garantir a consistência e a qualidade dos pratos, mesmo durante picos de demanda.

**PROCESSOS DE PRODUÇÃO**

8

- Monitorar de perto as finanças do estabelecimento, incluindo custos operacionais, margens de lucro e fluxo de caixa, para tomar decisões informadas e sustentáveis

**GESTÃO FINANCEIRA**

9

- Selecionar uma localização adequada, considerando acessibilidade, perfil do público e conveniência para clientes presenciais e para serviços de entrega.

**LOCALIZAÇÃO**

10

- Utilizar estratégias de marketing digital, incluindo mídias sociais, site e avaliações, para aumentar a visibilidade do empreendimento, engajar clientes e fortalecer a presença online.

**PRESENÇA DIGITAL**

11

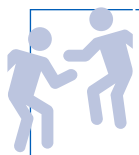
- Garantir que serviços de delivery e retirada sejam eficientes, pontuais e mantenham a qualidade dos produtos, proporcionando uma experiência positiva aos clientes destas modalidades.

**ENTREGA**

12

## Tendências de Mercado

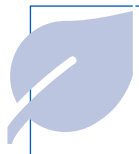
A partir dos principais eventos e relatórios de mercado de 2023, elencamos as tendências fundamentais do setor.



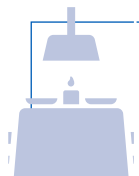
**De pessoas para pessoas:** O consumidor valoriza o contato humano e experiências autênticas ao escolher onde e o que comer. Isso se reflete na crescente popularidade de negócios locais, de comércio justo e produtos feitos à mão.



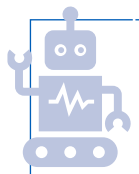
**Alimentação inclusiva:** Em um mercado diversificado, os negócios se adaptam para atender a diversas preferências alimentares, oferecendo opções para vegetarianos, veganos, celíacos e outros grupos com restrições alimentares.



**Proteínas alternativas:** A demanda por proteínas alternativas, como carne vegetal e produtos à base de plantas, cresce devido a preocupações com saúde, bem-estar animal e sustentabilidade.



**Experiência do cliente:** A qualidade do produto, o atendimento e a atmosfera dos ambientes são aspectos cruciais na satisfação do cliente, e os consumidores estão cada vez mais exigentes.



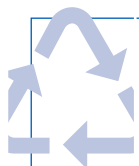
**Tecnologia humanizada:** A tecnologia é usada para aprimorar a experiência do cliente e a eficiência operacional, mantendo um toque humano fundamental.



**A "pegada" do momento (Zeitgeist):** Tendências sociais e culturais, como saúde, bem-estar, sustentabilidade e causas sociais, influenciam as escolhas dos consumidores.



**Imunidade, Longevidade e Saúde Mental:** A pandemia aumentou a preocupação com a saúde, acelerando a demanda por alimentos que promovem imunidade e longevidade, bem como o novos alimentos pró-saúde mental.

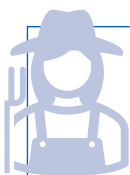


**Sustentabilidade:** Os consumidores buscam produtos produzidos de forma sustentável, com menor impacto ambiental, impulsionando a oferta de alimentos e bebidas ecologicamente corretos.

Conheça alguns relevantes materiais de tendências no [Sharepoint de Alimentos e Bebidas](#)

## Tendências de Mercado

A partir dos principais eventos e relatórios de mercado de 2023, elencamos as tendências fundamentais do setor.



**Origem:** A transparência na origem dos alimentos é valorizada, promovendo produtos locais e frescos, bem como indicações geográficas e outros apelos territoriais.



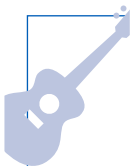
**Novas embalagens:** Embalagens inovadoras e sustentáveis ajudam a reduzir o desperdício e a proteger o alimento. Vai além do produto processado, com soluções para delivery sendo cada vez mais valorizadas.



**Comércio eletrônico:** O comércio eletrônico, inclusive de produtos processados, continua relevante no setor de alimentos, oferecendo conveniência e opções variadas aos consumidores.



**Gastronomia como centro do turismo de experiência:** Viagens gastronômicas e experiências culinárias ganham destaque, destacando a gastronomia como atração turística.



**Fusão alimentos e economia criativa:** A gastronomia se entrelaça com outros setores da economia criativa, gerando produtos e experiências inovadores, e em alinhamento com manifestações culturais.



**Foodtechs:** Startups de tecnologia transformam a produção, distribuição e consumo de alimentos, impulsionando a inovação no setor.



**Personalização:** Os consumidores buscam produtos e serviços personalizados, incluindo a customização de refeições e ofertas direcionadas a grupos específicos e para ocasiões especiais, “sob medida”.

Conheça alguns relevantes materiais de tendências no [Sharepoint de Alimentos e Bebidas](#)



## Matriz SWOT do Setor de Negócios de Alimentação

A matriz SWOT, uma ferramenta amplamente reconhecida no mundo dos negócios, auxilia a análise estratégica de empresas e setores. Ao dividir os fatores internos (Forças e Fraquezas) e os fatores externos (Oportunidades e Ameaças), a matriz SWOT oferece uma visão abrangente da situação atual de um negócio, permitindo identificar áreas de destaque e desafios a serem superados.

Nesta análise SWOT específica para o setor de alimentação, examinaremos os aspectos que impactam diretamente esse setor dinâmico e essencial para a sociedade. Trata-se de uma visão resumida, crítica e prática do ambiente em que os negócios de alimentação operam, orientando as estratégias e ações futuras.

### Forças do Setor

- O setor de alimentação é muito diversificado, oferecendo uma gama de oportunidades para empreendedores explorarem nichos.
- O setor tem apresentado recuperação constante, com crescimento moderado, porém sustentável.
- O setor possui capacidade de se reinventar e inovar, mantendo-se relevante e atrativo ao consumidor.
- O setor consegue resistir às flutuações econômicas, pois a comida é uma necessidade básica, o que proporciona uma base estável de clientes.

### Fraquezas do Setor

- Falta mão-de-obra qualificada e o setor não consegue reter talentos.
- Setor investe pouco em tecnologia e em processos eficientes, o que limita a produtividade e a competitividade.
- Setor ainda apresenta fragilidade na gestão dos negócios.
- Dentro do próprio setor, a concorrência exerce pressão sobre os negócios.
- É baixa a adesão do setor a práticas sustentáveis
- A compreensão da importância de relações ganha-ganha dentro do setor é limitada.

### Oportunidades para o Setor

- As novas classes consumidoras estão dispostas a gastar mais em alimentação.
- O mercado interno brasileiro é um dos maiores do mundo, apresentando um vasto potencial de consumo.
- A crescente preocupação com saúde e bem-estar, sem abrir mão do prazer e do lazer, cria espaço para o setor.
- Tendência de valorização de produtos locais e artesanais, muitas vezes associados a alimentos de alta qualidade e produção sustentável.
- Alimentação como centro do turismo de experiência.

### Ameaças para o Setor

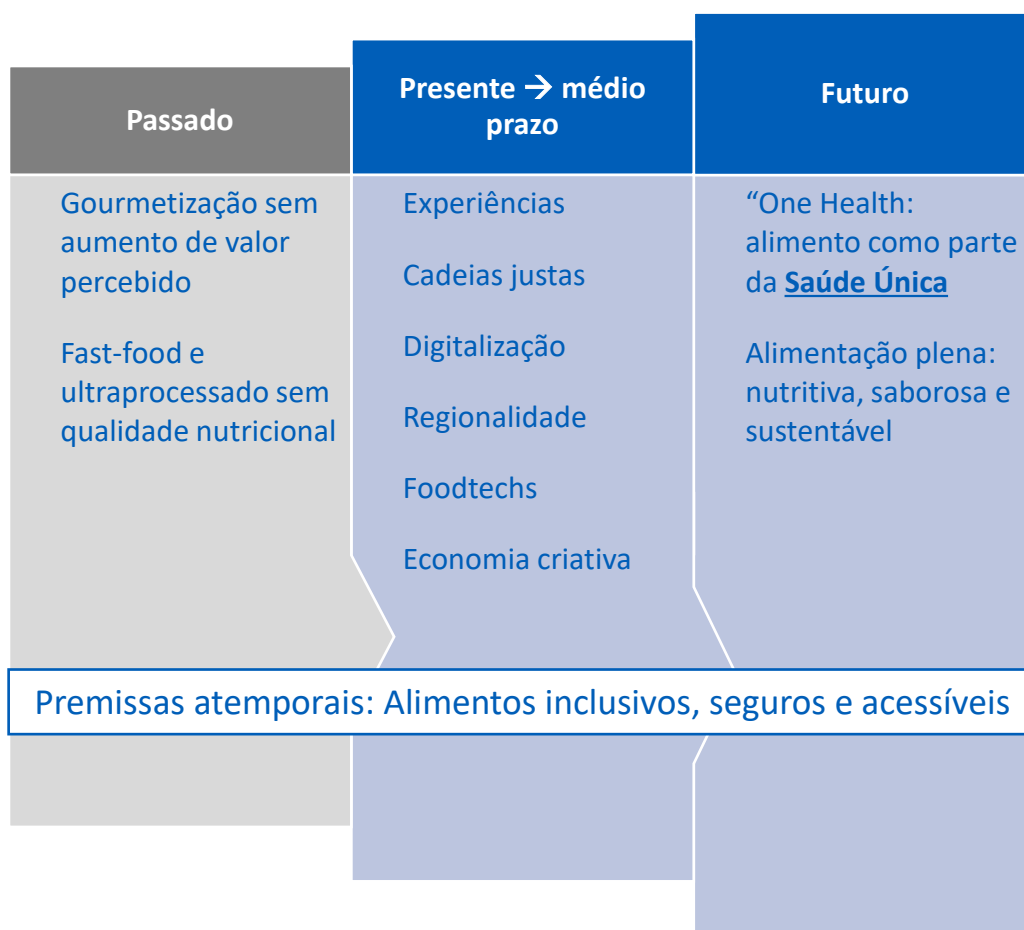
- Contínua elevação dos preços de ingredientes e insumos alimentares, que representa uma ameaça às margens de lucro dos negócios do setor.
- A economia ainda pouco aquecida, que exige cautela em investimentos, pois o retorno pode demorar a se materializar.
- A incerteza em torno da política de taxas de juros pode dificultar o acesso ao crédito.
- A forte carga tributária sobre produtos e serviços no setor.



## Foresight de Negócios de Alimentação

Realizamos três exercícios de foresight, incluindo a análise do estudo de foresight realizado pelo Sebrae RS. Nosso objetivo é direcionar nossos esforços cada vez mais para o olhar de futuro, para temas de alto impacto e tendência elevada.

O processo de foresight é uma abordagem estratégica fundamental que visa identificar e explorar as tendências que moldarão o futuro. É uma ferramenta essencial para as empresas que desejam se antecipar às mudanças e tomar decisões embasadas.



# 4

## Linhas de atuação

Após obter uma compreensão abrangente dos dados do setor, as necessidades dos empresários e as tendências atuais, você está pronto(a) para dar vida a um projeto que visa Impulsionar Negócios de Alimentação. Neste capítulo, apresentaremos os macro temas norteadores que guiarão a sua atuação: temáticas que servem como alicerce para todos os projetos, definindo as áreas prioritárias que demandam atenção especial. Também traremos os indicadores sugeridos para os projetos finalísticos.

Além disso, vamos detalhar as linhas de atuação que se desdobrarão em ações e soluções, para atender os fatores-chave de sucesso dos empreendimentos. Aqui, apresentaremos as linhas gerais. E, para facilitar ainda mais o seu processo de construção de projetos, disponibilizaremos um protótipo de projeto de negócios de alimentação em um documento online que pode ser baixado e personalizado de acordo com as suas necessidades.

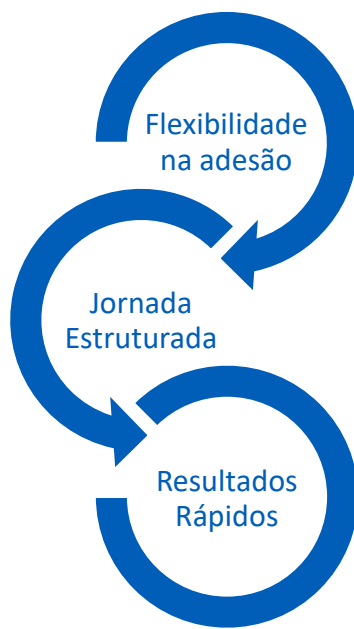
Caso sua iniciativa não esteja diretamente vinculada ao programa da Unidade de Competitividade, mas ainda assim possa beneficiar o público-alvo, saiba que este material permanece como uma valiosa fonte de inspiração e orientação para a sua jornada.







## Qual é a lógica dos projetos?



Oferecemos aos empresários a flexibilidade de aderir aos projetos em qualquer momento, de acordo com a sua conveniência.

Desenvolvemos jornadas estruturadas, que incluem soluções pré delineadas, adaptadas às especificidades do segmento, território e às necessidades individuais dos nossos clientes.

Reconhecemos que a duração e a trajetória de cada cliente podem variar amplamente. Mas todos os participantes têm metas mensuráveis. Nosso objetivo é facilitar a transformação possível dentro do período, seja por ganhos rápidos ou uma transformação mais profunda.

Imagine que estamos trabalhando com pequenos restaurantes em um bairro urbano. Nosso objetivo de transformação é aumentar o faturamento desses restaurantes em, pelo menos, 20% nos próximos 12 meses. Para alcançar essa transformação, concebemos uma jornada estruturada que inclui soluções selecionadas para os desafios específicos. Alguns restaurantes podem precisar melhorar sua presença online e marketing digital, enquanto outros podem focar na otimização de custos e no treinamento da equipe de atendimento.

As jornadas estruturadas são flexíveis e adaptadas à realidade de cada restaurante. Alguns podem completar a jornada em três meses, enquanto outros podem precisar de quase o ano inteiro para implementar as soluções e alcançar os resultados desejados.

O projeto permite que diferentes grupos de restaurantes ingressem na jornada em momentos diferentes, de acordo com suas necessidades e disponibilidade. Após as intervenções, avaliamos o progresso de cada restaurante em direção à meta de aumento de faturamento, utilizando os indicadores de resultado finalístico definidos.

Dessa forma, estamos aplicando a lógica de jornadas estruturadas para impulsionar os negócios de alimentação nesse território específico, adaptando-nos às necessidades individuais de cada restaurante e buscando resultados mensuráveis de transformação.





## Linhas de Atuação e Macro Temas Norteadores

### LINHAS DE ATUAÇÃO

Com base nas linhas de atuação, as JORNADAS ESTRUTURADAS são desenvolvidas. São as intervenções diretas nos negócios que acontecem principalmente por meio de soluções do próprio Sebrae. É o coração do projeto, pois carrega as entregas que transformarão os negócios de alimentação em busca de aumento de faturamento e outros indicadores relevantes.

1. Produtos e Processos
2. Gestão de Pessoas e Atendimento
3. Gestão e Finanças
4. Compras e Estoque
5. Marketing e Vendas

### MACRO TEMAS NORTEADORES

São temas estratégicos, amplamente trabalhados pelo Sebrae e pela governança, que devem chegar aos empresários participantes do projeto. Os temas podem ser desdobrados em ações específicas ou integrados de forma abrangente nas iniciativas. Ou seja, podem fazer parte das atividades planejadas no escopo do projeto ou serem conduzidos de forma independente (seja pelo gestor, por parceiros internos ou por atores externos). Essas ações complementam as intervenções diretas nas empresas (i.e., as linhas de atuação), fortalecendo ainda mais o impacto e a abrangência das iniciativas.

1. Revolução Digital
2. Ambiente, Sociedade e Governança (ESG)
3. Transição Energética
4. Mercado Interno e Exportação
5. Governança – Competitividade Estrutural
6. Políticas Públicas – Competitividade Sistêmica
7. Alimentos Diferenciados
8. Visão de Mercado 360°

## Linhas de Atuação

As cinco linhas de atuação sugeridas estão organizadas no quadro a seguir, juntamente dos fatores-chave que podem ser perseguidos para elevar o sucesso dos negócios

---

CARDÁPIO OU MIX DE PRODUTO

---

**1. Produtos e Processos:**

HIGIENE

---

PROCESSOS DE PRODUÇÃO

---

**2. Gestão de Pessoas e Atendimento:**

ATENDIMENTO

---

EQUIPE

---

**3. Gestão e Finanças:**

PREÇO

---

GESTÃO FINANCEIRA

---

**4. Compras e Estoque:**

GESTÃO DE COMPRAS

---

**5. Marketing e Vendas:**

AMBIENTE

---

PRESENÇA DIGITAL

---

LOCALIZAÇÃO

---

ENTREGA

## PRODUTOS E PROCESSOS

Otimizar e reforçar os processos operacionais de um negócio de alimentação são ações necessárias para que a equipe esteja apta para atender as necessidades dos clientes de maneira eficiente. Uma boa estratégia de procedimento operacional traz mais e melhores rendimentos para o negócio e qualifica o seu atendimento. Além disso, afeta a satisfação dos clientes, que avaliam constantemente o funcionamento e as condições do local e decidem se voltam ou não a frequentá-lo.

### Cardápio ou Mix de Produto

Assegurar a qualidade da oferta. Inclui a seleção cuidadosa do mix de produtos, seja por parte da indústria, comércio ou serviço.

#### Solução sugerida:

- Pesquisas de mercado e análise de dados dos clientes
- Incorporação de opções saudáveis e que atendam a diferentes restrições alimentares
- P&D, novos pratos e atualização de cardápio ou mix de produtos
- Engenharia de cardápio
- Qualidade e adequação a regulamentos (certificações, rastreabilidade, boas práticas, normas, etc.)
- Inovação por meio de tecnologia (máquinas e equipamentos), design de embalagens, qualidade, matéria-prima e desenvolvimento de produtos inovadores

### Higiene

Implementação de rigorosos padrões de limpeza e segurança do alimento. Constrói a confiança dos clientes atendendo às normas sanitárias.

#### Solução sugerida:

- Treinamentos sobre boas práticas de higiene e segurança do alimento
- Armazenamento adequado
- Higiene pessoal
- Controle de pragas
- Rotina de Limpeza/Desinfecção
- Rastreabilidade
- Auditorias internas
- Implementação de APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC))
- Inovação tecnológica (ex. sistemas de monitoramento e soluções de rastreabilidade)

### Processos de Produção

Processos eficientes para garantir a consistência e qualidade, mesmo em momentos de alta demanda. Uma gestão eficaz dos processos de produção é essencial para a operação bem-sucedida.

#### Solução sugerida:

- Melhoria e controle de processos, de estoque, layout e redução de falhas operacionais
- Padronização e métodos de preparo
- Organização de fluxos de trabalho
- Equipamentos adequados e em bom funcionamento
- Treinamentos sobre processos
- Eficiência energética, gestão de resíduos e gestão da água

Veja no [Sharepoint](#) (em constante atualização) as soluções recomendadas para essas e outras ações, incluindo fichas de Sebraetec, Soluções Nacionais e Modelos de Termos de Referência.

## GESTÃO DE PESSOAS E ATENDIMENTO

A gestão de pessoas e atendimento ao cliente é uma área complexa, que exige habilidades e conhecimentos específicos. É importante ter a capacidade de interagir com muitos tipos diferentes de personalidade, manter um julgamento justo e imparcial, além de compreender leis trabalhistas, treinamento e motivação de funcionários e feedback construtivos.

### Gestão de Pessoas e Atendimento

**Atendimento:** Investir na capacitação da equipe é crucial para a gestão de pessoas e atendimento. Uma equipe bem treinada é capaz de oferecer um serviço cortês, ágil e personalizado, aprimorando a experiência do cliente e construindo relacionamentos duradouros.

**Treinamento de equipe:** O treinamento deve ser contínuo e de qualidade, alinhado com o perfil do consumidor e a transformação do mercado.

**Equipe:** O desenvolvimento contínuo da equipe é uma parte integral da gestão de pessoas. Isso não apenas melhora o atendimento ao cliente, mas também contribui para um ambiente de trabalho saudável e motivador, o que, por sua vez, ajuda a reter e atrair talentos.

**Equipe da cozinha:** É importante definir os membros da equipe e suas funções, conforme o tamanho e o estilo da operação.

(cont.)

**Motivação da equipe:** A motivação da equipe é essencial para o sucesso de qualquer negócio. É importante estimular os profissionais com bons salários, bônus por meta alcançada, oportunidades de crescimento e reconhecimento.

**Feedback:** Oferecer feedbacks regulares é uma forma de promover o aprendizado e o crescimento dos funcionários.

Veja no [Sharepoint](#) (em constante atualização) as soluções recomendadas para essas e outras ações, incluindo fichas de Sebraetec, Soluções Nacionais e Modelos de Termos de Referência.

## GESTÃO E FINANÇAS

A gestão financeira é de suma importância para negócios de alimentação, desempenhando um papel principal no empreendimento. Planejar, monitorar e controlar as finanças visa proporcionar uma visão clara da saúde financeira da empresa. Essa prática permite tomar decisões para o crescimento sustentável do negócio, seja para reduzir custos, incrementar o cardápio, ou enfrentar desafios econômicos.

### Preço e Gestão Financeira

**Ferramentas de Controle:** A gestão financeira visa controlar os processos financeiros. É essencial o uso de ferramentas adequadas para controle mais assertivos. Categorizar as despesas ajuda a identificar os gastos mais importantes, que devem ser monitorados constantemente.

**Análise Financeira:** Implantar a prática mensal de analisar os gastos, especialmente aqueles relacionados às despesas corporativas. Sempre há oportunidades para cortes.

**Adoção de Ferramentas Tecnológicas:** Softwares específicos podem ser de baixo custo e de amplo benefício na melhoria da gestão financeira da empresa. Centralizar as informações auxilia uma visão ampla sobre as finanças e decisões mais acertadas.

**Preço:** A precificação deve equilibrar custos, margens de lucro e o valor percebido pelo cliente. Deve-se considerar custos de ingredientes, preparação e concorrência, mantendo uma relação justa preço x qualidade.

(Cont.)

**Monitoramento Financeiro:** Monitorar de perto as finanças é crucial para tomar decisões informadas, como controlar os custos operacionais e investir em melhorias e crescimento sustentável do negócio.

Veja no [Sharepoint](#) (em constante atualização) as soluções recomendadas para essas e outras ações, incluindo fichas de Sebraetec, Soluções Nacionais e Modelos de Termos de Referência.

## COMPRAS E ESTOQUE

Manter um sistema de compras organizado é fundamental para garantir a disponibilidade de ingredientes de qualidade, adequados para o consumo e em quantidade suficiente. Organizar o estoque é fundamental para o setor de alimentos e bebidas, principalmente por trabalhar com diversos produtos perecíveis.

### Compras

Uma gestão eficaz de compras minimiza desperdícios e promove relações sólidas com fornecedores confiáveis.

#### Solução Sugerida:

- Desenvolvimento de fornecedores: A qualidade dos insumos utilizados no preparo influencia diretamente na qualidade dos produtos. É importante buscar fornecedores confiáveis e com produtos de qualidade.
- Desenvolvimento de fichas técnicas: os documentos que descrevem os ingredientes e o modo de preparo são essenciais para a gestão de compras.
- Negociação com fornecedores: manter proximidade para se informar sobre novidades, produtos da estação e oportunidades para economizar. Negocie preço, formas e prazos.

### Estoque

Deve-se cuidar do estoque e estar bem alinhado com a carteira de fornecedores, conhecer as regras da vigilância sanitária e o movimento do estabelecimento.

#### Solução Sugerida:

- Realização de inventários de estoque, incluindo todos os produtos, quantidades e datas de validade.
- Implantação de sistema de organização para o estoque, de acordo com as necessidades do negócio de alimentação.
- Estabelecimento de cronograma de compras, de acordo com o movimento do negócio.
- Implantação de sistema de controle de estoque para acompanhar as entradas e saídas de produtos.
- Procedimentos para manter o estoque organizado e limpo, bem como evitar desperdício.

Veja no [Sharepoint](#) (em constante atualização) as soluções recomendadas para essas e outras ações, incluindo fichas de Sebraetec, Soluções Nacionais e Modelos de Termos de Referência.

## MARKETING E VENDAS

O marketing não se resume a vender produtos e serviços ou divulgar o estabelecimento. Trata-se de um conjunto de estratégias para comunicar com o seu público e entregar valor para os consumidores e parceiros. Ele gera valor para a marca, na medida em que cria ações que consideram o perfil do seu público. Ele se baseia nas necessidades do cliente, percebendo o que eles desejam e criando formas de despertar o desejo de suprir essa falta.

### Ambiente

A criação de um ambiente convidativo que reflita a identidade do empreendimento desempenha um papel crucial na atração e retenção de clientes. Isso proporciona uma experiência agradável e memorável aos visitantes, fortalecendo a marca e incentivando o retorno.

#### Solução sugerida:

- Design de ambiente, com decoração adequada e agradável para o público
- Projeto arquitetônico, com ambiente confortável (iluminação, música e temperatura adequadas)
- Análise da viabilidade de oferecer entretenimento para os clientes, como música ao vivo ou eventos temáticos
- Identidade visual do estabelecimento, incluindo peças de comunicação e uniformes.

### Presença Digital

O marketing digital é essencial para promover o negócio e envolver os clientes online. Através das mídias sociais, sites e avaliações online, é possível aumentar a visibilidade da empresa, interagir com os clientes e fortalecer a presença digital.

#### Solução sugerida:

- Gestão de perfis nas principais redes sociais, como Instagram, com postagens frequentes de fotos e conteúdos que engajam e vendem
- Capacitação para sites e plataformas como Trip Advisor e Google Meu Negócio
- Capacitação em marketing digital para anúncios em redes sociais e Google Ads;
- Realização de parcerias com influenciadores digitais no âmbito do projeto e orientação sobre essa estratégia no nível individual.

Veja no [Sharepoint](#) (em constante atualização) as soluções recomendadas para essas e outras ações, incluindo fichas de Sebraetec, Soluções Nacionais e Modelos de Termos de Referência.



## MARKETING E VENDAS (cont.)

O marketing não se resume a vender produtos e serviços ou divulgar o estabelecimento. Trata-se de um conjunto de estratégias para comunicar com o seu público e entregar valor para os consumidores e parceiros. Ele gera valor para a marca, na medida em que cria ações que consideram o perfil do seu público. Ele se baseia nas necessidades do cliente, percebendo o que eles desejam e criando formas de despertar o desejo de suprir essa falta.

### Localização

A escolha da localização adequada, considerando acessibilidade, perfil do público e conveniência para clientes presenciais e serviços de entrega, é crucial para o sucesso do negócio.

#### Solução sugerida:

- Plano de negócio incluindo análise de localizações estratégicas e de fácil acesso para o público
- Ferramentas para mapeamento de oportunidades de novos negócios no território
- Comunicação relacionada à sinalização externa para destacar a presença do estabelecimento
- Estimular a criação de um ambiente visualmente atrativo na entrada do estabelecimento;
- Apoio à realização de ações promocionais em locais próximos e parcerias locais.

### Entrega

Garantir que serviços de delivery e retirada sejam eficientes, pontuais e de qualidade.

#### Solução sugerida:

- Promover parcerias entre empresas próximas para promoções conjuntas.
- Capacitar sobre Delivery.

### Outros

#### Solução sugerida:

- Cursos para empresários e referenciais de atuação sobre acesso a mercado
- Busca por novos canais de venda (B2B, B2C, B2G e nichos de mercado)
- Cooperação, polos e centrais
- Canais de comercialização
- Agentes de mercado

Veja no [Sharepoint](#) (em constante atualização) as soluções recomendadas para essas e outras ações, incluindo fichas de Sebraetec, Soluções Nacionais e Modelos de Termos de Referência.

## Macro Temas Norteadores

Conheça os macro temas norteadores que consistem em fatores que compõem um contexto e podem ser adotados por todos os projetos de negócios de alimentação.

### Revolução Digital

A "Revolução Digital" emerge como um macro tema prioritário que pode exercer um impacto significativo na produtividade e no faturamento de negócios de alimentação. Este tema é transversal e se estende a todos os campos de atuação das empresas, desde a gestão, passando pelos processos até as vendas.

A digitalização não se limita a um único aspecto da empresa, mas sim, permeia cada nível de operação. Ela pode ser incorporada em todos os aspectos, criando uma abordagem abrangente para a transformação digital.

A Revolução Digital é uma realidade que molda o cenário dos negócios de alimentação, e nosso compromisso é ajudá-lo a abraçar essa transformação para maximizar os benefícios em todas as áreas da sua empresa.

### Solução Sugerida:

É importante destacar que temos o "[ALI Transformação Digital](#)" disponível como uma ferramenta. Este programa pode ser ativado para aproveitar essa oportunidade, fornecendo apoio e orientação especializada na implementação de soluções digitais que otimizam a eficiência operacional e impulsionam o crescimento.

Outras soluções que favorecem a digitalização permeiam as linhas de atuação e serão detalhadas nessa próxima parte do documento.

### Ambiente, Sociedade e Governança (ESG)

A estratégia orientada pelos critérios ESG tornou-se um elemento central na avaliação da sustentabilidade e do impacto social corporativo, servindo como um indicador-chave para medir a reputação das empresas. Há oportunidades de gerenciar riscos e agregar valor por meio da gestão, medição e avaliação das questões ESG nas micro e pequenas empresas.

A adoção dos princípios ESG nos pequenos negócios é fundamental para guiar as ações do Sistema Sebrae. As práticas ESG capacitam os pequenos negócios a terem uma visão mais completa de seus mercados e relacionamentos, incentivando melhorias. Isso é urgente quando os negócios atuam em mercados corporativos. Mas também oferece oportunidades de diferenciação em outros mercados mais exigentes.

### Solução Sugerida:

A adoção da Jornada ESG tornou-se uma prioridade para a Unidade de Competitividade, especialmente para pequenos negócios inseridos em mercados corporativos, mas não apenas.

A Jornada se inicia por um Diagnóstico. A partir dele, será possível desenvolver ações mais assertivas no âmbito desta temática. Conheça:

#### [Diagnóstico ESG](#)

Destaca-se, também, o EAD: [ESG para Pequenas Empresas](#)

## Macro Temas Norteadores

Conheça os macro temas norteadores que consistem em fatores que compõem um contexto e podem ser adotados por todos os projetos de negócios de alimentação.

### Transição Energética

A Transição Energética é uma mudança fundamental na forma de produzir e consumir energia, substituindo fontes poluentes por energias limpas e sustentáveis. O Sebrae adota a estratégia "Energia para todos, oportunidades para muitos", capacitando pequenos negócios na gestão de custos, eficiência energética e redução de emissões, enquanto os qualifica para participar do mercado de energia. Isso promove a sustentabilidade e o crescimento econômico entre pequenas empresas. O "Energia para todos" é onde se enquadram os pequenos negócios de alimentação, que podem visar principalmente a eficiência energética e, por vezes, a geração própria de energia para redução de custos.

### Solução Sugerida:

O Sebrae oferece diversas soluções para auxiliar pequenos negócios na gestão eficaz de energia. Uma delas é por meio das fichas do Sebraetec, que fornecem consultorias especializadas para identificar oportunidades de eficiência energética e soluções personalizadas. Além disso, o Sebrae disponibiliza cursos online, como o "[Aumentando a Lucratividade com Energia](#)", que capacita empreendedores a otimizar o uso de energia em seus negócios. Outra ferramenta valiosa é o [Diagnóstico de Energia](#), que permite às empresas avaliarem seu consumo e buscar maneiras de reduzir custos e impactos ambientais. Todas essas soluções visam uma jornada no tema de Energia para fortalecer a gestão energética das pequenas empresas, promovendo eficiência, sustentabilidade e economia.

### Mercado Interno e Exportação

O Brasil apresenta amplas oportunidades de acesso a mercados quando se trata de alimentos e bebidas que podem ser fornecidos a outros estados. Ações nacionais de mercado, como mapeamentos, eventos e rodadas, são altamente recomendadas.

Além disso, o mundo está aberto para produtos alimentícios e bebidas do Brasil, especialmente os diferenciados e de valor agregado. Há uma grande oportunidade de exportação que, a cada ano, tem sido vista pelo Sistema Sebrae de forma mais tangível.

Em termos de exportação, o Sebrae Nacional tem parceria com a APEX (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), da qual surgem oportunidades de participação em feiras e rodadas, por exemplo.

O mapeamento de feiras nacionais e internacionais relacionadas à alimentação também é uma ferramenta valiosa que pode auxiliar na seleção do destino mais adequado para a promoção dos nossos produtos.

Disponibilizaremos conteúdos e informes sobre mercado, feiras e internacionalização no [Sharepoint de Alimentos e Bebidas](#).

## Macro Temas Norteadores

Conheça os macro temas norteadores que consistem em fatores que compõem um contexto e podem ser adotados por todos os projetos de negócios de alimentação.

### Governança – Competitividade Estrutural

O Sistema Sebrae desempenha um papel fundamental no fortalecimento dos negócios de alimentação, e uma das áreas-chave em que atua é a governança. Quando aplicada aos negócios de alimentação, a governança desempenha um papel crucial na melhoria da competitividade e na promoção do desenvolvimento sustentável.

Uma das maneiras pelas quais o Sistema Sebrae trabalha a governança em prol dos negócios de alimentação é por meio de parcerias estratégicas com associações e entidades. Muitas delas já têm uma colaboração estreita com o Sebrae, o que proporciona uma base sólida para a implementação de práticas de governança.

As iniciativas envolvem atividades como reuniões conjuntas, agendas técnicas, elaboração de planos de ação e cronogramas de execução. O objetivo é alinhar esforços e recursos para abordar questões críticas que impactam os negócios de alimentação. A colaboração permite uma abordagem integrada e coordenada, resultando em ações mais eficazes.

Essas parcerias se estendem a envolver outras organizações e instituições locais, formando uma rede de apoio ampla e diversificada. Isso pode incluir parcerias com órgãos governamentais, instituições de ensino, entidades de pesquisa e outras partes interessadas relevantes.

A formalização de parcerias locais é uma estratégia eficaz na promoção da governança nos negócios de alimentação. Envolvem convênios ou acordos que definem responsabilidades, metas e prazos e contribuem para a implementação de ações concretas.

### Políticas Públicas – Competitividade Sistêmica

O Sistema Sebrae desempenha um papel estratégico na promoção e defesa de políticas públicas que beneficiem os negócios de alimentação. Esse trabalho é realizado por meio da articulação entre diferentes unidades e áreas de atuação dentro da organização, incluindo a Unidade de Competitividade ou equivalente, no âmbito dos projetos de desenvolvimento setorial.

A Unidade de Competitividade concentra seus esforços no desenvolvimento e fortalecimento de setores específicos da economia, incluindo o setor de alimentação, e temas estratégicos. E uma das ações é a articulação com a Unidade de Políticas Públicas do Sebrae. Essa colaboração é essencial para alinhar os esforços e criar estratégias de defesa de interesses dos pequenos negócios. A Unidade de Políticas Públicas atua como um canal de diálogo com órgãos governamentais e instituições responsáveis pela elaboração e implementação de políticas que afetam diretamente o setor.

O propósito é a promoção de políticas que estimulem a competitividade sistêmica do setor. Isso inclui a busca por medidas que simplifiquem a regulamentação, reduzam a burocracia, incentivem a inovação, acesso a crédito, etc.

O Sistema Sebrae também trabalha na sensibilização de autoridades, parlamentares e outros stakeholders sobre a importância dos pequenos negócios na economia e na geração de empregos.

## Macro Temas Norteadores

Conheça os macro temas norteadores que consistem em fatores que compõem um contexto e podem ser adotados por todos os projetos de negócios de alimentação.



### Alimentos Diferenciados

Para a iniciativa desenvolvida pelo Sebrae “Do Brasil à Mesa - Produtos de Origem”, os produtos diferenciados consistem em alimentos e bebidas compreendidos por três grupos: tradicionais e coloniais; típicos e regionais e artesanais.

Os produtos tradicionais e coloniais, que podem incluir queijos, embutidos coloniais, cucas, entre outros, foram definidos como: “Alimentos processados ou bebidas fundados ou conservados na tradição, que expressam características culturais ou costumes de um povo, ou um saber-fazer específico, transmitidos de geração em geração”.

Já os produtos típicos e regionais, que têm como exemplos os produtos com indicação geográfica (IG); chocolates como o “de Gramado”; linguiças como a “Blumenau”, “de Maracaju”, “de Formiga”, dentre outros, foram assim definidos:

“Alimentos ou bebidas característicos, particulares, marcantes e que possuem caráter distintivo de determinado lugar, grupo ou região”.

O terceiro grupo de produtos, os artesanais, teve seu conceito ampliado da definição de produtos artesanais realizada pelo Mapa (2019), a saber: “Alimentos processados ou bebidas de origem vegetal e/ou animal, geralmente elaborados em pequena escala, com predominância de matérias-primas que os caracterizam oriundas de produção própria ou com origem determinada, resultantes de técnicas predominantemente manuais adotadas por indivíduo que detenha o domínio integral do processo produtivo”. Neste grupo encontram-se, dentre outros, as cervejas e chocolates artesanais, os pães de fermentação natural e as geleias.

<https://dobrasilamesa.sebrae.com.br/>



Anufood 2022



Anufood 2023

## Macro Temas Norteadores

Conheça os macro temas norteadores que consistem em fatores que compõem um contexto e podem ser adotados por todos os projetos de negócios de alimentação.

### Alimentos Diferenciados (cont.)

A iniciativa “Do Brasil à Mesa - Produtos de Origem” desenvolvida pelo Sebrae surge a partir dos esforços conjuntos e debates em torno do desafio de conhecer melhor a produção artesanal e a valorização de seus produtores e produtos.

A Iniciativa está em construção desde 2021 motivada, também, pela atuação do Sebrae que há anos os pequenos negócios de alimentos e bebidas, com destaque aos produtos diferenciados, refletidos em ações de apoio\*, como: Terroir Sebrae; projeto de Indicações Geográficas; Sebrae Origens; produtos artesanais e selo ARTE; produtos orgânicos; feiras e eventos comerciais, nível nacionais e estaduais.

Principais eventos Nacionais: Anufood (Anuga Selec Brazil) e Mesa São Paulo.

O [site](#) serve como vitrine de exposição dos produtos diferenciados que podem ser encontrados por estado, por categoria e sub-categoria de produto, por tipo, por diferencial (como orgânico, com IG ou selo ARTE) e por fornecedor. Apesar de não ser um e-commerce, a plataforma contribui para divulgar os produtos e produtores, facilitando o conhecimento da diversidade de produtos e o acesso às informações de contatos dos empreendimentos para a aquisição por parte do varejo e pelos equipamentos de gastronomia. Ação Sugerida: Divulgar a Iniciativa Do Brasil à Mesa – Produtos de Origem para os empreendimentos de gastronomia no intuito de aproximar fornecedores e compradores para incorporar produtos diferenciados no cardápio dos bares, restaurantes, padarias e confeitarias.

### Visão de Mercado 360°

Antecipar tendências e inovações tem um papel fundamental para negócios de alimentação. Esse macro tema objetiva orientar os empresários do setor para que possam explorar oportunidades em um ambiente em constante evolução. Isso envolve a compreensão das preferências dos consumidores, o acompanhamento das últimas tecnologias e a identificação de lacunas no mercado que podem ser preenchidas com produtos, serviços ou processos inovadores. Além disso, visualiza nichos de mercado que podem ser perseguidos.

Essa abordagem envolve análise de dados e inteligência de mercado, com a coleta e interpretação de informações relevantes sobre o mercado, concorrência e tendências globais. Além disso, envolve ferramentas de análise de dados para identificar padrões e oportunidades.

O benchmarking, que é a pesquisa das melhores práticas em outros setores, territórios e países, também desempenha um papel importante. Ele permite aprender com casos de sucesso e identificar oportunidades de melhoria. Cada vez mais, as missões internacionais do Sistema Sebrae agregam benchmarking de maneira estratégica.

Essa base de conhecimento ajuda os empresários a identificar oportunidades de inovarem. O contato com esse macro tema favorece a adoção da cultura de dados e o desenvolvimento da cultura de inovação.

\*Estas ações consistem em projetos, articulações interinstitucionais, apoio na formulação de políticas públicas e de fomento desenvolvidos ao longo dos últimos anos pelo Sebrae como organização de apoio aos pequenos negócios dos diversos setores e segmentos econômicos. Estas, em especial, visam apoiar a estratégia de agregação de valor e acesso a mercados diferenciados pelos produtores rurais e micro e pequenas empresas.

## Indicadores

### Indicador recomendado\*:

#### Faturamento (R\$): Verificar ficha de indicador do Sebrae

\*Este indicador é o principal meio para medir os resultados do Impulsionar Negócios e é prioritário para projetos setoriais. Caso o projeto não tenha ações de mercado ou que elevem faturamento, outro indicador pode ser escolhido. Abaixo, as opções sugeridas.

Indicador	Fórmula	Perfil de cliente
Faturamento (R\$) - aumentar	Verificar ficha de indicador do Sebrae	Todos
Produtividade (R\$) – aumentar	Verificar ficha de indicador do Sebrae	Todos
Custos (R\$) - reduzir	Somatório de Custos (Fixos e Variáveis)	Todos
Lucratividade (%) - aumentar	$(\text{Faturamento} - \text{Somatório dos Custos Fixos e Variáveis}) / \text{Faturamento} * 100$	Negócios com maturidade em gestão avançada
Empresas com Produtos Novos ou Aperfeiçoados – obter ou aumentar	Somatório de Empresas com Produtos Novos ou Aperfeiçoados	Negócios que implantarão melhorias e inovação
Ticket Médio (R\$) - aumentar	$\text{Faturamento} / \text{Quantidade de Vendas}$	Negócios B2C
CMV (%) – reduzir	$(\text{Somatório dos Custos dos Produtos Vendidos} / \text{Faturamento}) * 100$	Comércio
Taxa de ocupação de mesas - aumentar	$(\text{N.o de Mesas Ocupadas} / \text{N.o Total de Mesas}) * 100$	Serviços que elevarão fluxo de clientes

Além desses indicadores, é importante mencionar que outros, inclusive com recortes de faturamento, também podem ser considerados, dependendo do modelo de negócio e das estratégias específicas. Exemplo: faturamento por área útil, por modalidade de venda (delivery, takeout) ou por número de mesas. A escolha dos indicadores deve estar alinhada com os objetivos e a natureza do negócio de alimentação.

Caso tenha um projeto aderente ao Programa Impulsionar Negócios, mas não vá utilizar nenhum dos indicadores sugeridos na tabela acima, recomenda-se discutir as melhores alternativas com o Núcleo de Negócios de Alimentação do Sebrae Nacional antes de inserir o projeto no LEME, se possível.

## Indicador de Faturamento

### Indicador recomendado\* para todos os projetos que tiverem ação de mercado:

#### Faturamento (R\$): Verificar ficha de indicador do Sebrae

A mensuração anual da variação do Faturamento dos pequenos negócios poderá ser feita por meio de pergunta de percepção junto aos clientes nos Projetos e Processos que pactuarem o resultado de Faturamento. O Sebrae/UF poderá optar por fazer T0 e TF do Faturamento de forma nominal em Reais (R\$), via pesquisa ou utilizando sistema automatizado, e fazer o cálculo da variação percentual do Faturamento desde que o resultado seja mensurado e inserido no Leme até 20 de janeiro de 2024. Em ambos os casos, o resultado deverá ser inserido no sistema Leme até janeiro do ano seguinte

A pergunta de percepção para mensurar o aumento do faturamento poderá ser elaborada de acordo com a realidade do atendimento de cada Sebrae/UF. O desafio da mensuração do Indicador de Resultado é capturar o aumento de Faturamento no ano corrente para poder ser consolidado para o Sistema Sebrae em janeiro do ano seguinte. O ponto de partida que determina o tempo necessário para mensurar a transformação em termos de Faturamento depende da estratégia de atendimento (Ex.: em relação ao ano anterior, em relação ao início do atendimento do Sebrae no ano corrente).

Como está o Faturamento do seu negócio [este ano, este mês] comparado a [antes do apoio/atuação do Sebrae este ano/ comparado a antes do início do projeto com o Sebrae]?

- (A) aumentou (vá para 4)
- (B) diminuiu (vá para 3)
- (C) permaneceu igual
- (D) Não sei ainda/não quero responder

3.Reduziu em quantos por cento? Reduziu em: \_\_\_\_\_%

4.Aumentou em quantos por cento? Aumentou em: \_\_\_\_\_%

### E a meta de faturamento? Sugestão: 8% de aumento em 2024.

**1.Consolidação da Recuperação:** Em 2024, o setor de alimentação estará no quarto ano de recuperação econômica após os impactos da pandemia. Estabelecer meta de aumento mínimo de 8% reflete a consolidação dos ganhos.

**2.Tendências de Crescimento:** Uma meta de 8% para 2024 representa um passo na direção de um crescimento gradual e sustentável. As projeções do setor indicam que é possível manter esse ímpeto positivo.

**3.Estabilidade Econômica:** As previsões econômicas apontam para um ambiente de estabilidade com taxas de crescimento econômico moderado. Uma meta de 8% vai em linha com essa perspectiva.

**4.Realismo e Desafio:** Definir metas desafiadoras, mas realistas, é fundamental para manter o foco e a motivação dos empresários. Um aumento de 8% é uma quantia que exige esforço e planejamento cuidadoso, mas também é alcançável com estratégias eficazes e investimento nos negócios.



CONHEÇA AS PRINCIPAIS **PARCERIAS NACIONAIS** DO NÚCLEO DE

# NEGÓCIOS DE ALIMENTAÇÃO

Parceria	Breve Descrição	Entregas
<b>iFood (Ciclo 1)</b> Até 10/11/2023	Nesta parceria, o Sebrae produziu 4 (quatro) trilhas sobre os temas de Boas Práticas do Delivery, Gestão Financeira, Segurança do Alimento e Marketing Digital, além de uma página customizada.	<ul style="list-style-type: none"><li>• 4 trilhas desenvolvidas;</li><li>• 5 trilhas curadas do EaD Sebrae;</li><li>• <b>Página customizada da parceria;</b></li><li>• Vídeos das 4 trilhas;</li><li>• Podcast da trilha de Marketing Digital.</li></ul>
<b>Coca Cola Brasil (Ciclo 2)</b> Até 03/10/2024	Nesta parceria, o Sebrae desenvolve de conteúdos voltados para micro e pequenas empresas lideradas por mulheres, lideranças empresariais femininas e mulheres que tenham interesse em empreender, visando qualificar a rede. Desenvolve projeto de empreendedorismo feminino para potencializar negócios, comportamentos e habilidades. O projeto realizado em 4 estados: PE (Recife), RJ (Rio de Janeiro), MG (Minas Gerais) e AM (Manaus) – DF em negociação – para alcançar 2.000 empreendedoras.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inteligência: pesquisas qualitativas e quantitativas para entendimento do comportamento de atuais e potenciais empresárias.</li><li>• Articulação e formação de rede: articulação interna e externa para integração de ações com o objetivo de melhorar o ambiente de negócios para o empreendedorismo feminino e potencializar as ações para transformação das práticas empresariais.</li><li>• Capacitação: ações de orientação em gestão, inovação, transformação digital e competências socioemocionais.</li></ul>
<b>Abrasel – conv. técnico e financeiro</b>	Aumentar a competitividade do setor de alimentação fora do lar no período pós pandemia por meio de decisões baseadas em dados, alinhadas com o valor percebido pelo consumidor e por meio de abordagens temáticas inovadoras	<ul style="list-style-type: none"><li>• Painel de dados: será disponibilizado em novembro (parcial) e em janeiro (completo)</li><li>• Pesquisa de consumidor + ferramenta de auto-diagnóstico + trilhas de conhecimento</li><li>• Pesquisas de economia circular, eficiência energética e produtividade + 7 cursos fast learning</li></ul>
<b>Abrasel – acordo de cooperação</b>	Gerar sinergia de ações visando o desenvolvimento e aumento da competitividade das micro e pequenas empresas do setor de alimentação fora do lar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atualização de conteúdos</li><li>• Página de disseminação de programas estratégicos: <a href="https://www.parceriasebrae.abrasel.com.br/">https://www.parceriasebrae.abrasel.com.br/</a></li><li>• Governança local</li></ul>
<b>ABIP – Panificação</b>	Convênio em fase avançada de desenvolvimento	Cursos, seminários e Intervenções em mercado, inovação e produtividade
<b>ABIS – Sorvetes</b>	Convênio em fase inicial de desenvolvimento	Cursos, seminários e Intervenções em mercado, inovação e produtividade
<b>Abracerva - Cervejaria</b>	Parceria técnica em discussão	Eventos, Censo de Cervejas Independentes, Ações de Internacionalização

## TEREMOS ACESSO A DADOS DO SETOR POR MEIO DO CONVÊNIO SEBRAE E ABRASEL!

As análises fornecerão uma visão abrangente e detalhada do setor de alimentação fora do lar, permitindo que gestores da Abrasel e Sebrae tomem decisões estratégicas baseadas em dados. Além disso, o sistema possibilita a segmentação por vários critérios, facilitando a identificação de tendências, oportunidades e desafios específicos em diferentes regiões e segmentos do setor de alimentação.

No Business Intelligence (BI) que está em desenvolvimento pelo Convênio Sebrae e Abrasel, será possível avaliar e analisar os seguintes aspectos relacionados ao setor de alimentação fora do lar:

### 1. CNPJ e Segmentação por CNAE:

- Filtro por estado, município, data, MEI e Não MEI.
- Análise de CNPJs que fecharam; Saldo de CNPJ por mês.
- Categoria/CNAE, incluindo os principais CNAEs do setor e outros relevantes; Comparação com outros setores.

### 2. Formalidade de Empregos:

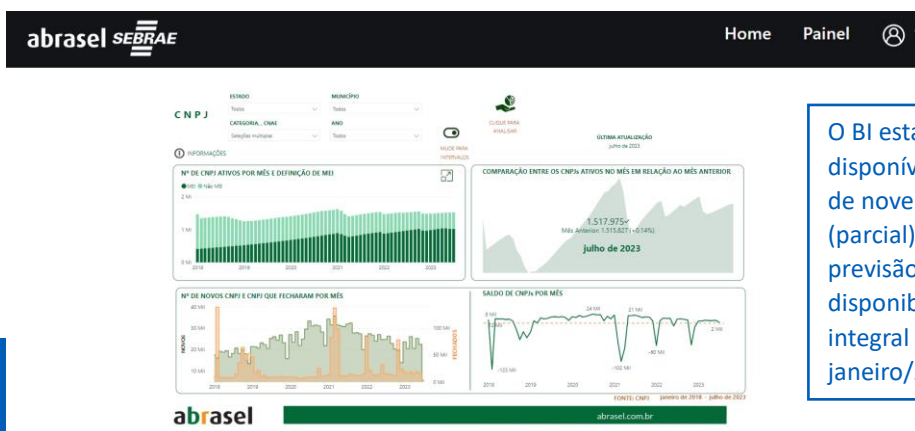
- Filtro por estado, município, data e categoria/CNAE.
- Total de empregos formais por ano e mês; Salário médio por ano e mês.
- Percentagem de pessoas por horas trabalhadas semanais.
- Características demográficas dos setores, como pirâmide etária, cor/raça e escolaridade.
- Análise de contratações e demissões por período.

### 3. Informalidade de Empregos:

- Filtro por estado, data e categoria/CNAE.
- Total de empregos informais por ano e trimestre; Salário médio por ano e trimestre.
- Número de pessoas por horas trabalhadas e trimestr: Características demográficas dos setores na informalidade.

### 4. Análise Espacial:

- Filtro por categoria/CNAE e região, estado e município.
- Visualização de números de estabelecimentos por localidade no mapa e em gráfico.



O BI estará disponível a partir de novembro/23 (parcial), com previsão de disponibilização integral em janeiro/24.

CONHEÇA O NÚCLEO DE

# NEGÓCIOS DE ALIMENTAÇÃO

Resumo das Atribuições*	 <b>MAYRA VIANA</b> mayra.viana@sebrae.com.br	 <b>VICENTE SCALIA</b> vicente@sebrae.com.br	 <b>LUIZ REBELATTO</b> luiz.santos@sebrae.com.br
Segmentos	Negócios de Alimentação em Geral	Minimercado, Cervejaria, Sorveteria, Panificação	Bares e Restaurantes; Alimentos Diferenciados (Do Brasil à Mesa)
Temas Indutores do Programa Impulsionar Negócios	Competitividade, produtividade e digitalização; Economias portadoras de futuro; Mercados internacionais	Competitividade, produtividade e digitalização; Conexões Corporativas; Mercados Digitais	Competitividade, produtividade e digitalização; Agenda ESG e Transição energética; Mercados Nacionais
Parcerias	Abis (sorvete), Abip (panificação), Abracerva (cervejaria)	iFood, Coca-Cola, Ambev	Abrasel (bares e restaurantes)
Eventos Nacionais	Fispal, Fipan	Apas, Clash, Brasil Beer Cup	Biobrazil, Congresso Abrasel, Anufood, Mesa São Paulo
Outros	Inteligência, Comunicação, Rede de Gestores	Gestão do LEME, Gestão de Soluções	Articulações Ministeriais

\*As atribuições acima são para fins de referência externa e apoio direcionado às iniciativas, mas a atuação do núcleo é conjunta e compartilhada. Atribuições passíveis de alteração.



**NATÁLIA GATTAI**

Estagiária

natalia.gattai@sebrae.com.br

Agradecemos  
a leitura e  
desejamos  
sucesso nas  
iniciativas!

