

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

GABRIELA CARNEIRO LEÃO SAMPAIO

**DESAFIOS DE EMPREENDER NO RAMO ALIMENTÍCIO: UMA ANÁLISE DO  
MERCADO DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR EM PERNAMBUCO E SUGESTÕES  
DE MELHORIA PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Recife  
2024

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Gabriela Carneiro Leão Sampaio

**DESAFIOS DE EMPREENDER NO RAMO ALIMENTÍCIO: UMA ANÁLISE DO  
MERCADO DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR EM PERNAMBUCO E SUGESTÕES  
DE MELHORIA PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Faculdade Damas da Instrução Cristã, como  
requisito parcial para obtenção ao título de  
Bacharel em Administração, sob orientação da  
Professora Ms. Sylvia E. Siqueira França

Recife  
2024

Catálogo na fonte  
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB-4/2116

S192d Sampaio, Gabriela Carneiro Leão.  
Desafios de empreender no ramo alimentício: uma análise do mercado de alimentação fora do lar em Pernambuco e sugestões de melhoria para as micro e pequenas empresas / Gabriela Carneiro Leão Sampaio. - Recife, 2024.  
49 f. : il. color.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Ms. Sylvia E. Siqueira França.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia - Administração) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2024.  
Inclui bibliografia.

1. Empreendedorismo. 2. Alimentação fora do lar. 3. Micro e pequenas empresas. I. França, Sylvia E. Siqueira. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título

658 CDU (22. ed.) FADIC(2024.1-004)

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

GABRIELA CARNEIRO LEÃO SAMPAIO

**DESAFIOS DE EMPREENDER NO RAMO ALIMENTÍCIO: UMA ANÁLISE DO  
MERCADO DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR EM PERNAMBUCO E SUGESTÕES  
DE MELHORIA PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Defesa Pública em Recife, 10 de setembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

---

Orientadora: Professora Ms. Sylvia E. Siqueira França

---

Professor Convidado: Ms. Andréa Karla Travassos de Lima

---

Professor Convidado: Ms. Antônio Florentino de Medeiros Filho

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me permitido estar nessa jornada durante esses anos da graduação e sempre me fazendo superar as dificuldades, desafios e me tornar a pessoa que sou hoje.

Aos meus pais. Em especial ao meu pai, que sempre me apoiou e esteve ao meu lado durante esses anos da graduação me dando forças, me motivando e que acompanhou de pertinho um pouco da construção desse trabalho. Meus amigos que também foram essenciais, em especial Edgar, que muitas vezes me ajudou a manter a calma e me deu as forças necessárias para aguentar todo o processo.

A minha orientadora Sylvia, por todo o auxílio, cuidado, paciência, orientação, conhecimento e disposição em ajudar na construção compartilhando seu conhecimento. Me apoiou e deu toda força para que a linha de pensamento pudesse ser mantida para chegar à concretização do planejado desde o início até o final. E a todos os outros professores da Faculdade, pelos ensinamentos, apoio e troca de conhecimento.

A todos, muito obrigada!

## RESUMO

O trabalho analisou os desafios enfrentados pelos empreendedores do setor alimentício em Pernambuco e forneceu sugestões de melhorias para a abertura e o crescimento sustentável de micro e pequenas empresas. A alimentação fora do lar, que abrange refeições consumidas em estabelecimentos como restaurantes, lanchonetes e cafeterias, foi o foco principal. Essa categoria inclui desde refeições completas até lanches rápidos e bebidas, diferenciando-se dos alimentos preparados e consumidos em casa. O estudo utilizou uma pesquisa básica, com abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, incorporando análises prescritiva e diagnóstica, além de pesquisa bibliográfica e documental. Para a análise diagnóstica, consideraram-se fatores como ambiente econômico, comportamento do consumidor e concorrência. Na análise prescritiva, foram sugeridas estratégias para melhorar a competitividade e o desempenho das empresas, baseadas nas tendências de mercado e nas oportunidades identificadas.

**Palavras-chave:** empreendedorismo; alimentação fora do lar; micro e pequenas empresas.

## **ABSTRACT**

The work analyzed the challenges faced by food sector entrepreneurs in Pernambuco and provided suggestions for improvements to the opening and sustainable growth of micro and small enterprises. Out-of-home feeding, which includes meals consumed in establishments such as restaurants, snack bars and coffee shops, was the main focus. This category includes everything from full meals to quick snacks and drinks, distinguishing itself from prepared foods and home-cooked foods. The study used a basic research, with qualitative approach, exploratory and descriptive, incorporating prescriptive and diagnostic analysis, as well as bibliographical and documentary research. For the diagnostic analysis, factors such as economic environment, consumer behavior and competition were considered. In the prescriptive analysis, strategies to improve the competitiveness and performance of companies were suggested, based on market trends and identified opportunities.

**Keywords:** entrepreneurship; out-of-home food; micro and small business

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Quadro 1 - Lista de descritores CONCLA classe 56.11-2.....	15
Quadro 2: Lista de descritores CONCLA classe 56.12-1.....	18
Figura 1: Seis megatendências que moldam o futuro dos alimentos.....	29
Quadro 3: Empresas ativas em Pernambuco.....	35
Quadro 4: Empresas ativas por Município.....	36



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes

AFL - Alimentação Fora do Lar

ASN - Agência Sebrae de Notícias

BPM - Boas Práticas de Manipulação

CNAE - Classificação Nacional das Atividades Econômicas

CONCLA - Comissão Nacional de Classificação

HACCP - *Hazard Analysis and Critical Control Points*

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IA - Inteligência Artificial

KPI - *Key Performance Indicators*

MPEs - Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>13</b>
1.2.1	Objetivo geral .....	13
1.2.2	Objetivos específicos .....	13
<b>1.3</b>	<b>Estrutura do trabalho .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>Alimentação fora do lar .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>Análise de mercado .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3</b>	<b>Comportamento e preferência do consumidor .....</b>	<b>22</b>
<b>2.4</b>	<b>Mudança constante do mercado .....</b>	<b>26</b>
<b>2.5</b>	<b>Cenário futuro e tomada de decisão .....</b>	<b>29</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO .....</b>	<b>34</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISE .....</b>	<b>35</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>41</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>43</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o setor de alimentação fora do lar enfrentou uma série de desafios significativos, em grande parte impulsionados por mudanças no comportamento do consumidor. A crescente demanda por opções de alimentos mais saudáveis, sustentáveis e convenientes tem redefinido as prioridades das empresas que atuam neste mercado. Além disso, a digitalização acelerada, impulsionada por avanços tecnológicos e exacerbada pela pandemia de COVID-19, levou a um aumento nas expectativas dos consumidores por serviços mais ágeis e personalizados, como *delivery* rápido e opções personalizadas de refeições (Totvs, 2021).

Estas transformações comportamentais exigem que as empresas de alimentação fora do lar se adaptem rapidamente, não apenas para atender às novas expectativas dos consumidores, mas também para manter sua relevância e competitividade em um mercado cada vez mais saturado (Totvs, 2021).

Segundo a Divisão de Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE), tem-se 9 tipos de empresas que abrangem a maioria das atividades que são relacionadas ao setor de alimentação fora do lar (IBGE, 2006):

- a) CNAE 5611-2/01: restaurantes e similares, incluindo *self-service*, *à la carte*, *fast-food*, churrascaria, pizzaria e outras variedades;
- b) CNAE 5611-2/03: lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares, incluindo, sanduicherias e cafeterias;
- c) CNAE 5611-2/04: bares e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas, sem entretenimento;
- d) CNAE 5611-2/05: bares e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas, com entretenimento;
- e) CNAE 5612-1/00: serviços ambulantes de alimentação;
- f) CNAE 5620-1/01: fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para empresas;
- g) CNAE 5620-1/02: serviços de alimentação para eventos e recepções - bufê;
- h) CNAE 5620-1/03: cantinas - serviços de alimentação privativos;
- i) CNAE 5620-1/04: fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para consumo domiciliar.

De acordo com dados da Receita Federal - Estatística de Empresas, existem 45.643 micro e pequenas empresas no setor de alimentação fora do lar em Pernambuco. Essas empresas incluem restaurantes, bares, lanchonetes, cafeterias e serviços de alimentação móvel, entre

outros. Onde desse número tem-se 13.524 empresas cadastradas no município de Recife, 4.148 em Jaboatão dos Guararapes e 2.981 em Olinda (IBGE, 2024).

Quando se fala das mudanças no comportamento do consumidor sabe-se que essas têm afetado significativamente as micro e pequenas empresas do setor de alimentação fora do lar em Pernambuco. Algumas das principais mudanças incluem a digitalização e tecnologia, higiene e segurança, economia e inflação, preferência por *delivery*, obtenção de crédito, e inovação e sustentabilidade. Segundo a *Geofusion* (2023) e o *Food Connection* (2024), há uma crescente demanda por tecnologia nos estabelecimentos, como cardápios digitais, sistemas de pagamento via QR *code* e PIX, e o uso de inteligência artificial para personalização de serviços.

A adaptação a essas tecnologias pode ser um desafio devido ao custo e à necessidade de conhecimento técnico. Ainda segundo a *Geofusion* (2023), a preocupação com a higiene e segurança alimentar se tornou um critério decisivo na escolha de restaurantes para 35% dos consumidores. Esse comportamento foi intensificado pela pandemia de COVID-19 e permanece relevante. De acordo com a Abrasel (2024), quando se fala sobre a inflação pode-se ver o impacto sobre os preços dos insumos, tornando mais difícil para os estabelecimentos manterem preços competitivos. Além disso, o aumento do tíquete médio, embora positivo para o faturamento, tem levado à redução do número de itens consumidos por visita.

Ainda de acordo com a Abrasel (2024), o serviço de *delivery* continua a crescer, com mais consumidores optando por conveniência e segurança de receber suas refeições em casa. As *dark kitchens* (cozinhas fantasma), focadas exclusivamente em *delivery*, estão em expansão como um modelo de negócio promissor. Falando da obtenção de crédito, a *Geofusion* (2023) diz que a dificuldade de acesso ao crédito continua a ser um obstáculo significativo para as micro e pequenas empresas, muitas vezes devido a restrições de crédito ou falta de garantias suficientes.

E por fim, pode-se mencionar a inovação e sustentabilidade em que, segundo a *Food Connection* (2024), há um aumento na demanda por opções de alimentação sustentável e inovadora, como alimentos orgânicos e práticas ecológicas. Isso requer adaptação por parte dos negócios para atender às novas preferências dos consumidores. O que pode ser concluído a respeito das mudanças no comportamento do consumidor é que essas tendências destacam a necessidade de adaptação contínua e inovação para as micro e pequenas empresas do setor de alimentação fora do lar em Pernambuco, de modo a manterem-se competitivas e atenderem às expectativas dos consumidores.

Durante a pandemia do COVID-19, as micro e pequenas empresas (MPEs) em Pernambuco enfrentaram uma série de dificuldades que impactaram severamente sua sobrevivência e operação. As principais dificuldades incluíram queda no faturamento, dificuldade de acesso ao crédito, problemas de caixa, adaptação ao novo normal, aumento dos custos e perda de empregos (Coutinho, 2021).

A queda no faturamento, segundo a ASN Nacional (2023), pode ser compreendida como a necessidade de fechar temporariamente ou reduzir as operações devido às medidas de distanciamento social na qual levou a uma queda drástica nas receitas. Muitos negócios viram seu faturamento despencar, o que comprometeu a capacidade de manter as operações. Quando fala sobre a dificuldade de acesso ao crédito, uma matéria do site Metrôpoles (2021) que foi realizada com pequenos empresários, diz que as MPEs enfrentaram barreiras significativas para acessar as linhas de crédito emergenciais. A falta de garantias e a burocracia bancária dificultaram o acesso a financiamentos necessários para cobrir as despesas fixas e que fosse possível sobreviver ao período de baixa atividade econômica.

Ainda segundo a entrevista feita com pequenos empresários, os problemas de caixas vieram através das receitas reduzidas e dificuldades para obter crédito, onde muitas empresas tiveram problemas para manter um fluxo de caixa saudável. Isso afetou bastante a capacidade de pagar fornecedores, funcionários e cumprir com obrigações fiscais e tributárias. A adaptação ao novo normal, segundo a ASN Nacional (2023), exigiu uma rápida necessidade de adesão ao digital, o que foi um grande desafio. Muitas MPEs precisaram investir em plataformas de e-commerce e delivery, o que exigiu não apenas recursos financeiros, mas também um esforço para aprender e implementar novas tecnologias.

Já quando se fala sobre o aumento de custos, segundo a ASN Nacional (2023), a inflação de insumos e a necessidade de implementar medidas adicionais de higiene e segurança aumentaram os custos operacionais, em um momento em que a capacidade de gerar receita estava severamente comprometida. A perda de empregos, conforme a ASN Nacional (2023), foi consequência da redução das atividades. Isso levou muitas MPEs a demitirem funcionários, aumentando o desemprego e agravando a situação econômica geral. A perda de empregos também significou uma perda de conhecimento e experiência acumulada dentro das empresas. Esses desafios destacam a vulnerabilidade das MPEs em períodos de crise e a necessidade de políticas de suporte mais eficazes para garantir a sustentabilidade desses negócios em tempos adversos.

Tendo em vista tais dinâmicas nesse mercado, quais são as principais necessidades e desafios do segmento de alimentação fora do lar em Pernambuco, e como podem ser superados ou minimizados?

### **1.1 Justificativa**

O presente trabalho aborda os principais desafios para o empreendedor do ramo de alimentação na abertura e continuidade de seu negócio, com foco nas micro e pequenas empresas do estado de Pernambuco.

O segmento de alimentação fora do lar tem uma importância significativa para a economia de Pernambuco. Este setor engloba uma ampla variedade de estabelecimentos, incluindo restaurantes, lanchonetes, bares, cafeterias, e serviços de *delivery*, entre outros. Ele desempenha um papel crucial não apenas na geração de empregos, mas também no fomento do turismo e na promoção da cultura gastronômica local (Sebrae, 2023).

De acordo com a Agência Sebrae de Notícias (2023), o setor de alimentação fora do lar em Pernambuco tem se destacado como um dos principais motores econômicos, contribuindo de forma significativa para o Produto Interno Bruto (PIB) estadual. Este setor também é essencial para a recuperação econômica pós-pandemia, devido à sua capacidade de adaptação e inovação durante a crise sanitária. Eventos como o Encontro Nacional da Abrasel, realizado no Recife, reforçam a relevância do setor ao promover a troca de conhecimento e estratégias de crescimento para empresários locais e nacionais.

Além disso, a digitalização e a modernização dos negócios, segundo a *Geofusion* (2023), têm sido fundamentais para o sucesso contínuo do setor. Inovações como cardápios digitais e pagamentos por QR *code*, que se popularizaram durante a pandemia, continuam a ser tendências fortes, ajudando os estabelecimentos a se adaptarem às novas preferências dos consumidores.

Portanto, o segmento de alimentação fora do lar não só apoia o desenvolvimento econômico local, mas também contribui para a vitalidade social e cultural de Pernambuco, tornando-se um pilar indispensável para a economia do Estado.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Mapear os principais desafios e necessidades dos pequenos negócios, incluindo sugestões de melhoria na análise realizada.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Compreender os principais desafios para empresas comerciais e de serviços de alimentação.
- b) Entender os comportamentos do consumidor que possam inspirar mudanças no modelo de negócios neste segmento.
- c) Sugerir possíveis melhorias na abertura e gestão dos negócios para superar os desafios mapeados.

## **1.3 Estrutura do trabalho**

Este trabalho está dividido em cinco capítulos, que englobam a Introdução, o Referencial Teórico, o Método, os Resultados e a Análise e Considerações Finais.

No primeiro capítulo, é feita a contextualização do trabalho e a identificação da problemática, assim como dos objetivos geral e específicos.

No segundo capítulo, é abordado o contexto de alimentação fora do lar, o comportamento e preferências do consumidor, a mudança constante do mercado e os cenários futuros junto com suas tomadas de decisão. Também será abordado a análise de mercado.

No terceiro capítulo, são analisados os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso.

O quarto capítulo, contém a apresentação de resultados e a análise desses resultados.

No quinto capítulo, são feitas as conclusões acerca deste estudo e sugeridas algumas direções para estudos futuros sobre a temática abordada neste trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Alimentação fora do lar

A alimentação fora do lar pode ser vista como um reflexo da rotina corrida de diversas pessoas que acabam por se dividir entre a jornada de trabalho ou estudos fora de casa. E com isso, segundo a TOTVS (2021), surge a necessidade de realizar as refeições fora do ambiente doméstico e com esse fato muitas pessoas recorrem às opções existentes que são os restaurantes, *food trucks* e as infinitudes de *delivery* que encontramos atualmente no mercado. Ambientes nos quais a pessoa possa comprar uma comida que já esteja preparada. Esta categoria engloba as refeições completas até o famoso lanche rápido e as bebidas que são consumidas fora de casa. Este setor, também conhecido como *food service*, engloba uma ampla variedade de serviços e modelos de negócios que atendem às diversas necessidades e preferências dos consumidores.

Quando se fala sobre a definição e crescimento, o *food service* tem experimentado um crescimento significativo no Brasil. Contudo, pesquisas realizadas entre 2009 e 2019, mostram que o setor cresceu 184,2%, representando 33,1% das vendas totais de alimentos no mercado interno. Este crescimento é impulsionado por mudanças no estilo de vida, onde as pessoas buscam praticidade e conveniência devido ao ritmo acelerado da vida moderna (Andreasse, 2023).

O IBGE disponibiliza a Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE), com informações sobre os grupos e suas classes, nesse caso a classificação de alimentação fora do lar se enquadra no grupo 56.1 (Restaurantes e outros serviços de alimentação e bebidas). Segundo o IBGE (2024), este grupo compreende as atividades de preparo e fornecimento de alimentação e bebidas em bares, restaurantes, lanchonetes, quiosques e *trailers*. Não entram neste grupo os serviços de alimentação associados a espetáculos artísticos (grupo 93.2).

Dentro do grupo 56.1, que engloba, como já mencionado, as atividades de preparo e fornecimento de alimentação e bebidas nos restaurantes, lanchonetes, bares, quiosques e *trailers*, tem-se duas classes: 56.11-2 Restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas, e 5.12-1 Serviços ambulantes de alimentação.

A classe 56.11-2 (Quadro 1), contém subclasses:

- a) 5611-2/01 restaurantes e similares;
- b) 5611-2/03 lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares;



- c) 5611-2/04 bares e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas, sem entretenimento;
- d) 5611-2/05 bares e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas, com entretenimento.

De acordo com o IBGE (2024), esta classe inclui as atividades de comercialização e serviço de alimentos preparados, com ou sem bebidas alcoólicas, para o público em geral, com um atendimento completo. Além das atividades de servir bebidas alcoólicas, podendo ou não oferecer alimentos, com ou sem entretenimento, para o público em geral, com atendimento completo, como choperias, whiskerias e outros estabelecimentos especializados em bebidas.

Esta classe também abrange o serviço de alimentação para consumo no local, podendo ou não vender bebidas, em estabelecimentos que não oferecem atendimento completo, como lanchonetes, fast-foods, pastelarias, casas de sucos, botequins e similares; restaurantes *self-service* ou de comida por quilo; as atividades de restaurantes e bares em embarcações operadas por terceiros; e as sorveterias que permitem o consumo no local, independentemente de serem fabricantes dos sorvetes.

Esta classe não abrange os *trailers*, carrocinhas e outros tipos de vendedores ambulantes de alimentos preparados para consumo imediato (56.12-1) e a fabricação de sorvetes (10.53-8).

**Quadro 1: Lista de descritores classe 56.11-2**

Código	Descrição	Código	Descrição
5611-2	A KILO; ALIMENTAÇÃO, COMIDA, REFEIÇÃO	5611-2	LANCHONETE; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO
5611-2	A PESO; ALIMENTAÇÃO, COMIDA, REFEIÇÃO	5611-2	PALETERIA; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO
5611-2	A QUILO; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO	5611-2	PASTELARIA; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO
5611-2	ADEGA COM SERVIÇO COMPLETO, COM ENTRETENIMENTO (MÚSICA, APRESENTAÇÕES DE SHOWS, ENTRE OUTROS)	5611-2	PENSÃO; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO
5611-2	ADEGA COM SERVIÇO COMPLETO, SEM ENTRETENIMENTO	5611-2	PETISCARIA (BAR), COM ENTRETENIMENTO (MÚSICA, APRESENTAÇÕES DE SHOWS, ENTRE OUTROS)

5611-2	ALIMENTAÇÃO COM SERVIÇO COMPLETO; SERVIÇOS DE	5611-2	PETISCARIA (BAR), SEM ENTRETENIMENTO
5611-2	ALIMENTAÇÃO SEM SERVIÇO COMPLETO; SERVIÇO DE	5611-2	PIZZARIA (TIPO FAST-FOOD); SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO
5611-2	AÇAITERIA; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO	5611-2	PIZZARIA COM SERVIÇO COMPLETO; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO
5611-2	BAR COM FABRICAÇÃO PRÓPRIA DE CERVEJA (BREW PUB), COM ENTRETENIMENTO; ATIVIDADES DE	5611-2	RESTAURANTE COM SERVIÇO COMPLETO
5611-2	BAR COM FABRICAÇÃO PRÓPRIA DE CERVEJA (BREW PUB), SEM ENTRETENIMENTO; ATIVIDADES DE	5611-2	RESTAURANTE POR COMIDA A QUILO; SERVIÇO DE
5611-2	BAR COM SERVIÇO COMPLETO, COM ENTRETENIMENTO (MÚSICA, APRESENTAÇÕES DE SHOWS, ENTRE OUTROS)	5611-2	RESTAURANTES E BARES EM EMBARCAÇÕES EXPLORADOS POR TERCEIROS; SERVIÇO DE
5611-2	BAR COM SERVIÇO COMPLETO, SEM ENTRETENIMENTO	5611-2	RESTAURANTES E SIMILARES
5611-2	BAR SEM SERVIÇO COMPLETO	5611-2	ROTISSERIA; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO
5611-2	BARES E OUTROS ESTABELECIMENTOS ESPECIALIZADOS EM SERVIR BEBIDAS, COM ENTRETENIMENTO (MÚSICA, APRESENTAÇÕES DE SHOWS, ENTRE OUTROS)	5611-2	SELF-SERVICE; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO
5611-2	BARES E OUTROS ESTABELECIMENTOS ESPECIALIZADOS EM SERVIR BEBIDAS, SEM ENTRETENIMENTO	5611-2	SERVIÇO AMBULANTE DE BEBIDAS, SEM ENTRETENIMENTO
5611-2	BIROSCA; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO	5611-2	SNACK-BAR, COM ENTRETENIMENTO (MÚSICA, APRESENTAÇÕES DE SHOWS, ENTRE OUTROS)
5611-2	BROWNERIA; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO	5611-2	SNACK-BAR, SEM ENTRETENIMENTO
5611-2	CAFETERIA; SERVIÇOS DE	5611-2	SORVETERIA COM FABRICAÇÃO NO LOCAL; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO

5611-2	CALDO DE CANA; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO	5611-2	SORVETERIA; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO
5611-2	CASA DE DOCES E SALGADOS; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO	5611-2	TRATTORIA; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO
5611-2	CASA DE SUCO; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO	5611-2	TRUCK BEER, COM ENTRETENIMENTO (MÚSICA, APRESENTAÇÕES DE SHOWS, ENTRE OUTROS)
5611-2	CASAS DE CHÁ	5611-2	TRUCK BEER, SEM ENTRETENIMENTO
5611-2	CHOPARIA, CHOPERIA COM SERVIÇO COMPLETO, SEM ENTRETENIMENTO	5611-2	WHISKERIA, WHISKARIA COM SERVIÇO COMPLETO, COM ENTRETENIMENTO (MÚSICA, APRESENTAÇÕES DE SHOWS, ENTRE OUTROS)
5611-2	CHOPERIA, CHOPARIA COM SERVIÇO COMPLETO, COM ENTRETENIMENTO (MÚSICA, APRESENTAÇÕES DE SHOWS, ENTRE OUTROS)	5611-2	WHISKERIA, WHISKARIA COM SERVIÇO COMPLETO, SEM ENTRETENIMENTO
5611-2	CHURRASCARIA; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO		
5611-2	EXPLORAÇÃO DE VAGÕES-RESTAURANTES, POR TERCEIROS; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO		
5611-2	FAST-FOOD; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO		
5611-2	GELATERIA; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO		
5611-2	HAMBURGUERIA; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO		
5611-2	LANCHERIA; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO		

Fonte: IBGE, CONCLA (2024).

A classe 56.12-1 (Quadro 2), relativa aos serviços ambulantes de alimentação, tem a subclasse 5612-1/00 serviços ambulantes de alimentação. Nesta classe estão incluídos a venda de alimentos preparados para consumo imediato ao público em geral, em locais abertos, sejam permanentes ou temporários, como *trailers*, carrocinhas e outros tipos de vendedores

ambulantes de alimentos preparados. A mesma também abrange a comercialização de alimentos preparados por meio de máquinas automáticas.

**Quadro 2: Lista de descritores classe 56.12-1**

Código	Descrição	Código	Descrição
5612-1	ALIMENTAÇÃO EM BARRACAS; SERVIÇOS DE	5612-1	FOOD TRUCKS; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO
5612-1	ALIMENTAÇÃO EM LOCAL ABERTO; SERVIÇOS DE	5612-1	PIPOQUEIRO; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO
5612-1	AMBULANTE; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO	5612-1	QUIOSQUE; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO
5612-1	BARRAQUEIRO; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO	5612-1	TRAILER; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO
5612-1	CARROCINHA; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO	5612-1	TRAILLER; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO
5612-1	EM VEÍCULOS; SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO	5612-1	VENDA DE ALIMENTOS EM MÁQUINAS DE SERVIÇOS AUTOMÁTICAS (VENDING MACHINES)

Fonte: IBGE, CONCLA (2024).

## 2.2 Análise de mercado

A análise de mercado no setor de alimentação fora do lar tende a envolver uma avaliação detalhada dos vários aspectos do mercado para que se possa conseguir entender melhor as oportunidades, desafios e o ambiente competitivo em que o negócio opera. O processo de análise é de extrema importância para empreendedores e empresários no qual desejam tomar decisões informadas sobre a criação, expansão ou até mesmo adaptação dos seus negócios no setor (Schroer, 2023; Totvs, 2021).

Os principais componentes, somando um total de 8 componentes, da análise de mercado para o setor de alimentação fora do lar são: definição de mercado, perfil do consumidor, tendências de mercado, análise da concorrência, ambiente econômico e regulatório, análise *swot*, planejamento estratégico e avaliação de desempenho (Paruch; Skopec, 2024).

Antes de qualquer coisa o empreendedor deverá fazer o primeiro passo que é a definição do mercado onde pretende atuar, ele terá que fazer uma segmentação onde vai poder identificar os diferentes segmentos como por exemplo restaurantes, lanchonetes, bares, *food truck*, café e serviços de entregas de alimentos (*delivery*). Ele também vai ter que estudar o tamanho do mercado para conseguir estimar em números de estabelecimentos, a receita total e a participação de mercado dos principais litigantes (Schroer, 2024).

Após essa definição do mercado e tamanho do mercado, deve-se partir para o perfil do consumidor no qual deseja que seja o seu público. Conforme Hannah Schroer (2024), terá que ser analisada a demografia vendo as características dos seus consumidores, onde irá incluir a idade, gênero, renda e a localização geográfica. Feito isso, irá partir para as preferências e comportamentos, onde será estudado as preferências alimentares, hábitos de consumo, frequência de visitas aos estabelecimentos do setor e fatores que influenciam a escolha dos consumidores alvo.

O terceiro passo é a tendências de mercado que são novos padrões de consumo que vão identificar novas áreas de mercado a serem exploradas com elevado potencial de crescimento. Sabendo disso, a pessoa terá que ver a tendência de consumo onde terá de identificar as tendências nas quais são emergentes no quesito de consumo de alimentos, como por exemplo a demanda por alimentos saudáveis que vem crescendo, as opções veganas e vegetarianas e as preferências por alimentos locais e que sejam orgânicos. Ainda nessa parte das tendências, terá que adentrar no mundo da inovação e tecnologia para poder avaliar como as inovações tecnológicas, que varia entre os pedidos *on-line*, aplicativos de *delivery* como por exemplo o *Ifood* e sistemas de pagamentos digitais estão impactando o setor (Bregalante; Madureira, 2024).

No quarto passo tem-se a análise de concorrência, que por sua vez também é conhecida como análise mercado, onde o empreendedor deve monitorar os seus concorrentes que são aquelas determinadas empresas que tendem a oferecer os produtos e serviços similares aos seus. Ele começará identificando os seus principais concorrentes no mercado e analisando todas as estratégias de negócios, incluindo os pontos fortes e fracos. Terá também que ver o posicionamento de mercado onde avaliará como os seus concorrentes tendem a se posicionar no mercado quando se trata dos preços, qualidade, serviço e inovação. Para fechar a análise da concorrência ele deverá aplicar o *benchmarking* para poder fazer o comparativo do desempenho do seu próprio negócio com os seus principais concorrentes para identificar as áreas que terão alguma melhoria e se tornarão diferentes (Gaspar, 2023).

Já no quinto passo, o empreendedor enxergará o ambiente econômico e regulatório, onde a primeira etapa é a condição econômica que deverá ter uma análise dos impactos das condições econômicas locais e nacionais no setor de alimentação fora do lar. Isso inclui as inflações, desemprego e o poder de compra dos consumidores. Posteriormente, ele terá que olhar as regulamentações do seu país e/ou estado para saber detalhadamente quais regulamentações e leis afetam o seu setor, como por exemplo as normas sanitárias, leis trabalhistas e as famosas políticas fiscais.

O sexto componente trata sobre a análise de swot, a mesma ajuda a identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do plano de negócios. É uma ferramenta que pode ajudar a fazer o planejamento de modo totalmente estratégico e assim poder ficar à frente das tendências de mercado. A força é o ponto forte, o que a empresa faz melhor e que consegue se destacar. Pode-se considerar nesse caso a localização, qualidade dos produtos, atendimento ao cliente e outras coisas como uma força (Raeburn, 2023; Totvs, 2023; Volpato, 2024).

Já a fraqueza é o que pode interferir negativamente no andamento da empresa, o ideal é que seja analisada primeiramente a força para depois ver o que é fraqueza interna. Pode-se considerar como uma fraqueza, as falhas operacionais e a falta de capital (Raeburn, 2023; Totvs, 2023; Volpato, 2024).

A oportunidade pode ser considerada como o resultado dos pontos fortes e fracos, bem como os de quaisquer iniciativas externas que colocariam a empresa em uma posição competitiva. Pode ser pontos fracos que o empreendedor deseja melhorar ou áreas que não foram identificadas nas duas primeiras etapas da sua análise (Raeburn, 2023; Totvs, 2023; Volpato, 2024).

Por fim, a ameaça vem com uma referência de áreas que podem causar algum tipo de problema. Ela vem de fora e não se tem o controle disso, como por exemplo uma pandemia mundial e mudanças no cenário. Novos concorrentes e mudanças na regulamentação também podem ser consideradas como uma ameaça (Raeburn, 2023; Totvs, 2023; Volpato, 2024).

O sétimo componente tem a ver com o planejamento estratégico.

Planejamento Estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas (Drucker, 1998, p. 136).

No planejamento estratégico o empreendedor terá que definir os objetivos e metas, com base na análise de mercado. Também envolverá as estratégias de marketing que é um conjunto de ações práticas que podem ser usadas para atingir os objetivos que estejam relacionados à empresa, como melhorar a reputação da mesma, aumentando as vendas ou criando uma imagem positiva da empresa. Deve-se desenvolver estratégias para conseguir alcançar e atrair o público alvo. Entre essas estratégias pode-se utilizar promoções, campanhas de publicidade e a presença nas redes sociais, que hoje é um fator de muita relevância na hora de montar as estratégias visto que a maioria dos consumidores têm acesso às redes e vivem conectados (Sebrae, 2024; Blog Conta Azul, 2024).

Dentro do sétimo componente, tem-se o plano de ação que é uma ferramenta simples e eficiente para descrever as etapas de uma tarefa ou etapa que precisam ser concluídas para atingir os objetivos. Pode-se dizer que o plano de ação é utilizado de uma maneira para não deixar nada passar despercebido, desde uma simples ata de reunião até um projeto que é mais elaborado. É utilizado para implementar as estratégias, onde inclui os cronogramas, recursos que serão necessários e as métricas de desempenho (De Paula, 2016).

Por fim, o oitavo componente é a avaliação de desempenho, uma ferramenta bastante importante para o RH e a gestão da empresa. É um método utilizado para avaliar o desempenho de um colaborador ou até mesmo de um grupo. Com a ferramenta, o time do RH e a gestão de pessoas podem fazer uma avaliação da produtividade, a qualidade referente as entregas, as habilidades interpessoais e o potencial de crescimento dos seus funcionários. Dentro da avaliação de desempenho pode contar com os indicadores de desempenho e os *feedbacks* e ajustes que compõem essa avaliação.

Nos indicadores de desempenho, tem que estabelecer os indicadores-chave de desempenho, os famosos KPIs, para poder monitorar o progresso em relação aos objetivos e metas que foram estabelecidos. Já nos *feedback* e ajustes, o dono da empresa terá que coletar *feedback* dos seus clientes e realizar os ajustes nas estratégias utilizando como base as análises contínuas e os resultados que se foram obtidos (Totvs, 2024; Soffner, 2023).

Com isso pode-se concluir que a análise de mercado no setor de alimentação fora do lar é um processo contínuo que visa ajudar o empreendedor a manter-se competitivo e adaptar-se às mudanças do mercado. Quando consegue entender melhor o mercado, o perfil do seu consumidor, a concorrência e o ambiente econômico e regulatório no qual está inserido, os empresários podem tomar decisões que sejam mais informadas e assim aumentar as suas chances de sucesso no setor.

### 2.3 Comportamento e preferências do consumidor

A preferência do consumidor refere-se à escolha ou ao gosto dos consumidores por determinados produtos, serviços ou marcas em detrimento de outros. Essas preferências são influenciadas por uma série de fatores, como características individuais, culturais, econômicas, sociais e psicológicas. As empresas estudam essas preferências para entender o comportamento de compra e adaptar suas estratégias de marketing, produtos e serviços para atender melhor às necessidades e desejos do mercado (Kotler, 2012; Solomon, 2016; Blackwell, 2005).

Para Kotler (2012), entender as preferências do consumidor é essencial para desenvolver produtos e serviços que atendam às expectativas e necessidades dos consumidores, tornando o conhecimento sobre o comportamento do consumidor um fator crucial para o sucesso empresarial.

Quando se fala nas preferências e comportamentos dos consumidores, é mencionado a conveniência e praticidade, experiência e lazer, e a importância da higiene e segurança. Outros pontos que também podem ser mencionados são as tendências tecnológicas, os desafios e adaptações, e a saúde e a sustentabilidade (Totvs, 2021).

A conveniência e praticidade tem a ver com o fato de que muitos consumidores preferem utilizar serviços de *delivery* devido à conveniência. Os principais motivos para utilizar esses serviços, segundo uma pesquisa realizada pela Globo (2023), incluem não precisar sair de casa (52%), gostar de provar comidas diferentes (52%) e a necessidade de otimizar o tempo (38%). A experiência e lazer, é quando os consumidores escolhem frequentar restaurantes ou lanchonetes, os clientes geralmente buscam momentos de lazer (44%), encontros sociais (34%) e a melhor experiência de sabor (28%). Outra preferência é a segurança e importância da higiene que segundo Schroer (2023), após a pandemia, a higiene e a segurança se tornaram os principais critérios na escolha de um restaurante para 35% dos consumidores. Outros fatores importantes são a qualidade da comida e um preço justo. A digitalização tem ganhado destaque, com muitos estabelecimentos adotando cardápios digitais e métodos de pagamento via Pix. Esta transformação tecnológica não só facilita o processo de pedido e pagamento, mas também ajuda os restaurantes a otimizar a gestão de estoque e vendas *on-line*.

O setor de alimentação fora do lar enfrenta vários desafios, segundo Schroer (2023) e Guedes (2023), incluindo a inflação, que é uma grande preocupação para 74% dos estabelecimentos. Além disso, a obtenção de crédito continua sendo uma barreira



significativa, com muitos negócios não conseguindo acesso a financiamento adequado durante períodos críticos. Há uma crescente demanda por opções alimentares mais saudáveis e sustentáveis. Os consumidores estão mais atentos à qualidade e à procedência dos alimentos, valorizando práticas *eco-friendly* que vão desde a escolha dos ingredientes até a gestão de resíduos. Essas tendências e comportamentos refletem a necessidade de adaptação constante dos estabelecimentos às preferências e expectativas dos consumidores, além de destacar a importância da inovação e da sustentabilidade no setor de alimentação fora do lar em Pernambuco (Guedes, 2023).

Pode-se observar uma evolução constante e que são influenciadas por uma variedade de fatores, onde inclui as tendências sociais, inovações tecnológicas, condições econômicas e mudanças no estilo de vida que é algo que vem ocorrendo bastante desde a pandemia (Totvs, 2021). A seguir, pode-se conferir alguns dos principais comportamentos e preferências do consumidor.

Abrindo esses comportamentos, pode-se falar sobre a preferência alimentar que envolve os alimentos saudáveis, dieta específica e comida conforto vs. *gourmet*. Após a pandemia pode se notar um aumento na procura de alimentos saudáveis, as pessoas passaram a optar por opções mais saudáveis e isso inclui pratos com ingredientes orgânicos, frescos e naturais. Nota-se que muitos consumidores vêm procurando refeições que sejam de um modo equilibrado e nutritivo.

Com isso, é notório o interesse pelas dietas específicas, que é o caso de citar a vegana e vegetariana, além da sem glúten e a famosa cetogênica que tem crescido nos últimos anos. Os restaurantes vêm buscando oferecer opções adaptadas a essas dietas e acabam por atrair um público maior por causa da inclusão com esse tipo de alimentação. Tem também o caso de pessoas que optam pelas comidas reconfortantes e tradicionais, como por exemplo o feijão com arroz, já outros buscam uma experiência gastronômica que seja mais sofisticada e *gourmet* diferente do tradicional que não seja o caseiro (Totvs, 2021; Pampanelli, 2024).

Dentre isso, outra coisa a ser mencionada é a comodidade e rapidez como uma preferência. Quando fala-se disso, acaba por pensar logo no serviço de *delivery* e o *takeaway*. No serviço de *delivery*, pode contar com os aplicativos *iFood* e *Rappi* que são bastante utilizados pela população brasileira e esse tipo de serviço é bastante valorizado. As *dark kitchens* ou *ghost kitchens* que são as cozinhas voltadas unicamente para o *delivery* está aumentando, os empresários estão preferindo adotar este modelo do que ter que abrir um ponto físico onde se tem um gasto maior. Já quando se fala do *takeaway*, é a opção de retirar o pedido no local, continua sendo uma preferência para muitos, principalmente para refeições

rápidas durante o dia. Além do mais, tem-se visto restaurantes oferecendo desconto quando o cliente opta por retirar o pedido no local e isso acaba sendo um atrativo já que o custo de uma refeição está elevado (Totvs, 2021; *Connection*, 2024).

Pode ser observado neste campo a experiência do cliente, que hoje em dia é algo que conta bastante pelo fato das pessoas estarem sendo cada vez mais seletivas e faz o negócio ter um destaque ainda maior. Os clientes costumam valorizar um ambiente no qual seja acolhedor e agradável, além de uma boa música ambiente, decoração e a limpeza do local que tendem a influenciar na decisão de frequentar qualquer estabelecimento. Existe a questão de um bom atendimento que é um fator crucial, ter funcionários educados, um atendimento rápido e uma resolução que seja eficaz de problemas são aspectos extremamente importantes para o consumidor (Totvs, 2021).

Há também uma crescente demanda pelas experiências personalizadas, onde o cliente consegue personalizar o pedido do seu jeito de acordo com o seu gosto. Um exemplo para ilustrar isso, é o caso das comidas havaianas que está conquistando cada vez mais os consumidores, nesses restaurantes o comprador monta de acordo com sua preferência desde a base da comida até os seus acompanhamentos (Totvs, 2021).

O consumidor cada vez mais vem utilizando da tecnologia e digitalização, principalmente quando se trata de pedidos *on-line* e pagamentos feitos de forma digital. A facilidade da realização do pedido online e a utilização dos métodos de pagamento é altamente valorizada, tanto pelo consumidor quanto pelo empreendedor. Hoje em dia, muitos usuários estão optando por realizar suas compras em estabelecimentos que oferecem esse tipo de conveniência. Outra coisa que pode ser notada é a presença nas redes sociais e o marketing digital que são duas fortes influências na decisão dos consumidores. A primeira coisa que se é feita no momento de uma compra, principalmente no ramo alimentício, é buscar por avaliações, fotos dos pratos e as interações que se tem com o cliente na rede social que tendem a impactar na escolha de onde comer. (Totvs, 2021)

O antepenúltimo comportamento que pode ser falado é o de sustentabilidade e responsabilidade social. A prática sustentável é um ponto que alguns dos estabelecimentos adotam e com isso, conseguem atrair mais clientes e uma das práticas que mais chamam atenção é a redução do uso de plástico, como também o uso de ingredientes locais e sazonais, além do desperdício de alimentos que procuram diminuir. Outro ponto observado é a responsabilidade social, que é o envolvimento em iniciativas que englobam a causa comunitária ou a adoção de práticas de um comércio justo visto que são fatores crescentes na decisão dos seus consumidores (Totvs, 2021; Pampanelli, 2024).

A penúltima preferência é referente ao preço e valor, hoje em dia a relação custo-benefício é algo que os consumidores estão bastante atentos na hora de fazer o seu pedido. Sabe-se que o preço justo e as porções generosas são duas das coisas mais valorizadas no mundo atual e ainda mais quando se trata dos tempos de instabilidade econômica. Além do mais, as promoções e ofertas são outras derivadas que acabam por atrair os consumidores e influência na hora da decisão de escolha. (Totvs, 2021; Madureira, 2024)

A última preferência se trata da segurança alimentar, um ponto bastante crucial. Nesse quesito é abordado a higiene e segurança que são dois fatores que desde o ano de 2020 aumentou bastante, os clientes estão buscando estabelecimentos que venham a adotar medidas rigorosas de limpeza e segurança. Além da transparência sobre a origem dos ingredientes e o processo do qual é preparado o alimento que é muito valorizado (Totvs, 2021).

Muito se fala sobre os estabelecimentos, mas não é dito os que vem se popularizando atualmente ou ainda se mantém vivo dentro de tantas coisas que chegam no mercado. Pode-se mencionar os *fast-food* e as redes de franquias que são estabelecimentos no qual continuam sendo populares devido à conveniência e consistência, mas como é observado eles estão se adaptando e buscando oferecer opções mais saudáveis e personalizáveis para conquistar ainda mais clientes. Tem também os restaurantes *gourmet* e *bistrô* que o principal público-alvo são aqueles que buscam experiências gastronômicas diferenciadas e de uma maneira mais sofisticada. O último exemplo a ser mencionado é o *food truck* e feiras gastronômicas que visam oferecer uma alternativa mais casual e inovadora, onde frequentemente vem explorando as culinárias mais variadas e criativas como uma maneira de receber um destaque (Totvs, 2021).

O que pode-se concluir com isso tudo é que a indústria de alimentação fora do lar depende de vários fatores, incluindo a conveniência, saúde, sustentabilidade, experiência e tecnologia. No mercado competitivo de hoje, as empresas que conseguem acompanhar as tendências e fornecer uma combinação na qual seja atraente tendem a ter mais sucesso.

## 2.4 Mudança constante do mercado

O mercado de alimentação fora do lar como se sabe está sempre em uma constante evolução devido a série de alguns fatores que vem a influenciar as preferências dos consumidores, as operações dos devidos estabelecimentos e as tendências do setor. A seguir, serão listados oito principais aspectos que tendem a impulsionar essas mudanças.

O primeiro aspecto a ser abordado é sobre as mudanças nas preferências dos consumidores. Pode-se falar sobre saúde e bem-estar. Há uma crescente conscientização sobre essas questões, o que tem levado os consumidores a buscarem opções mais saudáveis, como alimentos orgânicos, pratos que contenham um baixo teor calórico e dietas específicas, como por exemplo, veganas, vegetarianas, sem glúten etc. Tem também a conveniência como um reflexo da vida agitada contemporânea que tende a aumentar a demanda pela busca de conveniências. Isso gera um aumento significativo nos serviços de *takeaway* e os de *delivery*. Atualmente os consumidores estão optando por soluções rápidas e práticas que se encaixem em sua rotina diária (Sebrae, 2022).

E por último nesse primeiro aspecto tem-se a questão da sustentabilidade. A preocupação com o meio ambiente influencia o comprador a escolher estabelecimentos que adotam práticas sustentáveis como por exemplo, a redução de plástico, uso de ingredientes que sejam locais e uma minimização do desperdício (Sebrae, 2022).

O segundo aspecto a ser mencionado é a inovação tecnológica que vem ganhando diversos mercados nos dias de hoje. No campo da inovação tecnológica destaca-se como os aplicativos e pedidos *on-line* vêm facilitando a vida do consumidor e também a dos donos de estabelecimentos, revolucionando o setor (Abrasel, 2024d).

A inteligência artificial e o aprendizado das máquinas melhoram a eficiência nos atendimentos e consegue trazer uma personalização do serviço. Pode-se mencionar o pagamento digital. O cliente pode cadastrar no aplicativo ou no site a sua forma de pagamento, que por muitas vezes é cartão, e com isso obtendo uma transação rápida e segura sem precisar ter o desgaste em realizar o pagamento na hora da entrega, o que por muitas vezes ocorre de prender a pessoa. Fala-se também da automação nas cozinhas, com o uso de robôs para preparar alimentos e os sistemas de gestão automatizados para os pedidos e o estoque, o que aumenta a eficiência e vem a reduzir os custos operacionais para o dono do estabelecimento (Abrasel, 2024c).

O terceiro aspecto é a tendência culinária na qual refere-se a novos estilos, práticas, ingredientes e métodos de preparação dos alimentos. Tem-se aqui a cozinha de fusão que é a mistura de diferentes tradições da culinária, que acaba por resultar em novas experiências

gastronômicas, atraindo os consumidores que estão interessados em experimentar um sabor único e diferente, que jamais tenha provado. O alimento étnico que compõe esse aspecto traz por sua vez um aumento na demanda pelas cozinhas étnicas e autênticas, como pode ser citado a comida asiática que vem conquistando diversas pessoas, a latina e a do Oriente Médio. E por fim, pode-se falar da comida-conforto e experiência gourmet. A comida conforto refere-se a pratos que tendem a evocar o sentimento da nostalgia e do bem-estar que por muitas vezes estão associados à infância ou a momentos que o consumidor teve com a família e foi especial. Geralmente esses alimentos são frequentemente simples, reconfortante e satisfatórios. Quando se fala desse tipo de comida o consumidor associa logo à simplicidade com a qual o prato foi feito e o uso de ingredientes comuns. Bate a nostalgia por conter uma ligação emocional a memórias que para o cliente são positivas, o prato rico em sabor, e por fim o contexto familiar que vem a proporcionar sensação de aconchego (Pampanelli; Bregalante, 2024).

Já quando se menciona a experiência gourmet, esta se refere aos pratos que são preparados com um alto nível de habilidade culinária, onde se usa ingredientes de qualidade alta e técnicas mais avançadas. Esses pratos geralmente são associados a refeições que são mais finas e exclusivas. Tratando-se da experiência *gourmet* o cliente irá encontrar maior complexidade técnica e ingredientes raros ou de alta qualidade. Nota-se que o foco é na estética e apresentação visual do prato, quando se procura pela boa experiência. E as últimas coisas que se busca nessa experiência são o sabor refinado, em que os perfis de sabor são mais complexos e equilibrados, e a inovação que permite usar de combinações de sabores que são únicas e exclusivas. Em alguns casos, são desenvolvidas por um determinado chefe de cozinha (Abrasel, 2018).

O quarto aspecto é o impacto da economia que se divide entre a instabilidade econômica e custos operacionais. Quando se menciona a instabilidade econômica pode-se saber o quanto as flutuações econômicas conseguem influenciar o poder de compra dos consumidores, no qual afeta as suas escolhas em relação às refeições que são feitas fora de casa. Além do mais, nos tempos de crise há um aumento considerável na busca por opções que sejam mais acessíveis. No custo operacional pode-se falar sobre a variação nos custos dos ingredientes, do aluguel e da mão de obra que causa um impacto direto nos preços dos produtos e serviços que são oferecidos pelo estabelecimento (Schroer, 2023).

O quinto aspecto tem a ver com as mudanças demográficas que influenciam nas preferências, hábitos de consumo e a maneira como os estabelecimentos operam. Quando trata-se das mudanças demográficas pode-se mencionar as gerações e os seus hábitos que

estão atrelados a isso, além da urbanização. Na parte das gerações temos quatro diferentes que são a *Baby Boomers*, Geração X, *Millennials* e a Geração Z. Cada uma tem as suas preferências distintas. Pode-se ter como exemplo os *Millennials* e a Geração Z que são mais inclinados a experimentar novas culinárias e a valorizar as experiências gastronômicas que são inovadoras no mercado. Já a Geração X e *Baby Boomers* se prendem mais à culinária tradicional e são mais fechados quanto a viver novas experiências gastronômicas. A urbanização por sua vez vem do aumento constante da população e com isso leva ao crescimento da demanda por alimentação fora do lar, especialmente nos grandes centros urbanos (Silva; Pereira, 2022).

O sexto aspecto é a regulamentação e normas. O setor de alimentação fora do lar é fortemente regulamentado para garantir a segurança alimentar do consumidor, a saúde pública e a proteção dos seus consumidores. As regulamentações e normas chegam a variar de lugar para lugar, mas há algumas áreas comuns que chegam a afetar a operação de restaurantes, *food truck*, bares e outros estabelecimentos que são do setor. Quando se fala de regulamentação e normas tem-se que pensar na segurança alimentar, licenciamento e inspeções, rotulagens e informação ao consumidor, sustentabilidade e desperdício alimentar, normas trabalhistas e direitos dos trabalhadores, e publicidade e marketing (Sebrae, 2023).

O sétimo aspecto é sobre marketing e engajamento do cliente, como se sabe a presença nas redes sociais é um fator crucial para qualquer negócio nos tempos atuais. O estabelecimento que usa o marketing digital para poder engajar-se com seus consumidores e assim promover os seus produtos sempre terá uma vantagem competitiva referente a outros estabelecimentos que não optam pela presença nos meios digitais. Hoje em dia é de extrema importância as avaliações e feedbacks que ajudam a compor a imagem da empresa, quando a mesma responde aos *feedbacks* e busca melhorias contínuas em seus serviços acaba por reter mais os clientes e acaba por atrair novos clientes para o seu estabelecimento (Kotler, 2017; Berger, 2020).

O oitavo e último aspecto são os eventos globais e o que se pode entender quanto a isso é que a pandemia do covid-19, que foi um dos maiores exemplos de eventos globais da atualidade e que chegou a causar mudanças drásticas no mercado de alimentação fora do lar, acabou por acelerar e intensificar o uso de *delivery* e a digitalização. Também os eventos climáticos extremos, que podem vir a impactar a disponibilidade de ingredientes e trazer como consequência as operações do estabelecimento que tende a mudar, caso ocorra a falta de algum ingrediente advindo deste problema (Pereira, 2023; Abrasel, 2023).

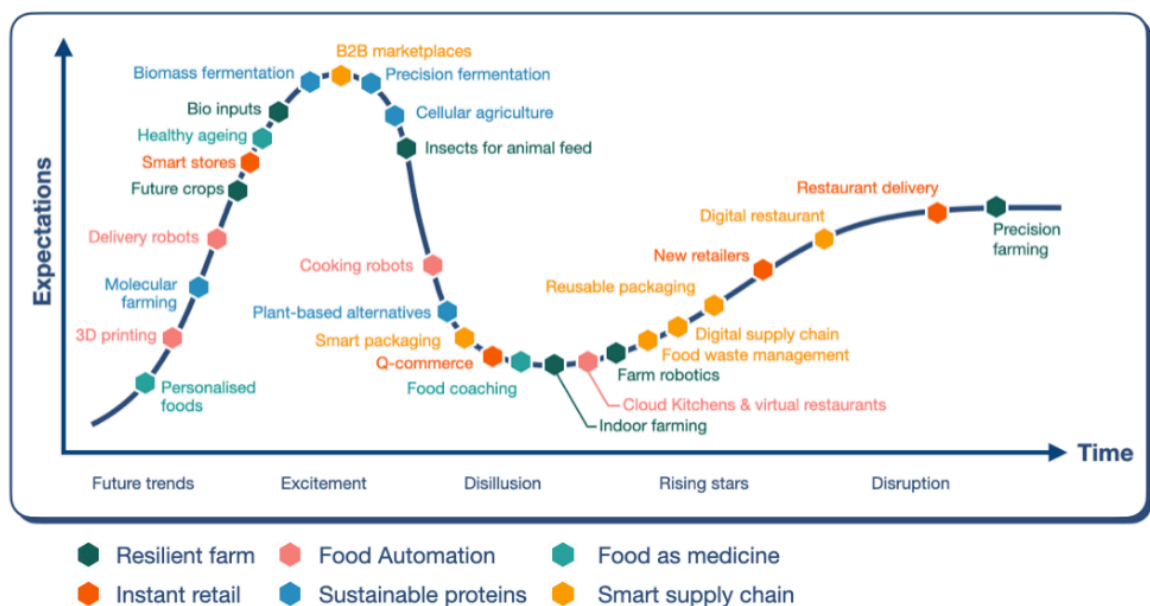
Pode-se concluir que o mercado de alimentação fora do lar vem mudando constantemente devido à combinação de fatores sociais, econômicos, tecnológicos e ambientais. Os empreendimentos que alcançam a adaptação de maneira rápida a diversas mudanças, inovações e conseguem responder às novas exigências dos consumidores tendem a crescer nesta indústria dinâmica e competitiva.

## 2.5 Cenário futuro e tomada de decisão

Segundo um relatório produzido pela *DigitalFoodLab* (2023), *foodtech* é o futuro dos alimentos, porém as *startups*, sozinhas, não terão a alavancagem (nem o capital) necessário para transformar toda a cadeia de fornecimento alimentar. Embora as *startups* desempenhem um papel importante nessa revolução, a maior parte da transição será conduzida pelos líderes estabelecidos no setor, por meio de parcerias, investimentos e aquisições. A revolução no setor alimentício já começou; o tempo está se esgotando para aqueles que ainda não possuem planos de longo prazo.

Encontrou-se 6 megatendências (Figura 1) que chegam para moldar o futuro dos alimentos, dentro dessas megatendências pode-se identificar 28 tendências que juntas moldam esse futuro.

**Figura 1 - Seis megatendências que moldam o futuro dos alimentos**



Fonte: FoodTech (2024, p.11).

A primeira megatendência abordada pela DigitalFoodLab (2023) é a fazenda resiliente. O que se pode-se entender por isso é que são várias as tendências que tendem a levar a uma fazenda ser mais sustentável e resiliente: o aumento por alimentos que sejam cultivados localmente, existindo um menor custo de energia, preocupações com as mudanças climáticas e a convergência entre tecnologia e agricultura. Quando se fala de tecnologia e fazenda é o aumento e realização de uma fazenda atual para ser mais inteligente e automatizada para atender as demandas. Outro ponto da direção que se está indo e é mencionada, é o espaço composto pelas fazendas urbanas, *indoor* e de uma próxima geração. Um desafio que é bastante fundamental e está sendo permanecido é o de tornar os seus *softwares* e ferramentas mais amplamente disponíveis. Pode-se apostar tanto na adoção da inteligência artificial quanto em grandes gigantes do *software* (Google, SAP e Microsoft) que estão lançando os seus próprios empreendimentos neste espaço.

A segunda megatendência são as proteínas sustentáveis. As empresas que utilizam desta proteína sustentável vêm tentando replicar os produtos de origem animal que os consumidores gostam e amam, desde a carne aos laticínios. Esta é uma maneira de ajudar os consumidores a fazerem uma transição da carne para estas novas alternativas. Se comercializado como mais saudável, melhor para o planeta e como alternativa amiga ao animal será além de simples substitutos. Dentro dessa megatendência pode ser mencionada a escala (produzindo grandes quantidades o mais barato possível) e aceitação (tanto pelos reguladores como pelos consumidores). Os próximos anos serão cruciais nessas duas áreas, pois a maioria dos líderes aguardam a conclusão de suas instalações comerciais ou piloto, além de novas aprovações regulatórias em regiões estratégicas. Sobre a *planted-based* (à base de plantas) ainda permanecem alguns desafios desde o sabor ao preço. Os consumidores não estão prontos para mudar o seu comportamento, principalmente porque estão preocupados que os produtos altamente processados possam prejudicar a sua saúde. E as *startups* estão desenvolvendo respostas para poder enfrentar os desafios: novas instalações estão sendo construídas para aumentar as capacidades e reduzir os custos; e rótulos mais limpos, formulações novas e ingredientes estão sendo desenvolvidos através da inteligência artificial (DigitalFoodLab, 2023).

A terceira megatendência trata sobre *instant retail*. Dentro dela pode ser encontrado o *delivery* que finalmente vem atingindo a sua maturidade. Os principais mercados conectam os consumidores aos restaurantes que são agora empresas maduras de capital aberto. É preciso comunicar os seus dados a cada trimestre para os seus investidores (além dos consumidores) e



mostrar um caminho para tal rentabilidade. Este caminho pode parecer mais direto para alguns do que para outros. Com isso, pode-se observar algumas evoluções: a consolidação deste meio ainda está em andamento globalmente; os serviços aos restaurantes e a publicidade são cada vez mais críticos em seu modelo de negócio; diversas pessoas se aventuram na entrega, seja em parceria com grandes aplicativos ou através de alguma loja (*DigitalFoodLab*, 2023).

A quarta megatendência é sobre alimentos como remédio. Pode-se mencionar o fato de uma dieta personalizada para contribuir no uso do alimento como um remédio. Eles podem ajudar através de: criação de produtos alimentares mais saudáveis desenvolvidos através de tecnologias que foram recém descobertas; conselhos personalizados sobre o que e como melhorar a sua dieta; criar produtos alimentares e suplementos de fácil utilização (*DigitalFoodLab*, 2023).

Outro ponto a ser mencionado é o *coaching* de alimentos, uma mudança dos serviços para dispositivos, a maioria dos quais ainda são muito complexos de usar. O *coaching* alimentar abrange diversas startups que buscam ajudar os consumidores a gerenciar suas dietas e seguir planos de nutrição. Algumas dessas empresas utilizam dispositivos e *kits* de teste para coletar informações sobre os usuários e oferecer recomendações personalizadas, como testes de DNA, analisadores de respiração, exames de microbioma, amostras de sangue ou monitoramento de glicose, que é o campo mais recente e possivelmente o mais dinâmico. Contudo, a maior parte dos dados utilizados por essas *startups* se baseia em correlações, o que pode resultar em interpretações variadas, ou até mesmo contraditórias, entre uma *startup* e outra. Quanto mais rigor científico for aplicado, maior será o alcance para um público mais amplo. Outra categoria de *startups* são as plataformas de nutrição, que oferecem ferramentas *on-line* utilizadas pelos consumidores para fornecer planos de nutrição personalizados (*DigitalFoodLab*, 2023).

No envelhecimento saudável os ingredientes são essenciais para uma dieta que fará o consumidor ter uma vida mais longa. No ecossistema de proteínas sustentáveis, uma subcategoria de inovadores, incluindo *startups*, pesquisadores e grandes empresas, está sendo criado ingredientes que beneficiam a saúde. Esses ingredientes são divididos em duas categorias principais: (a) novos componentes que enriquecem alimentos existentes com nutrientes essenciais, especialmente à medida que envelhecemos, como vegetais geneticamente modificados e ingredientes derivados do leite materno via fermentação de precisão; (b) ingredientes que reduzem os impactos negativos de alimentos processados na saúde a longo prazo, como óleos mais saudáveis, gorduras e açúcares aprimorados. A comida

personalizada envolve produtos ou suplementos adaptados às necessidades específicas de cada consumidor. Existem dois caminhos principais para alcançar esse objetivo: (a) Suplementos e refeições personalizadas, oferecidos por startups que utilizam resultados de testes como DNA e microbioma para criar produtos específicos, como Care/of e NGX. Este modelo, embora mais viável atualmente, enfrenta limitações como baixa adaptabilidade; (b) Micronutrição personalizada, com *startups* tentando lançar impressoras de suplementos para uso doméstico ou no trabalho. No entanto, esse segundo caminho enfrenta desafios, como altos custos e tecnologia ainda não suficientemente convincente, levando algumas empresas, como a *Mixfit*, a fechar (*DigitalFoodLab*, 2023).

A quinta megatendência é a automação de alimentos. Por muitos anos, *startups* tentaram replicar as ações humanas usando braços robóticos e tecnologias complexas, mas sem sucesso. Agora, novas empresas estão se inspirando na indústria alimentícia, buscando reduzir o tamanho das fábricas para se adequar a um restaurante, em vez de imitar chefs com robôs. Embora essa mudança de abordagem seja promissora, a entrega autônoma ainda está em fase experimental, sem previsão de implementação em larga escala. Um restaurante virtual é, antes de tudo, um especialista em marketing que cria marcas de restaurantes, menus e materiais de marketing. Estes restaurantes são operados apenas *on-line* através de plataformas de entrega. Pode-se mencionar também a cozinha *cloud*, *dark* ou *ghost* que é essencialmente um operador espacial. São cozinhas modulares que poderão ser alugadas a outras empresas. Assim, os operadores de cozinha na nuvem podem ser vistos como gestores imobiliários: eles levantam muito dinheiro (*Karma Kitchen*, *Cloud Kitchens*) para construir e alugar cozinhas.

Ainda dentro dessas megatendências a *DigitalFoodLab* (2023), fala sobre os robôs na cozinha que podem trazer consigo tecnologias diferentes que são elas: (a) Robôs colaborativos que podem substituir um funcionário na realização de tarefas complexas; (b) Restaurantes automatizados que poderão executar várias receitas como se fosse um chef; (c) Quiosques automatizados e máquinas de vendas que poderão servir uma refeição de acordo com a escolha do consumidor com base nos ingredientes. A utilização de robôs para realização de entregas é um dos futuros pelo fato da sua capacidade de circular em calçadas, estradas ou ar e por seu nível de autonomia em que alguns dos veículos são totalmente autônomos e outros são teleoperados por uma pessoa.

A última megatendência é a cadeia de suprimentos inteligente. Segundo a *DigitalFoodLab* (2023), tem-se duas forças subjacentes que estão impulsionando essa megatendência: (a) A luta contra os resíduos (das embalagens e resíduos alimentares) que estão relacionadas com as alterações climáticas e a crescente preocupação dos

consumidores/empresas sobre o seu impacto; (b) Digitalização para reduzir os custos de mão de obra e promover a padronização: a acessibilidade das novas ferramentas digitais em toda a cadeia de abastecimento alimentar está mudando como as pessoas trabalham e colaboram.

A DigitalFoodLab (2023) analisou a evolução recente como ligada à diminuição da disponibilidade de trabalhadores não qualificados (nomeadamente no setor dos serviços alimentares) e ao desejo de maior normalização das empresas de CPG e das cadeias de restaurantes. Com a utilização de *marketplaces* B2B e ferramentas digitais, os consumidores podem ter uma experiência muito mais semelhante de uma loja (ou restaurante) para outra. É mencionado ainda as embalagens inteligentes para este cenário futuro, elas permitirão reduzir o desperdício de alimentos, melhorando a vida útil dos produtos, protegendo contra doenças e promovendo uma maneira limpa de criar embalagens para alimentos com menos plástico e mais elementos biodegradáveis ou compostáveis. Biodegradável se aplica a um produto capaz de decompor-se em um ambiente favorável. A verdadeira disrupção no mundo das embalagens pode vir de soluções sem qualquer embalagem. Com as camadas de proteção aplicadas em produtos frescos (frutas, legumes, carne ou peixe), algumas empresas estão reduzindo o desperdício alimentar, melhorando a vida útil do produto e reduzindo os custos dos alimentos.

Reduzir o desperdício no setor alimentar diz respeito aos alimentos, mas também às suas embalagens. Para diminuir o impacto ambiental e agir em resposta às restrições impostas pelos reguladores, um ecossistema de startups focado em embalagens reutilizáveis recentemente surgiu. Existem duas categorias: (1) Startups que gerem embalagens reutilizáveis; (b) Startups desenvolvendo uma rede de coletores combinada com pacotes reutilizáveis com etiquetas RFID. A gestão de resíduos alimentares virá desde as mercadorias com desconto para a gestão de compras. Estão a ser desenvolvidas soluções ao longo de toda a cadeia alimentar, desde a exploração agrícola até o restaurante e o supermercado, para limitar ao mínimo a quantidade de resíduos alimentares. Envolvendo várias soluções: (a) Foodservice são ferramentas que permitem monitorar melhor o desperdício de alimentos (escalas da *Winnow*) e otimizar ações para reduzi-lo; (b) Alimentos não vendidos aplicações que conectam os clientes a restaurantes e lojas com excedentes de alimentos não vendidos (*Too good to go*); (c) Soluções de prateleira: rotulagem dinâmica da vida útil e precificação com sensores (*Innoscentia*) ou AI (*Smartway*); (d) Aparelhos de clientes: ferramentas para uso doméstico, como composteiros domésticos (Lomi). Depois de anos focados em descontar bens (ou doá-los), o foco mudou para soluções de software para gerenciar essas decisões (DigitalFoodLab, 2023).

### 3 MÉTODO

A estratégia metodológica adotada nesta pesquisa teve o propósito de atender o objetivo geral do estudo: mapear os principais desafios e necessidades dos pequenos negócios, incluindo sugestões de melhoria na análise realizada.

Quanto à natureza, foi realizada uma pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada tem o objetivo de utilizar os conhecimentos desenvolvidos na pesquisa básica para a resolução de problemas específicos, fazendo, assim, uma aplicação desses conhecimentos. (Nielsen; Olivo; Mortilhas, 2017). Este estudo abordou uma temática atual - os desafios de empreender no ramo alimentício -, buscando trazer a realidade do pós pandemia.

Aplicou-se, ainda, uma abordagem qualitativa, que tem como finalidades estudar e abordar um fenômeno de modo mais aprofundado (Nielsen; Olivo; Mortilhas, 2017).

Quanto aos objetivos, tratou-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa exploratória busca conhecer melhor algum fenômeno ou um aspecto do assunto abordado. Por sua vez, a pesquisa descritiva tem por finalidade apresentar as características do fenômeno ou experiência estudada (Nielsen; Olivo; Mortilhas, 2017).

Conteve também uma análise diagnóstica e prescritiva nos dados pesquisados, na análise prescritiva verificam-se as consequências de algumas ações para, então, ser oferecida uma recomendação a alguma coisa, em geral, a algo que foi potencialmente previsto (Maculan; Dendasck, 2023). Na Análise diagnóstica, o foco é em algo que já aconteceu, de modo mais amplo, e tem como objetivo compreender as causas de algo que aconteceu ou de um evento, respondendo questões tais como: Quem? Quando? Onde? Como? Por quê?, cujas respostas não é algo tão óbvio, podendo ser necessário serem feitos testes (Maculan; Dendasck, 2023).

Quanto aos meios, foi realizada uma pesquisa bibliográfica na qual é elaborada com base em material científico já publicado, como livros, artigos, dissertações e teses. O objetivo dessa pesquisa é levantar e organizar o conhecimento disponível sobre o objeto da pesquisa.

Foram coletados dados secundários através de pesquisa documental, realizada em sites e documentos institucionais, e pesquisa bibliográfica, através de livros, artigos, monografias. A pesquisa documental difere da pesquisa bibliográfica, pois utiliza materiais que não receberam, ainda, tratamento analítico, como documentos de arquivos, relatórios de pesquisa ou de empresas (Gil, 2008).

4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Para a realização da análise diagnóstica que foi feita sobre o mercado de alimentação fora do lar (AFDL) em Pernambuco, teve que considerar diversos fatores que vem a influenciar o desempenho desse setor, como o dificuldades financeiras, redução no tráfego de clientes, reforma tributária e custos operacionais, endividamento e falta de apoio (Abrasel; Pernambuco, 2024). Em Pernambuco encontram-se cadastradas e ativas 47.366 empresas neste setor, nos quais 13.160 são lanchonetes e 12.303 são restaurantes (quadro 3). Recife é a cidade mais populosa no setor com 14.000 estabelecimentos ativos (quadro 4) (Brasil, 2024).

Quadro 3: Empresas ativas em Pernambuco

Subclasse CNAE	Micro e Pequenas Empresas
5611-2/03 Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares	13.160 (27,78%)
5611-2/01 Restaurantes e similares	12.303 (25,98%)
5620-1/04 Fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para consumo domiciliar	8.743 (18,46%)
5612-1/00 Serviços ambulantes de alimentação	6.128 (12,94%)
5611-2/04 Bares e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas, sem entretenimento	2.477 (5,22%)
5611-2/05 Bares e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas, com entretenimento	1.552 (3,27%)
5620-1/01 Fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para empresas	1.432 (3,02%)
5620-1/02 Serviços de alimentação para eventos e recepções - bufê	1.338 (2,83%)
5620-1/03 Cantinas - serviços de alimentação privativos	233 (0,50%)
TOTAL ALIMENTAÇÃO	47.366

Fonte: Governo Federal, 2024

Quadro 4: Empresas ativas por Município

Município	Micro e Pequenas Empresas	Município	Micro e Pequenas Empresas	Município	Micro e Pequenas Empresas
Recife	14.000 (29,55%)	São Bento do Una	53 (0,11%)	Santa Cruz	13 (0,02%)

Jaboatão dos Guararapes	4.276 (9,02%)	Agrestina	51 (0,10%)	Brejinho	12 (0,02%)
Olinda	3.099 (6,54%)	Bodocó	50 (0,10%)	Tuparetama	12 (0,02%)
Petrolina	2.875 (6,07%)	Água Preta	47 (0,10%)	Betânia	11 (0,02%)
Paulista	2.600 (5,49%)	Águas Belas	47 (0,10%)	Manari	11 (0,02%)
Caruaru	2.505 (5,28%)	Santa Maria da Boa Vista	47 (0,10%)	Moreilândia	11 (0,02%)
Cabo de Santo Agostinho	1.146 (2,42%)	Exu	46 (0,10%)	Calumbi	10 (0,02%)
Camaragibe	1.096 (2,31%)	Taquaritinga do Norte	46 (0,10%)	Correntes	10 (0,02%)
Ipojuca	912 (1,92%)	Lagoa Grande	45 (0,09%)	Granito	10 (0,02%)
Garanhuns	769 (1,62%)	Lagoa de Itaenga	44 (0,09%)	Lagoa dos Gatos	10 (0,02%)
Igarassu	616 (1,30%)	João Alfredo	42 (0,09%)	São Benedito do Sul	10 (0,02%)
Vitória de Santo Antão	603 (1,27%)	Araçoiaba	41 (0,08%)	Tacaimbó	10 (0,02%)
São Lourenço da Mata	560 (1,18%)	Gameleira	41 (0,08%)	Camutanga	9 (0,01%)
Serra Talhada	541 (1,14%)	Afrânio	39 (0,08%)	Paranatama	9 (0,01%)
Arcoverde	498 (1,05%)	Amaraji	39 (0,08%)	Poção	9 (0,01%)
Abreu e Lima	478 (1%)	Ipubi	39 (0,08%)	Santa Terezinha	9 (0,01%)
Gravatá	451 (0,95%)	Primavera	39 (0,08%)	Jucati	8 (0,01%)
Santa Cruz do Capibaribe	454 (0,96%)	Passira	38 (0,08%)	Jurema	8 (0,01%)
Carpina	377 (0,79%)	Riacho das Almas	38 (0,08%)	Santa Filomena	8 (0,01%)
Salgueiro	336 (0,71%)	Chã Grande	35 (0,07%)	Terezinha	8 (0,01%)
Goiana	334 (0,70%)	Inajá	34 (0,07%)	Tupanatinga	8 (0,01%)
Belo Jardim	305 (0,64%)	Barra de Guabiraba	33 (0,07%)	Cumaru	7 (0,01%)
Limoeiro	295 (0,62%)	Itaquitinga	33 (0,07%)	Santa Maria do Cambucá	7 (0,01%)
Tamandaré	280 (0,61%)	Carnaíba	32 (0,07%)	Palmeirina	6 (0,01%)
Palmares	267 (0,56%)	Quipapá	32 (0,07%)	Quixaba	6 (0,01%)

Araripina	253 (0,53%)	São Vicente Ferrer	32 (0,07%)	Brejão	6 (0,01%)
Bezerros	253 (0,53%)	Jatobá	31 (0,06%)	Calçado	6 (0,01%)
Afogados da Ingazeira	225 (0,47%)	Sairé	31 (0,06%)	Casinhas	5 (0,01%)
Escada	193 (0,40%)	Venturosa	31 (0,06%)	Salgadinho	5 (0,01%)
Moreno	178 (0,37%)	Canhotinho	30 (0,06%)	Belém de Maria	4 (0,008%)
Surubim	177 (0,37%)	Machados	29 (0,06%)	Carnaubeira da Penha	4 (0,008%)
Paudalho	173 (0,36%)	Itaíba	29 (0,06%)	Vertente do Lério	3 (0,006%)
Pesqueira	165 (0,35%)	Cachoeirinha	28 (0,06%)	Ibirajuba - PE	2 (0,004%)
Trindade	159 (0,33%)	São João	28 (0,06%)	Ingazeira	2 (0,004%)
Ilha de Itamaracá	154 (0,32%)	Alagoinha	27 (0,06%)	Itacuruba	2 (0,006%)
Timbaúba	148 (0,31%)	Flores	27 (0,06%)	Solidão	1 (0,002%)
Barreiros	137 (0,29%)	Parnamirim	27 (0,05%)		
Ouricuri	132 (0,28%)	Belém do São Francisco	26 (0,05%)		
Fernando de Noronha	130 (0,27%)	Ferreiros	26 (0,05%)		
Toritama	124 (0,26%)	Orobó	26 (0,05%)		
Ribeirão	119 (0,25%)	Pedra	26 (0,05%)		
Sirinhaém	119 (0,25%)	Cortês	25 (0,05%)		
Lajedo	114 (0,25%)	Panelas	25 (0,05%)		
Petrolândia	111 (0,24%)	Tacaratu	24 (0,05%)		
São José da Coroa Grande	109 (0,23%)	Tracunhaém	24 (0,05%)		
Itambé	108 (0,22%)	Chã de Alegria	22 (0,04%)		
Itapissuma	106 (0,22%)	Maraial	22 (0,04%)		
São José do Egito	101 (0,21%)	Verdejante	22 (0,04%)		
Nazaré da Mata	99 (0,21%)	Vertentes	22 (0,04%)		
Cabrobó	95 (0,20%)	Ibimirim	21 (0,04%)		
Brejo da Madre	86 (0,18%)	Saloá	21 (0,04%)		

de Deus					
São Caitano	85 (0,18%)	Dormentes	20 (0,04%)		
Aliança	76 (0,16%)	Xexéu	19 (0,03%)		
Bonito	76 (0,16%)	Altinho	18 (0,03%)		
Sertânia	76 (0,16%)	Iati	18 (0,03%)		
Custódia	74 (0,15%)	Jupi	18 (0,03%)		
Pombos	74 (0,15%)	Mirandiba	18 (0,03%)		
Triunfo	74 (0,15%)	Terra Nova	18 (0,03%)		
Rio Formoso	72 (0,15%)	Frei Miguelinho	17 (0,03%)		
Floresta	69 (0,15%)	São Joaquim do Monte	17 (0,03%)		
São José do Belmonte	67 (0,14%)	Joaquim Nabuco	16 (0,03%)		
Bom Conselho	66 (0,14%)	Angelim	15 (0,03%)		
Glória de Goitá	66 (0,14%)	Iguaracy	15 (0,03%)		
Sanharó	65 (0,14%)	Itapetim	15 (0,03%)		
Cupira	64 (0,13%)	Santa Cruz da Baixa Verde	15 (0,03%)		
Macaparana	63 (0,13%)	Buenos Aires	14 (0,03%)		
Tabira	62 (0,13%)	Jaqueira	14 (0,03%)		
Bom Jardim	61 (0,13%)	Lagoa do Ouro	14 (0,03%)		
Buíque	61 (0,13%)	Orocó	14 (0,03%)		
Vicência	61 (0,13%)	Serrita	14 (0,03%)		
Condado	58 (0,12%)	Caetés	13 (0,02%)		
Lagoa do Carro	58 (0,12%)	Capoeiras	13 (0,02%)		
Catende	55 (0,11%)	Cedro	12 (0,02%)		

Fonte: Governo Federal, 2024.

As micro e pequenas empresas de restaurantes e lanchonetes em Pernambuco enfrentam uma série de desafios específicos que complicam sua operação e sustentabilidade no mercado. Alguns dos principais obstáculos incluem: a) dificuldades financeiras; b) redução



no tráfego de clientes; c) reforma tributária e custos operacionais; d) endividamento e falta de apoio.

Falando das dificuldades financeiras, o que se sabe é que muitos desses estabelecimentos operam com margens de lucro apertadas. Um estudo mostrou que 57% das empresas do setor estavam operando sem lucro, com 22% delas registrando prejuízos. A alta carga tributária e o endividamento com impostos são problemas críticos. Micro e pequenas empresas muitas vezes têm menos acesso a crédito e enfrentam mais dificuldades em gerir dívidas, o que agrava a situação financeira.

Na redução no tráfego de clientes, mesmo que haja um aumento no gasto médio por cliente, o número de clientes diminuiu, forçando os pequenos negócios a repensarem suas estratégias de atração e retenção de clientes. Essa diminuição no tráfego pode ser atribuída a fatores econômicos, como a inflação e a insegurança econômica, que levam os consumidores a gastarem menos em refeições fora de casa.

A reforma tributária por sua vez traz incertezas, especialmente para os pequenos negócios. A Abrasel tem expressado preocupações sobre medidas como a taxação de bebidas açucaradas, que pode aumentar os custos operacionais. Essas empresas, com menos recursos para absorver novos custos ou repassar aumentos para os clientes, sentem mais fortemente o impacto de mudanças regulatórias.

E por fim, muitas micro e pequenas empresas enfrentam dificuldades em acessar linhas de crédito ou obter apoio governamental que poderia ajudá-las a superar os períodos de crise. A pesquisa da Abrasel revelou que 82% das empresas do setor têm dívidas com impostos federais, o que dificulta ainda mais sua capacidade de investir e crescer.

Esses desafios criam um ambiente de operação particularmente difícil para as micro e pequenas empresas de alimentação fora do lar em Pernambuco, que precisam de estratégias inovadoras e suporte contínuo para superar essas barreiras e prosperar no mercado.

Para enfrentar os desafios das micro e pequenas empresas no setor de restaurantes e lanchonetes em Pernambuco, várias recomendações podem ser implementadas: a) apoio governamental e políticas públicas; b) capacitação e educação financeira; c) incentivo ao consumo local; d) inovação e digitalização; e) revisão de modelos de negócio.

As micro e pequenas empresas precisam de políticas públicas que facilitem o acesso ao crédito e reduzam a carga tributária. Isso inclui a criação de linhas de financiamento com juros mais baixos e prazos de pagamento mais longos, além de programas de refinanciamento de dívidas fiscais. A reforma tributária também deve ser ajustada para aliviar a carga sobre

essas empresas, especialmente no que diz respeito à taxação de itens essenciais para o setor (Abrasel; Folha de Pernambuco, 2024).

Para a capacitação e educação financeira, investir em programas de capacitação para empresários, focados em gestão financeira, pode ajudar os pequenos negócios a melhorar suas margens de lucro e a evitar o endividamento excessivo. Cursos e workshops sobre a gestão de fluxo de caixa, planejamento estratégico, e otimização de recursos são essenciais (Abrasel, 2024).

Segundo a Folha de Pernambuco (2024), o incentivo ao consumo local pode ser feito através de campanhas de incentivo ao consumo em negócios locais podem ser uma forma eficaz de aumentar o tráfego de clientes. Parcerias com instituições locais e a utilização de plataformas digitais para promover os restaurantes e lanchonetes podem ajudar a atrair mais consumidores.

Para a Abrasel (2024), adotar novas tecnologias e estratégias de marketing digital pode ajudar as pequenas empresas a se destacarem. Isso inclui a implementação de sistemas de pedidos online, delivery próprio ou através de plataformas de entrega, e a utilização de redes sociais para engajar o público.

E por último, a revisão de modelos de negócio segundo a Folha de Pernambuco (2024) está ligada com a crise que pode ser uma oportunidade para reavaliar e ajustar o modelo de negócio. Isso pode incluir a diversificação de cardápios, a oferta de novos produtos ou serviços (como kits de refeições para preparo em casa), e a otimização de processos para reduzir desperdícios e aumentar a eficiência operacional.

Essas recomendações, se bem implementadas, podem ajudar a mitigar os desafios enfrentados pelo setor de alimentação fora do lar em Pernambuco, especialmente para as micro e pequenas empresas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Trabalho de Conclusão de Curso, teve como objetivo geral mapear os principais desafios e necessidades dos pequenos negócios, incluindo sugestões de melhoria na análise realizada.

Todo o exposto anteriormente permite concluir que este trabalho expõe estatísticas e mapeia através de estudos e pesquisas de fontes secundárias os principais desafios e necessidades, levando as sugestões de melhoria alinhadas às necessidades dos consumidores e as tendências de mercado.

Além disso, é necessário que o empreendedor tenha coerência sobre os pontos mencionados e descrição do seu segmento, de forma a poder ter o proveito desejado, isso se dá mais facilmente com o conhecimento aprofundado sobre a temática, não basta apenas saber o básico sobre alimentação fora do lar, mas conhecer de perto tudo que envolve o segmento principalmente os seus fornecedores, e a partir daí utilizar das estratégias corretas para se aproximar ainda mais do consumidor e deixar o seu empreendimento adequado.

Os desafios de empreender no setor de alimentação fora do lar em Pernambuco são diversos e incluem tanto fatores internos quanto externos ao negócio. Internamente, os pequenos e médios empreendedores enfrentam dificuldades em se adaptar às rápidas mudanças nas preferências dos consumidores, que passaram a valorizar mais a conveniência e o uso de tecnologia, como aplicativos de delivery. Além disso, há a pressão para inovar constantemente e oferecer um serviço diferenciado em um mercado competitivo dominado por grandes cadeias de restaurantes.

Externamente, o ambiente econômico volátil e a concorrência acirrada dificultam a sobrevivência de novos negócios. A gestão eficiente de custos e a necessidade de criar uma forte presença digital são fundamentais para atrair e fidelizar clientes. Apesar dessas dificuldades, existem oportunidades, especialmente com o crescimento do setor de delivery e a demanda crescente por alimentos mais saudáveis e sustentáveis. Os empreendedores que conseguem se adaptar rapidamente às tendências de mercado e investir em tecnologia têm maior chance de sucesso e crescimento sustentável.

O mercado de alimentação fora do lar em Pernambuco oferece oportunidades significativas, especialmente para aqueles que conseguem se adaptar às tendências e superar os desafios enfrentados. A chave para o sucesso está em oferecer uma proposta de valor única,

manter a qualidade e a conformidade com as normas, e adaptar-se às mudanças no comportamento do consumidor e no ambiente econômico.

Como possibilidade de estudo futuro é possível incrementar novas sugestões de melhorias e até mesmo uma nova análise para os empreendedores desse setor.

## REFERÊNCIAS

ABRASEL, Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Desafios e estratégias para o setor de bares e restaurantes em 2024**. Abrasel, 2024a. Disponível em: <<https://abrasei.com.br/revista/mercado/expectativas-bares-restaurantes-2024/>>. Acesso em: 27 ago. 2024.

ABRASEL, Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Experiências gastronômicas: como essa tendência vem mudando o mercado da alimentação fora de casa**. Abrasel, 2018. Disponível em: <<https://abrasei.com.br/noticias/noticias/experiencias-gastronomicas-como-essa-tendencia-ve-m-mudando-o-mercado-da-alimentacao-fora-de-casa/>>. Acesso em: 25 ago. 2024

ABRASEL, Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Futuro sustentável e as tendências para o setor de alimentação fora do lar**. Abrasel, 2024b. Disponível em: <<https://pe.abrasei.com.br/noticias/noticias/futuro-sustentavel-e-as-tendencias-para-o-setor-de-alimentacao-fora-do-lar/>>. Acesso em 15 de junho de 2024.

ABRASEL, Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Lucas Brossi simplifica a aplicação de IA generativa no setor**. Abrasel, 2024c. Disponível em: <<https://abrasei.com.br/revista/mercado-e-tendencias/lucas-brossi-simplifica-ia-generativa/>>. Acesso em 17 jun 2024.

ABRASEL, Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Números mostram recuperação de fôlego do setor de alimentação fora do lar**. Abrasel, 2023. Disponível em: <<https://abrasei.com.br/revista/mercado/numeros-mostram-recuperacao-de-folego-do-setor-de-alimentacao-fora-do-lar/>>. Acesso em 30 jun. 2024.

ABRASEL, Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Pesquisas indicam que alimentação plant-based e IA são tendências definitivas no setor**. Abrasel, 2024d. Disponível em: <<https://abrasei.com.br/revista/mercado-e-tendencias/tendencias-inteligencia-artificial-alimentacao/>>. Acesso em 27 jun 2024.

ANDREASSE, Carlos. **O que significa food service? - Definição e tendências do mercado de alimentação**. Simpliza, 2023. Disponível em:

<<https://blog.simpliza.com.br/perguntas-para-restaurantes/o-que-significa-food-service-tendencias/>>. Acesso em 09 jul 2024.

BERGER, Jonah. **Contágio: Por que as Coisas Pegam**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do Consumidor**. 1ª Ed. São Paulo: Thomson, 2005.

Blog Conta Azul. **Planejamento estratégico: o que é e como fazer o seu do zero**. Blog Conta Azul, 2024. Disponível em:

<<https://blog.contaazul.com/planejamento-estrategico-o-que-e-como-fazer-o-seu-do-zero/#:~:text=O%20planejamento%20estrategico%20é%20um,medir%20resultados%20e%20prover%20feedback>>. Acesso em 29 mai 2024.

BRASIL. Secretaria de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia. **Painéis do Mapa de Empresas**. [Brasília]: SEDGG/ME, 2024. Disponível em:

<<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>>. Acesso em 01 ago. 2024.

BREGALANTE, Mariana. **Tendências do ramo alimentício para 2024**. Hubt Blog, 2024. Disponível em:

<<https://blog.hubt.com.br/29703/tendencias-do-ramo-alimenticio/#:~:text=Com%20a%20evolução%20dos%20estudos,potencialização%20da%20perda%20e%20manutenção>>. Acesso em 07 jun 2024.

COUTINHO, Nat. **Pequenos empresários contam como sobreviveram durante a pandemia**. Metrôpoles, 8 ago. 2021. Disponível em:

<<https://www.metropoles.com/brasil/pequenos-empresarios-contam-como-sobreviveram-durante-a-pandemia>>. Acesso em 15 jul 2024.

DE PAULA, Gilles. **Plano de Ação: O que é, como fazer, dicas e tudo o que você precisa saber!**. Treasy, 2016. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/plano-de-acao/>>. Acesso em: 20 mai 2024.

DIGITALFOODLAB. **Foodtech trends 2024**. Disponível em: <<https://www.digitalfoodlab.com/foodtech-trends-2024/>>. Acesso em: 01 jul 2024.

DRUCKER, Peter Ferd. **Introdução à Administração**. 3ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FOOD CONNECTION. **Food Service 2024: fique por dentro das principais tendências para o setor**. Food Connection, 2024. Disponível em: <<https://www.foodconnection.com.br/food-service/food-service-2024-fique-por-dentro-das-principais-tendencias-para-o-setor>>. Acesso em: 15 jun 2024.

GASPAR, Nathalia. **Como fazer análise da concorrência?**. HubSpot, 2023. Disponível em: <<https://br.hubspot.com/blog/marketing/analise-da-concorrenca>>. Acesso em: 20 mai 2024.

GUEDES, Taís. **Perspectivas e desafios para o mercado de alimentação fora do lar em 2024**. Construimos, 2023. Disponível em: <<https://www.construimos.com.br/2023/11/24/perspectivas-e-desafios-para-o-mercado-de-alimentacao-fora-do-lar-em-2024/>>. Acesso em: 05 jul 2024.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE**. Disponível em: <<https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?view=grupo&tipo=cnae&versao=10&grupo=561>>. Acesso em 15 mai 2024.

KOTLER, P.; Keller, K. L.. **Administração de Marketing**. 15ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2019.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: Do Tradicional ao Digital**. 1ª Ed. São Paulo: Sextante, 2017.

MACULAN, B. C. M. S; DANDASCK, C. V. **Métodos e Técnicas de Coleta e Análise de Dados de Pesquisa**. São Paulo: CPDT, 2024. Disponível em:

<<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/livros/metodos-e-tecnicas/metodos-e-tecnicas-d-e-coleta>>. Acesso em 31 jul 2024.

MADUREIRA, Flávia. **Guia Michelin: práticas de sucesso dos restaurantes estrelados**. Abrasel, 2024. Disponível em

<<https://abrasei.com.br/revista/mercado-e-tendencias/guia-michelin-praticas-de-sucesso-dos-r-estaurantes-estrelados/>>. Acesso em 29 jun 2024.

MAPA da alimentação brasileira, dentro e fora de casa. Globo, 2023. Disponível em:

<<https://gente.globo.com/infografico-mapa-da-alimentacao-brasileira-dentro-e-fora-de-casa/>>. Acesso em 11 jul 2024.

NIELSEN, F. A. G.; OLIVO, R. O.; MORTILHAS, L. J. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. São Paulo: Saraiva, 2017.

PAMPANELLI, Isabella. **Tendências em alimentos para 2024**. Gepea, 2024. Disponível em:

<<https://gepea.com.br/tendencias-em-alimentos-2024/>>. Acesso em 07 jun 2024.

PARUCH, Zach; SKOPEC, Christine. **Como fazer uma análise de mercado (passo a passo)**. Sem Rush Blog, 2024. Disponível em:

<<https://pt.semrush.com/blog/como-fazer-uma-analise-de-mercado/>>. Acesso em 07 ago 2024.

PEQUENOS negócios podem ter perdido até R\$24,1 bilhões de capital no início da pandemia. ASN Nacional, 2023. Disponível em:

<<https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/pequenos-negocios-podem-ter-perdido-ate-r-241-bilhoes-de-capital-no-inicio-da-pandemia/>>. Acesso em: 10 jul 2024.

PERNAMBUCO, Portal Folha de. **Restaurantes e bares enfrentam desafios na geração de lucro segundo Abrasel**. Folha de Pernambuco, 2024. Disponível em:



<<https://www.folhape.com.br/economia/restaurante-e-bares-enfrentam-desafios-na-geracao-de-lucro-segundo/347381/>>. Acesso em: 27 ago. 2024.

PEREIRA, A. L.; SILVA, T. R. **Impacto da pandemia de COVID-19 e eventos climáticos no setor de alimentação fora do lar**. In: Revista de Administração Contemporânea, v. 25, n. 4, 2023, p. 212-230.

RAEBURN, Alicia. **Análise SWOT/FOFA: o que é e como usá-la (com exemplos)**. Asana, 2024. Disponível em: <<https://asana.com/pt/resources/swot-analysis>>. Acesso em: 21 mai 2024.

SANTOS, Samuel. **Sebrae participa de feira nacional sobre alimentação fora do lar**. ASN Nacional, 29 mar. 2023. Disponível em: <<https://pe.agenciasebrae.com.br/cultura-empreadedora/sebrae-participa-de-feira-nacional-sobre-alimentacao-fora-do-lar/>>. Acesso em: 13 jul 2024.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Conheça 5 obrigações do setor de alimentação fora do lar**. Sebrae, 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/al/artigos/conheca-5-obrigacoes-do-setor-de-alimentacao-fora-do-lar,cd74869ca2e69810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em 02 jun. 2024.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Mercado de alimentação saudável, tendências e oportunidades**. Sebrae, 2022. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/mercado-de-alimentacao-saudavel-tendencia-s-e-oportunidades,03642a38eb171810VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em 02 jun 2024.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Planejamento estratégico: o que é e como fazer para sua empresa**. Sebrae, 2024. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planejamento-estrategico-o-que-e-e-como-fazer-para-sua-empresa,eb17af9d324bb810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em 20 mai 2024.

SILVA, R. F.; PEREIRA, M. S. **Influências demográficas nas preferências de consumo de alimentação fora do lar: um estudo sobre gerações e urbanização.** In: Revista Brasileira de Marketing, v. 10, n. 3, 2022, p. 55-78.

SCHROER, Hannah. **Alimentação fora do lar: mercado, desafios e tendências.** Geofusion, 06 abr. 2023. Disponível em: <<https://geofusion.com.br/blog/alimentacao-fora-do-lar/>>. Acesso em: 10 jun 2024.

SCHROER, Hannah. **Perfil de consumo: o que é e como descobrir o do seu público?** Geofusion, 05 mar. 2024. Disponível em: <<https://geofusion.com.br/blog/perfil-de-consumo/>>. Acesso em 07 jul 2024.

SOFFNER, Sandra. **Avaliação de Desempenho - Guia completo.** Pipefy, 2023. Disponível em: <<https://www.pipefy.com/pt-br/blog/avaliacao-desempenho/>>. Acesso em: 30 mai 2024.

SOLOMON, M. R.. **O Comportamento do Consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo.** 11ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

TOTVS, Equipe. **Alimentação fora do lar: entenda os desafios e tendências.** TOTVS, 2021. Disponível em: <[TOTVS, Equipe. \*\*Análise SWOT: o que é, para que serve, benefícios e como fazer.\*\* TOTVS, 2023. Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/negocios/analise-swot/>>. Acesso em: 22 mai 2024.](https://www.totvs.com/blog/gestao-varejista/alimentacao-fora-do-lar/#:~:text=A%20alimentação%20fora%20do%20lar,opções%20de%20serviços%20de%20delivery.>.</a>>. Acesso em 22 mai 2024.</p></div><div data-bbox=)

TOTVS, Equipe. **Avaliação de desempenho como fazer e 12 modelos para aplicar no seu negócio.** Totvs, 2024. Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/gestao-para-recursos-humanos/avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em: 30 mai 2024.

VOLPATO, Bruno. **Tudo sobre a análise SWOT: o que é, como fazer e template para baixar**. RDStation, 2024. Disponível em:

<<https://www.rdstation.com/blog/marketing/analise-swot/>>. Acesso em: 28 mai 2024.