

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**SAMANTHA DE PAULO AQUINO**

**MODELO DE NEGÓCIOS BASEADO NO LOCAVORISMO:**

Um estudo de caso no restaurante Del Barbieri

**Porto Alegre**

**2018**

**SAMANTHA DE PAULO AQUINO**

**MODELO DE NEGÓCIOS BASEADO NO LOCAVORISMO:**

Um estudo de caso no restaurante Del Barbieri

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen

**Porto Alegre**

**2018**

**SAMANTHA DE PAULO AQUINO**

**MODELO DE NEGÓCIOS BASEADO NO LOCAVORISMO:**

Um estudo de caso no restaurante Del Barbieri

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen

Conceito final:

Aprovado em \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

BANCA EXAMINADORA

---

---

Orientadora – Profa. Dra. Aurora Carneiro Zen

## **AGRADECIMENTOS**

Inúmeras são as pessoas que merecem agradecimento neste momento. Em primeiro lugar, aos meus pais, que além da vida, se esforçaram para me dar a melhor educação possível. À minha irmã, que sempre me incentivou. Ao Chef Marcelo Schambeck, que abriu as portas do Del Barbieri. À Isadora, que mesmo com 5h de fuso, se dispôs a me ajudar, à Giovanna e ao Lucas, que pacientemente responderam todas minhas dúvidas e me deram suporte. Ao Gabriel, por plantar a semente do Locavorismo. À UFRGS, pela oportunidade de estudar na melhor Escola de Administração do Brasil. E finalmente, mas não menos importante, à Professora Doutora Aurora Zen, que muito me ajudou durante a orientação, e que merece todo o reconhecimento. Muito obrigada.

## RESUMO

O presente trabalho aborda o movimento social chamado Locavorismo e como um restaurante de Porto Alegre - RS, o Del Barbieri, o inseriu em seu modelo de negócio. A partir da investigação da história, organização e clientela do restaurante Del Barbieri, um pequeno Bistrô, localizado no centro histórico de Porto Alegre, buscou-se identificar quais são as características específicas presentes no modelo de negócios de um restaurante que tenha adotado o Locavorismo como proposta de valor. Além de detectar possíveis dificuldades e barreiras para adoção de movimento em outros estabelecimentos, bem como compreender se, apesar de inserido como proposta de valor, o Locavorismo é de fato reconhecido pelos clientes do restaurante. O método de pesquisa utilizado para alcançar estes objetivos foi a qualitativa-exploratória, em que uma entrevista com roteiro semiestruturada foi aplicada ao Chef Marcelo Schambeck, responsável pelo restaurante, e seis diferentes clientes. As principais percepções obtidas a partir da análise foram de que os esforços para que um restaurante se torne Locavorista, não são tão grandes quanto imaginados. Entretanto, por ora, limitam o crescimento dos estabelecimentos. Além disso é difícil encontrar restaurantes que consigam adotar posturas 100% alinhadas ao movimento, visto que os restaurantes, em geral, devem ter insumos específicos disponíveis durante todo o ano, algo que por vezes não acontece na agricultura local de pequeno porte. Por fim, a postura dos clientes com relação ao movimento é vaga. Em geral os frequentadores sabem que existe um cuidado especial na escolha dos ingredientes utilizados nas preparações. Contudo não têm conhecimento do porquê, ou da importância disso em aspectos econômicos e sociais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Locavorismo, Consumo Local, Restaurante; Modelo de Negócios.

## **ABSTRACT**

This study discourses about a social movement called Locavorism and how a restaurant in Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Del Barbieri, inserted it to its business model. Researches were made about Del Barbieri's history, organization and clientele with the aim to identify which are the specific characteristics present in a restaurant that have adopted Locavorism as its value proposition. In addition to that, detect pain points which may be impeditive for other businesses to adopt the movement, as well as comprehend if, despite of being a value proposition, Locavorism is indeed recognizes by the clients. The qualitative method was used to reach those goals. It was done through personal interviews made with a semi structured script. The interviews were applied to Chef Marcelo Schambeck, Del Barbieri's owner, and six random clients. After the interviews, the methodology used to build an effective analysis was the life narrative methodology in which an interview built with a semi structured script. The analysis most important perceptions obtained were that the necessary efforts to turn a general restaurant into a Locavorist restaurant are not as great as it was assumed. However, they limit the businesses growth, at least for now. In addition to that, it is hard to find restaurants which are 100% Locavores, since restaurants, in general, need to have all year disponibility for some specific ingredients, which hardly happens in small sized local farmers. Finally, clients have a vague posture concerning the movement They are aware about the special care taken in choosing the ingredients used. Yet, they do not know why those are the selected ingredients, nor its importance concerning economic and social aspects.

**KEY-WORDS:** Locavorism, Local Consumption, Restaurant; Business Model.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo Canvas.....	26
Tabela 1 - Tabela de Canais.....	29
Tabela 2 - Mecanismos de Precificação.....	31
Tabela 3 - Atividades Chave.....	32
Tabela 4 - Tabela de Custos.....	34
Tabela 5 – Funções de um Modelo de Negócios.....	35
Figura 2 - Mediação dos domínios técnicos e econômicos pelo plano de negócios .....	38
Figura 3 - Menu Del Barbiere.....	50
Figura 4 - Canvas Del Barbiere.....	51

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>10</b>
1.1 Objetivo Geral	12
1.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Justificativa	13
1.4 Método de Pesquisa	13
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>15</b>
2.1 Locavorismo e o consumo local	15
2.1.1 Delimitação do consumo local	16
2.2 O contexto alimentar contemporâneo	20
2.2.1 A resignificação do alimento	21
2.2.2 Os restaurantes como parte da tendência Locavorista	22
2.3 Modelo de negócios	23
2.3.1 O modelo Canvas	25
2.3.1.1 Segmento de clientes	26
2.3.1.2 Proposta de valor	27
2.3.1.3 Canais	28
2.3.1.4 Relacionamentos com clientes	29
2.3.1.5 Fluxo de receita	30
2.3.1.6 Atividades chave	31
2.3.1.7 Recursos chave	32
2.3.1.8 Parcerias chave	33
2.3.1.9 Estrutura de custos	33
2.3.2 O modelo Chesbrough	34
2.3.2.1 Proposição de valor	35



<b>2.3.2.2 Segmento de mercado</b>	<b>36</b>
<b>2.3.2.3 Cadeia de valor</b>	<b>36</b>
<b>2.3.2.4 Estrutura de custos e margens projetadas</b>	<b>37</b>
<b>2.3.2.5 Rede de valor</b>	<b>37</b>
<b>2.3.2.6 Estratégia competitiva</b>	<b>37</b>
<b>2.4 Locavorismo e modelos de negócios de restaurantes</b>	<b>39</b>
<b>3 ESTUDO DE CASO</b>	<b>40</b>
<b>3.1 A escolha do restaurante</b>	<b>40</b>
<b>3.2 A visão do Proprietário</b>	<b>41</b>
<b>3.3 A visão dos clientes</b>	<b>42</b>
<b>3.4 Descrição do caso</b>	<b>43</b>
<b>3.5 Proposta de valor</b>	<b>45</b>
<b>3.5.1 A percepção da proposta de valor pelos clientes</b>	<b>46</b>
<b>3.6 Segmento de clientes e relacionamento</b>	<b>47</b>
<b>3.7 Atividades e parceiros</b>	<b>48</b>
<b>3.8 Estrutura de custos e monetização</b>	<b>49</b>
<b>3.9 Modelo Canvas aplicado ao Del Barbieri</b>	<b>50</b>
<b>3.9.1 Segmento de clientes</b>	<b>51</b>
<b>3.9.2 Proposta de valor</b>	<b>52</b>
<b>3.9.3 Canais</b>	<b>52</b>
<b>3.9.4 Relacionamento</b>	<b>52</b>
<b>3.9.5 Fontes de receita</b>	<b>53</b>
<b>3.9.6 Recursos principais</b>	<b>53</b>
<b>3.9.7 Atividades chave</b>	<b>53</b>
<b>3.9.8 Parcerias principais</b>	<b>53</b>
<b>3.9.9 Estrutura de custos</b>	<b>54</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>55</b>

<b>4.1 Sugestões para pesquisas futuras</b>	<b>58</b>
<b>4.2 Limitações da pesquisa</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>59</b>
<b>APÊNDICE A - Entrevista Marcelo Schambeck</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE B - Entrevista com clientes</b>	<b>73</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente a população mundial tem um acesso a produtos, informações e culturas de distintas partes do globo infinitamente superior se comparada a gerações anteriores à globalização. A partir deste processo os cidadãos se tornaram cada vez mais “cidadãos do mundo”, perdendo, assim, uma noção de pátria, e é por meio do consumo que um sentimento de pertencimento é desenvolvido (CANCLINI, 2010). No dicionário o termo “Globalização” conceitua-se como uma “espécie de mercado financeiro mundial criado a partir da união dos mercados de diferentes países e da quebra das fronteiras entre esses mercados.”. A globalização é, de certa forma, o ápice do processo de internacionalização do mundo capitalista (SANTOS, Milton 2000), e apesar de diversos benefícios, trouxe consigo uma capacidade de transação econômica entre países, estreitando assim relações comerciais. Essas relações resultaram em uma maior exportação e importação de produtos manufaturados e *commodities*. Segundo um estudo realizado pela OMI, em 2014 o tráfego marítimo internacional emitiu 796 milhões de toneladas de CO2 em 2012, o que representa cerca de 2.2% do total de emissões do mesmo ano. De acordo com uma notícia publicada em 2009 pelo jornal Britânico Daily Mail, a poluição emitida por todos os carros do mundo não é maior do que a gerada por apenas 16 navios cargueiros. Esses navios gigantescos que carregam desde eletrônicos e carros até alimentos e lixo não são o único meio de transporte de bens de consumo. Além de todo o caminho percorrido pelo oceano ainda devem ser contabilizados na pegada de carbono percursos aéreos e terrestres.

Este contexto ressalta o impacto das decisões de consumo no planeta. Na década de 1990, tornar o meio ambiente uma prioridade se mostrou um grande desafio. Em 1992, a ONU realizou, no Rio de Janeiro, uma reunião com líderes de variados âmbitos, desde empresariais até religiosos, em conjunto de chefes de Estado, para debater o processo de degradação ambiental. A ECO-92, como foi chamada, resultou em um documento denominado Agenda 21, que traçava metas ambientais e sociais de responsabilidade de todos os presentes, objetivando “promover padrões de consumo e produção que reduzam as pressões ambientais e atendam às necessidades básicas da humanidade, e desenvolver uma melhor compreensão do papel do consumo e da forma de se implementar padrões de

consumo mais sustentáveis.”. Apoiado na instituição da Agenda 21, em 1995, a ONU exige transformações no sistema produtivo com a proposta de Consumo Sustentável. Apoiado em três pilares: social, ambiental e ético, ele é definido como:

“Consumo sustentável é o uso de serviços e produtos que respondem às necessidades básicas de toda população e trazem a melhoria na qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduzem o uso dos recursos naturais e de materiais tóxicos, a produção de lixo e as emissões de poluição em todo ciclo de vida, sem comprometer as necessidades das futuras gerações.” (CDS/ONU – Comissão de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas – 1995)

Desde então, entre acordos e desacordos, a sustentabilidade tem sido um foco dentre as preocupações sociais e ambientais. Uma nova Conferência das Nações Unidas foi realizada em 2012, e nela, a Rio +20, foi discutida a reiteração do comprometimento global com o desenvolvimento sustentável (DIÁLOGOS AKATU, 2002).

Embalado por todas as transformações sociais e preocupações emergentes nasce o Locavorismo. Um movimento alimentar que abrange conceitos como o *food miles*, desenvolvido nos anos 90 por Tim Lang, que faz referência a todo o caminho que os alimentos fazem até chegarem ao nosso prato, e por sua vez os impactos gerados a partir dele, e do consumo local. O Locavorismo abrange todas as questões produtivas e de venda: como é produzido, por quem é produzido, como é transportado, por quem é vendido e como é vendido. (AZEVEDO, 2015). E ao se importar com toda a cadeia produtiva e de consumo, e demonstrar que esse comportamento traz resultados positivos no que se refere à diminuição da pobreza, geração de empregos e redução de impacto ambiental (SCHUMAN, 2012), o movimento se alinha às três dimensões do desenvolvimento sustentável: ambiental, social e econômico (ONU).

A preocupação com a saúde também é um fator relevante. Diversos escândalos, como o da adição da água oxigenada ao leite longa vida, diminuem a confiabilidade da população nas grandes indústrias alimentícias. O contexto atual mostra clara uma necessidade de mudança nos hábitos dos consumidores, e conseqüentemente nos empreendimentos. Novos movimentos estão surgindo na busca de uma vida mais sustentável, e o ativismo alimentar é, segundo Rudy (2012)

um dos mais vibrantes movimentos sociais atualmente. Numa busca por segurança as atenções se voltam para o pequeno produtor, onde o consumidor encontra confiança de uma produção mais pura.

Em acordo com o movimento, não só o consumidor final muda os seus hábitos, mas também os intermediários. A valorização de alimentos produzidos por pequenos produtores locais, desencadeou uma tendência entre chefs de exaltar o local e as características de origem do produto. Baseados na concepção de que produtos locais, por serem mais frescos e produzidos em condições mais adequadas do que das grandes indústrias, são de qualidade superior, inúmeros restaurantes vêm abrindo suas portas baseados no ideal Locavorista.

Conforme Azevedo (2015), o Locavorismo é uma proposta cercada de efervescência no ativismo alimentar da América do Norte, e uma tendência no Brasil. Tendo em vista que o consumo local tem crescido na cidade de Porto Alegre (Zero Hora, 2017), é de extrema importância que os gestores desses restaurantes organizem seus empreendimentos com uma estratégia bem embasada e estruturada a fim da obtenção de sucesso.

Considerando que de acordo com Osterwalder e Pigneur (2010) o modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor de um empreendimento. Ou seja, de que maneira a estratégia definida pela empresa deverá ser implementada de modo que gere valor para o seu cliente, **como os restaurantes de Porto Alegre estão implementando modelos de negócios baseados no Locavorismo?**

## **1.1 Objetivo Geral**

A fim de responder o problema de pesquisa, o seguinte objetivo geral foi formulado: Analisar a implementação do Locavorismo nos modelos de negócios de restaurantes em Porto Alegre.

## **1.2 Objetivos Específicos**

A partir do objetivo geral foram desenvolvidos os seguintes objetivos específicos:

- Definir os critérios para adoção do Locavorismo;
- Realizar levantamento de empresas que adotam esses critérios;
- Descrever o processo de implementação do Locavorismo;
- Caracterizar o impacto do Locavorismo em um restaurante de Porto Alegre

### **1.3 Justificativa**

O trabalho em questão tem grande valor para autora em termos de aprendizado. Além de aprofundar seus estudos sobre um tema que lhe parece muito interessante e de crescente importância, terá a oportunidade de aplicá-lo em uma realidade alinhada ao curso de administração.

O tema do trabalho é atualmente fonte de discussão em diversos âmbitos. Por ainda ser um movimento recente é marcado pela escassez de conteúdo. Por esse motivo, ele será de grande utilidade a todos os aspirantes ao Locavorismo e consumo local em geral, podendo servir de base para os próximos estudos e pesquisas.

O âmbito organizacional também se beneficiará da produção. Por ser voltado a aplicabilidade do consumo local dentro das organizações, gestores que estão lidando com a inserção do consumo local em seus negócios, ou pretendem iniciar esse movimento, encontrarão nela fonte de conteúdo e referências.

Por fim, por ter um viés ambiental, focado no desenvolvimento sustentável, a autora acredita que o trabalho trará benefícios, em longo prazo, a toda a população de Porto Alegre, que se beneficiará da propagação do assunto. Isso porque ao ser um disseminador do ideal Locavorista, que representa ganhos ambientais, sociais e econômicos, estimula mais produções acadêmicas sobre o tema, e, por conseguinte, mais ações concretas na cidade.

### **1.4 Método de Pesquisa**

A primeira etapa da pesquisa se deu por meio de uma pesquisa exploratória. De acordo com Malhotra (2006, p. 99) “as constatações da pesquisa exploratória devem ser consideradas ensaios, resultados não definitivos ou como dados para

pesquisas posteriores". Assim, a pesquisa inicialmente se desenvolveu de forma qualitativa, subsidiando-se de bibliografia que formou a base para a formulação de hipóteses e validação de argumentos em que foi realizada a análise de dados.

Na revisão bibliográfica foram aprofundados conhecimentos que envolvem o Locavorismo e o consumo local, com o objetivo de compreender o movimento, o contexto alimentar atual, visando o entendimento de como o Locavorismo se tornou uma opção estratégica para restaurantes, e por fim, a própria estratégia e modelos de negócios, a fim de subsidiar a elaboração de um instrumento de coleta para a próxima etapa.

Na segunda etapa foi realizada uma pesquisa buscando identificar um restaurante na cidade de Porto Alegre que tenha adotado o Locavorismo em seus negócios. O restaurante escolhido foi o Del Barbieri, e a partir disso realizou-se uma análise situacional do empreendimento, suportada por análise documental, observação não participante e entrevista em profundidade semiestruturada com o Chef Marcelo Schambeck, gestor do restaurante. Segundo Malhotra (2006), as entrevistas são uma alternativa direta de obtenção de informações. Ela permite que o respondente revele opiniões, motivações e especificações sobre o tópico, quando conduzida de maneira clara e objetiva.

A partir da obtenção destes dados foram descritos e analisados os processos de implementação do Locavorismo no empreendimento a fim de atingir os objetivos específicos previamente estabelecidos. Utilizaram-se imagens e tabelas para explicar a relação entre as variáveis estudadas.

Além disso foram realizadas também pesquisas em profundidade com seis clientes diferentes, para identificar se, de fato, o que o gestor coloca como valor, é identificado como tal por seus consumidores. Estas entrevistas serviram para elucidar os resultados obtidos a partir das análises realizadas no restaurante.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Serão abordados neste item os conceitos encontrados na bibliografia, objetivando assim uma maior compreensão do conteúdo do trabalho. Primeiramente serão apresentados o Locavorismo e o consumo local. Depois disso serão definidos os critérios para adoção do Locavorismo. Então será apresentado o contexto alimentar contemporâneo que resultou em uma ressignificação do alimento. A partir disso será abordado com o segmento de restaurantes vêm alterando seu negócio ao introduzir o Locavorismo em sua cadeia de valor. Por fim serão conceituados estratégia e modelos de negócios.

### 2.1 Locavorismo e o consumo local

O Locavorismo provém da palavra “*Locavore*”, inventada em 2005 por Jessica Prentice, em São Francisco, nos Estados Unidos, como uma analogia ao “*Carnivore*”, comedor de carne, e “*Herbivore*”, comedor de plantas, na língua inglesa. Do latim *locus*, lugar, e *vorare*, engolir, devorar, nasceu a palavra que define o movimento que vem crescendo desde então. O termo, em português Locavorismo, faz referência ao comedor local, o hábito de consumir produtos alimentícios produzidos localmente. Segundo o site [locavores.com](http://locavores.com), desenvolvido pela própria Jessica, em conjunto de Sarah Klein e Maggie Gosselin, a autora do termo propôs um desafio em que moradores de uma região dos Estados Unidos deveriam comer apenas alimentos produzidos há um raio máximo de 100 milhas, o que equivale cerca de 160,93 km. Daí nasceu o primeiro movimento de alimentação local reconhecido.

Segundo a Universidade de Oxford, que elegeu “*Locavore*” a palavra do ano de 2007, o movimento Locavorista busca basicamente consumir alimentos produzidos somente por produtores locais, ou produzidos pelas próprias pessoas, com o argumento de que estes são mais frescos, nutritivos e saborosos. Desde seu nascimento o movimento Locavorista vem incorporando mais e mais definições, bem como o próprio consumo local, que para diferentes autores, possui diferentes limitações. Ao falar de Brasil, as referências são muito mais escassas, visto que o movimento ainda é muito emergente e ainda pouco estruturado (AZEVEDO, 2015). E,



apesar de existirem diversas fontes internacionais, principalmente na América do Norte, berço do movimento, e na Europa, são muitas as metodologias, parâmetros e variantes utilizadas pelos autores que falam do assunto. A dificuldade de identificar uma definição específica do que é consumir localmente, e mais precisamente, se alimentar de produtos locais, principalmente aqui no Brasil, onde será aplicado o estudo, torna necessário um cruzamento de informações a fim de classificar o que é de fato o consumo local, e a partir dessa definição atingir as finalidades do estudo, que são de analisar a implementação do Locavorismo nos modelos de negócios de empreendimentos em Porto Alegre.

### 2.1.1 Delimitação do consumo local

Não existe ao certo o que de fato é ser local. Dependendo do movimento, da região, do pesquisador, diferentes delimitadores são utilizados. Entretanto, “local” é popularmente conhecido como aquilo que é vendido diretamente do produtor (MARTINEZ, 2008). Segundo um estudo realizado pela Universidade de Cambridge, os compradores de supermercado têm percepções consideravelmente diferentes entre eles. Além disso existe uma divergência entre o que autores e produtores consideram de fato a produção local. Foram identificadas várias distâncias que definiam algum produto ser local ou não, bem como as razões para isso.

O *Food Miles*, conceito desenvolvido nos anos 90 no Reino Unido pelo professor Tim Lang no *Sustainable Agriculture Food and Environment (SAFE) Alliance*, é um dos parâmetros de definição mais difundidos no mundo (DUNNE et al, 2010). A primeira aparição do conceito aconteceu na publicação escrita por Angela Paxton, “*The Food Miles Report - The dangers of long-distance food transport*”. Nela a autora explora as implicações sociais e ecológicas geradas a partir do mercado de alimentos, e traz sugestões para reduzir a distância que o alimento percorre para chegar do produtor ao nosso prato. Para a autora comer local é consumir alimentos:

“[...] Frescos, preferivelmente orgânicos, reduzindo o consumo de carne e derivados do leite de animais criados extensivamente, e evitando comidas processadas e com conservantes [...]. Além disso os consumidores podem comprar em lojas e mercados locais, ou comprar a comida diretamente dos produtores.” (PAXTON, 1994. P 42)

Esse primeiro contato com uma alimentação local traz diversas delimitações por características específicas como, a origem do alimento, a maneira como é produzido, uso de pesticidas, como é armazenado e preservado, até como e onde é vendido. Entretanto não existe nenhuma citação específica do que é considerado local em termos de quilometragem.

A *Foodshed*, ou “Bacia Alimentícia”, numa tradução livre para o português, descrita em *Coming in to The Foodshed - Agriculture and Human Values*, escrito em 1996 por Jack Kloppenburg, Jr., John Hendrickson and G. W. Stevenson, é um movimento similar ao Locavorismo e ao *Food Miles*, valorizando o consumo local de alimentos. Os autores compreendem que:

“A *foodshed* é um espaço sócio-geográfico: atividade humana embutida no revestimento natural de um determinado local. Como tal, essas atividades humanas são necessariamente restringidas de várias maneiras pelas características do lugar em questão. Ignorar essas restrições naturais e superá-las com tecnologia é um dos pecados do sistema alimentar global, ignorando aquelas restrições naturais ou superá-los com a tecnologia é um dos pecados atuais do mundo sistema alimentar, cuja destruição ecológica é agora inequivocamente aparente até mesmo aos seus defensores. No *foodshed*, as condições naturais seriam tomadas não como um obstáculo para ser superado, mas como uma medida de limites a serem respeitados.” (KLOPPENBURG; HENDRICKSON; STEVENSON, 1994. p 10)

Entretanto, de acordo com um artigo publicado pela Universidade de Michigan, um *foodshed* considera alimentos que sejam consumidos até 100 milhas, ou 160 quilômetros, de distância de onde foi produzido (HAHN, 2013).

Por sua vez, o Food, Conservation, and Energy Act of 2008, que é uma lei de política agrícola dos Estados Unidos, define como local e regional “A localidade ou região em que o produto final é vendido, desde que a distância total percorrida no transporte seja menor de 400 milhas (644 km) do local de origem do produto.”, ou “O estado em que o produto é produzido”. Outros autores como Johnson, Aussenberg e Cowan (2013), mostram que para alguns norte-americanos, alimentos locais são produzidos em pequenas propriedades vizinhas.

Em países como Canadá, segundo o relatório de inteligência de alimentos realizado pelo SEBRAE em 2016, alguns empreendedores delimitam a área de proveniência dos alimentos, obrigando os distribuidores a comercializar produtos originados em um raio de 160 a 400 quilômetros do local de venda. Em termos de Mercados dos Agricultores, por exemplo, uma distância da fazenda para o mercado, muitas vezes é usado para limitar a origem do produto; dentro da Suécia, há um limite de 250 km (BeM, 2005), e do Reino Unido de 160 km, embora a preferência vá para os produtores que estão dentro de 100 km da localização do mercado (The National Farmers 'Retail and Markets Association, 2007). Ainda na Europa, os autores Ilbery, Watts e Simpson (2006) consideram alimento local somente aquele que for produzido, processado e vendido dentro de um raio entre 48 a 80 km da sua origem.

Outra questão a ser levada em conta são os impactos gerados por esse consumo.

“(Locavorismo...) não se preocupa somente sobre a localização, mas sim, aponta a esperança e o sonho compartilhado que podemos recuperar uma relação equilibrada com a natureza através de nossas escolhas alimentares” (RUDY, 2012, p.28, parênteses do autor).

Quem compra alimentos locais se preocupa não só com a distância que esse produto percorreu, mas também com a qualidade dos produtos, seu valor nutricional, questões ambientais, *fair trade* e qualidade de vida e de trabalho dos agricultores (AZEVEDO, 2015). Paxton (1994), em seu artigo sobre *Food Miles* aponta os problemas e implicações relacionados ao consumo de alimentos que percorrem longas distâncias desde seus produtores até o consumidor final. São citados o meio ambiente e problemáticas com os países localizados ao Sul, visto que são os principais exportadores para os países do Norte.

Em meio ambiente, o autor coloca que gases poluentes e responsáveis pelas mudanças climáticas são provenientes de combustíveis fósseis, muito utilizados em produção, transporte e embalagem de produtos. Produções agrícolas para exportação envolvem monoculturas, que por sua vez são grandes utilizadoras de pesticidas, responsáveis por erosão, desmatamento, redução da biodiversidade animal e vegetal entre outras questões ambientais como enfraquecimento e envenenamento do solo, causando assim sua morte produtiva no longo prazo. Por exemplo, três variedades de

trigo de inverno no Reino Unido representam mais de 50% das culturas semeadas. Outro dado diz que mais de 90% das 55 milhões de toneladas métricas de suco de laranja consumidas no mundo inteiro são destinados aos Estados Unidos, Europa e Japão. Mais de 80% do suco de laranja consumido pelos europeus é original do Brasil. E segundo um estudo realizado pelo Wuppertal Institute, na Alemanha, cada tonelada de suco produzido no Brasil, consome cerca de 22 toneladas de água e 0.1 tonelada de combustível. No total, o consumo anual de suco de laranja no oeste alemão ocupa 150.000 hectares de terra, o que equivale a 3 vezes o tamanho da terra destinada para produção de frutas na Alemanha ocidental em 1991. Com estes valores, se o consumo de suco de laranja que é realizado na Alemanha fosse replicado por todos os outros países, seriam necessários 130 mil km<sup>2</sup> de terra só para produção de laranja. Uma área maior que o território de Portugal inteiro.

Em adição aos já citados, existem outros fatores que devem ser considerados ao definir um produto local ou não. Dadas as diferentes proporções entre países o que para alguns é local, para uns pode ser inviável, e para outros ainda muito extenso. No Brasil, não foi encontrado nenhum dado que delimite ou caracterize, de maneira mais específica o que é o consumo local. Muito similarmente a outros países, existem conteúdos que abordam o consumo local e o Locavorismo, entretanto em nenhum momento são apresentadas claras definições dos critérios exigidos para que um produto seja considerado local. Levando em conta o escopo do trabalho de pesquisa, existe uma necessidade de formulação de um termo específico que será utilizado para caracterizar todas as empresas e consumidores que se encaixam no movimento. Considerando as dimensões da cidade de Porto Alegre, e sua capacidade produtiva, será considerada a mesma quilometragem proposta pelo movimento Locavorista desde seu primórdio, 100 milhas, ou 160 km. E no caso específico de um restaurante, que é o objeto da pesquisa, será delimitado Locavorista aquele que obtiver no mínimo 90% de seus insumos a partir de produtores locais, preferencialmente de pequeno porte.

## 2.2 O contexto alimentar contemporâneo

Vivemos um momento em que a maioria das pessoas não têm a mínima noção sobre de onde os alimentos que elas consomem vêm, são produzidos ou o que os compõem (POLLAM, 2014). Diversos são os fatores que podem ser considerados responsáveis por essa realidade, seja a nível macro do sistema agroalimentar com a própria globalização, ou no micro com o aumento da carga de trabalho e a diminuição do tempo utilizado na compra do alimento, processo de cocção e a própria alimentação (ZANETI, 2017).

O processo de modernização da agricultura, colocado por Goodman, Sorj e Wilkison (1990) como apropriação, torna tudo mais rápido e maior. A adubação já não é mais orgânica, a monocultura se torna presente e outras atividades dominam o mercado da alimentação. Todo esse processo transforma o alimento em “*commoditie*”.

“Se antes os produtores produziam leite como alimento, por exemplo, a partir desse processo de objetificação, passaram a produzir matéria-prima láctea para a indústria de laticínios. Se, antes, produziam o milho para moer e para fazer fubá, agora, produzem matéria-prima para a cadeia produtiva do milho – da qual será derivado uma série de produtos que abastecerão mercados de diversos países.” (ZANETI, 2017. p. 34)

De acordo com Magdoff (2012) atualmente a produção dos alimentos, pecuária e agrícola, se tornou apenas um pedaço de um sistema que conta com processamento, transporte e comércio como fases da obtenção do alimento, além do cultivo propriamente dito. Fonte (2008) coloca que esse processo é o grande influenciador da mudança dos hábitos alimentares da população urbana, que se baseia em refeições compostas por alimentos que não respeitam sua sazonalidade e origem e são ultra processados.

Segundo Paxton (2011) as implicações dessa realidade vão desde a alocação de recursos humanos, ambientais e econômicos para a exportação ao invés de necessidades locais e autossuficientes; vulnerabilidade pela dependência de exportações; riscos de segurança e saúde de agricultores e trabalhadores da cadeia; danificação do meio ambiente e recursos naturais a partir de métodos industriais e

agrícolas inadequados; favorecimento de grandes produtores em detrimento dos pequenos, gerando êxodo rural e desemprego; bem-estar animal comprometido, visto que a demanda por uma produção mais barata encoraja a utilização de métodos cruéis e insalubres; até a saúde pública que sofre com alimentos ultra processado, utilização de pesticidas e agrotóxicos pesados além da adição de substâncias químicas e redução do valor nutricional dos mesmos.

Exemplos dessa consequência na saúde e bem-estar populacional são apresentados por Fishler (1995) que classifica os alimentos ultra processados, industrializados e transgênicos como “objetos comestíveis não identificados”. A grande ocorrência de casos que tiram a credibilidade das grandes indústrias, como o escândalo da adulteração dos leites longa vida com adição de água oxigenada e formol, acaba resultando em um movimento de busca pela qualidade, pureza e confiança, encontradas agora, no pequeno produtor. (ZANETI, 2017)

### **2.2.1 A ressignificação do alimento**

Indo na contramão do consumo alimentar sem conhecimento, critério ou preocupação apresentado anteriormente, Giddens (1991) coloca que em uma sociedade marcada por essas situações de descredibilidade na indústria alimentícia existe a tendência da busca por significado e por segurança. E daí é na produção rural em que se encontra tradição, confiança e conforto (MENASCHE 2010). A autora ainda ilustra o caso com o consumo da polenta no estado do Rio Grande do Sul. E o mesmo pode ser encontrado em outros casos de chefs de cozinha que exaltam as características de produção e origem dos produtos, como por exemplo a nutricionista Bela Gil, que utiliza sua exposição e redes sociais para falar sobre produtos locais e reafirmar sua posição na valorização dos mesmos.

Com este fenômeno podemos observar não só um retorno da população em geral à produção local, como um símbolo de segurança (SCARABELOT; SCHNEIDER, 2012), mas também de qualidade e para chefs de cozinha e restaurantes.

“A necessidade dos agricultores de se inserir nos circuitos agroalimentares se une aos interesses dos consumidores por uma alimentação mais saudável,

numa sociedade onde a confiança nos sistemas formais de vigilância foi abalada por recentes escândalos. Os mercados de cadeias agroalimentares curtas são significativos, pois “possuem a capacidade de ressocializar ou [...] reespecializar o alimento, permitindo ao consumidor fazer julgamento de valor.” (MARSDEN et al., 2000, p. 425).

Em outro contexto, a produção de alimentos também se apresenta como uma oportunidade de desenvolvimento econômico regional sustentável. E para isso é necessária uma aproximação entre produtor e consumidor (FRIEDMAN, 2007).

“Isso significa que o produto chega ao consumidor com um grau significativo de informações e carregado de valor sobre seu processo de produção. A qualidade passa a ser fator chave nesse processo e cresce a necessidade de se (re) construir a relação de confiança entre produtores e consumidores (MARSDEN et al., 2000), fazendo crescer a valorização dos alimentos produzidos localmente e a produção orgânica, agroecológica e artesanal das cadeias curtas, o que permite uma reconexão entre produtores e consumidores. (SCARABELOT; SCHNEIDER, 2012, p. 108)

Toda essa ressignificação do alimento traz uma percepção de qualidade que é baseada em valores sociais como igualdade social, saúde, tipos de produção, tradição e origem, construídas a partir de produtores, intermediários e consumidores (NIERDELE, 2011). “O papel da gastronomia, neste contexto, participa de um processo social maior e mais geral do próprio sentido de ressignificação do consumo e do mercado de alimentos.” (ZANETI, 2017).

### **2.2.2 Os restaurantes como parte da tendência Locavorista**

Todo o debate gerado a partir da ressignificação dos alimentos na sociedade faz com que as decisões acerca do que comer sejam cada vez mais embasadas em questões sociais e de estilo de vida (WOORTMAN, 2013). A alimentação não é mais somente a base da pirâmide de Maslow (MASLOW, 1970), mas também uma questão política, de lazer, saúde, conveniência e prazer (BARBOSA, 2009). A partir deste

contexto novas formas de consumo de alimentos se sobressaem (OLIVEIRA; PORTILHO; CORÇÃO, 2014), e a dita gastronomização, caracterizada por valorizar o sabor, a estética e o prazer trazido pelo alimento, se apresenta como uma crescente alternativa (BARBOSA, 2009). Uma vez representando qualidade, o alimento produzido localmente agrega valor ao produto resultante das técnicas gastronômicas e reaproxima a cozinha profissional do produtor local (BARBOSA, 2009). Neste cenário surgem movimentos sociais como o Locavorismo, mais evoluído internacionalmente, que já é adotado por restaurantes como Grits & Groceries na Carolina do Sul, Dockside Fish Market em Minnesota, Florida Cookery em Miami (SEVERSON, et. al, 2013). Nacionalmente falando a tendência do Locavorismo já vem se apresentando em restaurantes a partir da valorização de ingredientes nacionais. Um exemplo é o restaurante Maní, da Chef Helena Rizzo. Diminuindo ainda a escala, do produto nacional para o produto local, considerado aquele produzido a um raio de até 160 km, surgem exemplos em Porto Alegre, como o restaurante Del Barbieri, que elabora seu menu baseado na sazonalidade dos alimentos produzidos na região. (RODRIGUES, 2017).

“Pode-se discutir, então, que a gastronomização é um processo social que gera um novo fato social: a busca dos chefs por produtos de qualidade diferenciada, provenientes da compra e da relação direta com pequenos produtores. Ao mesmo tempo, esta demanda dos chefs está desencadeando um processo de singularização destes ingredientes – não apenas entre os chefs, mas também entre os consumidores e entre os próprios produtores.” (ZANETI, 2017. p.45)

### **2.3 Modelo de negócios**

Inicialmente voltada essencialmente para a organização militar, a estratégia era definida como a habilidade de orientar e organizar exércitos na busca do êxito em períodos de guerra (GHEMAWAT, 2005). Em caráter empresarial, ainda busca o êxito fazendo uma analogia entre o papel do general e o do gestor de uma organização (STEAD; STEAD, 2008). De acordo com Mintzberg e Quinn (1991), a estratégia era um termo já presente na antiguidade como uma competência administrativa, formada por habilidades como liderança e oratória, por exemplo. Para Porter (1996) estratégia



significa realizar as atividades que seus concorrentes desenvolvem de maneira diferente, ou realizar outras atividades que o diferencie dos demais. Para Mintzberg e Quinn (1991) ela pode ser definida com um plano que agrega políticas e objetivos e ações de uma organização de maneira coerente. Barney (2001) agrega à definição o fator desempenho, visto que para ele a estratégia é a busca pelo sucesso competitivo, e para a obtenção do sucesso é necessário bom desempenho. Apesar de diferentes definições é possível perceber que existe um ponto comum em todas elas: a coesão no comportamento organizacional como um fator de grande importância na tomada de decisão. (SALAZAR, ET. AL, 2016).

A adoção do Locavorismo no *business* de um restaurante é uma decisão estratégica. O desenvolvimento de um modelo de negócios baseado no movimento não só requer decisões e movimentos que façam sentido entre si (SALAZAR, ET. AL, 2016), mas principalmente lida com conceitos e demandas até então pouco exploradas, o que é um desafio a mais para os empreendimentos (AZEVEDO, 2015).

O Modelo de Negócios foi definido por Stewart e Zhao (2000) como “a afirmação de como a empresa fará dinheiro e como sustentará o fluxo de lucro com o passar do tempo”. Em 2002, Chesbrough e Rosenbloom apresentam funções específicas imprescindíveis para um modelo de negócios: Articulação da proposta de valor; identificação do segmento de mercado e métodos de obtenção de receita; Definição da cadeia de valor e a estrutura e recursos necessários; Determinação das fontes de receita do negócio; Aferição de custos e possibilidade de lucratividade; Adoção de um posicionamento claro frente a cadeia de valor; Desenvolvimento estratégico competitivo, capaz de diferenciar o negócio de seus concorrentes. Morris, Schindehutte e Allen (2003) trazem que o modelo de negócios é conduzido a partir dos pilares econômico, operacional e estratégico, quando seguidos nessa ordem, capazes de trazer uma visão mais clara para a definição da estratégia.

Segundo Osterwalder (2010) o modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor de um empreendimento. Ou seja, de que maneira a estratégia definida deverá ser implementada de modo que gere valor para o seu cliente. O modelo de negócios é capaz de realizar duas funções: captar valor, a partir do desenvolvimento de um posicionamento ou ferramenta dentro da cadeia produtiva que seja capaz de trazer vantagem competitiva à empresa; e gerar valor, através da organização da cadeia em cada um dos seus componentes (CHESBROUGH, 2007).

“Assim, o modelo de negócio pode ser definido, a partir de todas as definições convergentes listadas acima, como a criação de valor para as pessoas certas, usando dos meios estruturais e usufruindo dos melhores métodos para obtenção de lucro. É o real entendimento das interligações entre áreas, atuando em conjunto ao planejamento estratégico que a empresa utilizará para alcançar os melhores resultados. (MARINHO, 2016.p. 18)”

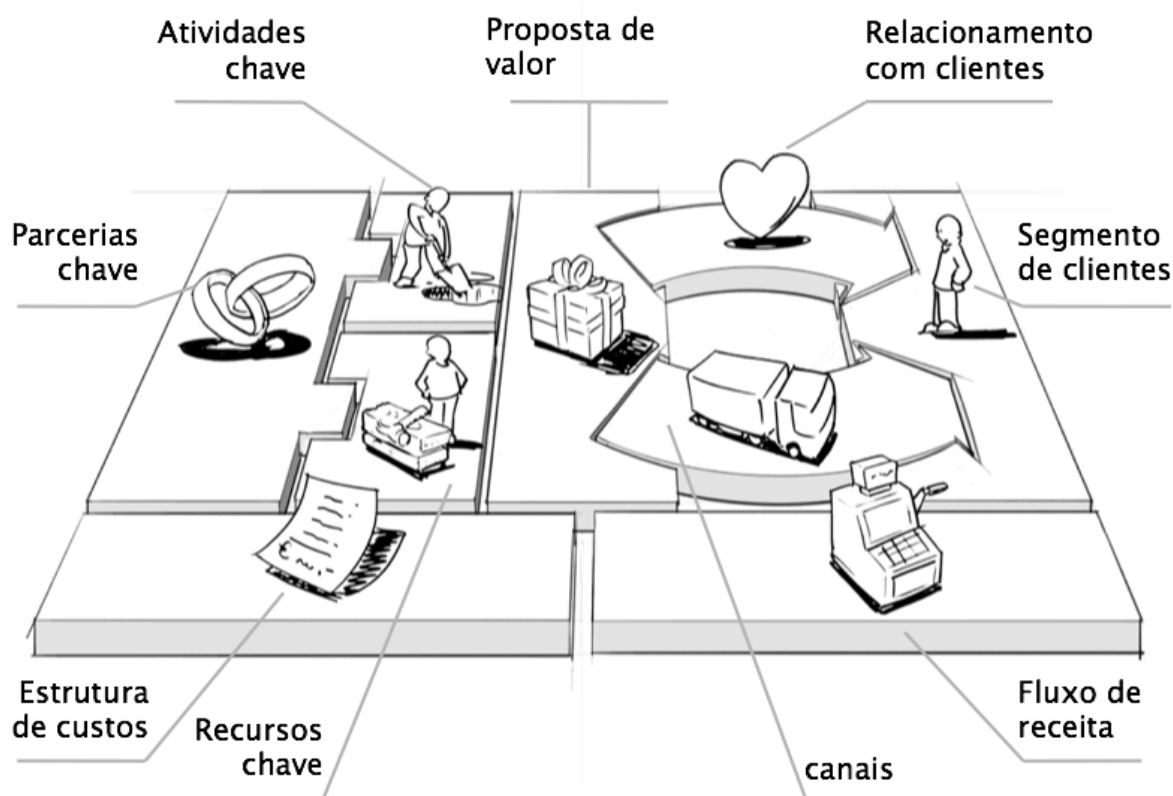
### **2.3.1 O modelo Canvas**

Os autores e criadores do modelo, Osterwalder e Pigneur (2010), identificam o Canvas como uma ferramenta que permite que a estratégia seja implementada em todos os processos da cadeia produtiva. Ele foi desenvolvido no período de seis meses colaborativamente, com a participação de quatrocentas e setenta pessoas de quarenta e cinco distintas nações.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2010, p. 42) o Canvas “[...] é uma ferramenta prática e útil que promove o entendimento, discussão, criatividade e análise”. O quadro então proporciona, a partir de nove componentes um amplo panorama do negócio, possibilitando o teste e validação de hipóteses antes de uma determinação permanente do empreendimento.

Os nove componentes do quadro são, na seguinte ordem: Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades Chave, Parcerias Principais, Estrutura de Custo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). E, ainda segundo os autores, os nove pontos cobrem as quatro áreas centrais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. O Business Model Canvas é apresentado como uma ferramenta para novos empreendimentos, e negócios que já estão rodando. Ele permite que hipóteses sejam testadas e remodeladas, até adaptação ao ambiente organizacional (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010).

**Figura 1 - Modelo Canvas:**



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010, p. 18)

### 2.3.1.1 Segmento de clientes

Para quem a organização está criando valor? Esta é a pergunta que deve ser respondida neste campo do modelo Canvas. Para conseguir atender seus clientes, o gestor deve conseguir segmentá-los, a fim de compreender melhor suas peculiaridades e como atingi-los de maneira mais efetiva. Então, por exemplo, existirá mais de um segmento de cliente, caso estes grupos tenham necessidades diferentes, sejam atingidos através de canais diferentes, representam lucratividade diferente, entre outros itens do modelo. Os autores (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010) colocam que os segmentos de clientes podem ser vários, e apresenta o Mercado de Massa, que não distinguem diferentes segmentos de clientes; o Nicho de Mercado, que apresentam um segmento bastante específico e especializado; Segmentado, que distinguem segmentos a partir de sutis diferenças entre as necessidades de seus clientes; Diversificado, que, por sua vez, distinguem segmentos a partir de consideráveis diferenças entre as necessidades de seus clientes; e a Plataforma

Multilateral, que atendem segmentos de clientes interdependentes, ou seja os segmentos são necessários para que o modelo de negócios funcione, pois estes se completam.

### **2.3.1.2 Proposta de valor**

A proposta de valor une as atividades que a organização realiza e para quem, qual segmento de clientes, ela as realiza. Esta, então, é a descrição de qual problema ela resolve, ou qual necessidade ela atende, e porque os seus consumidores utilizam o seu produto ou serviço.

“Uma Proposta de Valor cria valor para um Segmento de Clientes com uma combinação de elementos direcionados especificamente para as necessidades daquele segmento. Os valores podem ser quantitativos (ex.: preço, velocidade do serviço) ou qualitativos (ex.: design, experiência do cliente).” (OSTERWALDER E PIGNEUR, p. 30, 2010)

Os autores (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010) apontam alguns itens que podem contribuir para criação de valor para o cliente. A novidade apresenta uma solução para um conjunto de necessidades novo, que muitas vezes os clientes nem sabiam que tinham. Geralmente, estão ligados a produtos tecnológicos, mas isso não é necessariamente uma regra. Apenas apresentar algo novo, frente a carência de ofertas similares, já configura uma novidade. O desempenho é uma das maneiras mais tradicionais de se criar valor, afinal melhorando o desempenho de uma ferramenta ou serviço, a satisfação do cliente também é aumentada. A personalização adequa os serviços e os produtos às necessidades de cada cliente e segmento. “Fazendo o que deve ser feito”, é a categoria criada pelo autor para o valor que pode ser criado somente ao ajudar o cliente a executar os seus serviços. O Design de um produto é capaz de criar valor ao cliente. Apesar de ser um componente complementar, em indústrias como a de eletrônicos e a moda, o design pode ser uma parte de grande importância dentro da proposta de valor. A marca, ou o status que pode ser gerado a partir da aquisição de um produto ou utilização de um serviço também é um gerador de valor, afinal estarão satisfazendo necessidades dos clientes.

O preço é comumente utilizado para satisfazer os clientes, principalmente baixando-o em comparação aos concorrentes. Entretanto, quando o preço baixo é utilizado como proposta de valor, todo o modelo de negócios se altera, e a empresa é reconhecida por esta característica específica, como companhias aéreas *low cost* por exemplo. A redução de custo traz o outro lado, quando a empresa consegue auxiliar seus clientes a reduzir custos com suas próprias operações. A redução de risco apresenta valor aos clientes ao aumentar sua segurança, seja através de um seguro, ou de uma garantia, por exemplo. A acessibilidade, é trazida pelo autor como mais uma maneira de criar valor. Fazer com que mais pessoas tenham acesso a produtos ou serviços. Um bom exemplo são empresas ligadas ao movimento da *sharing economy* que facilita o acesso de muitas pessoas a serviços que antes seriam muito caros. E por fim, a conveniência e a usabilidade, que deixam os produtos ou serviços mais fáceis de usar em comparação aos seus concorrentes, podem gerar grandíssimo valor, principalmente considerando que hoje em dia as pessoas procuram gastar cada vez menos tempo em suas atividades.

### **2.3.1.3 Canais**

“Os canais são o ponto de contato dos clientes e desempenham um importante papel na sua experiência geral” (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010, p. 33). É através deles que a empresa vai alcançar e se comunicar com seus clientes, através da comunicação, distribuição e venda de seus produtos e serviços. Dentre as funções dos canais, apresentadas pelo autor, estão:

- Ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa;
- Ajudar os clientes a avaliar a Proposta de Valor de uma empresa;
- Permitir que os clientes adquiram produtos e serviços específicos;
- Levar uma Proposta de Valor aos clientes;
- Fornecer suporte ao cliente após a compra.

Osterwalder e Pigneur (2010) ainda trazem que os canais e, 5 fases diferentes, e cada fase pode ser coberta por diferentes ou um mesmo canal. Eles podem ser

diretos, ou indiretos, bem como particulares ou em parceria. O importante para a organização nesse momento é conseguir organizar a melhor composição de canais, abrangendo todas as fases, para a melhor experiência do cliente.

**Tabela 1- Tabela de Canais**

Tipos de Canais			Fases dos Canais				
Particulares	Direto	Equipes de Venda Vendas na Web Lojas Próprias	1. Conhecimento Como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e serviços?	2 Avaliação Como ajudamos os clientes a avaliarem a Proposta de Valor denossa organização?	3. Compra Como permitimos aos clientes comprar produtos e serviços específicos?	4. Entrega Como entregamos uma Proposta de Valor aos clientes?	5. Pós-venda Como fornecemos apoio pós-venda os clientes?
Parceiros	Indireto	Lojas Parceiras Atacado					

Fonte: Adaptado pela autora de Osterwalder e Pigneur, (2010, p. 27)

### 2.3.1.4 Relacionamentos com clientes

Neste componente são descritas as maneiras com as quais os segmentos de clientes específicos se relacionam com a empresa. Cada tipo de segmento pode ter um relacionamento diferente, afinal, cada um tem, ou não, uma maneira diferente de se comunicar e absorver informações.

As relações estabelecidas entre empresa e clientes podem ser automatizadas ou pessoais, e elas têm como objetivo fazer a conquista e retenção dos clientes, e ampliação de vendas. “O Relacionamento com Clientes utilizado pelo Modelo de Negócios de uma empresa influencia profundamente a experiência geral de cada cliente.” (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010, p. 35).

O autor traz na bibliografia categorias de relacionamento com cliente que podem ser utilizadas, e coexistir, na interação com os clientes. Essas são: Assistência pessoal, baseada na relação humana, no contato direto com alguém que represente a marca, seja por telefone, *email*, ou no próprio ponto de venda; Assistência pessoal dedicada, quando o atendimento é mais profundo e exclusivo, tendo um representante dedicado a um cliente individual, como por exemplo gerentes de banco que atendem uma carta de clientes limitada e específica; *Self-service*, quando não existe relacionamento direto entre empresa e cliente, e o último deve realizar tudo

sozinho, a partir das ferramentas disponibilizadas pela empresa; Serviços automatizados, quando o serviço ainda é *self-service* mas conta com algumas funcionalidades personalizadas, como serviços automatizados que reconhecem clientes, e podem oferecer serviços específicos; Comunidades, quando os clientes são conectados, criando uma rede de interação em que os próprios usuários dão suporte mútuo; Co criação, quando os clientes fazem parte do processo de criação e desenvolvimento de produtos, a partir das suas opiniões e críticas.

### **2.3.1.5 Fluxo de receita**

O Fluxo de Receita representa toda a renda gerada por cada segmento de cliente.

“Uma empresa deve se perguntar: que valor cada Segmento de Clientes está realmente disposto a pagar? Responder com sucesso a essa pergunta permite que a firma gere uma ou mais Fontes de Receita para cada segmento.” (Osterwalder e Pigneur, 2010, p. 37).

Existem, segundo os autores (OSTERWALDER E PIGNEUR 2010), diferentes modos de precificação, como promoções, leilões, gerenciamento de produção, lista fixa ou dependência de volume, que podem ser utilizados pelas empresas.

Um Modelo de Negócios pode envolver dois tipos diferentes de Fontes de Receita: 1) Transações de renda resultantes de pagamento único; 2) Renda recorrente, resultante do pagamento constante, advindo da entrega de uma Proposta de Valor aos clientes ou do suporte pós-compra.

Além disso, existem diversas maneiras de gerar receita. Os citados pelo autor são: venda de recursos, taxa de uso, taxa de assinatura, empréstimos, aluguéis e leasings, licenciamento, taxa de corretagem e anúncios.

**Tabela 2 - Mecanismos de Precificação**

<b>Mecanismos de Precificação</b>			
<b>Precificação Fixa</b>		<b>Precificação Dinâmica</b>	
Preços predefinidos baseados em variáveis estáticas		Os preços mudam com base nas condições do mercado	
<i>Preço de Lista</i>	Preços fixos para produtos, serviços ou outras Propostas de Valores individuais.	<i>Negociação (barganha)</i>	Preço negociado entre dois ou mais parceiros, depende do poder e/ou das habilidades de negociação.
<i>Dependente da característica do produto</i>	O preço depende do número ou da qualidade das características da Proposta de Valor.	<i>Gerenciamento de Produção</i>	O preço depende do inventário e do momento da compra (normalmente utilizado para recursos esgotáveis, como quartos de hotel ou assentos de linhas aéreas).
<i>Dependente dos Segmentos de Clientes</i>	O preço depende do tipo e de todas as características dos Segmentos de Clientes.	<i>Mercado em tempo real</i>	O preço é estabelecido dinamicamente, com base na oferta e na demanda.
<i>Dependente de volume</i>	O preço fica em função da quantidade comprada.	<i>Leilões</i>	Preço determinado pelo resultado de um leilão competitivo.

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010, p. 33)

### 2.3.1.6 Atividades chave

Todas as ações que são essenciais para que o modelo de negócios funcione compõem as Atividades-Chave. Essas são as ações mais importantes para que a empresa obtenha sucesso.

“Assim como os Recursos Principais, elas são necessárias para criar e oferecer a Proposta de Valor, alcançar mercados, manter Relacionamento com o Cliente e gerar renda. E, assim como os Recursos Principais, as Atividades-Chave se diferenciam dependendo do tipo de Modelo de Negócios.” (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2010, p. 36)

Osterwalder e Pigneur (2010) categorizam as atividades chave da seguinte maneira, apresentada na Tabela 3.



**Tabela 3 - Atividades chave**

Produção	Estão relacionadas com desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidades substanciais e/ou qualidade superior. A atividade de produção domina os modelos de negócio da manufatura.
Resolução de Problemas	Relacionam-se com novas soluções para problemas de clientes específicos. As operações de consultoria, hospitais e outras organizações de prestação de serviço estão tipicamente dominadas por atividades de resolução de problemas. Seus modelos de negócio pedem atividades como gerenciamento de conhecimento e treinamento contínuo.
Plataforma/rede	Os modelos de negócios projetados com uma plataforma como Recurso Principal são dominadas pelas Atividades-Chave de plataforma ou rede. Redes, plataformas de combinação, software e até mesmo marcas podem funcionar como plataforma. O modelo do eBay exige que a empresa desenvolva e mantenha continuamente sua plataforma: o site ebay.com. O modelo da Visa exige atividades relacionadas a plataforma do seu cartão de crédito para comerciantes, clientes e bancos. O modelo da Microsoft exige o gerenciamento da interface entre outros comerciantes de software, e sua plataforma de sistema operacional Windows. As Atividades--Chave da categoria se relacionam com o gerenciamento de plataformas, fornecimento de serviços e a promoção das plataformas.

Fonte: Adaptado pela autora de Osterwalder e Pigneur (20'0, p. 37)

### 2.3.1.7 Recursos chave

Os recursos permitem que a empresa crie e entregue sua proposta de valor. Para um modelo de negócios, geralmente diversos recursos são necessários. Estes podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, e podem ser próprios, alugados ou provindos de parceiros chave.

### **2.3.1.8 Parcerias chave**

As parcerias chave são aquelas formadas por fornecedores e parceiros a fim de fazer com que o negócio funcione. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), estas parcerias podem ser divididas em 4 tipos:

1. Alianças estratégicas entre não competidores;
2. Coopetição: parcerias estratégicas entre concorrentes;
3. *Joint ventures* para desenvolver novos negócios;
4. Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

O autor também aponta três diferentes motivações para que sejam realizadas parcerias, estas são: otimização e economia de escala, redução de risco e aquisição de recursos e atividades particulares.

### **2.3.1.9 Estrutura de custos**

Na estrutura de custos são apresentados todos os principais custos envolvidos na operação. Algumas empresas têm mais custos que outras, e outras baseiam todo o seu modelo em cima deste pilar. Osterwalder e Pigneur (2010) dividem os modelos de negócio em duas grandes macros da estrutura de custos: Modelos de negócios direcionados pelo custo, em que a concentração é voltada para minimizar o custo o máximo possível, e modelos de negócios direcionados pelo valor, em que o que importa de fato é o que está sendo oferecido ao cliente final. Além disso a estrutura de custos pode ser dividida em custos fixos, custos variáveis, economias de escala e economias de escopo.

**Tabela 4 - Tabela de custos**

Custos Fixos	Custos que permanecem os mesmos apesar do volume de artigos ou serviços produzidos. Exemplos incluem salários, aluguéis e fábricas. Alguns negócios, como a manufatura, são caracterizados por uma grande proporção de custos fixos.
Custos variáveis	Custos que variam proporcionalmente com o volume de artigos ou serviços produzidos. Alguns negócios, como os festivais de música, são caracterizados por uma grande proporção de custos variáveis.
Economias de escala	Vantagens de custo das quais um negócio tira proveito na medida em que a demanda aumenta. Grandes empresas, por exemplo, se beneficiam de taxas menores na compra por atacado. Este e outros fatores fazem com que o custo médio por unidade se reduza, na medida em que a demanda aumenta.
Economias de escopo	Vantagens de custo das quais um negócio tira proveito devido a um maior escopo de operações. Em uma grande empresa, por exemplo, as mesmas atividades de marketing ou Canais de Distribuição podem dar apoio a múltiplos produtos.

Fonte: Adaptado pela autora de Osterwalder e Pigneur (2010, p. 41)

### 2.3.2 O modelo Chesbrough

Chesbrough (2012) traz em sua literatura outra abordagem para o modelo de tabela negócios, similar ao Canvas, por basear-se também em uma rede inter-relacionada de fatores. Entretanto, o autor deixa clara a necessidade de haver uma aplicabilidade de inovação do modelo para qualquer tipo de empresa, não só as ligadas a tecnologia. "Embora o termo modelo de negócios seja normalmente aplicado no contexto de firmas empreendedoras, tem valor também, no entendimento de como as companhias de todos os alcances e influências conseguem converter potencial tecnológico em valor econômico." (CHESBROUGH, 2012, p. 79).

Segundo o autor, em "Inovação Aberta", as "Empresas podem criar e capturar valor de suas novas tecnologias de três maneiras básicas: pela incorporação da tecnologia aos seus negócios estabelecidos, pelo licenciamento da tecnologia para outras empresas ou pelo lançamento de empreendimentos destinados a explorar a

tecnologia em novas arenas de negócios" (CHESBROUGH, 2012, p. 79). Neste contexto, a aplicação do Locavorismo em um restaurante, nada mais é do que a inserção de uma nova tecnologia.

Segundo Chesbrough e Rosenbloom as funções de um modelo de negócios devem ser:

**Tabela 5 - Funções de um modelo de negócios**

PROPOSIÇÃO DE VALOR	O valor criado para os usuários pela oferta baseada na tecnologia.
SEGMENTO DE MERCADO	Os usuários para quem a tecnologia é útil e o propósito para o qual será usada.
CADEIA DE VALOR	Estrutura da qual se requer que crie e distribua a oferta, e determinar os ativos complementares necessários para sustentar a posição da empresa nessa cadeia.
ESTRUTURA DE CUSTOS E MARGENS PROJETADAS	Mecanismos de geração de rendimentos para a empresa e custos da empresa dada a proposição de valor e a estrutura de cadeia de valor escolhida
REDE DE VALOR	Posição da empresa, entre fornecedores e consumidores, e identificação de potenciais firmas e competidores complementares.
ESTRATÉGIA COMPETITIVA	Estratégia pela qual a empresa inovadora irá ganhar e sustentar sua vantagem sobre as rivais

Fonte: Chesbrough, adaptada pela autora, (2012, p. 80)

### **2.3.2.1 Proposição de valor**

Para uma proposição de valor latente a nova tecnologia, é necessário que seja definido o produto que será ofertado e como ele poderá ser utilizado pelo consumidor. Chesbrough aponta que a melhor maneira de identificar a proposição de valor é a partir do ponto de vista do cliente: "Quais problemas do consumidor você irá resolver?"

E que proporções esse problema tem para o consumidor?" (CHESBROUGH, 2012, p. 81).

### **2.3.2.2 Segmento de mercado**

Para a definição de uma proposição de valor, é necessário também definir quem será o cliente. O Segmento de mercado é o grupo de consumidores para o qual a proposição de valor fará sentido, ou em outras palavras, solucionará um problema e criará novas oportunidades. Clientes potenciais podem identificar diferentes atributos na mesma tecnologia, e assim, um mesmo produto, pode vir a ter mais de um segmento de mercado, e, por conseguinte, mais de uma proposição de valor. "As empresas precisam definir um conjunto de consumidores de maneira a poder decidir quais atributos tecnológicos deverão buscar na fase de desenvolvimento". (CHESBROUGH, 2012, p. 82)). Uma boa definição de mercado alvo, e de proposição de valor, facilita a compreensão do que deve ser feito e o que não deve ser feito, como por exemplo custo versus desempenho, ou escala versus exclusividade. Até conhecer quem são seus clientes e o que eles valorizam na sua oferta, você não sabe o que deve ofertar e o que pode correr o risco de não ofertar."

### **2.3.2.3 Cadeia de valor**

Este é o atributo que, segundo o autor, é geralmente associado ao modelo de negócios. Entretanto, só podemos evoluir no mesmo depois de ter entendido a proposição de valor, o mercado objetivado e respectiva oferta. O objetivo da cadeia de valor é criar valor dentre as atividades necessária para criar e entregar o produto. O desenvolvimento desse valor é importante, mas também não a única necessidade. Tão importante quanto isso é a empresa compreender como apropriar valor para si, fim de lucrar com o modelo. "Como Michael Porter tem poderosamente demonstrado, a capacidade de reivindicar valor dependerá do equilíbrio de forças entre a empresa, seus clientes, seus fornecedores e seus concorrentes." (CHESBROUGH, 2012, p. 82).

#### **2.3.2.4 Estrutura de custos e margens projetadas**

A estrutura de custos e margens projetadas nada mais é do que a arquitetura dos rendimentos, segundo o autor. Basicamente, como o será criado valor, de que maneira ele será cobrado e distribuído entre todos os participantes da cadeia de valor. “Tendo definindo as especificações gerais da oferta e os contornos gerais da cadeia de valor, você pode passar a desenvolver um entendimento da mais provável estrutura de custos. Este entendimento preliminar do preço e custo resulta nas margens pretendidas.” (CHESBROUGH, 2012, p. 83)

#### **2.3.2.5 Rede de valor**

A formação de uma cadeia de valor abrange não só os atributos já citados, mas também parceiros externos. Esses foram a rede de valor, que nada mais é do que a união de fornecedores, clientes e outros terceiros organizados de acordo com a proposição de valor da empresa. Ou seja, ela “modela o papel que [...] desempenham para influir no valor capturado pela comercialização de uma inovação”. E daí se mostra como é importante desenvolver uma rede de valor sólida, e de confiança, afinal esses parceiros são capazes de alavancar o valor de uma tecnologia. Inclusive, este pode ser o que faz uma organização ser mais competitiva que suas concorrentes.

#### **2.3.2.6 Estratégia competitiva**

“Fatores-chave para manter o sucesso competitivo incluem a capacidade de conquistar acesso diferenciado a recursos fundamentais, a criação de processos internos úteis aos clientes e difíceis de os concorrentes imitarem, e a experiência passada e o futuro impulso da empresa no mercado.” (CHESBROUGH, 2012, p.84) A partir disso, o autor convida a discutir sobre as implicações cognitivas no modelo de negócios.

É de extrema importância que os negócios busquem constantemente por inovações. Entretanto, o autor destaca a dificuldade dos gerentes em escolher, dentre um universo de escolhas, quais decisões tomar para trazer inovações para a empresa. Entretanto, se faz necessário, durante o processo de construção de um plano de

negócios, que os gerentes consigam conectar *inputs* técnicos e *outputs* econômicos. Por *input* técnico, o autor traz capacidades, velocidades e funções, como exemplo. Já para *outputs* econômicos, valor para os consumidores, preços, suporte técnico, garantia, canais de distribuição e etc.

Através de um diagrama, Chesbrough (2012), explica que o modelo de negócios é um intermediador, que faz a ligação entre o input técnico e o output econômico. Pois, dessa maneira fica mais simples visualizar como o aumento de desempenho da empresa, pode impactar na proposição de valor.

O desenvolvimento de um modelo de negócios faz com que gestores encontrem questões complexas e decisões difíceis a serem tomadas. De acordo com pesquisas prévias do próprio autor, é sabido que gerentes não fazem a melhor avaliação das possibilidades quando se deparam com tais questões. E, portanto, utilizam filtros cognitivos, a fim de utilizar somente a informação aplicável a sua realidade. Esse filtro, apesar de ser útil, dada a vasta quantidade de informações as quais estamos expostos hoje, ao mesmo tempo desenvolve um certo preconceito, que possivelmente fará com que o gestor barre, ou não perceba, novas oportunidades. Por isso a importância do mapa cognitivo na aplicação de modelos de negócios tanto para novas empresas, quanto para aquelas que já são estabelecidas.

**Figura 2 – Mediação dos domínios técnicos e econômicos pelo plano de negócios**



Fonte: Chesbrough (2012, p.85)

## 2.4 Locavorismo e modelos de negócios de restaurantes

Tendo entendido o modelo de negócios a partir da perspectiva de dois diferentes autores, chega o momento de compreender como o Locavorismo é aplicado por restaurantes, e dessa maneira como ele captura valor de seus clientes. Segundo Chesbrough, “uma tecnologia medíocre, seguida de um grande modelo de negócio, poderá ser mais valiosa do que uma tecnologia medíocre usada num modelo de negócio medíocre.” (CHESBROUGH, 2012, p. 80)). Como já citado pelo autor, algumas vezes a tecnologia escolhida pelo gestor não é de fácil aplicabilidade, e então um modelo de negócio deve ser adaptado a essa realidade, de maneira que haja valor. No caso do Locavorismo, existe uma clara necessidade de adaptação, visto que o movimento possui várias exigências e limitações para que seja reconhecido. No caso de restaurantes, o chef ou gestor não pode utilizar em suas preparações alimentos que tenham sido produzidos há mais de 160 km de distância, isso no seu contexto mais raso. Se formos ao fundo do movimento, estes alimentos devem ser preferencialmente orgânicos, originários de pequenos produtores e compatíveis com a estação, vegetação e cultura local.

Seguindo os padrões atuais, esse tipo culinário, a local, limita muito o chef, que não pode contar com frutas e verduras que estão fora de época, frutos do mar não nativos, e até mesmo produtos simples, mas que através de importação diminuem o custo da preparação. Neste cenário, o restaurante Del Barbieri, de Porto Alegre, que apresenta como valor o fato de reproduzir pratos compostos somente por alimentos locais, deve ter um modelo de negócio diferente dos de outros restaurantes da capital, a fim de entregar ao cliente o localismo como valor. Se o Chef Marcelo Schambeck e outros gestores do restaurante "não tiverem sucesso nesse empenho, as ditas tecnologias renderão menos do que poderiam render com outras aplicações" (CHESBROUGH, 2012, p. 80).



### **3 ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo serão apresentados os dados coletados através de pesquisas e entrevistas individuais em profundidade, para discussão, e finalmente a análise final. As informações colhidas serão revisadas e comparadas com base na revisão teórica e nos objetivos previamente definidos.

#### **3.1 A escolha do restaurante**

Para a realização do trabalho se fazia necessário encontrar um restaurante em Porto Alegre que se encaixasse nas delimitações de Locavorismo estabelecidas pela autora previamente. No mínimo 90% dos alimentos utilizados na elaboração das refeições deveria ser produzido em uma distância máxima de 160km, e de preferência por produtores de pequeno porte.

Inicialmente buscou-se na internet restaurantes que já tivessem reconhecimento por utilizar alimentos regionais, além de indicações diretas de clientes. Elencaram-se 4 restaurantes que possivelmente atenderiam essas características, e a partir disso a autora entrou em contato com cada um deles, para realizar uma breve entrevista, com o único intuito de identificar se eles se encaixavam no conceito estipulado. Com os dados levantados, verificou-se que de fato, os 4 restaurantes poderiam ser considerados Locavoristas, entretanto 3 deles são veganos. Considerando a prematuridade do termo Locavorista, a autora acreditou que realizar a pesquisa em estabelecimentos que já são reconhecidos especialmente por servirem refeições veganas atrapalhariam os resultados. Dessa maneira o restaurante escolhido para a realização do trabalho foi o Del Barbieri, localizado no centro histórico de Porto Alegre, e famoso por valorizar produtores locais.

### 3.2 A visão do Proprietário

A entrevista realizada com o Chef Marcelo Schambeck foi feita de maneira semiestruturada, perguntando primeiramente sobre a história do negócio, como se deu seu desenvolvimento e evolução.

“Há 11 anos, tinha uma barbearia aqui e essa barbearia era do meu pai. ele já tinha ela desde 67 mais ou menos, e eles tinham a ideia de fazer - meus pais tinham a ideia de reformar fazer algo novo. E veio essa ideia de quando eu estava estudando gastronomia, de botar algo relacionado à gastronomia. Eu fiz um plano de negócios baseada em cima desse espaço. Tudo começou como um café na verdade.” (SCHAMBECK, 2018)

Em seguida buscou-se entender o porquê de o chef utilizar ingredientes locais em suas preparações e como essa atividade foi inserida na rotina do restaurante.

“No final de 2008 para 2009 a gente repensou o negócio, e foi quando estruturei para começar a abrir todos os dias no almoço. Então, a partir desse momento que eu comecei a ter mais foco nos produtos, e na verdade nesse momento comecei a frequentar a feira de sábado da José Bonifácio. Então eu acho que a grande virada. Foi nesse momento com a feira. Porque na verdade eu ia na feira em busca de sazonalidade, porque na feira comum não tinha essa sazonalidade, porque tem muita coisa que vem de fora da Ceasa. E nessa não. Eu tinha o produto de época que, conseqüentemente tem um preço melhor, tem uma qualidade melhor, e então buscando esses dois foi meu principal interesse. Só que daí eu comecei a me envolver tanto com essas vidas na feira que eu comecei a conhecer mais os produtores, então conhecendo mais os produtores veio o interesse de conhecer onde eles produziam, e comecei a fazer essas visitas no sítio dele. E isso já faz 8 anos mais ou menos, dessa virada.” (SCHAMBECK, 2018)

Entendendo os porquês, a autora questionou o chef sobre o quanto ele acreditava que este movimento, de consumir localmente, é percebido por seus clientes e quais são as motivações para que eles frequentem o restaurante. Ainda nesse viés, buscou-se saber qual a opinião do chef sobre limitações que dificultariam a adoção do Locavorismo em modelos de negócios de outros restaurantes. A

entrevista se deu com essa estrutura afim de atender os objetivos propostos, coletando assim mais informações que subsidiem a pesquisa.

### **3. 3 A visão dos clientes**

As entrevistas realizadas com os clientes foram breves e diretas. A ideia é captar de maneira mais palpável o entendimento que os clientes têm sobre o Del Barbieri, e se a proposta de valor identificada, o Locavorismo, é percebida. Por isso, em nenhum momento, durante a entrevista, é feita qualquer alusão ao consumo local, assim, as respostas não são tendenciosas. Inicialmente, é perguntado sobre a frequência do cliente no restaurante, visto que quanto mais o restaurante for visitado, maior será a absorção de informações sobre ele. Depois, sobre o que o leva a visitar o estabelecimento, e o que considera importante no mesmo. O objetivo é já identificar se o Locavorismo é uma característica tão marcante que é trazida como um diferencial do Del Barbieri.

“Soube através das redes (sobre o Del Barbieri). Também acompanho o trabalho do Marcelo, então vi o episódio do programa Chefs Brasileiros do GNT que ele participou. Também já estive no restaurante quando ele participava de um projeto de reutilização de alimentos. Vejo que existe uma preocupação muito grande com qualidade e procedência.” (Cliente 2, 2018)

As primeiras questões buscavam basicamente compreender se os clientes identificam a escolha dos ingredientes como valor, e se o consumo local é reconhecido. Ao final do questionário foram feitas perguntas relacionadas aos ingredientes, buscando-se identificar a percepção dos clientes do restaurante sobre o mesmo. Mas novamente de maneira neutra, sem orientação para as respostas. Os questionamentos relacionados aos ingredientes iniciavam fazendo uma relação entre a qualidade do prato e a origem dos alimentos, e por fim se o cliente tem qualquer conhecimento sobre a procedência deles.

### 3.4 Descrição do caso

Del Barbieri é um restaurante localizado na região central de Porto Alegre. Dentro do que antes era uma barbearia tradicional da cidade, Marcelo Schambeck, filho do dono do espaço, há 11 anos iniciou a transição para o que hoje é um restaurante reconhecido e premiado. Iniciando como um café, o chef trazia em suas preparações um cardápio mais voltado para o regional, adotando ingredientes e sabores tradicionais no Rio Grande do Sul.

Tudo começou na barbearia de seu pai, daí o nome “Del Barbieri”, a “Barbearia Elegante”, que em 1968 foi comprada pelo pai do Chef Marcelo Schambeck. Ao chegar na fase de conclusão do curso de gastronomia, o chef resolveu incluir, anexado ao salão, um pequeno café, para servir os fregueses que iam até o local. Em 2007, quando iniciou o trabalho do café, o chef trazia para seus pratos alguns pontos de regionalismo, como a empada recheada de charque, mas não tinha nessa ação o intuito da abordagem do consumo local, mas sim de apenas resgatar sabores tradicionais da cultura gaúcha.

Com o tempo o que era um café se tornou um restaurante, e em 2011 a barbearia deixou de existir. O almoço que antes era servido somente quarta feira hoje acontece agora de terça a sábado. Os menus, com *couvert*, entrada e prato principal, são renovados a cada mês, e contam com uma diferente versão para cada dia da semana. Aos sábados, a inspiração vem da feira orgânica e, a partir disso Schambeck desenvolve os pratos do “Menu de Feira”. O chef conta que, com o desenvolvimento do restaurante foi adotando práticas de utilização de ingredientes produzidos localmente, principalmente por atender dois requisitos: a já comentada busca por sabores regionais e a qualidade dos produtos.

É reconhecido pelo Marcelo, e também por outros renomados chefs, que a qualidade do alimento produzido a uma pequena distância do restaurante, é considerável quando comparado a aqueles que precisam viajar para chegar até o prato. Estes alimentos importados, ou até mesmo nacionais, mas que são produzidos em outras regiões do país, são colhidos antes do momento apropriado, finalizando seu processo de amadurecimento dentro de caminhões, o que faz com o que seja menos saboroso do que o que completou seu ciclo na natureza e foi fresco para a cozinha. O mesmo se reflete em alimentos processados, visto que para suportar

longos períodos nas prateleiras e estradas, contam com aditivos como conservantes e estabilizantes, que conseqüentemente alteram o sabor do produto.

Tendo isso em mente, o chef, faz a compra dos seus ingredientes na feira local, semanalmente. Prezando assim, por ingredientes mais frescos e de pequenos produtores, e não aqueles que vêm da SEASA. Por entrar nessa rotina, o contato com os produtores foi crescendo, e por sua vez o conhecimento sobre os alimentos e sua produção. E então, a partir disso, o chef conta que passou a se inteirar mais sobre os benefícios de consumir localmente.

O chef, em parceria com Flavia Mu, jornalista e sua esposa, desenvolveu o blog “Identidade RS”. Nele os dois compartilham descobertas de sabores e tudo o que os envolve em visitas a produtores durante viagens pelo Rio Grande do Sul. Os autores se apresentam da seguinte maneira:

“Curiosos por tudo que seja autêntico, genuíno e de qualidade, esses dois exploradores do sabor buscam, nas referências mais puras do Rio Grande do Sul, as respostas que melhor traduzam a personalidade de um Estado que faz parte do Brasil e ao mesmo tempo tem alma da pampa, num diálogo muito próximo com Uruguai e Argentina.

Como no documentário A linha fria do horizonte, em que o clima influencia a essência das pessoas e conduz a construção de uma identidade própria, Flavia e Marcelo pegam carona no minuano desbravando espaços que tragam conhecimentos, muitos deles passados de geração para geração e que ainda não tinham registro.

A ideia de percorrer esses lugares vem ao encontro da importância de não deixar que desapareça tanta riqueza e experiência. Eles mesmos, Flavia e Marcelo, têm histórias pessoais valiosas e que forjaram muito do que são hoje.

Flavia tem origem chinesa-lituana. Marcelo é descendente de alemães. E isso dá um caldo consistente para uma mistura de culturas. Ambos trazem no DNA experiências familiares que reforçam o quanto a diversidade é encantadora.

Há quem lembre dos restaurantes Lokun e Kowloon, quando Porto Alegre oferecia poucos lugares para degustar comida com tradição oriental. Mérito da família Mu. Enquanto, na casa dos Schambeck, o quintal rendia temperos, a cozinha era interligada com a sala de estar e as conversas em volta do fogão sempre presentes.” (AZEVEDO, site do Identidade RS, 2018)

Hoje, o chef que foi eleito o melhor de Porto Alegre em 2017, traz em seus pratos a busca pela cultura e identidade gaúcha, valorização de produtores e produtos locais e respeito a natureza. A construção de menus mensais faz com que a utilização de produtos produzidos localmente seja mais viável, visto que o menu se adequa a sazonalidade. Entretanto é importante frisar que não são 100% dos produtos utilizados nas composições que são locais. Tanto pela questão da sazonalidade, quanto de preço e estabilidade de sabor, alguns ingredientes utilizados pelo Marcelo não são produzidos no Rio Grande do Sul. Apesar disso, deixa claro que a preferência pelos alimentos produzidos na região, e que estes sempre são “as estrelas do prato”.

O restaurante se localiza na rua Jerônimo Coelho, coração de Porto Alegre, onde o chef, juntamente com outros 2 profissionais, comanda a cozinha envidraçada anexa ao salão com poucas mesas. Geralmente é necessário efetuar reserva, principalmente aos sábados, pelo espaço limitado do salão. O almoço durante a semana custa R\$55 se acompanhado de sobremesa, e R\$38 se for a versão somente com *couvert*, entrada e prato principal. Já aos sábados, o menu é composto por *couvert*, entrada, principal e sobremesa e construído no mesmo dia, e por isso o seu valor é de R\$106.

### **3.5 Proposta de valor**

Como todo bom restaurante, o Del Barbieri entrega para seus clientes pratos elaborados com produtos de qualidade, bem equilibrados e saborosos. Basicamente, comida boa. O que faz dele especial, além de ser assinado por um chef premiado, é que existe uma identidade que é seguida e adotada em todas as elaborações. Em pesquisas rápidas na internet, diversas reportagens de diferentes fontes aparecem, entretanto todas elas trazem à tona a utilização de produtos regionais e locais, com a valorização da cultura gaúcha.

“Claro que o churrasco “tá” dentro da nossa cultura, e é muito forte essa cultura do churrasco. Mas a gente não come churrasco todo dia. O churrasco, ele é um momento de confraternização, de estar com a família. Existe a comida do dia a dia. Existem os produtos do dia a dia. Um dos objetivos do meu trabalho é justamente mostrar esses outros produtos do rio grande do sul. Muita gente não sabe que a gente tem frutas nativas incríveis, que tem

produtores orgânicos. É isso que eu quero mostrar no meu trabalho. [...] A nossa intenção é contar a história de pessoas que de certa forma influenciam a gastronomia do Rio Grande do Sul.” (SCHAMBECK, 2017)

O Del Barbieri é assinado por um chef, portanto o que é entregue são refeições com mais requinte e elegância, tendo uma excelente utilização, combinação e preparação dos pratos, trazendo sabores diferentes dos encontrados em restaurantes comuns. Um grande diferencial do restaurante é o fato de o Chef Marcelo Schambeck, ao trabalhar com ingredientes comprados na feira, elaborar menus distintos todos os dias, e todos os meses, criando assim sempre experiências únicas para os seus clientes.

Apesar de, em seu discurso, o chef reconhecer os benefícios econômicos, sociais e ambientais na utilização de produtos locais, o que prevalece é a sua relação com a qualidade do alimento, e com a história do produtor. Em diversas entrevistas, o chef traz essa ideia de cozinhar uma comida com história e com sentimento, e daí essa importância de conhecer mais os produtores e seus produtos.

“[...] eu acho mais relevante até do que a tradição (outros fatores relacionados à utilização de produtos produzidos localmente). Porque na verdade tem muito produto não tradicional, muito se tratando de Hortifrúti, que não são nativos, e que não são hortaliças do Rio Grande do Sul especificamente, mas que produtores estão plantando aqui. Acho isso bem relevante. Não vou usar só pinhão, vou usar a couve Romana que o Dudu tá produzindo. Não é especificamente nativa, mas principalmente a questão do comércio, do giro ficar dentro do Rio Grande do Sul. E principalmente questão de qualidade. Se não tem como tu ter um produto de qualidade, principalmente falando de produto fresco vindo de muito longe.” (SCHAMBECK, 2018)

### **3.5.1 A percepção da proposta de valor pelos clientes**

Analisando as avaliações do restaurante no Facebook, em nenhuma das 56 avaliações com comentários são utilizados os termos “local”, “gaúcho”, “regional”, “orgânico” ou qualquer outra referência a valorização da produção local. Dentre as 68 avaliações comentadas no Google, novamente os termos não são mencionados. Entretanto, ao realizar breves entrevistas com alguns clientes com certa recorrência,

percebe-se que a importância da origem do ingrediente é reconhecida, e que o Chef tem esforços específicos neste sentido, como o fato de ele visitar a feira todos os sábados para a elaboração dos pratos no mesmo dia, que é exaltado.

“[...] A gastronomia começa pelos ingredientes, e o Del Barbieri tem uma preocupação especial com isso. O menu de sábado, especialmente, privilegia achados das feiras de Porto Alegre, e acho isso incrível. Esse toque local é muito sofisticado, na realidade.” (Cliente 2, 2018)

Entretanto, apesar desse reconhecimento, apenas o caráter da qualidade do alimento é trazido para a discussão, ou então o “romantismo” da visita a feira local. Em nenhum momento é apontado, tanto nas redes sociais, quanto nas entrevistas com clientes, o fato dos ingredientes a importância de os ingredientes serem locais, produzidos na região ou sazonais. Alguns inclusive destacam o chef, pela manipulação dos ingredientes, mais importante do que os próprios alimentos.

### **3.6 Segmento de clientes e relacionamento**

O Del Barbieri não é um restaurante com preço na faixa média dos estabelecimentos do centro de Porto Alegre. O almoço mais barato custa R\$38 filtrando o público. Além disso o espaço é pequeno e atende poucos clientes diariamente. Tanto no site, quanto nas avaliações e dicas de clientes, é levantada a necessidade de se fazer reserva para almoçar no restaurante. Através de avaliações em sites como Google, Facebook, Yelp e Foursquare, é possível perceber que, apesar das altíssimas notas do restaurante (a mais baixa 9,1 no Foursquare), os comentários se repetem no que tange ao preço do serviço. Sendo assim, o valor dos pratos acaba sendo um limitador de público.

“Tem muitos que acabam não percebendo, não é talvez o principal foco deles. Muitos é só se alimentar. Mas também tem muitos que vem também tentando entender um pouco desse conceito, né. E eu acho que a gente trabalha bem essa ideia de consumo local [...] então acho que é muito mais as vezes um estilo de vida, que tem gente que acaba não valorizando. Não valorizam ou não percebem o benefício disso.” (SCHAMBECK, 2018)



A partir da fala de Schambeck é possível perceber que o segmento de clientes do restaurante pode ser dividido entre pessoas que buscam uma alimentação diferenciada, com pratos mais elaborados, e aqueles que de fato são tocados pelo ideal do consumo local, que têm esse estilo de vida mais preocupado com o meio ambiente de alguma maneira. Mas que de fato, nem todos são os clientes que chegam ao Del Barbieri por sua proposta de valor.

“Eu acho que na verdade essa questão é a ferramenta para o produto final que é o que realmente o cliente busca. Ele busca qualidade de comida, que ele vem aqui para ter uma experiência diferente. É um lugar que serve preparos não tão tradicionais, outros sim outros não, mas acho que o insumo entra como fator que ajuda a desenvolver esse produto final. Então eu acho que não é o principal, o cliente não vem por causa que é produto local, mas ele entende que isso é importante para o processo”. (SCHAMBECK, 2018)

O restaurante se comunica com seus clientes principalmente através do próprio site do Del Barbieri, que também conta com uma aba direta para o blog “Identidade RS”, as redes sociais, tanto do restaurante quando do próprio Marcelo Schambeck, que trazem basicamente imagens e informações sobre os pratos servidos no restaurante, e também através do telefone, por onde são feitas as reservas dos clientes. Além disso o restaurante aparece, através da imagem do chef, em diversos eventos e reportagens, geralmente voltados para o projeto Identidade RS. Em 2017 o Chef Marcelo Schambeck teve suas inspirações trabalho, juntamente do Del Barbieri, revelados na série “Chefs Brasileiros”, exibida pelo canal pago GNT. Esse documentário traz essa noção da utilização dos ingredientes locais, da valorização dos produtos e a percepção do chef quanto a isso. E ao ser exibido em rede nacional, trouxe grandes repercussões ao restaurante e, conseqüentemente, ao tema.

### **3.7 Atividades e parceiros**

O Del Barbieri serve almoços e café da manhã. Como é descrito no site:

“Os menus, com *couvert*, entrada e prato principal, são servidos de terça a sexta e renovados a cada mês. Aos sábados, Schambeck busca inspiração na feira orgânica e, a partir dos produtos disponíveis no dia, compõe o já tradicional Menu de Feira”. (Site do Del Barbieri, 2018)

Os pratos são elaborados pelo próprio chef, com o auxílio de outros dois cozinheiros. Cada dia da semana tem um menu fechado, que muda mensalmente e é divulgado para os clientes. Essa mudança no cardápio se dá para que a sazonalidade dos alimentos seja respeitada e acompanhada.

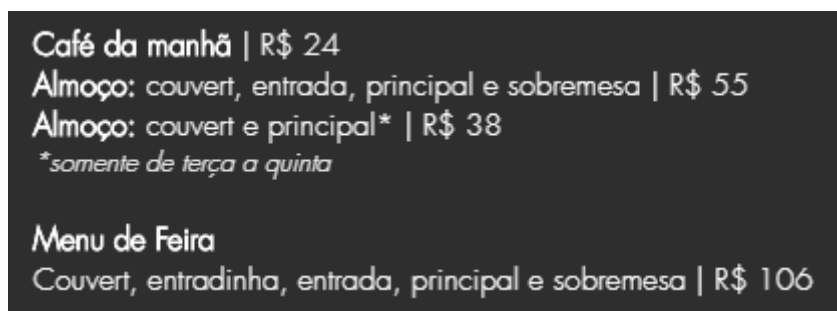
As refeições são muito bem montadas, com cuidado na composição dos sabores, e claro, origem dos alimentos. Por ser um bistrô de alta gastronomia, existe uma preocupação na estética e montagem dos pratos, fazendo com que este também seja um componente atrativo do Del Barbieri.

Os parceiros são, principalmente, os produtores locais de quem são comprados os insumos para a preparação dos pratos. Durante as entrevistas, Schambeck deixa clara a sua relação com os produtores, que se estende além da compra e venda. Por realizar a compra dos ingredientes na feira-local desde o início do Del Barbieri, Marcelo passou a conhecer tão bem os produtos, quanto seus produtores, e encontra neles parceiros que auxiliam na descoberta por novos sabores e preparações. Inclusive, faz parte da rotina do chef e de Flávia Mu, sua esposa, viajar para conhecer esses fornecedores, e outros produtores da região sul, o que fortalece ainda mais os laços com os parceiros.

“[...]E o legal de ter essa criação na feira é que a gente usa muito produto sazonal, muito produto do dia, produto da época que é o principal. então a gente vai ter o produto super fresco na melhor qualidade, no melhor preço. E o legal da feira é que tem muitos produtores locais que trazem algumas coisas nativas. O restaurante já tem oito anos, então são praticamente oito anos indo na feira, e é um interesse meu me aproximar dos produtores justamente pra eles entenderem como eu gosto dos produtos. [...] E eu conhecendo os produtos, eu conheço muitos sítios onde eles plantam, eu crio uma relação completamente diferente com o alimento.” (Del Barbieri vai a Feira, 2016)

### **3.8 Estrutura de custos e monetização**

A principal fonte de renda do Del Barbieri são as refeições servidas no almoços e café da manhã de terça a sábado. Com menus fechados, durante a semana os pratos de almoço custam no mínimo R\$38,00 e aos sábados R\$106,00.

**Figura 3 - Menu Del Barbriere**

Fonte: Site do Del Barbriere, 2018)

Uma das preocupações, com relação a utilização de produtos locais e orgânicos na elaboração dos pratos, é a de que os custos sejam mais altos do que os de produtos processados, ou produzidos em larga escala, e dessa maneira perder-se competitividade. A sazonalidade, principalmente, acaba interferindo nos valores, visto que, quando não estão na época de colheita, produtos básicos como tomate ou cebola, podem ficar mais caros e serem transportados de outros estados. “Então nosso cardápio muda todo mês para justamente conseguir absorver a produtos de época. Então eu o vejo como um fator agregador, porque isso de certa forma desafia a gente está toda hora fazendo recriações.” Com este posicionamento o chef traz a ideia de que a sazonalidade pode ser utilizada como um ponto alto do seu negócio, tornando-se um diferencial e estímulo para a elaboração de novos pratos. Como é no menu de sábado, por exemplo, carro chefe do restaurante e super reconhecido pelos clientes.

Inclusive, o proprietário acredita que o fator preço não se coloca como uma barreira para a utilização de produtos locais.

“Aí que “tá”, a gente liga muito o produto local ao orgânico, mas não necessariamente é só produto orgânico que é feito localmente. Mas questão de preço se compara muito. Principalmente indo comprar na feira. Então eu não vejo como um problema” (SCHAMBECK, 2018)

### 3.9 Modelo Canvas aplicado ao Del Barbriere

Neste capítulo será elaborado o modelo Canvas aplicado ao Del Barbriere, levando em consideração todas as informações reunidas na revisão da literatura,

pesquisas e entrevistas tanto com o chef Marcelo Schambeck, quanto com o s clientes.

**Figura 4 - Canvas De Barbriere**

<b>Parcerias Chave</b>  Produtores	<b>Atividades Chave</b>  Almoço e Café da Manhã	<b>Proposta de Valor</b>  Pratos elaborados com ingredientes sazonais, preferencialmente orgânicos, valorizando produtores locais e a cultura gaúcha	<b>Relações com Clientes</b>  Atendimento no restaurante, por telefone e redes sociais	<b>Segmentos de Cliente</b>  Pessoas que valorizam experiências gastronômicas Pessoas que tem um estilo de vida mais sustentável, e refletem isso na sua alimentação.
<b>Estrutura de Custos</b> Equipe, Estrutura Insumos		<b>Fontes de Receita</b>  Almoço e Café da Manhã 		

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.9.1 Segmento de clientes

Foi identificado para o restaurante Del Barbriere dois diferentes segmentos de clientes. O primeiro, é composto por pessoas que gostam de ter experiências gastronômicas. Este segmento de clientes é composto por consumidores que buscam por refeições diferenciadas, geralmente elaboradas por chefs, e que provavelmente terão um custo mais alto do que as normais. Elas não vão ao restaurante pela simples satisfação da necessidade de se alimentar, mas sim de ter uma boa alimentação, saborosa e que seja diferente da obtida em demais estabelecimentos.

Outro segmento identificado foi o de pessoas que buscam por um estilo de vida mais sustentável, e por isso se alimentam em locais que valorizem e priorizem produtores locais. Estes são os que de fato são tocados pelo Locavorismo, e, entretanto, são poucos em comparação ao segmento anterior, sendo elencados somente pelo próprio chef.

A partir da literatura (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2010) é possível dizer que é um mercado segmentado, com sutis diferenças entre os dois públicos, porém ambos com um objetivo similar: a alimentação em um restaurante de alto padrão.

### **3.9.2 Proposta de valor**

A proposta de valor identificada para o Del Barbieri foi “Pratos elaborados com ingredientes sazonais, preferencialmente orgânicos, valorizando produtores locais e a cultura gaúcha”. Em comparação com a literatura (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2010), o restaurante entrega para seus clientes novidade, ao elaborar menus itinerantes e preparações únicas com ingredientes sazonais, e também o desempenho, visto que em diversas entrevistas com clientes, bem como em avaliações nas redes sociais, fica destacada a qualidade das preparações servidas no Del Barbieri e na alta competência do Chef Marcelo Schambeck.

### **3.9.3 Canais**

Foram identificados como canais o próprio restaurante, onde os clientes a experiência de saborear pratos elaborados pelo chef. As redes sociais e site do restaurante, por onde são divulgados os menus mensais e também fotos dos pratos e preparações, além de ser um canal de contato direto do cliente com o restaurante, através de chats e comentários. E por último os eventos e reportagens em que tanto o chef, quando o restaurante, são colocados em destaque.

### **3.9.4 Relacionamento**

O relacionamento do Del Barbieri para com seus clientes é construído a partir do atendimento no restaurante, onde os clientes podem conversar com a equipe, também com o próprio chef, sobre os pratos, suas composições, ingredientes entre outras variáveis que compõem a experiência. Este, segundo a literatura, seria um relacionamento dado de maneira direta através da assistência pessoal. Outra construção que se encaixa nessa mesma categoria, é o contato via telefone, por onde os clientes podem fazer reservas e consultar outras informações sobre o restaurante.

Por fim, o contato via redes sociais, que também se encaixa na mesma categoria citada anteriormente.

É através destes contatos que o chef consegue expor a proposta de valor do restaurante e se aproximar dos clientes.

### **3.9.5 Fontes de receita**

As fontes de receita do Del Barbieri são basicamente os almoços e cafés da manhã servidos no restaurante, ou seja, a venda de recursos. A precificação é fixa, mudando de acordo com a composição do pedido. De terça a quinta, podendo escolher entre almoço composto por *couvert*, entrada, principal e sobremesa, ou somente *couvert* e principal, e de terça à sábado o valor se altera com a adição de itens da carta de vinhos e bebidas.

### **3.9.6 Recursos principais**

Os principais recursos, se seguirmos a literatura são: físicos, a estrutura do restaurante e os ingredientes; intelectual, o conhecimento do Chef Marcelo Schambeck que faz toda a diferença na elaboração dos pratos e humano, a equipe que dá apoio ao serviço.

### **3.9.7 Atividades chave**

As atividades chave são a produção do almoço com menu fechado, e do café da manhã, que são servidos no restaurante.

### **3.9.8 Parcerias principais**

As parcerias principais são as entre o chef e os produtores. São estes que disponibilizam o principal insumo para a produção dos pratos, os alimentos. E também são eles os responsáveis por trazer, juntamente com as habilidades de Schambeck, valor à oferta do Del Barbieri, ao produzirem localmente alimentos de boa qualidade e agregarem sua história à composição dos pratos.

### **3.9.9 Estrutura de custos**

A Estrutura de Custo do Del Barbieri se dá a partir dos insumos necessários para a elaboração dos pratos, o pagamento da equipe que compõe o quadro de empregados do restaurante, e o custo estrutural para recepção dos clientes. Neste caso, o Del Barbieri é direcionado pelo valor, e não pelo custo, visto que prima por alimentos frescos e de qualidade, além de oferecer uma experiência premium a seus clientes. E dentre esses custos existem os fixos, como de estrutura e equipe e as variáveis, como os dos insumos. Os insumos representam custos variáveis principalmente por terem quantidades e tipos diferentes a cada estação, bem como por, como se tratando de vegetais, terem seus preços facilmente alterados de acordo com externalidades como clima, ou crise de abastecimento, por exemplo.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo em questão buscou apresentar um restaurante que tenha o Locavorismo como proposta de valor no seu negócio. Para isso, escolheu-se o restaurante Del Barbieri, de Porto Alegre, liderado pelo Chef Marcelo Schambeck. Dando suporte para a pesquisa, foram apresentados conteúdos estruturados sobre o Locavorismo e suas consequências, e modelos de negócios, sob a visão de dois diferentes autores. Posteriormente, a partir de uma entrevista em profundidade realizada com o chef, e com seis diferentes clientes do restaurante, foram reunidos e analisados dados

Entende-se que os objetivos específicos previamente estabelecidos foram atingidos, iniciando pelo primeiro - **definir os critérios para adoção do Locavorismo** - atingido através da pesquisa exploratória realizado sobre o movimento Locavorismo. Como apresentado na revisão da literatura, o Locavorismo ainda é um termo recente, cunhado nos Estados Unidos e ainda com pouca representatividade no Brasil (AZEVEDO, 2015). E, ao utilizar-se das definições do próprio consumo local, percebeu-se que o mesmo não possui uma definição muito clara, adaptando-se de região para região (MARTINEZ, 2008). Dessa maneira, a partir da comparação dos critérios utilizados para reconhecimento da adoção do Locavorismo, a autora decidiu basear-se na definição elaborada pelo próprio movimento, delimitando Locavorista somente o consumo de alimento produzidos em um raio de no máximo 160 quilômetros. Desta maneira, tendo em base a literatura e o cenário Porto Alegrense, **delimita-se Locavorista o restaurante que obtém no mínimo 90% de seus insumos a partir de produtores locais (até 160 quilômetros), preferencialmente de pequeno porte.**

O segundo objetivo - **realizar levantamento de empresas que adotam esses critérios** - foi atingido em uma breve pesquisa, que buscava por restaurantes que se encaixassem nos critérios listados acima. Por se encaixar nos critérios estabelecidos, o restaurante escolhido foi o Del Barbieri. Percebeu-se durante a realização do levantamento, que não são muitos os restaurantes em Porto Alegre que entregam refeições elaboradas com produtos produzidos localmente. Ao menos poucos divulgam essa informação.



A partir da entrevista em profundidade realizada com o Chef Marcelo Schambeck e também das análises documentais, o terceiro objetivo - **descrever o processo de implementação do Locavorismo** - foi atingido. Apesar de não adotar o termo “Locavorismo”, o chef trouxe em suas entrevistas que a adaptação do negócio inicial, um café, para um restaurante Locavorista, se deu de maneira bastante natural. Já era habitual para Marcelo fazer a compra dos ingredientes nas feiras locais, inicialmente por uma busca maior de qualidade e preço. Com a inclusão do almoço ao cardápio, as visitas à feira se tornaram mais recorrentes, e outros aspectos do consumo local foram se elucidando. **Hoje, o chef diz que tão importante quanto a qualidade dos alimentos, a história de cada produtor que vêm com eles é um grande diferencial na escolha da compra com o produtor, além do respeito à natureza, e outros impactos positivos inerentes a essa escolha.**

O último objetivo - **caracterizar o impacto do Locavorismo em um restaurante de Porto Alegre** - se deu a partir da análise dos dados coletados através das entrevistas e descrição do processo de implementação do movimento ao restaurante, em comparação com a literatura. As hipóteses levantadas eram de que os impactos da adoção do Locavorismo no modelo de negócios de um restaurante seriam nos custos dessa operação e na relação com os clientes, a partir do reconhecimento ou não desse valor. A autora imaginava que, a utilização exclusiva de produtos locais, tornaria a operação do restaurante Locavorista mais cara do que de restaurantes comuns, e isso inviabilizaria a adesão do modelo por outras empresas. Além de tornar a oferta não atraente aos clientes, devido ao preço, caso estes não identificassem a utilização de produtos locais como um valor e diferencial do estabelecimento, o que também era previamente assumido. Ao finalizar a análise de dados, percebeu-se que ambas as hipóteses estavam erradas.

**Segundo o Chef Marcelo Schambeck, o grande dificultador do processo de manutenção de um restaurante que conta somente com alimentos localmente produzidos não é o custo para aquisição desses insumos, mas sim a organização logística.** Afinal, esses alimentos duram menos tempo, precisam ser adquiridos com mais frequência, e geralmente pequenos produtores não têm estrutura para fazer as entregas diretamente nos estabelecimentos. E daí, além de o próprio restaurante ter que se organizar para fazer a compra dos produtos, ele também fica refém de um outro fator, a limitação no crescimento. Em geral, pequenos produtores

não têm capacidade produtiva como monos culturistas. Dessa maneira, um restaurante grande, ou uma rede de restaurantes, teria dificuldade para fazer seu abastecimento diretamente nas feiras agroecológicas, algo que é sinalizado pelo próprio Schambeck.

A segunda hipótese foi derrubada quando, ao analisar a interação de clientes com o estabelecimento, e entrevistá-los, descobriu-se que os clientes, em sua grande maioria, têm o conhecimento sobre a origem dos produtos. Entretanto, na média esse conhecimento se limita a romantização da ideia de o chef comprar os produtos com suas próprias mãos em uma feira comum. O que traz à tona a ideia de que, apesar de as pessoas entenderem que existe uma movimentação para o consumo local, muito provavelmente elas ainda não têm conhecimento sobre os impactos dessa alimentação. Apesar disso, é perceptível o trabalho feito por Marcelo e sua equipe nesse sentido, tentando trazer de alguma forma esse lado do consumo, apesar de ainda escondido atrás do ideal de frescor e resgate de culturas e histórias.

Um modelo de negócios aplicado a restaurantes 100% locavorista ainda parece difícil de acontecer. O próprio Del Barbieri não é, como o chef deixa claro durante a entrevista, ao afirmar que nem todos os ingredientes utilizados são produzidos localmente. Entretanto, já existem outros estabelecimentos atuando de maneira similar e mostrando que esse movimento não se restringe a dificuldades operacionais, visto que a adaptação do Marcelo Schambeck não exigiu grandes mudanças e sacrifícios. O que parece é que o ideal Locavorista deve constar na proposta de valor do negócio, e este não pode ter uma estrutura de custos voltada para o custo, mas para o valor, como é citado por Osterwalder e Pigneur (2010).

Considerando toda a revisão bibliográfica e análise de dados, parabeniza-se o Chef Marcelo Schambeck pela gestão do Del Barbieri como um restaurante Locavorista. Entretanto, recomenda-se ao chef, que os esforços feitos com relação à divulgação do propósito da escolha dos ingredientes sejam reforçados. Já existe um trabalho realizado nesse sentido, entretanto ele ainda não é efetivo, visto que poucos clientes entrevistados, trouxeram conhecimento sobre a escolha dos alimentos, ou o porquê dessa escolha. As redes sociais podem ser utilizadas para comunicar essa postura, trazendo, quem sabe, relatos dos próprios produtores, como já é feito no blog Identidade RS.

Na revisão da literatura são apresentados diversos autores que afirmam que o consumo local traz consequências positivas para a sociedade e para o meio ambiente. E por isso, para a autora, é necessário que os consumidores percebam e compreendam o impacto de suas decisões, sejam elas na alimentação, ou em outras atividades. Por fim, também acredita que a elaboração desse trabalho fará colaboração na disseminação do ideal Locavorista, gerando assim mais informações sobre o tema em novas teses e pesquisas acadêmicas, bem como através de pessoas que tiverem acesso a esse material adotando o Locavorismo e o consumo local em suas rotinas.

#### **4.1 Sugestões para pesquisas futuras**

Sugere-se que, para futuros estudos, seja realizada uma comparação entre modelos de negócios Locavoristas e tradicionais, a fim de realizar uma comparação mais rica entre as principais dificuldades e gargalos para adoção estabelecimentos que seguem esse ideal. Além disso, também se mostra interessante estudo sobre o conhecimento da população Porto Alegrense sobre os impactos do consumo e o consumo local, afinal dessa maneira é possível compreender o quanto é interessante para um restaurante a adoção do Locavorismo como proposta de valor.

#### **4.2 Limitações da pesquisa**

As conclusões deste trabalho não podem ser generalizadas, visto que se deram a partir de entrevistas em profundidade sobre um único restaurante de Porto Alegre. Diferentes estabelecimentos, analisados por diferentes autores, ainda que na mesma cidade e período, podem trazer resultados distintos. Além disso, uma vez que não existe um conceito formal do que é o Locavorismo, ficou a critério da autora a escolha da definição de Locavorismo utilizada para traçar toda a pesquisa. Sendo assim, a interpretação sobre como o Locavorismo deve ser aplicado para cada realidade fica a cargo de cada autor.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Eliane, **O Ativismo Alimentar na Perspectiva do Locavorismo**, Ambiente & Sociedade n São Paulo v. XVIII, n. 3 n p. 81-98 n jul.-set. 2015

BARBOSA, L. **Tendências da alimentação contemporânea**. In: PINTO, M. L.; PACHECO, J. K. (Org.). Juventude, consumo e educação 2.ed. Porto Alegre: ESPM, 2009. p. 15-64.

BARNEY, J. B. **Resource-based theories of competitive advantage: a ten years retrospective on the resource based view**, Journal of Management, v. 27, iss.1, p. 643-650, 2001.

CAMBRIDGE. **What Does Local Mean In The Grocery Store - Multiplicity in Food Retailers Perspectives and Marketing Local Foods**. Disponível em: <<https://www.cambridge.org/core/journals/renewable-agriculture-and-food-systems/article/what-does-local-mean-in-the-grocery-store-multiplicity-in-food-retailers-perspectives-on-sourcing-and-marketing-local-foods/7CC37ADA649DE28217830D665B4C5F0#fndtn-information>> Acessado em 20/11/2017.

CANCLINI, Nestor Garcia. **Consumidores e Cidadãos: Conflitos multiculturais da globalização**. Rio de Janeiro, Ed. UFRJ, 2010.

CHESBROUGH, H. W. **Why Companies Should Have Open Business Models**. MIT Sloan Review, v. 48, n. 2, 2007.

CHESBROUGH, H. W. **Inovação Aberta: Como criar e lucrar com a tecnologia**. Bookman, 2012.

DEL BARBIERE. **Site do restaurante Del Barbriere**. Disponível em: <<https://www.delbarbriere.com.br/>>. Acessado em 13/03/2018

FACEBOOK. **Página do Del Barbieri.** Disponível em: <<https://www.facebook.com/delbarbieri>>. Acessado em: 13/03/2018

FISCHLER, C. **El (h)omnívoro: el gusto, la cocina y el cuerpo.** Barcelona: Anagrama, 1995.

FONTE, M. **Knowledge, food and place: a way of producing, a way of knowing.** Sociologia Ruralis, v.48, n.3, pp. 200–222. 2008.

FOURSQUARE. **Página do Del Barbieri.** Disponível em: <<https://pt.foursquare.com/v/del-barbieri-caf%C3%A9--bistr%C3%B4/4b75a4a1f964a5207c192ee3>> Acessado em: 13/03/2018

FRIEDMANN, H. **Scaling up: bringing public institutions and food service corporations into the project for a local, sustainable food system in Ontario.** Agriculture and Human Values, v. 24, p. 389-398, 2007.

GHEMAWAT, P. **Strategy and the business landscape: core concepts.** 2 ed. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall, 2005.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade.** São Paulo: Editora UNESP, 1991.

GNT. **Chefs Brasileiros.** Temporada 1, episódio 2. Disponível em: <<https://globosatplay.globo.com/gnt/v/6080267/>> . Acessado em: 13/03/2018.

GOODMAN, D; WILKINSON, J.; SORJ, B. **Da lavoura às biotecnologias: agricultura e indústria no sistema internacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1990.

HAHN, Kristine. **What is a Food Shed?** Michigan State University, 24 de março de 2013. Disponível em: [http://msue.anr.msu.edu/news/what\\_is\\_a\\_food\\_shed](http://msue.anr.msu.edu/news/what_is_a_food_shed)> Acessado em 20/11/2017.

INTERNATIONAL MARITIME ORGANIZATION, **Third IMO GHG Study 2014 Executive Summary and Final Report**. Disponível em: <<http://www.imo.org/en/OurWork/Environment/PollutionPrevention/AirPollution/Documents/Third%20Greenhouse%20Gas%20Study/GHG3%20Executive%20Summary%20and%20Report.pdf>> Acessado em 16/09/2017.

MAGDOFF, F. **Food as a Commodity**. Monthly Review, n.63, jan. 2012. Acessado em: 18/12/2017.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARINHO, G. F. A. **O Canvas Como Instrumento Para Inovação Em Modelos de Negócios Tradicionais**. Trabalho de conclusão de curso de Administração, Centro de Ciências Sociais da Universidade Federal do Maranhão, 2016.

MARSDEN, T.; BANKS, J.; BRISTOW, G. **Food supply chain approaches: exploring their role in rural development**, Sociologia Ruralis, v. 40, n. 4, pp. 424-438, 2000.

MARTINEZ, Steve. **Local Food Systems Concepts, Impacts, and Issues**. Economic Research Service. Número 97, 10 de Maio de 2011.

MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. New York Harper and Row, 2ª ed., 1970.

MENASCHE, R. **Campo e cidade, comida e imaginário: percepções do rural à mesa**. Ruris, v. 3, n. 2, p. 195-218, 2010

MEU MUNDO REVISTA & APP. **Del Barbieri vai à feira - Del Barbieri**. 2016. Disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=yaoQ8lck3p0>>. Acessado em 10/05/2018.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc., 1991.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. **The Entrepreneur's Business Model: toward a unified perspective**. Journal of Business Research, Special Section: The Nonprofit Marketing Landscape. v. 58, n. 6, p. 726–735, jun. 2005.

NILSON, H. **Finding a balance: Placing Farmers' Markets in the context of sustainability in modern society**. IIIEE, Lund University, 2009.

NIEDERLE, P. A. **Compromissos para a qualidade: projetos de Indicação Geográfica para vinhos no Brasil e na França**. 2011. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação de Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

OLIVEIRA, D. C; Portilho, F; Corção, T. **Ecochefs, produtores e consumidores: atores e parceiros em uma feira orgânica carioca**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO CONSUMO, 7., 2014, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: 2014. Acessado em: 18/12/2017.

ONU, **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 Para o Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf>> Acessado em: 16/09/2017

OSTERWALDER, Alex.; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, RJ : Alta Books, 2010.

OXFORD, **Oxford Word Of The Year 2007: Locavore**. Oxford University Press's. Disponível em: <<https://blog.oup.com/2007/11/locavore/>> Acessado em 20/11/2017

**Are You a Locavore?** Disponível em: <<http://www.locavores.com>> Acessado em 20/11/2017.

PAXTON, Angela. **The Food Miles Report. The Dangers od Long-distance Food Transport.** Sustain: The alliance for better food and farming, 2011.

PEARCE, Fred, **How 16 ships create as much pollution as all the cars in the world.** Disponível em: <<http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-1229857/How-16-ships-create-pollution-cars-world.html>> Acessado em 16/09/2017.

POLLAN, M. **Michael Pollan e a consciência por trás do garfo.** Entrevista por Jose Orenstein no caderno Paladar. 2014.

PORTER, M. E. **What is Strategy?** Harvard Business Review, november-december issue, 1996.

RBS. **Consumo local estimula agricultores familiares.** Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/campo-e-lavoura/noticia/2017/05/consumo-local-estimula-agricultores-familiares-9799498.html>> Acessado em 16/09/2017.

RODRIGUES, R. H. **Marcelo Schambeck, do Del Barbieri: chef do ano em Porto Alegre.** Veja, 12 de Agosto de 2017. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/entretenimento/marcelo-schambeck-do-del-barbieri-chef-do-ano-em-porto-alegre/>> Acessado em: 18/12/2017.

RUDY, Kathy. **Locavores, Feminism, and the Question of Meat.** The Journal of American Culture, v.35, n.1, p. 26-36, 2012.

SAFIRE, William. **Locavorism.** Disponível em: <<http://www.nytimes.com/2008/10/12/magazine/12wwln-safire-t.html>> Acessado em 20/11/2017.



SALAZAR, V. S.; MORAES, W. F. A.; LEITE, Y. V. P. **“Era uma vez...”**: Processo de Formação das Estratégias dos Restaurantes Gastronômicos na América Latina, Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n. 20, junho de 2016. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/turydes/20/gastronomia.html>> Acessado em: 18/12/2017.

SANTOS, Milton. **Por Uma Outra Globalização:do pensamento único à consciência universal**. 6 ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SCARABELOT, M; SCHNEIDER, S. **As cadeias agroalimentares curtas e Desenvolvimento local – um estudo de caso no município de Nova Veneza/SC**. Revista Faz Ciência, v.15, n.20, p. 101-130, Jan/Jun 2012.

SCHAMBECK, M; MU, F. **Identidade RS**. Disponível em: <<https://www.identidaders.com.br/>>. Acessado em 13/03/2018

SEVERSON, K; TORORELLO, M; ELIGON. J; BRENNAN, E. **A Sense of Place on the Plate**. New York Times, 25082013. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/2013/05/19/travel/a-sense-of-place-on-the-plate.html>> Acessado em: 18/12/2017.

STEWART, D. W.; ZHAO, Q. **Internet Marketing, Business Models, and Public Policy**. Journal of Public Policy & Marketing, v. 19, n. 2, p. 287–296, 1 set. 2000.

The National Farmers' Retail and Markets Association. Certified Farmers Markets, 2007.

TRIP ADVISOR. **Página do Del Barbriere**. Disponível em: <[https://www.tripadvisor.com.br/Restaurant\\_Review-g303546-d2365916-Reviews-Del\\_Barbiere-Porto\\_Alegre\\_State\\_of\\_Rio\\_Grande\\_do\\_Sul.html](https://www.tripadvisor.com.br/Restaurant_Review-g303546-d2365916-Reviews-Del_Barbiere-Porto_Alegre_State_of_Rio_Grande_do_Sul.html)>. Acessado em: 13/03/2018.

WOORTMANN, E. F. **A comida como linguagem**. Rev. Habitus, Goiânia, v. 11, n.1, p. 5- 17, jan./jun. 2013.

ZANETI, Tainá Bacellar. **Cozinha de Raiz: As Relações Entre Chefs, Produtores, e Consumidores a partir do Uso de Produtos Agroalimentares Singulares na Gastronomia Contemporânea**. Tese (Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

YELP. **Página do Del Barbieri**. Disponível em: <<https://www.yelp.com.br/biz/del-barbieri-bistr%C3%B4-porto-alegre>>. Acessado em 13/03/2018

## **APÊNDICE A - Entrevista Marcelo Schambeck**

**Autora - Gostaria de começar perguntando sobre a história do Del Barbieri, como ele começou, há quanto tempo ele está presente no mercado.**

Marcelo - Então, esse ano ele "tá" completando 11 anos e ele foi meu trabalho de conclusão do curso de gastronomia. Na época, há 11 anos, tinha uma barbearia aqui e essa barbearia era do meu pai. ele já tinha ela desde 67 mais ou menos, e eles tinham a ideia de fazer - meus pais tinham a ideia de reformar fazer algo novo. E veio essa ideia de quando eu estava estudando gastronomia, de botar algo relacionado à gastronomia. Eu fiz um plano de negócios baseado em cima desse espaço. Tudo começou como um café na verdade. Fiz o plano de negócios, apresentei ao longo do curso e fui aplicando ele durante a vida real. Então me formei em 2007 e logo em seguida a gente abriu aqui. Então, inicialmente era uma ideia de café, tinha uma coisa mais voltada para lanches, não tanto refeição. Só que desde essa época já tinha um pouco dessa coisa - de quando eu fiz o cardápio - já tinha um pouco pensando em produtos Gaúchos. Eu lembro que tinha uma um calzone que era de charque, e tinha uma quiche que era de mandioquinha.

**A - Mas tu vieste por esse caminho muito mais pelo cultural do consumo local de ter referência a Tradição Gaúcha?**

M - Inicialmente sim, porque era mais isso de trazer um pouco do regionalismo do cultural da Gastronomia. E daí tá, a gente começou com essa ideia e eu vi que não estava dando muito certo o almoço, o lanche não estava tendo o retorno que eu queria, mas eu percebi que horário do almoço era quando tinha mais movimento. Então eu comecei a fazer um almoço por semana. Eu servia toda quarta, na terça eu ia para a feira comprar os produtos e montar o cardápio e servia para os clientes. Começou a dar certo, de uma virou para duas vezes por semana, e então a feira começou a ser meu principal fornecedor. Eu ia para a feira comprar os produtos montava e servia. No final de 2008 para 2009 a gente repensou o negócio, e foi quando estruturei para começar a abrir todos os dias no almoço. Então, a partir desse momento que eu comecei a ter mais foco nos produtos, e na verdade nesse momento comecei a frequentar a feira de sábado da José Bonifácio. Então eu acho que a grande virada. Foi nesse momento com a feira. Porque na verdade eu ia na feira em busca de

sazonalidade, porque na feira comum não tinha essa sazonalidade, porque tem muita coisa que vem de fora da Ceasa. E nessa não. Eu tinha o produto de época que, conseqüentemente tem um preço melhor, tem uma qualidade melhor, e então buscando esses dois foi meu principal interesse. Só que daí eu comecei a me envolver tanto com essas vidas na feira que eu comecei a conhecer mais os produtores, então conhecendo mais os produtores veio o interesse de conhecer onde eles produziam, e comecei a fazer essas visitas no sítio dele. E isso já faz 8 anos mais ou menos, dessa virada. Mas então é isso, inicialmente foi buscando qualidade e sabor, e ter um preço melhor, e conseqüentemente fui me envolvendo mais com os produtores e fui entendendo mais como é esse sistema de como é melhor comprar localmente do que comprar coisas de fora. Mas um ponto bem importante é que a gente não tem 100% desses produtos. Isso é uma coisa que eu deixo muito clara. Não tem porque eu mentir isso. E também não é 100% que a gente tem produtos orgânicos. Acho que isso também é outro ponto. Que também às vezes sai uma reportagem, ou alguma coisa. Eu priorizo orgânico, mas tem coisas no dia-a-dia que eu não consigo ter. Na verdade a feira eu acabo pegando produtos bem específicos que eu acho que realmente fazem diferença de ter um produtor orgânico ou não, e algo talvez diferentes coisas que eu não vou conseguir no comércio comum. Então tanto o mercado, quanto Ceasa, sei lá fornecedores assim. Então basicamente é esse sistema sim que eu absorvo aqui no restaurante e de novo, hoje eu tenho um projeto que se chama identidade RS que é um trabalho de pesquisa que eu faço com a Flávia, que é minha esposa e jornalista, que é pesquisar um pouco. Mas daí também não é tão voltado ao produto, é um pouco mais voltado para pessoas. Assim a gente conversa entrevista pessoas que estão de certa forma influenciando a gastronomia do Rio Grande do Sul. Tanto com pesquisa com os professores, o pessoal da Embrapa, como produtores também. Então eu vejo que o produto local vai muito além só do consumo e produtor tem todo um trabalho de pesquisa que é feito, que acho que a Embrapa tem um papel superimportante em nossa pesquisa. Então é mais ou menos isso.

**A - Então dá para dizer que no começo era mais o uso dos produtos locais eram uma questão mais tradicionalista e que hoje tu já envolve outros fatores...**

M - Que eu acho mais relevante até do que a tradição. Porque na verdade tem muito produto não tradicional, muito se tratando de Hortifrúti, que não são nativos, e

que não são hortaliças do Rio Grande do Sul especificamente, mas que produtores estão plantando aqui. Acho isso bem relevante. Não vou usar só pinhão, vou usar a couve Romana que o Dudu tá produzindo. Não é especificamente nativa, mas principalmente a questão do comércio, do giro ficar dentro do Rio Grande do Sul. E principalmente questão de qualidade. Se não tem como tu ter um produto de qualidade, principalmente falando de produto fresco vindo de muito longe. Eu tenho um grande problema principalmente de tomate. A maioria vem de São Paulo, só que daí eles são colhidos na época errada, então eles são colhidos verdes e o amadurecimento é feito fora do pé. Conseqüentemente isso dá uma perda muito grande na qualidade do produto.

**A - Então tu acreditas em fim que a sazonalidade pode por vezes te prejudicar de alguma maneira? Ou tu encontras nela uma diferencial para montar os seus pratos?**

M - É isso. Eu, sei lá, todo o meu estilo de vida, as coisas que eu acredito, eu tento que respeitar muito natureza. Então é algo que eu tento não interferir muito e justamente na hora de montar um cardápio. Então nosso cardápio muda todo mês para justamente conseguir absorver a produtos de época. Então eu o vejo como um fator agregador, porque isso de certa forma desafia a gente tá toda hora fazendo recriações.

**A - E tu acredita que os teus clientes eles enxergam isso? E enxergam esse valor? Os teus clientes entendem isso?**

M - É, a gente tenta vender muito essa ideia disso. Então meu Instagram está totalmente voltado a produtos, né. A pratos e produtos. Então hoje está toda hora divulgando esses produtos, esse conceito de comida de estação. As gurias também, sabe, sempre falam com cliente. Então é meio que uma educação. Tem muitos que acabam não percebendo, não é talvez o principal foco deles. Muitos é só se alimentar. Mas também tem muitos que vem também tentando entender um pouco desse conceito, né. E eu acho que a gente trabalha bem essa ideia de consumo local... E isso é um ponto interessante, também que ultimamente, eu e a Flávia, temos consumido muito localmente, não só comida. Mas o tênis que a gente usa é fabricado em Porto Alegre, a roupa é de uma empresa brasileira. A gente tenta ao máximo

consumir mais localmente, não só comida. Então acho que é muito mais as vezes um estilo de vida, que tem gente que acaba não valorizando. Não valorizam ou não percebem o benefício disso.

**A - Muitas das perguntas tu já foi respondendo com tempo, mas assim esse ideal do consumo local que vocês trazem e adotam aqui no restaurante, tu achas que ele é o principal? Ou tem outros valores que também são percebidos como por exemplo estilo de cozinha, enfim...**

M - Eu acho que na verdade essa questão é a ferramenta para o produto final que é o que realmente o cliente busca. Ele busca qualidade de comida, que ele vem aqui pra ter uma experiência diferente. É um lugar que serve preparos não tão tradicionais, outros sim outros não, mas acho que o insumo entra como fator que ajuda a desenvolver esse produto final. Então eu acho que não é o principal, o cliente não vem por causa que é produto local, mas ele entende que isso é importante para o processo, pra chegar no resultado então é meio que um caminho... Até como tu falou, a gente não vende o produto em sim. Talvez se fosse o mercadinho que tivesse a ideia de vender só produto local, mas não ele entra como um fator final, para um fator final.

**A - E tu acha que existem bloqueios e dificuldades para que outros chefes adotem esse mesmo tipo de...**

M - Eu acho que o grande problema é a questão de logística de entrega. Eu já estou há 10 anos, 11 anos no mercado, então eu vejo que existe uma evolução bem grande, um melhoramento de sistemas de entrega. No meu caso, eu tento comprar tudo na feira, eu faço a minha principal compra na feira de sábado. Então eu acabo tendo pouco produtor que vem me entregar. Até porque a logística para eles é mais complicada de conseguir. Eles são pequenas famílias, então eles estão mais preocupados e o trabalho deles totalmente focado no sítio na fazenda na sua propriedade então às vezes eu acho que só o sistema de entrega acaba sendo um pequeno problema. Eu digo pequeno porque eu gosto de ir pra feira. Eu gosto de ter esse acesso. E, mas acho que ta melhorando bastante, não acho que é um grande problema.

**A - Mas então fatores financeiros não seriam.**

M - Eu acho que não porque as vezes o orgânico. Aí que tá, a gente liga muito o produto local ao orgânico, mas não necessariamente é só produto orgânico que é feito localmente. Mas questão de preço se compara muito. Principalmente indo comprar na feira. Então eu não vejo como um problema.

**A - Por outro lado, agora, essa logística ela inviabilizaria uma entrega maior, um restaurante maior com mais clientes, ou mais lojas.**

M - Sim, isso sim. Hoje eu não consigo ver um grande restaurante, uma grande rede só usando orgânicos, só usando produto local. Porque a gente tá focado em pequenos produtores, né. E as vezes ele não tem essa demanda de produto mesmo. Acho que ainda não tem em massa esses produtos. Até pela maneira como se produz. Não existe essa produção... Geralmente não é monocultura. São vários tipos de plantas e elas se completam. E eu pessoalmente não acho legal e não acredito em operações muito grandes. Acho que perde muita qualidade de operação e de produto. Acho que é uma coisa que acaba se perdendo.

**A - Então, hoje quem seriam teus principais parceiros nessa construção. Pensando em todo o processo, desde que tu compraste os produtos até tu entregar o prato pro teu cliente.**

M - Os produtores da feira são meus principais fornecedores. Acho que passa por isso, passa pela questão de comunicação, e isso acaba também sendo importante, que aí entra as redes sociais. E o papel das gurias, de falar, de apresentar o prato. Acho que basicamente é isso.

**A - E esses produtos, tu falaste que não são 100% locais. Aqueles que não são, são porquê de fato tu não encontrou uma opção local na cidade, ou porque na correria do dia-a-dia tu optou por um mais acessível?**

M - Mais pela facilidade. Porque tem um caldo, "tá"? Um caldo se faz com salsão, alho poró, cebola e cenoura. São os legumes aromáticos. E está tendo, não entendo, não sei porque exatamente, mas está tendo uma baixa de produção de salsão. E aí eu tenho que recorrer ao mercado comum. Então as vezes acho que é uma falta, e num caldo é um produto que faz a diferença. Se eu uso um orgânico o caldo se destaca, é muito mais gostoso, mas também não posso tirar ele da receita. E é uma coisa básica, é um produto básico, então eu não estou servindo ele

diretamente. Ele interfere de maneira mais delicada do que... não vai fazer uma falta imensa no prato final. Mas tem muito tipo cebola, batata, coisas que são muito base, e às vezes o preço desses produtos base acabam fazendo diferença.

**A - Óleo, sal...?**

M - Óleo em geral eu uso o de arroz, que é produzido aqui no rio grande do sul. Eu uso o de arroz e o de milho basicamente. O de milho é bem comum, tem um “têzinho” ali. Azeite de oliva, a gente tem um que eu uso mais pra cozinhar, que é um importado italiano que daí o preço é mais baixo. Porque eu não o uso para finalizar o prato, eu o uso para cozinhar, então também não vai dar diferença. E eu preciso de preço, né. É um restaurante, tem que ter esse equilíbrio. Mas eu uso para finalizar, pro pão que a gente serve no *couvert*, eu uso um azeite uruguaio. Eu não sei eu tenho uma relação muito boa com o Uruguai. Eu, Marcelo. Então eu vejo o Uruguai como meio que um agregado nesse sistema, sabe? E apesar se ter muito azeite bom produzido aqui no rio grande do Sul... A gente trabalhava com ele, mas acabava tendo muitos problemas de safra que não foi boa, e aí não teve azeite. Então a gente acabou se acertando com esse azeite, que é mais regular assim.

**A - Mas tu sabes que, por exemplo, se a gente for pensar em termos de “o que é local de fato”, vários autores trazem o local como distância, ou cultura, ou enfim.**

M - É isso que eu ia comentar. Essa ligação com o Uruguai, com a Argentina, é muito cultural assim. De ser, enfim, a gente está mais perto do Uruguai do que de São Paulo, né? Então eu acho que é bem essa ideia assim. Eu tive essa ideia... Me reforçou esse pensamento quando eu vi um documentário que é “A linha fria do horizonte”, que é do Vitor Ramil, que é um documentário falando um pouco da trajetória deles na música. E que ele tentou tocar em São Paulo e no Rio, tentou ser músico lá, e não deu muito certo, voltou e começou a se relacionar com Argentina e Uruguai, principalmente por essa questão cultural. A música é muito mais parecida do que com a música feita no centro-Norte. E é muito essa ideia que eu tenho com a comida. Tanto que eu fui recentemente para Buenos Aires, e comi num restaurante chamado “Tegui” e o menu, é um menu degustação, e 90% dos produtos que ele usou, a gente tem aqui no Rio Grande do Sul. E se eu fosse comer no DOM do Atala, é



muito mais coisas da Amazônia, coisas que eu não tenho acesso e não conheço. Então tu vêes que existe essa diferença também geográfica.

**A - Se a gente parar para pensar, o DOM hoje é em São Paulo. E mesmo se forem produzidos por pequenos produtores, os ingredientes ainda vêm da região norte e nordeste. Então eles viajam longas distâncias para chegar no restaurante. É uma linha muito tênue o que pode ser considerado local ou não.**

M - Para mim, eu acho a feira o principal mercado de produto local. Eu acho que é o mais verdadeiro em termos de produto. Porque é isso, nenhum feirante vai viajar 600, 700 mil quilômetros para fazer feira todo o sábado, né? Então, normalmente são trajetos mais perto, assim. E o fato de ser o produtor vendendo seu produto, não tem um intermediador ali.

**A - Tu consegues identificar quem são teus clientes hoje? O teu perfil de cliente.**

M - Sim. Eu acho que são... É difícil traçar exatamente, mas são pessoas conscientes, eu acho que seria a palavra certa. Pessoas que tem consciência do que está acontecendo. A gente recebe muito cliente novo, por questões de mídia daí, mas o cliente fidelizado eu acho que são pessoas que entendem o que tá acontecendo aqui dentro.

**A - Mas a mídia também tem trazido muito vocês para esse lado do local, do organizo. Então querendo ou não o público atraído já é um pouco mais direcionado.**

M - Sim. É, e eu acho também que está existindo um movimento de o consumidor comum, não de restaurante, também ter essa preocupação. Que não é exclusivamente de cozinheiros assim. Acho que em geral está se tendo mais essa consciência... pelo menos no meio em que eu vivo. Claro, tem um leque gigante, bem setorizado, mas eu acho que pelo que eu conheço pelas pessoas que eu conheço, está se tendo mais consciência do local.

**A - Tu podes falar um pouco mais sobre a tua fonte de receita e os teus custos? Como eles estão divididos hoje?**

M - Eu tenho minha tabela, e eu posso te mandar. Acho que fica mais fácil.

## **APÊNDICE B - Entrevista com clientes**

Entrevista 1 - Cliente 1

**Autora - Há quanto tempo, e com qual frequência tu vais ao Del Barbieri?**

Cliente 1 - Da bastante tempo que conheço. Não vamos muito não devido ao preço.

**A - Mas já fostes nele mais de uma vez?**

C1 - Fui sim.

**A - O que te leva a visitar o restaurante?**

C1 - Ambiente bonito, atendimento bom e comida boa.

**A - O que tu identificas ser o mais importante/interessante do restaurante?**

C1 - Atendimento.

**A - Acreditas que essa qualidade, está relacionada aos ingredientes utilizados na composição do prato?**

C1 - Claro. Sei que é tudo fresquinho e novinho.

**A - Tu tens ideia de onde vêm os ingredientes utilizados no Del Barbieri?**

C1 - Sim, feiras orgânicas, distribuidores e às vezes mercados. Mas sei que o Marcelo vai à feira bem cedinho para comprar os ingredientes.

Entrevista 2 - Cliente 2

**Autora - Há quanto tempo, e com qual frequência tu vais ao Del Barbieri?**

Cliente 2 - Acredito que há uns cinco / seis anos, e devo ir pelo menos uma vez a cada trimestre, às vezes mais, às vezes menos. Em média umas 4 a 5 vezes no ano.

**A - O que te leva a visitar o restaurante?**

C2 - A imensa criatividade do chef, que trabalha com ingredientes locais para reinventar sabores. Acho o Marcelo Schambeck o grande nome da gastronomia do estado.

**A - O que tu identificas ser o mais importante/interessante no restaurante?**

C2 - O mais importante é a qualidade da comida. É inventiva e saborosa. Isso é o principal em qualquer restaurante.

**A - Acreditas que essa qualidade, está relacionada aos ingredientes utilizados na composição do prato? Por quê?**

C2 - Sim, a gastronomia começa pelos ingredientes, e o Del Barbieri tem uma preocupação especial com isso. O menu de sábado, especialmente, privilegia achados das feiras de Porto Alegre, e acho isso incrível. Esse toque local é muito sofisticado, na realidade.

**A - Tu comentaste que no menu de sábado os ingredientes vêm das feiras de Porto Alegre. Além disso, de modo geral tu sabes de onde vêm os ingredientes que o Marcelo usa? E tu procurou saber dessas informações, ou foi através do atendimento no restaurante, e até mesmo redes sociais?**

C2 - Soube através das redes. Também acompanho o trabalho do Marcelo, então vi o episódio do programa Chefs Brasileiros do GNT que ele participou. Também já estive no restaurante quando ele participava de um projeto de reutilização de alimentos. Vejo que existe uma preocupação muito grande com qualidade e procedência.

Entrevista 3 – Cliente 3

**Autora - Há quanto tempo, e com qual frequência tu vais ao Del Barbieri?**

Cliente 3 - Vou há uns dois anos e acho que uma vez a cada quatro meses. Algo por aí.

**A - O que te leva a visitar o restaurante?**

**C3** - O lance de cada dia ser um prato diferente é o maior atrativo, mas o ambiente é muito aconchegante e convidativo

**A - O que tu identificas ser o mais importante/interessante no restaurante?**

**C3** - O mais interessante é certamente a variedade do cardápio, que nunca perde em qualidade.

**A - Acreditas que essa qualidade, está relacionada aos ingredientes utilizados na composição do prato? Por quê?**

**C3** - Acho que tá relacionado, mas não é necessariamente por isso que os pratos são tão bons. O mais importante ali é a criatividade do chef, mesmo.

**A - De modo geral tu sabes a origem dos ingredientes utilizados nas preparações dos pratos?**

**C3** - A única coisa que sei é que tem muito restaurante que se vende como orgânico, natural e etc que não é nada disso. Não sei da origem dos ingredientes.

Entrevista 4 - Cliente 4

**Autora - Há quanto tempo, e com qual frequência tu vais ao Del Barbieri?**

**Cliente 4** - Fui apenas uma vez a uns dois meses atrás.

**A - O que te leva a visitar o restaurante?**

**C4** - A proposta diferente do restaurante, sem um cardápio fixo e recomendações de amigos.

**A - O que tu identificas ser o mais importante/interessante no restaurante?**

**C4** - A ideia de montar um cardápio dinâmico, utilizando ingredientes da estação.

**A - Acreditas que essa qualidade, está relacionada aos ingredientes utilizados na composição do prato? Por quê?**

**C4** - Sim, acredito que quanto mais frescos os ingredientes, maior a qualidade.

**A - De modo geral tu sabes a origem dos ingredientes utilizados nas preparações dos pratos?**

**C4** - Procuo saber, mas no geral não é possível.

Entrevista 5 – Cliente 5

**Autora - Há quanto tempo, e com qual frequência tu vais ao Del Barbieri?**

Cliente 5 - Fui 3 vezes. A primeira bem no começo, e a última já faz mais de 3 anos.

**A - O que te leva a visitar o restaurante?**

C5 - Primeiro indicações e curiosidade. Depois, a qualidade dos pratos.

**A - O que tu identificas ser o mais importante/interessante no restaurante?**

C5 - A qualidade dos pratos é na minha opinião, o diferencial do restaurante. Usando comidas “simples” o restaurante consegue trazer um sabor e texturas únicos, uma obra de arte em cada prato!

**A - Acreditas que essa qualidade, está relacionada aos ingredientes utilizados na composição do prato? Por quê?**

C5 - Acredito que mais do que a qualidade dos ingredientes, é a qualidade do chef que conta. O que me impressiona é que eles criam pratos incríveis com ingredientes do dia-a-dia.

**A - De modo geral tu sabes a origem dos ingredientes utilizados nas preparações dos pratos?**

C5 - Sei que eles são muito rigorosos quanto a qualidade dos produtos, sempre valorizando os produtos locais e da estação.

Entrevista 6 - Cliente 6

**Autora - Há quanto tempo, e com qual frequência tu vais ao Del Barbieri?**

Cliente 6 - Fui somente uma vez.

**A - O que te leva a visitar o restaurante?**

C6 - Reunião de trabalho.

**A - O que tu identificas ser o mais importante/interessante no restaurante?**

C6 - Ambiente e qualidade do prato.

**A - Acreditas que essa qualidade, está relacionada aos ingredientes utilizados na composição do prato? Por quê?**

C6 - Sim, é o insumo que faz diferença no resultado final.

**A- De modo geral tu sabes a origem dos ingredientes utilizados nas preparações dos pratos? Se sim, como ficou sabendo (através de que canal)?**

C6 - Não sei a origem.