

B&R

R\$ 25,90
ano 29
#166

fora do lar, dentro do negócio

A CHEGADA DA KEETA

Marca da gigante
chinesa Meituan
aposta no
relacionamento
com operadores
para ganhar
mercado

Tony Qiu, CEO
da Keeta no Brasil



**Bares &
Restaurantes**



BEBE COM MODERAÇÃO

Stella Pure Gold

**TUDO O SABOR
DE STELLA,
COM MENOS
CALORIAS***

Stella Artois Pure Gold é uma cerveja que tem o glúten retirado no processo produtivo, podendo conter até 20 ppm (partes por milhão), nos termos das normas vigentes. Consulte seu médico em caso de restrição. *Contém 17% menos de calorias que a versão regular



Ano 29 #166

Publicada desde 1/07/1996

A edição 166 é uma publicação da **B&R**, plataforma da Abrasel de conteúdo de negócios para a alimentação fora do lar. Reportagens assinadas são de responsabilidade de seus autores. É permitida a reprodução de qualquer texto, no todo ou em parte, desde que citada a fonte.

LÍDER DE GESTÃO DE PORTFÓLIO DA ABRASEL E PUBLISHER DA B&R Marcelo Santos Neto

CHEFE DE REDAÇÃO DA B&R E LÍDER DE JORNALISMO NA ABRASEL Danilo Viegas

EDITOR Brenner Mouroli

REPORTAGEM Yasmim Paulino

ESTAGIÁRIO DE JORNALISMO Gustavo Monteiro

SOCIAL MEDIA B&R Tais Marino

PARTICIPARAM DESSA EDIÇÃO Duda Gomes, Gabriel Barcelos, José Eduardo Camargo, Lucas Costa

FOTO DA CAPA Jhonnie Mello

LOCAÇÃO DA FOTO Experience House

PROJETO GRÁFICO E ARTE FINAL Daniel Justi

COMERCIALIZAÇÃO DE ANÚNCIOS E PROJETOS ESPECIAIS Matheus Daniel (31) 9 8878-1757

INFORMAÇÃO SOBRE REPORTAGENS E SUGESTÕES DE PAUTAS:

Danilo Viegas (31) 9 9444-0077 - danilo@bareserestaurantes.com.br

IMPRESSÃO: CBI

TIRAGEM: 27.600 exemplares

 bareserestaurantes.com.br

 [bareserestaurantes](https://www.instagram.com/bareserestaurantes)

 O Café e a Conta

 [bareserestaurantes](https://www.tiktok.com/@bareserestaurantes)

 [BareseRestaurantes](https://www.youtube.com/BareseRestaurantes)

Acesse diariamente o site da B&R para
opinião, coberturas e notícias do mercado.



MAIS FAMÍLIAS NO SEU RESTAURANTE, MAIS VENDAS PARA O SEU NEGÓCIO

*benefícios exclusivos
para associados
Abrasel*



@nogueira_brinquedos



www.nogueirabrinquedos.com.br

Mais ação, menos desculpas

Além de ser vítima de bandidos, o setor de bares e restaurantes também sofre com a omissão do poder público no caso.



PAULO SOLMUCCI
novembro de 2025

O BRASIL VIVEU recentemente uma sequência de casos graves de intoxicação por metanol, substância tóxica usada na adulteração de bebidas alcoólicas. As consequências: mortes, internações e uma onda de insegurança que atingiu em cheio o setor de alimentação fora do lar. Mas o problema não está nos estabelecimentos sérios e comprometidos, e sim na ausência do Estado onde ele deveria ser mais presente — na fiscalização e no combate a quem falsifica e adultera bebidas para vender no mercado.

Quando os casos ganharam repercussão, uma fábrica clandestina de bebidas adulteradas foi descoberta no interior de São Paulo. A rapidez da ação das autoridades surpreendeu. Mas ela levanta uma questão incômoda: já sabiam da existência da fábrica e nada fizeram? Ou só descobriram agora, o que prova que é possível identificar falsificações quando há foco e interesse? Em qualquer dos casos, fica claro que o Estado tem meios para agir — só precisa querer.

Não é preciso criar novas leis para punir quem adultera bebidas. O Brasil já possui um arcabouço jurídico robusto. O que falta é fiscalização eficiente para que essas leis sejam aplicadas. O papel do Legislativo não é jogar para a plateia, mas garantir que os falsificadores sejam identificados, punidos e retirados de circulação.

A omissão do Estado não se limita às bebidas. O caso dos cigarros eletrônicos é emblemático. A Anvisa se recusa a regulamentar o produto, e com isso empurra milhões de brasileiros para o mercado ilegal. Estima-se que mais de 3 milhões de pessoas usam cigarros eletrônicos no país, expostas a riscos graves por conta da pirataria. A ausência de regulação cria um ambiente fértil para falsificações — e para tragédias.

Nos bares e restaurantes, quem consome são os amigos, os familiares dos donos e dos funcionários, além de uma comunidade de clientes valiosa em todos os sentidos. Nenhum empreendedor em sã consciência colocaria seus clientes em risco. O setor é vítima da falsificação, e não pode ser responsabilizado por aquilo que não controla.

Um estudo recente da entidade Médicos Sem Fronteiras mostra que o Brasil não aparece entre os países com maior incidência de intoxicação por metanol no mundo. Isso reforça que o problema, embora grave, não é endêmico — e pode ser combatido com ações pontuais e eficazes. O que falta é coordenação e prioridade por parte das autoridades.

A Abrasel tem feito sua parte. Orientamos nossos associados, promovemos boas práticas e colaboramos com as autoridades. Mas não podemos substituir o papel do Estado. É ele quem deve garantir que produtos falsificados não cheguem ao mercado. É ele quem deve proteger o cidadão.

A crise atual é um chamado à responsabilidade. Não podemos mais aceitar a lógica da omissão. O Estado precisa assumir seu papel de guardião da saúde pública, com fiscalização ativa, punição exemplar e comunicação clara com a sociedade.

É preciso também que a comunicação pública seja fortalecida. A transparência e o acesso à informação são fundamentais para que o cidadão saiba o que está consumindo. A comunicação não pode ser apenas propaganda — tem que ser instrumento de cidadania.

O setor de alimentação fora do lar é parte da solução, não do problema. Somos aliados na construção de um Brasil mais seguro, mais justo e mais responsável. Mas precisamos que o Estado esteja ao nosso lado, cumprindo seu dever.

Que esta crise sirva de ponto de virada. Que o poder público pare de se omitir e assuma, de uma vez por todas, a responsabilidade que lhe cabe. A vida dos brasileiros não pode depender da sorte — tem que depender da lei, da fiscalização e do compromisso com o bem comum.

No salão,
no escritório
ou na cozinha

*Por trás
de toda a
mesa, existe
a B&R*

www.bareserestaurantes.com.br

Entre a gestão e a gastronomia,
a experiência e a tecnologia, tem B&R.

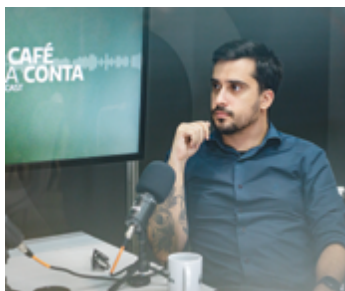


Leia, assista, ouça e anuncie

B&R

Fora do lar, dentro do negócio

Do dono ao cliente, todos merecem mais opções



DANILO VIEGAS
chefe de redação
da B&R

VAMOS CORTAR a falsa modéstia e ir direto ao ponto: o conteúdo que você tem em mãos nesta revista, produzido por José Eduardo Camargo, descreve o modelo de gestão da gigante chinesa Keeta com uma profundidade que nenhum outro veículo brasileiro ousou analisar.

A essa altura, você já sabe que o mercado brasileiro de delivery vive uma reconfiguração estrutural que vai muito além da entrada de um novo concorrente. Por isso, trazemos algo que vai além. Queremos mostrar que a disputa entre gigantes como iFood e Keeta não é apenas uma corrida por participação de mercado — é um reflexo da transição do delivery de serviço para infraestrutura.

Trata-se de uma mudança de paradigma na forma como os restaurantes se relacionam com as plataformas, com os consumidores e com seus próprios dados.

Nesse novo cenário, quem não dominar os canais, os dados e a experiência, corre o risco de se tornar refém da tecnologia que deveria impulsionar seu negócio.

Com um investimento inicial de R\$ 5,6 bilhões em cinco anos e o respaldo da gigante chinesa Meituan, a Keeta se posiciona como uma candidata séria a romper o domínio quase absoluto do iFood, que hoje concentra cerca de 80% dos pedidos realizados por aplicativos no país.

O discurso de Tony Qiu, CEO da Keeta no Brasil, é direto: “Vamos usar nossa expertise para brigar com o iFood”. A frase, embora provocativa, revela uma estratégia que vai além da retórica. A empresa pretende aplicar o modelo que a tornou líder na China — onde realiza mais de 80 milhões de entregas por dia — apostando em tecnologia de ponta, inteligência logística e uma política agressiva de incentivos para restaurantes e entregadores.

Mas o Brasil não é a China. E o mercado brasileiro de delivery, embora em expansão, carrega especificidades que desafiam qualquer tentativa de replicação direta. Estima-se que cerca de 150 milhões de pedidos sejam feitos mensalmente no país por meio de plataformas digitais, e um volume equivalente por outros meios. Isso revela uma oportunidade para crescimento do consumo por aplicativos.

Mais do que uma nova plataforma, a Keeta traz consigo uma visão de negócio baseada em dados, automação e escala. Se conseguir adaptar essa lógica ao contexto brasileiro, respeitando a cultura dos pequenos negócios, a informalidade das operações e a complexidade logística das cidades, poderá, de fato, inaugurar uma nova era no delivery nacional. Continue acompanhando essa corrida nas páginas da B&R, em nossas redes sociais e também em nosso portal.

Como sempre: bons negócios!

C A P A

Entrega de valor:
a entrada da
Keeta no Brasil

12



ENTREVISTA

O segredo
por trás do
Outback

26



G E S T Ã O

Como os food
halls reinventam
o mercado

32

V E N D A S

Quando cooperar
rende lucro

36



G A S T R O N O M I A

Raízes que
vendem

42



EXPERIÊNCIA

Bares e botequins:
do estereótipo ao
retrato urbano

46



VENDAS

Vender mais com
menos opções,
é possível?

54

A estratégia agora
é levar sua marca
até o cliente

56

TECNOLOGIA

Os riscos invisíveis
da falta de
adequação à LGPD

62



ENTREVISTA

A fermentação
como estratégia
de negócio

64



ASG

A Amazônia
à mesa do mundo

70



ABRASEL EM AÇÃO

Quando o concurso
vira vitrine para
os negócios

74



Tony Qiu, vice-presidente da Meituan Global e Danilo Mansano, vice-presidente de Parcerias Estratégicas da Keeta Brasil.

ENTREGA DE VALOR: A ENTRADA DA KEETA NO BRASIL

Marca da gigante chinesa Meituan estreia no país com investimento bilionário, tecnologia proprietária de ponta e uma inédita aposta em relacionamento personalizado com pequenos negócios, em um movimento que pode redefinir o setor no país

POR JOSÉ EDUARDO CAMARGO

A CHEGADA DA Keeta ao Brasil marca um dos movimentos mais ousados do mercado de entrega nos últimos anos. Braço internacional da chinesa Meituan, a empresa chega ao país com um plano ambicioso: investir R\$ 5,6 bilhões nos próximos cinco anos para conquistar restaurantes, entregadores e consumidores. O Brasil, com um setor que movimenta hoje cerca de R\$ 100 bilhões por ano, é visto como uma oportunidade estratégica para a expansão da empresa, principalmente pelo potencial de crescimento.

Na China, a Meituan realiza mais de 80 milhões de entregas por dia e é considerada a maior empregadora privada do país. Seu modelo de negócios vai além do delivery tradicional, operando como um ecossistema digital que integra logística, inteligência artificial e apoio a restaurantes. A experiência acumulada em mercados como Hong Kong, Arábia Saudita e Catar serve de base para a operação brasileira, que será conduzida sob a marca Keeta.

A proposta da Keeta para o Brasil contempla estabelecimentos, entregadores e consumidores. Para os restaurantes, oferece um modelo sem exclusividade, permitindo que os estabelecimentos continuem em outras plataformas. E traz um suporte personalizado nos moldes do que a Stone implantou no mercado de máquinas de cartão há alguns anos. Com isso, pretende contar com equipes de apoio em todas as cidades, já com mais de mil pessoas contratadas para a expansão da operação. Os funcionários da empresa serão responsáveis por tirar dúvidas, orientar sobre a plataforma, sugerir promoções, ajudar a construir estratégias e resolver problemas dos empreendedores, numa abordagem um para um. O atendimento personalizado ao pequeno negócio é um dos grandes

diferenciais da estratégia em relação aos concorrentes, indo além do suporte técnico e incluindo relacionamento humano e empresarial.

Para os entregadores, a Keeta promete ganhos extras e melhores condições de trabalho, com rotas otimizadas e equipamentos modernos. E para os consumidores, mais promoções e preços competitivos. A estratégia é conquistar rapidamente os três pilares do ecossistema de entrega por meio de tecnologia proprietária e apoio aos seus parceiros de negócio:

- **Preços acessíveis:** estimular os restaurantes a melhorar a eficiência, para que possam praticar preços que cabem no bolso dos consumidores.
- **Logística:** trazer mais eficiência nas entregas, melhores condições de trabalho e mais produtividade para os entregadores e para as empresas. A logística da Keeta não é apenas a entrega do motoboy, mas também a organização dos pedidos e a produtividade das empresas, evitando esperas desnecessárias tanto para o restaurante quanto para o entregador.
- **Experiência:** aprimorar a jornada dos consumidores, com embalagens mais modernas e adequadas a cada tipo de entrega, mantendo temperatura e sabor das refeições. A experiência não se resume à embalagem, mas envolve assertividade no prazo, integridade do produto e qualidade da entrega.

“A indústria vai realmente se transformar com mudanças estruturais, não apenas somando entrega ao modelo tradicional”, Wang Xing.

A empresa enxerga um grande diferencial na tecnologia proprietária. A Meituan desenvolveu um sistema capaz de processar bilhões de rotas por hora, otimizando entregas com base em dados em tempo real. Essa eficiência algorítmica permite reduzir custos operacionais e buscar diferenciais em relação aos concorrentes. A promessa é de entregas mais rápidas, com menor tempo de espera e maior satisfação para todos os envolvidos. Diferentemente do Brasil, onde há muitos motoboys esperando a comida ficar pronta, na China a tecnologia garante que o produto fique pronto antes do entregador chegar, evitando filas e desperdício de tempo. No entanto, o processo também faz com que o produto não fique mais de 4 ou 5 minutos parado depois de pronto, preservando a qualidade e evitando problemas na experiência do cliente. Esse equilíbrio é um diferencial importante para restaurantes e entregadores.

A operação brasileira será comandada por Tony Qiu, vice-presidente global da Meituan (leia entrevista com ele ao final desta reportagem), e Danilo Mansano, executivo com experiência no setor de tecnologia. Ambos têm a missão de adaptar o modelo chinês às complexidades locais, que incluem questões trabalhistas, culturais e regulatórias. A equipe já está estruturada e trabalha com foco na implementação da infraestrutura algorítmica e na construção de parcerias locais. A operação foi iniciada na última semana de outubro, com um piloto na cidade de Santos-SP, e está sendo acompanhada de perto por todos os interessados no mercado, incluindo concorrentes, imprensa e associações do setor, pois representa não apenas uma prática comercial diferente, mas um novo modelo de negócio sendo iniciado no Brasil.

O ambicioso plano de longo prazo inclui fazer com que o mercado, hoje com participação estimada de 80% do iFood, cresça e permita um ciclo virtuoso de eficiência e produtividade. Danilo Mansano explica: “Hoje, estimamos que existam entre 50 e 60 milhões de consumidores ativos de entrega no Brasil, e acreditamos que esse número pode dobrar. Atualmente, cada consumidor faz cerca de três pedidos por mês, mas nossa expectativa é que essa frequência também aumente, como já acontece em outros mercados, como China e Arábia Saudita.”

Impressões e tendências da visita à China

A ofensiva da Keeta não passou despercebida. Em setembro, uma delegação brasileira, integrada por decisores de redes e empreendedores, visitou a sede da Meituan em Pequim (Paulo Solmucci, presidente da Abrasel, participou da comitiva, junto a nomes como Rodrigo Barros, da Boali, Otávio Pimentel, do KFC, Pedro Silveira, do grupo Alife Nino, Fernanda Rimbano, do Bob's e João Baptista Silva Jr., do Rei do Mate). O encontro com o fundador Wang Xing reforçou o interesse da empresa em colaborar com o setor de alimentação fora do lar no Brasil, especialmente com pequenos e médios restaurantes. A reunião foi marcada por discussões sobre inovação, redução de custos e parcerias estratégicas.

Wang apresentou a experiência chinesa como modelo de redução de custos por meio de escala e inovação. Para ele, a Keeta se posiciona como parceira estratégica para enfrentar esse desafio, prometendo usar sua eficiência tecnológica para aliviar os custos dos restaurantes brasileiros. Para o funda-



Danilo Mansano, vice-presidente de Parcerias Estratégicas da Keeta no Brasil.

dor da Meituan, competir no mercado brasileiro não é um jogo de rouba-monte com a concorrência: “A indústria vai realmente se transformar com mudanças estruturais, não apenas somando entrega ao modelo tradicional. Precisamos trabalhar juntos para promover essa transformação, tornando o serviço mais eficiente e acessível, especialmente para pequenos negócios.”

Fernanda Rimbano, gerente nacional de delivery e canais digitais da rede Bob's, explica que “o que mais me chamou atenção na Meituan, além de uma estratégia de anos muito bem implantada, foi que toda tomada de decisão é por dados. Essa gestão consegue programar até a junção de pedidos da mesma área e de temperatura, otimizando a rota dos entregadores e preservando a qualidade do produto. No Brasil já vemos avanços nesse sentido, mas ainda temos espaço para explorar o potencial dos dados de forma tão integrada quanto eles fazem lá.”

Apesar do entusiasmo, a Keeta enfrentará desafios, como explica Rodrigo Barros, CEO da Boali, marca de restaurantes de comida saudável: “O mercado chinês é muito mais maduro em termos de consumo fora de casa. Lá, a entrega custa entre 5% e 10% acima do preço do salão, enquanto no Brasil esse número gira entre 20% e 30%. Essa maturidade impacta diretamente na precificação final da entrega, que é mais baixa, e isso está ligado à infraestrutura e à operação logística. O que mais me chamou atenção na Meituan foi a entrega em um raio de dois a três quilômetros com uma densidade absurda. Um mesmo entregador sai com seis ou sete pedidos. No Brasil, isso só seria viável em grandes centros como São Paulo, e mesmo assim em áreas muito específicas. Esse ganho de escala pode ser algo difícil de replicar por aqui em todas as cidades.”

Eficiência operacional e oportunidades para o Brasil

As mudanças demográficas na China, especialmente o envelhecimento da população e o aumento de famílias com apenas um membro, têm influenciado significativamente o comportamento do consumidor em relação à entrega. Com menos pessoas por domicílio e uma rotina urbana acelerada, cresce a demanda por conveniência, praticidade e refeições prontas. Além disso, a maior presença de idosos conectados e jovens profissionais solteiros impulsiona o uso de plataformas digitais para alimentação, tanto para consumo imediato quanto para compras de ingredientes e refeições semipreparadas. Esse cenário favorece o desenvolvimento de serviços de entrega altamente personalizados, com foco em velocidade, variedade e embalagens adaptadas às necessidades individuais. Isso também começa a se desenhar no Brasil, com uma demografia nos grandes centros cada vez mais parecida com a do país asiático.

Rimbano destaca: “Uma tendência clara entre os consumidores chineses é a busca por conveniência combinada com personalização. A Meituan explora isso de



Paulo Solmucci, presidente da Abrasel, em visita ao escritório da Meituan em Pequim, na China, para conhecer mais sobre os planos da empresa para o Brasil.

forma inteligente ao atender dois perfis: quem quer receber a comida pronta rapidamente e quem prefere receber insumos para cozinhar em casa. No Brasil, isso nos inspira a pensar além da entrega tradicional, oferecendo soluções que atendam diferentes necessidades, seja praticidade ou experiência de preparo em casa, sempre de forma eficiente e personalizada.”

“O principal diferencial é a maturidade do consumidor e a infraestrutura. O chinês já está habituado a consumir entrega com frequência e em diferentes momentos do dia. Além disso, há uma padronização maior nas embalagens e uma logística mais eficiente. No Brasil, temos barreiras culturais — como a preferência por consumir bebidas no local — e desafios tecnológicos e regulatórios que dificultam a replicação de certos modelos. Mas há muito espaço para inovação, especialmente se conseguirmos adaptar essas práticas à nossa realidade”, afirma Barros.

“O mercado chinês é muito mais maduro em termos de consumo fora de casa. Lá, a entrega custa entre 5% e 10% acima do preço do salão, enquanto no Brasil esse número gira entre 20% e 30%”, Rodrigo Barros.

Paulo Solmucci, presidente da Abrasel, destaca: “O que mais me impressionou foi a conexão entre tecnologia e relacionamento humano com o pequeno negócio. A tecnologia proprietária da Meituan permitiu uma escala incrível, que levou à redução de custos e à democratização do acesso ao serviço. Mas o que realmente diferencia a Keeta é a aposta inédita em relacionamento personalizado com o pequeno empreendedor, com mais de mil pessoas na rua desde o início para entender as necessidades e construir soluções junto aos bares e restaurantes. Normalmente, quando se busca escala muito grande, acaba-se abrindo mão do relacionamento. Aqui, a Keeta faz diferente: aposta na proximidade e no atendimento personalizado, sem renunciar à eficiência.”

Concorrência, inovação logística e próximos passos

Um dos pilares da estratégia da Keeta que promete trazer mais impacto de inovação no Brasil é o da logística. E o sucesso passa muito por todas as questões que envolvem a entrega, tendo como ponto central embalar bem a comida — conceito que, na experiência internacional, é traduzido como “embalar bem” (do inglês “*packaging*”), expressão que reflete a importância de preservar a qualidade do produto até o consumidor final. Embalar bem envolve três dimensões: qualidade, marca e experiência. A qualidade é um balanço entre integridade do produto e custo

adequado, garantindo que o alimento chegue o mais próximo possível do que foi produzido na cozinha.

Para Mansano, “a embalagem oportuniza exposição de marca, mas só contribui para a marca se a experiência se completa — ou seja, se chega no horário certo, com integridade e temperatura preservadas. A pior combinação possível é ter uma embalagem cara, com a marca bem visível, mas entregar uma experiência ruim por conta de selagem, temperatura ou outros fatores. Isso destrói a marca em vez de construir. Por isso, a Keeta testa as embalagens nas entregas e avalia como elas se comportam nas situações mais extremas de chegada. Esse padrão é o que determina a taxa de retenção e fidelidade do usuário ao serviço de entrega da marca”.

Barros reforça: “Voltei muito interessado em desenvolver novos formatos e até considerar importações diretas da China. Lá, diferentes restaurantes usam a mesma embalagem, mudando apenas o logotipo. Isso reduz o custo e aumenta a eficiência. No Brasil, a diversidade gastronômica exige embalagens específicas para cada culinária — japonesa, italiana, saudável — o que pode dificultar um pouco a escala.”

A promessa de entregas por drones é outro capítulo em que a empresa enxerga muito mais do que marketing. Na China, a Meituan já permite pedidos até mesmo na Grande Muralha. No Brasil, a adoção dependerá da regulamentação, que está em processo de revisão. A ANAC propôs o novo Regulamento Brasileiro de Aviação Civil (RBAC) nº 100, que pode permitir operações mais flexíveis. As operações de entrega por drones no Brasil se enquadrarão nas categorias de risco definidas pelo novo sistema regulatório. A rota mais provável para a Keeta iniciar suas operações é a categoria específica, que exige análise de risco e aprovação da ANAC. A meta de longo prazo é operar na categoria certificada, com entregas em larga escala em áreas densamente povoadas. A entrada da Keeta coincide com esse momento de transição regulatória. A empresa poderá influenciar

“O que mais me impressionou foi a conexão entre tecnologia e relacionamento humano com o pequeno negócio. A tecnologia proprietária da Meituan permitiu uma escala incrível, que levou à redução de custos e à democratização do acesso ao serviço”, Paulo Solmucci.

o debate e se preparar para um ambiente mais favorável à inovação logística.

Na ponta dos entregadores, a Keeta pretende introduzir no Brasil um equipamento inédito no setor de entrega: capacetes inteligentes para quem faz as entregas. O dispositivo, já testado na China, possui sensores de navegação, sistema de comunicação em tempo real e integração direta com os algoritmos da plataforma, permitindo que o entregador receba rotas otimizadas, alertas de segurança e informações sobre o pedido sem precisar manusear o celular. Além de aumentar a eficiência das entregas, o capacete é visto como uma inovação que pode melhorar as condições de trabalho e reduzir acidentes.

Polêmicas na chegada ao Brasil

O mercado de aplicativos de entrega na China é caracterizado por um duopólio acirrado, onde a Meituan consolida sua posição como líder incontestável, controlando historicamente cerca de 60% a 70% do setor de entrega de comida. Seu principal concorrente é o Ele.me, apoiado pelo Grupo Alibaba, que, apesar de deter a maior parte da fatia restante, enfrenta uma pressão crescente não apenas da Meituan, mas também de novos entrantes como o Douyin (versão chinesa do TikTok), que utiliza sua imensa base de usuários e recursos financeiros para entrar agressivamente no segmento de “serviços de vida local”



Rodrigo Barros, da Boali, e Fernanda Rimbano, do Bob's, foram dois dos empresários que estiveram na delegação que visitou a sede.

com entregas e cupons. A DiDi (que no Brasil opera a 99 e a 99Food) é uma gigante da mobilidade urbana (transporte por aplicativo), mas que tem fatia pequena no mercado de delivery de comida.

Voltando ao cenário nacional, nos bastidores, a entrada da Keeta também vem causando impacto. A Keeta impetrou uma ação no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) contra a 99Food, alegando que a concorrente estaria praticando condutas anticompetitivas. Além disso, o iFood tem manifestado preocupação com a contratação de seus executivos (com informações sensíveis) pelas empresas chinesas, levantando discussões sobre essa prática de mercado. Por sua vez, a 99Food questiona o uso de conceitos visuais de marca semelhantes pela Keeta, apontando possíveis conflitos de identidade comercial.

Discussões à parte, a expectativa é que o novo quadro de concorrência traga mais equilíbrio ao mercado,

com redução de custos e melhoria na qualidade dos serviços. A Keeta aposta alto tentando fugir da lógica de só brigar pelo cenário que já está posto. E o mercado brasileiro será o teste definitivo para sua ambição global. Se conseguir superar os desafios, poderá não apenas competir com o iFood, mas redefinir os padrões de eficiência e serviço no mercado. A corrida já começou. E promete ser intensa, tecnológica e bilionária.

Nota editorial:

Na próxima edição, a cobertura será dedicada à estratégia da 99 (após edições com reportagens especiais sobre Rappi, iFood e Keeta), fechando a série sobre as principais empresas do setor e reforçando o compromisso da Revista B&R com uma análise ampla, transparente e de qualidade sobre o mercado de delivery no Brasil.



Tony Qiu dá detalhes sobre a atuação da Keeta no Brasil

Em entrevista exclusiva, CEO da keeta explica quais são as expectativas, planos e estratégias que a gigante do delivery chinês tem para o país.

COM UMA TRAJETÓRIA marcada por ousadia estratégica e domínio tecnológico, Tony Qiu chega ao Brasil com uma missão ambiciosa: desafiar a hegemonia do iFood e transformar o mercado de delivery. Ex-CEO da 99 e atual vice-presidente da gigante chinesa Meituan, Qiu lidera a operação brasileira da Keeta, braço internacional da empresa, que processa mais de 80 milhões de pedidos por dia na China.

À frente de um plano de investimento de R\$ 5,6 bilhões em cinco anos, ele aposta em tecnologia proprietária e parceria com restaurantes e entregadores para conquistar mil cidades até 2026. Com olhar afiado para o potencial do mercado nacional e críticas à concentração do setor, Tony Qiu representa uma nova era de competição e inovação no setor de alimentação fora do lar no país.

Tony Qiu, nome que lidera a operação brasileira da Keeta, conta em entrevista os detalhes da estratégia da Meituan.

B&R: Qual é a estratégia da Meituan para o Brasil?

Tony Qiu: O Brasil é um mercado muito importante para nós, o quinto maior do mundo depois de China, EUA, Reino Unido e Coreia do Sul, e está crescendo muito rápido. Hoje, o mercado brasileiro de delivery movimentava cerca de 12 bilhões de dólares e cresce 20% ao ano. Nossa meta é superar o Reino Unido e nos tornar o quarto maior mercado global. Nosso plano é de longo prazo, com investimento de 5,6 bilhões em cinco anos. Queremos construir um piloto de qualidade na cidade de Santos, com boa experiência e equipe afinada, antes de lançar em outras cidades. Nossa estratégia é oferecer um serviço melhor para consumidores, restaurantes e entregadores, usando tecnologia e operação para agregar valor a todos.

Como a Meituan pretende ajudar bares e restaurantes a crescerem?

No Brasil, o mercado é muito fragmentado, com muitos restaurantes pequenos. Nos EUA, as grandes redes representam 40% das vendas, mas aqui são apenas 10%. Por isso, desenvolvemos ferramentas digitais para ajudar pequenos restaurantes a crescerem e melhorarem seus lucros. Temos uma equipe dedicada a dar suporte até aos menores restaurantes, não só as grandes cadeias. Queremos que todos tenham acesso a bons serviços e possam competir de forma justa.

Quais são os principais oportunidades para o delivery no Brasil?

Hoje, estimamos entre 50 e 60 milhões de consumidores ativos de delivery no Brasil, e acreditamos que esse número pode dobrar. Atualmente, cada consumidor faz cerca de três pedidos por mês, mas nossa expectativa é que essa frequência também aumente, como já acontece em outros mercados, como China e Arábia Saudita.

Para que isso aconteça, precisamos tornar o serviço mais relevante, especialmente no horário do almoço, onde a penetração ainda é baixa no Brasil. Parte disso é cultural, pois as pessoas gostam de sair e socializar, mas também há questões operacionais: muitos têm apenas uma hora de almoço e, se o pedido não chega a tempo, acabam desistindo. Por isso, é fundamental que os restaurantes consigam preparar a comida mais rápido e, do nosso lado, aprimoramos nossos algoritmos para garantir entregas ágeis e estimular a demanda. Também é importante melhorar a embalagem para manter a qualidade dos alimentos. Na China, ajudamos restaurantes a separar linhas de produção para delivery e loja física, aumentando a eficiência. Para isso, teremos contato muito estreito e personalizado com os restaurantes no Brasil.

Qual é a estratégia da Keeta para embalar bem (o chamado packaging)?

Embalar bem a comida é fundamental. Os consumidores brasileiros gostam de carnes, picanha, mas muitas vezes esses alimentos chegam frios. Por isso, a qualidade da embalagem e o cuidado com o preparo são essenciais. Na China, acumulamos muita experiência trabalhando com restaurantes para melhorar embalagens e processos. Lá, muitos estabelecimentos já separaram as linhas de produção para o salão e para o delivery, tornando a operação mais eficiente sem prejudicar a experiência presencial. Trabalhando juntos, conseguimos aumentar a eficiência, acelerar o preparo e, com o suporte dos nossos algoritmos, entregar refeições em melhores condições para os consumidores.

Que tecnologias a Meituan pretende trazer para o Brasil?

Na China, oferecemos CRM (programa de gestão de relacionamento com os clientes) para restaurantes, permitindo que eles gerenciem pedidos, pagamentos e campanhas de marketing pelo celular. Também temos serviços de compras e cupons para atrair clientes. Mas a tecnologia mais importante é o algoritmo de logística, que otimiza o despacho dos pedidos para os entregadores. Com 80 milhões de pedidos diários na China, treinamos nossos modelos para saber quando e para quem despachar cada pedido. No Brasil, vamos precisar de alguns meses para treinar os dados locais. A Inteligência Artificial pode ajudar os restaurantes a criarem campanhas personalizadas e analisar resultados. Para os consumidores, lançamos uma ferramenta que recomenda pratos e restaurantes com base em preferências e comportamento, já disponível na China e em breve no Brasil.

Como a Meituan lida com a competição e exclusividade no mercado brasileiro?

Nosso diferencial está na eficiência logística, na abertura de mercado e no cuidado no relacionamento com os restaurantes e entregadores. Não trabalhamos com exclusividade e queremos que todos possam usar todas as plataformas. Acreditamos que a competição saudável deve ser baseada em produto, operação e tecnologia, não apenas em subsídios ou bloqueio de restaurantes.

Quais são as políticas de pagamento e apoio financeiro para restaurantes?

Sabemos que pequenos restaurantes têm fluxo de caixa curto, então estudamos oferecer antecipação de pagamentos com taxas competitivas. Para financiamentos específicos, como cozinhas exclusivas para delivery, estamos avaliando parcerias e formas de medir os riscos, pois ainda não temos esse serviço no Brasil. Os pequenos restaurantes às vezes precisam entregar a distâncias maiores para acessar mais clientes. O custo do delivery é alto, então precisamos ser eficientes para reduzir esse custo e tornar o serviço acessível.

Como a Meituan pretende apoiar restaurantes pequenos e independentes?

Nossa força está em servir milhões de restaurantes pequenos na China, e queremos replicar isso no Brasil. Temos um manual de boas práticas e ferramentas para treinar restaurantes, ajudar na gestão de menus e campanhas de marketing. O contato é pessoal e digital, com equipes dedicadas a apoiar o crescimento dos negócios locais.

Qual mensagem você deixa para os restaurantes brasileiros neste momento?

Queremos trabalhar com todos os parceiros, considerando tanto consumidores quanto restaurantes como clientes. Nossa tecnologia, operação e experiência podem ajudar restaurantes a crescerem, aumentarem lucros e conquistarem mais clientes. Buscamos construir um negócio sustentável, onde todos os envolvidos no ecossistema sejam beneficiados.

Automatize seu negócio
de ponta a ponta com o

Gestão de Vendas da Getnet

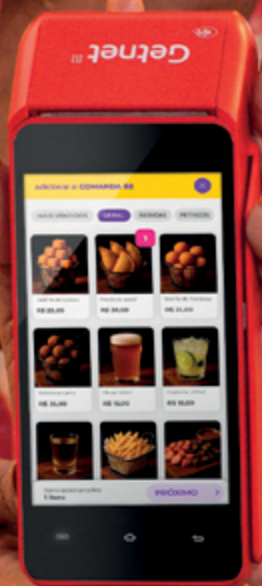
Tudo vai direto da maquininha
pra cozinha, e ainda facilita
na hora de fechar o caixa.

Além disso:

- Adicione novos produtos direto na maquininha
- Customize relatórios de vendas e produtos
- Faça conciliação de estoque e vendas de forma descomplicada

Conheça essa e mais soluções em getnet.com.br

Dona Jura



Não é brinquedo não, é Getnet 

Uma empresa  Santander

O SEGREDO POR TRÁS DO OUTBACK

Além de uma relação com base em treinamentos de equipe que fortalece o elo entre empresa e colaboradores, o Outback no Brasil é exemplo de cultura para unidades da marca em todo o mundo.

ENTREVISTA POR **DANILO VIEGAS**

TEXTO POR **YASMIM PAULINO**

COM 27 ANOS de história no Brasil e mais de 1.500 unidades espalhadas pelo mundo, o Outback construiu uma rede de restaurantes que conquistou clientes pregando o valor da hospitalidade.

No podcast O Café e a Conta, Pierre Berenstein, CEO da Bold Hospitality Company, responsável pelas operações do Outback Steakhouse no Brasil, compartilhou alguns dos pilares que têm assegurado a consistência do negócio ao longo dos anos.

Em conversa com Danilo Viegas, Berenstein aborda o uso da inteligência artificial como suporte para melhoria dos processos, treinamento de equipe, hospitalidade e cultura como pontos essenciais para o crescimento da rede.

Confira o que o CEO disse sobre como cultura, treinamento e hospitalidade mantêm o Outback como referência em *casual dining* no Brasil.



B&R: A inteligência artificial está muito em voga atualmente. Como funciona a relação entre a IA e a hospitalidade que é tão comum vermos enquanto clientes finais do Outback?

Pierre Berenstein: A hospitalidade é algo muito humano. O contato olho no olho, receber um sorriso, a forma como nos relacionamos e os pequenos gestos. É óbvio que tecnologia sempre ajuda e temos usado para nos aproximar do cliente. Não só as tecnologias relacionadas aos grandes modelos de inteligência artificial generativa, mas utilizamos tecnologia para melhorar processos. Isso libera as nossas pessoas para um atendimento mais próximo, mais humano e nos torna mais eficientes nas respostas aos nossos clientes. Usamos a tecnologia a favor da hospitalidade, e não contra. Assim, o uso consciente de tecnologia para aproximar é importantíssimo.

*“A cultura é a coisa mais importante que temos, e as nossas pessoas também são fundamentais”,
Pierre Berenstein.*

Como vocês chegaram nessa personificação tão conhecida?

Nossa história começa há 27 anos com nossos fundadores, Peter Rodenbeck, Jean Carlos e Salim Maroun. Peter dizia que era muito mais sobre a cultura do que, de fato, sobre a culinária. A cultura nasceu com os quatro sócios-fundadores, em Tampa, na Flórida, onde a crença é: ‘restaurante bom é restaurante que tem o dono à frente, com a barriga no balcão’. O olho do dono engorda o gado. Imaginava-se que seria uma rede de quatro restaurantes, mas o sucesso foi enorme e hoje são mais de 1.500 no mundo. O modelo de sócio-proprietário foi criado para garantir que cada um dos nossos restaurantes tivesse um sócio, um dono que pudesse atender, resolver as questões e assegurar não só a execução, mas também a permanência da qualidade e da cultura. Resumindo: a cultura é a coisa mais importante que temos, e as nossas pessoas também são fundamentais.

As pesquisas da Abrasel indicam que um dos maiores desafios do empreendedor é a gestão de mão de obra. Você enxerga isso como um dos grandes gargalos hoje no mercado de food service no Brasil?

Manter a cultura e um processo padrão é um investimento alto. Brinco que um dos nossos segredos é treinar e treinar. Quando achamos que treinamos muito, treinamos de novo. Ao inaugurar uma de nossas lojas, levamos de 30 a 40 treinadores que chegam antes e ficam de 30 a 60 dias, dependendo do restaurante. É um investimento massivo, não só em cultura, mas também em treinamento e consistência. No primeiro dia do novo Outback, dizemos: “Hoje é o início de uma jornada em que você pode ter um restaurante para chamar de seu”.

O que mudou nestas três décadas para hoje quando nós falamos sobre o comportamento do consumidor?

Nós temos um grande investimento e foco em entender o consumidor. Eu diria que o princípio básico do nosso negócio não mudou. Desde que o mundo é mundo, são: comida boa, serviço bom e ambiente bom. O básico funciona muito bem. Temos um conceito super democrático, pois acolhemos desde famílias com crianças e adolescentes comemorando, até os que buscam almoço, *happy hour* e jantar, momentos do dia muito desenvolvidos. Nosso público é bastante amplo e não dá para qualificá-lo, pois temos desde jovens indo para o *happy hour* até famílias celebrando o aniversário ou adolescentes em seu primeiro encontro. Somos bastante democráticos e estamos hoje em praticamente todos os estados do Brasil.

Qual é o segredo do treinamento do Outback?

Eu diria que, primeiramente, é acreditar que treinar rende frutos, não é gasto, mas investimento. Em segundo lugar, nosso negócio é feito de pessoas. É muito importante garantirmos a experiência dentro dos restaurantes. Em nossa história, não há fórmula da bomba atômica. Fazemos o arroz com feijão muito bem-feito. Mantemos nossa essência e nosso modelo de sócio-proprietário, que é fundamental porque é ele quem cuida das nossas pessoas e do nosso cliente. Assim, prosperamos, crescemos e investimos num país que ainda tem um potencial enorme de crescimento.

“Em nossa história, não há fórmula da bomba atômica. Fazemos o arroz com feijão muito bem-feito”, Pierre Berenstein.



Confira o episódio #120 do O Café e a Conta com Pierre Berenstein.

Como os food halls reinventam o mercado



A experiência gastronômica é o principal chamariz dos food halls (complexos gastronômicos), que atraem um público diverso e representam um investimento promissor para donos de bares e restaurantes.

POR **BRENER MOUROLI**

O ANÚNCIO DE que o shopping West Plaza, em São Paulo–SP, receberá uma unidade do Mané Mercado, fruto de um investimento de R\$ 20 milhões e com inauguração prevista para novembro de 2025, não é apenas um anúncio imobiliário. É a indicação de uma mudança na forma como vivemos e experienciamos a gastronomia.

Este movimento, que segue o sucesso do modelo de Brasília–DF, mostra que os *food halls* no Brasil seguem ganhando espaço e estão se constituindo um pilar estratégico na cultura urbana do país.

Por trás da atmosfera convidativa, da variedade de restaurantes e bares, dos pratos e da arquitetura moderna, existe uma complexa e sofisticada engenharia de negócios. Para desvendá-la, mergulhamos nos ensinamentos de quem está na linha de frente: Saulo Sarmento, diretor-executivo e cofundador do Mané Mercado; Gil Guimarães, o chef por trás da curadoria gastronômica do projeto; e Raphael Dabdab, empresário e membro do conselho da Abrasel.

A promessa da experiência

O que é um *food hall*? Este é um questionamento comum que esbarra em outro conceito, o de praça de alimentação, porém a primeira e mais fundamental distinção é o foco no serviço oferecido. Dabdab é taxativo ao definir que a praça de alimentação se diferencia pela gastronomia oferecida e pela dinâmica que acontece no espaço. O *food hall* está em um contexto voltado para a experiência gastronômica e não ao consumo rápido como nas praças de alimentação.

Sarmento crava a definição, pontuando que “o Mané é um mercado de experiências, não uma praça de alimentação”, corroborando com a análise realizada por Dabdab.

A promessa de ser uma experiência diferente começa já na entrada. Fugindo do leiaute funcional de um corredor de shopping, a arquitetura do espaço gastronômico é pensada para ser um convite, com ambientes amplos, conforto acústico e iluminação natural, tudo pensado para criar uma atmosfera acolhedora aos clientes.

Essa sensação de conforto recebe impulso pela tecnologia. O diretor-executivo conta que a inovação do serviço em mesa com comanda integrada remove o principal atrito das antigas praças de alimentação: as filas.

O cliente pode sentar-se, pedir pratos de diferentes restaurantes através de um cardápio online e pagar tudo de uma vez. Ele avalia que isso torna a experiência fluida, permitindo que a única preocupação seja a difícil escolha entre tantas opções de qualidade.

Além da gastronomia

Outro ponto que torna o *food hall* um destino frequente são os demais acontecimentos do espaço que ultrapassam a experiência culinária. A programação é o que transforma o espaço de um lugar para comer em um lugar para estar.

Não se trata apenas de uma música ambiente; mas uma ambientação que cria motivos para o público retornar constantemente, mesmo em dias de menor movimento.

Além disso, outro ponto forte são os pilares de ASG (Ambiental, Social e Governança), pensados com acessibilidade ativa (cardápios em braile, atendimento em Libras), gestão de resíduos, e a imagem fica clara: cada detalhe é pensado para construir uma experiência memorável e conectada aos valores atuais.

A gestão de resíduos, por exemplo, vai além da coleta seletiva, envolvendo parcerias para compostagem de orgânicos e metas agressivas para eliminar plásticos de uso único, demonstrando um compromisso que o consumidor moderno valoriza e busca. Práticas essas seguidas pelo modelo adotado pelo Mané Mercado, como conta Sarmento.

A alma do negócio

Mas o que dá alma a essa estrutura bem azeitada é a comida. E essa alma tem um guardião: o curador gastronômico. No Mané Mercado, esse papel é de Gil Guimarães, chef das aclamadas Baco Pizzaria e Casa Baco. Como curador, sua missão é montar um quebra-cabeça de sabores que seja, ao mesmo tempo, diverso e harmonioso, evitando a “canibalização”



Em Brasília, o Mané Mercado foi pensado para ser um complexo gastronômico que acolhe todos os públicos, inclusive pessoas com deficiência física

entre os restaurantes e que ofereça experiências gastronômicas diferenciadas.

A lógica anti-canibalização é fundamental para a psicologia do consumidor, destaca o diretor-executivo o do Mané Mercado. Em um espaço com cinco hamburguerias de alta qualidade, o cliente enfrenta a “paralisia da escolha”, e o valor percebido de cada uma diminui.

Em contraste, um *food hall* com uma excelente hamburgueria, uma autêntica pizzeria napolitana, um balcão de poke fresco e uma operação de comida árabe transforma a decisão de “o que comer” de um problema em uma jornada de descoberta.

O processo de seleção é artesanal e estratégico. “Levamos muito em consideração a cultura da cidade”, afirma Guimarães, que busca “chefs e estrelas locais” para compor o elenco. A prospecção envolve uma imersão na cena local, acompanhando blogs de gastronomia, tendências em redes sociais e, claro, muitas visitas a restaurantes promissores.

O objetivo não é apenas unir grandes nomes, mas encontrar operadores que tenham uma conexão real com

a filosofia do projeto. Para ele, o resultado deste processo é um cardápio vivo, que representa a identidade gastronômica local com um alto padrão de excelência.

Desafios de um ecossistema

O processo de curadoria não perpassa somente os sabores, mas também deve ser pensado estrategicamente para a composição não ser inadequada. Por isso, gerir um *food hall* é gerenciar um ecossistema vivo, com seus próprios desafios.

O mais crítico, segundo Sarmiento, é manter o “equilíbrio de marca guarda-chuva versus a identidade dos restaurantes”. Como comenta, a solução é uma arquitetura de marca onde o “Mané comunica a experiência e o calendário e cada operação comunica seu autoral dentro de um manual de marca comum”.

Essa visão se soma ao alerta de Dabdab sobre a necessidade da “equação saudável”: o equilíbrio entre o número de operações e a capacidade de público. Um excesso de restaurantes pode levar à canibalização das vendas, comprometendo a saúde financeira de todo o ecossistema.

Outro ponto é o desafio de manter as operações com bom desempenho. Quando um operador apresenta performance abaixo do esperado, a abordagem é de suporte, ensina o diretor-executivo: “Primeiro vem o apoio (treino, marketing tático), só depois medidas corretivas”.

Na prática, esse “apoio tático” pode significar criar uma campanha de happy hour para um bar com baixo movimento às quartas-feiras, ou destacar um prato específico no Instagram do espaço para ajudar a girar um insumo, transformando um potencial prejuízo em oportunidade.

A orquestra da operação diária

Garantir que diferentes chefs e equipes independentes operem como uma unidade coesa é como reger uma orquestra. Isto é, cada músico tem seu talento, mas todos precisam seguir a mesma partitura. Sarmiento revela que essa harmonia é conquistada com uma gestão centralizada e atenta.

Seguindo o nosso comparativo, os padrões operacionais unificados (SOPs) funcionam como a partitura, ditando desde os tempos de preparo até a apresentação dos pratos. A tecnologia integrada, com dashboards em tempo real, é o ouvido do maestro. Painéis de dados visíveis na retaguarda mostram métricas vitais, o que auxilia na gestão de filas, rotatividade de clientes e mostra as oportunidades e gargalos na operação.

O motor financeiro do *food hall*

Por trás da experiência e da curadoria, existe um modelo financeiro que explica por que o formato é tão atraente tanto para o empreendedor do *food hall* quanto para o chef de restaurante. Esta relação trata-se de algo simbiótico, no qual o risco é mitigado e as eficiências são compartilhadas.

Para o restaurante, a proposta de valor é clara. O investimento inicial se volta à montagem de sua própria cozinha, um custo muito inferior ao de construir



*“O Mané é um mercado de experiências, não uma praça de alimentação”,
Saulo Sarmento.*

um restaurante completo, com salão, banheiros e fachada. Esse formato democratiza o acesso ao mercado para chefs talentosos que não dispõem de capital para um empreendimento tradicional.

Além disso, custos mensais são um híbrido inteligente. Existem as taxas fixas de ocupação, como um aluguel mínimo e o condomínio, que garantem a previsibilidade, algo essencial para a manutenção e funcionamento do espaço. Entretanto, como explicado pelos entrevistados, boa parte dos custos são variáveis, atrelados a um percentual sobre o faturamento. Isso significa que, em meses de movimento menor, o custo reduz, protegendo o fluxo de caixa do operador.

O grande poder do modelo, no entanto, está na divisão operacional. Como explica Dabdab, “a vantagem é que você tem a economia compartilhada”. Custos pesados como marketing institucional, segurança, limpeza e o desenvolvimento de tecnologia (PDVs e sistema de comanda) são divididos entre todos, gerando uma eficiência em toda a cadeia de atendimento”.

Diferente do modelo de franquia, onde o operador segue um manual de marca rígido e paga *royalties* sobre um produto padronizado, o operador do *food hall* mantém sua autonomia criativa. O *food hall* oferece a estrutura e o público, em contrapartida, o chef entrega experiências gastronômicas autênticas.

Os food halls no Brasil

A consolidação de projetos robustos sinaliza que o mercado de *food halls* no Brasil entrou em uma nova

fase: a da expansão, populares na Europa e nos Estados Unidos, esse modelo de negócio sinaliza que está apontando para a maturação. O futuro não será definido apenas pela inauguração de novos espaços, mas pela evolução do modelo de negócio.

Com o comportamento dos consumidores mudando em ritmo acelerado, os formatos que oferecem comodidade, experiências gastronômicas únicas e que fogem do básico combo de comida e bebida despontam como opção de lazer.

A próxima onda de empreendimentos já nasce aplicando os aprendizados dos pioneiros, focada em duas grandes oportunidades: a hiper-localização e especialização.

A tendência aponta para espaços temáticos, como o pontuado por Raphael Dabdab, com curadorias ainda mais afiadas, tais como a realizada pelo chef Gil Guimarães e para uma integração profunda com a malha urbana, onde os *food halls* se tornam âncoras de revitalização e parte vital do cotidiano das cidades, como observa Saulo Sarmento.

Contudo, essa evolução traz desafios significativos. O principal é a necessidade de uma gestão cada vez mais profissionalizada, baseada em dados, tecnologia e uma governança robusta para orquestrar dezenas de operadores independentes.

Os *food halls* refletem uma mudança cultural mais ampla, a busca por espaços que integram alimentação, lazer e comunidade. O futuro pertencerá aos projetos que entenderem que não estão apenas no negócio da comida, mas no de criar experiências.



Foto: Hugo Reis / Divulgação A Porca Voadora

QUANDO COOPERAR RENDE LUCRO

Chefs e empresários transformam a rivalidade clássica da gastronomia em amizade e colaboração, provando que cooperar rende mais que competir.

POR YASMIM PAULINO

O MERCADO DE alimentação fora do lar é um dos mais concorridos do Brasil, com cerca de 1,5 milhão de estabelecimentos em todo território nacional. Diante de um cenário tão competitivo, o posicionamento comum entre chefs e empresários sempre foi o mesmo: desbravar territórios e traçar estratégias de como vencer a concorrência. Mas alguns empreendedores têm encarado esse cenário e enxergado outra perspectiva.

Na cena gastronômica de Belo Horizonte, uma nova geração de chefs e empreendedores têm se movendo contra essa disputa diária. O Bar Padrin, situado no bairro Carmo, região Centro-Sul, tem sido um dos palcos dos eventos de colaborações entre bares e restaurantes da cidade.

Daniel Tassi, chef e sócio-proprietário, comenta que esses eventos especiais de colaboração entre restaurantes não nasceram de alguma estratégia de marketing desenhada por eles, mas de um sentimento compartilhado de admiração mútua.

Quando o assunto é bar ou restaurante, Belo Horizonte é uma das principais referências de destino. Não à toa, a capital mineira é conhecida como “a capital dos bares e botequins”. Ao invés de se desdobrar em inúmeras tentativas para disputar espaço e clientes,

Tassi resolveu construir outro caminho para o Padrin.

“Como BH é uma cidade grande e recheada de ótimos bares e restaurantes, às vezes, a pessoa que frequenta um determinado bar ou restaurante acaba não conhecendo os outros. Quando nos juntamos para fazer esses eventos, conseguimos atrair os dois públicos, o que é muito benéfico para todo mundo. Quem colabora não fica para trás”, argumenta.

A cozinha do Bar Padrin já recebeu bares e restaurantes como Casa Riuga, Casa Gabo, Yōkai, Fuga, Koboshi e A Porca Voadora. Cada encontro promove um cardápio exclusivo, mesclando a culinária de cada restaurante convidado.

Bruna Rezende, chef e dona do A Porca Voadora, charmoso bar e armazém no bairro Serra, na Região Centro-Sul de BH, destaca que a palavra colaboração reina.

“Não tem isso de competir. É puramente colaboração e é uma união mesmo. É um dia de cozinhar com alegria e é sempre uma honra convidar ou ser convidada por outras pessoas que admiramos”, destaca a chef.

As colaborações entre restaurantes partem de uma relação mais estreita entre os chefs, mas não deixa de funcionar também como uma publicidade orgânica de ambos os estabelecimentos.

*“Para o cliente, o benefício sempre vai ser a experiência”,
Enrique Paredes.*

Nesse caso, além do nome do negócio, as colaborações funcionam também para quem opera nas cozinhas e quer espalhar seu nome, técnica, estilo e identidade para outros restaurantes. O sushimen Wdson Duarte Vaz, chef do restaurante Sushi Vaz, com unidades em São Paulo-SP e no Rio de Janeiro, utilizou os encontros entre cozinhas para expor a originalidade do seu trabalho, que chama atenção por mesclar as técnicas tradicionais japonesas com suas raízes mato-grossenses.

“Como eu tenho meu estilo próprio, eu queria levar meu trabalho a outros restaurantes japoneses. Quando eu vou para outros restaurantes, o cliente de lá vê meu trabalho e os clientes que me acompanham irão ver o trabalho da casa. De qualquer forma, um ajuda o outro”, destaca Vaz.

Em cidades ainda maiores como no Rio de Janeiro e São Paulo, Vaz enxerga essas oportunidades como um amadurecimento do mercado. Ele ainda detalha que é para que os clientes possam conhecer o trabalho de outros profissionais além dos que já têm o hábito de consumir.

Uma faísca de criatividade

Colaborar com outras cozinhas pode ser uma experiência de treinamento da equipe do restaurante. Para a brigada do A Porca Voadora tem funcionado como um estímulo para a criatividade.

“Para o restaurante é um dia muito interessante para a operação. Fazer essa logística também tem um lado das criações, de sair daquele nosso cardápio do dia a dia”, destaca Rezende.

Sair da zona de conforto traz inspirações para melhorias nos processos diários, aprendizados e trocas que enriquece o potencial de toda a equipe. “O evento é uma forma de variar e criar outras coisas no meio de

tanta correria. Tem essa vantagem criativa de colocar a cabeça para funcionar e estudar mais”, continua. Os chefs e sócios, Caio Oliveira e Ana Carolina, fazem parte do circuito de novos nomes da gastronomia em belo-horizontina que tem transitado entre as colaborações. Os dois estão à frente do Yōkai, um bar com especialidade asiática, no bairro Savassi, na Região Centro-Sul.

De maneira solidária, mas também estratégica, as parcerias com os demais restaurantes fortaleceram o começo difícil dos dois empreendedores.

“Nós precisávamos testar nosso conceito para o público que queríamos atingir. Quando o projeto foi saindo do papel, nos reaproximamos de grandes cozinheiros que trabalharam conosco e que coincidentemente estavam com planos de abrir restaurante na mesma época. Esses intercâmbios acabaram fortalecendo a parceria”, conta Oliveira.

Para ele, as colaborações também têm impactado diretamente na elaboração de menus e outras provocações criativas. “Buscamos sempre ingredientes e técnicas novas para testar nos eventos colaborativos. Sempre levando em consideração ingredientes que estejam na janela de sazonalidade, técnicas novas para incrementar nosso cardápio e repertório e às vezes até mesmo desafios para exercitar nossa criatividade”.

Além da amizade, a união entre os restaurantes por meio dos eventos gastronômicos nutre a gestão dos negócios com conhecimento compartilhado. “Hoje, além da amizade que fortaleceu, discutimos sobre o futuro de nossos negócios, compartilhamos técnicas, ajudamos na solução de problemas, troca de fornecedores e tudo aquilo que for necessário para que todos que estão juntos cresçam”, conta Oliveira.



Da esquerda para direita em cima: Clara Monducci e Victor Naddeo (Koboshi), Daniel Tassi (Padrin), Carolina Elias (Casa Riuga), Caio Oliveira (Yökai Izakaya). Em baixo, esquerda para direita: André Makoto e Ana Carolina Uemura (Yökai Izakaya), Pedro Stussi (Casa Riuga), Bruna Rezende (A Porca Voadora).

A exclusividade como experiência

Entre inúmeras vantagens para os restaurantes, uma, em especial, tem a ver com a experiência do cliente, um assunto quente no mercado atual. A ideia de realizar um cardápio único por apenas um dia, mesclando nomes e técnicas diferentes, transmite um gatilho da exclusividade, o que pode ser um excelente gancho para atrair clientes em dias menos frequentados. Nesse sentido, o restaurante Ama.Zo, do chef Enrique Paredes, em São Paulo, oferece a especialidade da casa para curiosos pelos ingredientes e sabores peruanos, aproveitando recursos da culinária brasileira.

Geralmente, a cozinha que recebe se mobiliza para possíveis adaptações ao restaurante ou chef convidado e os pratos são criados mesclando conceitos.

“Se é um boteco, eu levo um prato mais informal, que tenha uma facilidade na elaboração. Se é um bar, a gente faz pratos mais rápidos de servir, entendendo que o drinque também tem um tempo de preparação, não dá para fazer pratos muito complexos. Se é um restaurante, a gente vai com os nossos pratos mais técnicos, levamos um pouco da nossa co-

zinha para as pessoas conhecerem o nosso menu”, explica Paredes.

No mesmo ritmo, a chef do restaurante A Porca Voadora destaca o fator exclusividade da experiência. “O cliente vai vivenciar cardápios e preparos que não estão no menu do nosso restaurante no cotidiano”, compartilha Rezende.

Os eventos somam cardápios exclusivos, experiências únicas, trocas de conhecimento entre equipes e provocações criativas. O intercâmbio entre cozinhas ainda proporciona uma leveza, amizade e parceria em um cenário quase sempre tomado pelo espírito de constantes competições.

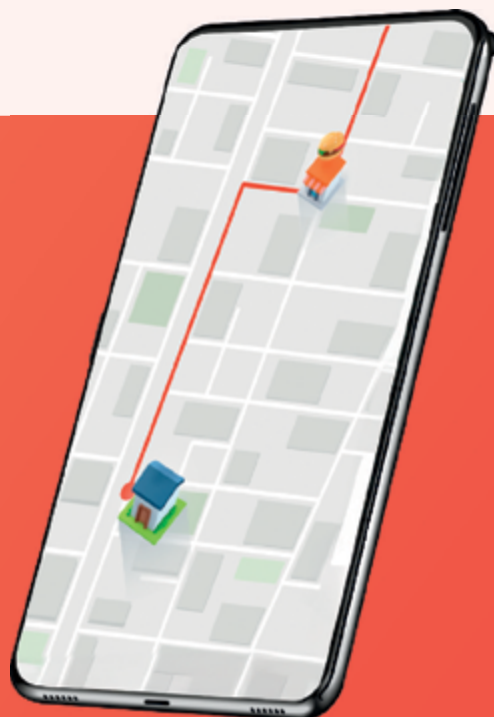
O chef e sócio do Yökai comenta sua perspectiva de como as colaborações fortalecem o mercado na totalidade. “Estamos em um cenário que as pessoas buscam cada vez mais novidades e qualidade, quanto maior for a oferta de bons bares e restaurantes mais o público se beneficia disso. Estamos em uma das cidades com maior relevância gastronômica (Belo Horizonte) e tem espaço para muita gente crescer”, finaliza Oliveira.

Mais vendas, menos custos:

Rappi e *Zappie* ajudam seu restaurante a crescer sem comissão.

*Imagine vender mais, sem
pesar no seu bolso.*

Com o Projeto **Taxa Zero***, o seu
restaurante não paga comissão
sobre as vendas realizadas no app.



☞ **Sem mensalidade fixa**

☞ **Comissão zero*** sobre suas vendas

☞ **Tarifa operacional única de 3,5%*** que já inclui:

Intermediação
completa dos
pedidos

Processamento
de pagamentos

Conexão com entregadores
independentes cadastrados
na plataforma

LANÇAMENTO!

Zappie: canal gratuito via WhatsApp
para falar direto com seus clientes →

*Conforme termos e condições. Acesse <https://promos.rappi.com/brasil/> e confira.
Disponível para restaurantes elegíveis dentro da área de cobertura do Rappi.

Rappi

Zappie transforma o jeito que seu restaurante vende

Do pedido à entrega, tudo pelo WhatsApp

***Venda onde seu cliente já está.
Sem apps, sem cadastros.***

Agilidade e conversão, tudo na palma
da sua mão. Sem mensalidade, sem
comissão. Você define o preço, o
atendimento e a taxa de entrega.

**Ative o
Zappie
no seu
restaurante!**



*Conforme termos e condições. Acesse <https://promos.rappi.com/brasil/> e confira.
Disponível para restaurantes elegíveis dentro da área de cobertura do Rappi.

Zappie



Mage Monteiro



RAÍZES QUE VENDEM

Como a identidade pode ser um ativo estratégico no cardápio de um restaurante (e como não usar como mero marketing leviano).

POR **DANILO VIEGAS**

QUANDO EM ENTREVISTA ao programa Conversas com Bial o conceituado jornalista Arnaldo Lorençato disse: “eu não acredito em cozinha afetiva em um restaurante profissional”, o mundo gastronômico ficou em polvorosa.

Ao lado da chef Renata Vanzetto, também entrevistada por Pedro Bial, Lorençato argumentou que um ambiente de lucro não pode vender afeto genuíno, ainda que seja sim um local de acolhimento e boas memórias. Mais que causar uma falsa polêmica, Lorençato questionou a viabilidade de se adicionar o afeto como um diferencial para aumentar o preço de um produto.

Em ciclos que se apresentam como tendências potencialmente frutíferas, mas que acabam se saturando, a “cozinha afetiva” talvez tenha sido vítima do mau uso da palavra. Mas como a identidade legítima de um restaurante, enquanto negócio que tem a missão de ser financeiramente sustentável, pode ser um ativo estratégico na gestão? A resposta passa, claro, pela autenticidade.

A fuga dos clichês

Para a jornalista e cozinheira Ana Sandim, da plataforma Ingrediente da Vez, os termos “cozinha afetiva” e “cozinha de memória” foram, de fato, banalizados. “A cozinha afetiva virou um selo de autenticidade, quando muitas vezes não passa de estética emocional e narrativa vazia (...) talvez devêssemos falar mais sobre nostalgia e memória, e menos sobre afeto genérico”, diz.

Para a jornalista, hoje qualquer restaurante com uma poltrona de vime, uma frase em giz na parede e uma história genérica de “receita da avó” se autointitula guardiã da tal cozinha afetiva, mesmo que sirva pratos sem nenhuma conexão real com território, memória ou técnica tradicional.

O desafio, para quem quer comunicar raízes e identidade sem cair nessa armadilha, é justamente resistir à tentação do enfeite e da caricatura. “A coerência é a chave. Não adianta contar uma bela história se o prato não carrega esse enredo no sabor, no ingrediente, no modo de fazer”, diz.

A memória, segundo Sandim, não está só no discurso. Ela precisa estar no processo, na escolha do fornecedor, no ritmo da cozinha, no respeito pela origem. Ela tem que estar em tudo, ser o todo.

“Mais do que *storytelling*, é preciso ter história. E história, a gente sabe: não se inventa. Mostrar o que é real, mesmo que simples, é infinitamente mais poderoso do que tentar forçar a narrativa da moda. A cozinha afetiva não está no que se diz sobre ela, mas no que ela faz sentir. E isso, ninguém finge”, finaliza.

Como nasce uma ideia genuína?

Em Belo Horizonte, o recém inaugurado Tom se denomina “cozinha de herança”. O nome não é por acaso e com o perdão do trocadilho, dá o tom de todo o restaurante, desde a decoração, que relembra a arquitetura Art déco tão característica de BH até o cardápio, que mescla a técnica contemporânea às memórias e tradições alimentares de matriz africana, indígena, portuguesa e rural. No fim, o que o Tom propõe é uma gastronomia autoral, sofisticada e enraizada na cultura brasileira. A cozinha é comandada pela chef Ana Clara Valadares, que ganhou experiência em outras casas da capital mineira.

“É fato que em uma cozinha profissional não existe afetividade, porque é trabalho. Não dá para romantizar demais. Às vezes você trabalha mal-humorado e o prato sai gostoso do mesmo jeito. Todo cozinheiro brinca



“Mais do que storytelling, é preciso ter história. E história, a gente sabe: não se inventa”, Ana Sandim.



Nage Monteiro

No Tom, o termo cozinha de herança é cunhado para remeter as raízes familiares que perpassam a culinária oferecida aos clientes no restaurante.

que amor e ódio são os dois melhores temperos”, disse a chef ao podcast O Café e a Conta, da B&R.

O conceito de “cozinha de herança”, segundo Ana e Túlio D’Angelo, também sócio do restaurante, surgiu nos estudos sobre a história da alimentação brasileira. Com vivência desde a infância nas festas de Congado e no cotidiano rural do interior de Minas, Ana conta que o repertório do Tom é construído sobre técnicas ancestrais como defumação, cozimento em brasa, conservação na banha e caldos de base portuguesa.

“O desafio está em valorizar uma técnica de pinga e frita, uma técnica de fermentação de qualquer outra coisa que não seja de fato europeia (...) Aí entram os estudos: é mais fácil acessar uma técnica francesa do que uma técnica de higienização indígena, que está só no saber oral”, conta.

Identidade

Já em Manaus, a chef Selma Reis comanda o tradicionalíssimo restaurante Zefinha, que se autointitula uma cozinha genuinamente amazonense. O nome, aliás, é em homenagem à mãe de Selma, chamada carinhosamente assim por seu marido. No cardápio, as raízes caboclas e a vivência de uma cozinha feita para grandes famílias ribeirinhas.

Nascida às margens do rio Aripuanã, no município de Novo Aripuanã-AM, Selma recebeu a equipe de reportagem da B&R, que estava na cidade para a cobertura da FIGA, em seu novo restaurante, o Cadeira de Macarrão, (dessa vez em homenagem ao pai, que ficava na porta de casa sentado em uma dessas cadeiras tão típicas Brasil afora). O cardápio? Um prato tipicamente amazonense: carne de tracajá, uma tartaruga de água doce - com direito a sarapatel, guisado e farofa servida diretamente no casco.

A iguaria, impactante ou até mesmo exótica para os paladares sudestinos (vale lembrar que se trata de tartarugas de manejo, ou seja: devidamente legalizadas e controladas pelos órgãos responsáveis) é, na verdade, considerada de certo modo afetivo, no sentido da memória, para boa parte dos manauaras e ajuda a contar a história da região. “É um prato feito por famílias quando querem receber grandes convidados, motivo de festa para todos. Esse costume está se perdendo, então mais que encerrar com um viés exótico, existe também o viés da resistência”, diz Selma.

Resistência, segundo ela, por ser algo que remonta à memória e ao afeto e que nos leva também à missão básica de um restaurante: mais que alimentar, restaurar. É nessa toada, segundo Selma, que mora a sua proposta de aconchego.



BARES E BOTEQUINS: do estereótipo ao retrato urbano

Preá, sociólogo e fotógrafo, dispensa o olhar do estereótipo e aponta caminhos para o empreendedor acompanhar as transformações no mercado.

POR YASMIM PAULINO

OS BARES E botequins ocupam um lugar socioeconômico profundamente importante no Brasil. Esses pequenos comércios transitam pela memória afetiva de muitos brasileiros, escrevem a história das cidades e somam uma parcela significativa da economia do país.

Mesmo com toda essa importância na vida de muitas pessoas, são crescentes as incertezas sobre o futuro dos botequins diante das mudanças no perfil dos consumidores que emergem das novas gerações.

É nesse amplo cenário de transformações que os botequins vivem que se insere o trabalho de Eduardo Freitas, ou Preá, apelido pelo qual é conhecido nas redes sociais. Carioca de Volta Redonda, o pesquisador e sociólogo construiu uma comunidade online por meio do registro fotográfico dos bares que visita.

Além da fotografia, Preá escreve sobre o cotidiano do botequim sob uma perspectiva mais ampla, construindo debates sobre esse universo com a sua experiência na pesquisa, mas, principalmente, a de “usuário de botequim” como se autoneia.

“A minha defesa de uma possível categorização do botequim não é elemento de nenhum debate público. Quando me perguntam o que é e o que define, tento sair do que eu acho muito estereotipado e caricaturizado”, explica Preá.

O trabalho do pesquisador conquistou seguidores pelo olhar cuidadoso, capturando as diferentes fachadas, os pisos, as fileiras de bebidas, os balcões e seus personagens com profundidade.

Um olhar que fere os bares e botequins

Os bares são parte da memória afetiva de muitos brasileiros, seja por conta de laços familiares, pela comida ou pelas pessoas que sempre os frequentam e se tornam parte do lugar. Em paralelo, esses comércios são constantemente vistos sob um olhar que os fetichiza, destacando elementos físicos e hábitos em tom de deboche, dirigido não apenas ao botequim em si, mas também a quem os frequenta.

“É o lugar da cerveja gelada, do ovo colorido, do pão com ovo de ontem. Enfim, alguns elementos que fazem parte de um imaginário coletivo de pessoas que não estão no botequim, mas que pensam que sabem o que é”, diz Preá.

Segundo Preá, dentro da discussão sobre os bares e botequins, a única batalha que tenta travar é o perigo do olhar fetichizado ao espaço e às pessoas. Em texto publicado no Instagram, ele discute que “a precariedade e o popular não devem ser encarados como escolha curiosa ou opção cenográfica, é a realidade que se impõe sem ‘lero-lero’”.

A perspectiva do exótico acaba contribuindo para uma desvalorização do setor, ao invés de reconhecer e dignificar os donos dos botecos. “É preciso olhar para esses espaços com a seriedade que merecem, com a escuta do que revelam sobre o país”, pontua.

Esse olhar ao que se refere acaba revelando um distanciamento que a maioria das pessoas tem sobre a realidade de quem empreende em botequins. “Nós também temos que olhar para o dono, que às vezes usa o espaço de uma cozinha insalubre, apertada e sem segurança”. Além da estrutura física, destaca que “temos que olhar para a saúde mental des-



Preá, retratista informal, sociólogo e “usuário de botequim” possui o projeto TraPo, no qual faz registros de bares tradicionais e populares.

se pessoal e fazer uma discussão sobre perspectiva do descanso”.

Na tentativa de iluminar esse ponto de vista “pitoresco”, Preá propõe uma reflexão sobre o lugar que esses espaços possuem no cotidiano dos trabalhadores que, para ele, são a essência dos botequins. “De repente, quem acha curioso que alguém vá tomar uma cachaça sete e meia da manhã e comer uma linguiça é porque não seja muito atento à lógica do trabalho”, defende.

Como o dono de botequim pode faturar?

Para quem empreende em bares e botequins, um dos principais desafios para manter as portas abertas tem sido acompanhar as mudanças nos hábitos de consumo.

“Durante muito tempo, o botequim foi um território compulsório de consumo. Todo mundo tinha que passar lá para comprar uma caixa de fósforo, a cachaça, o detergente, a banha de porco, o leite, a



Bar Jodecama, registro feito em São Cristóvão-RJ.



Café bar Planalto, registro feito em Botafogo-RJ.



Bar Fica Bem, registro feito no Rio de Janeiro.



Encantado, tradicional botequim no Rio de Janeiro.



Bar do Edson,
registro feito em
Andaraí -RJ.

cerveja. Ele concentrava um tipo de comércio e o nosso modo de consumir mudou muito”, observa.

As novas gerações já não se relacionam com a bebida alcoólica como antes e tem hábitos que se aproximam de uma vida mais equilibrada, que incluem beber menos álcool, dormir mais cedo, praticar atividades físicas. Isso tudo entra na hora das escolhas do novo consumidor, impactando diretamente no empreendedor de bares.

“Você ir a um botequim hoje tem que ser uma escolha voluntária, racional e quase política. A cerveja do Zé Delivery é mais barata e chega mais rápido na sua casa. Ainda tem a perspectiva da violência urbana. Então, junta-se um monte de coisa.”

Para sobreviver em um cenário tão afetado pelos novos hábitos de consumo, é preciso se aproveitar daquilo que os botequins têm de sobra e o que o mercado tanto se esforça para replicar. Nesse contexto,

“Cada botequim é único. Não existe franquia de botequim. Não existe escala de reprodução porque aquilo ali é algo único com a sua subjetividade”, Préa.

Preá aposta que o caminho é único: **o grande capital do botequim é a sua identidade.**

“Cada botequim é único. Não existe franquia de botequim. Não existe escala de reprodução porque aquilo ali é algo único com a sua subjetividade: o jeito do dono, do cliente, a música que toca até o conjunto de regras do lugar”, destacou.

Entre inúmeros produtos que o botequim oferece e estão dispostos em prateleiras e estufas, a história e o pertencimento ainda são elementos impossíveis de serem comprados. Nas palavras de Préa: “Se amanhã abrir outro bar no lugar do Bar do Salomão (Belo Horizonte), ou seja, no mesmo território, vendendo as mesmas coisas, ele não é o mesmo bar. Tem a ver com pertencimento”.

Pertencimento vira fidelização do cliente

As mudanças nos hábitos de consumo são uma faca de dois gumes, ao mesmo tempo em que desafia os proprietários, elas podem oferecer oportunidades. Como exemplo, Préa identifica que o que antes era visto como “comidas simples” ganhou mais espaço no paladar das novas gerações de diferentes classes sociais.

“Hoje, você sair para comer moela com polenta é mais aceitável do que há 20 anos. É uma possibilidade de ganho desses empreendedores ao entender que aquilo que era considerado comida de peão agora passou a ser também comida de playboy”, analisa.

Além da identidade, história e pertencimento como grandes fatores de lucratividade, Préa ainda destaca que a sobrevivência dos botequins passa também por uma perspectiva de gestão dos proprietários. Ao

invés de tentar se reinventar completamente para acompanhar tendências de mercado, a solução está em valorizar o que já existe.

“A primeira coisa que temos que reforçar é falar para o dono do botequim: o que você construiu até hoje é moderno e é o seu capital. Não destrua isso. Fale para o seu sobrinho ou seu filho que vai assumir o bar, seus primos que vão ser sócios, manterem o patrimônio”.

Um segredo, segundo o pesquisador, é identificar os diferenciais únicos de cada estabelecimento, desde elementos estéticos do bar até a forma de atendimento, que costuma se destacar pela fidelização dos clientes. “O dono tem que olhar para dentro do próprio comércio e tentar identificar o que ele tem de diferente”, orienta.

Preá indica que essa preservação consciente da identidade, memória coletiva e fidelização são as principais ferramentas competitivas dos botequins diante das transformações do mercado.

“Esse pacto de preservação de uma memória coletiva de elementos é a chave de uma identidade e acho que isso é o que consegue preservar esse tipo de comércio frente a essa modificação de consumo. Essa apropriação de uma memória coletiva, seja do bairro, seja da rua, seja da cidade, é um capital que volta para o botequim”, conclui.



Conheça mais do trabalho realizado por Préa.

A parceirona que faz o seu negócio **crescer**



Muito mais do que simples pagamentos. Com a maquinona, você:



Atrai clientes com **cashback**



Fideliza seu público atual



Multiplica seu **ticket médio**



Venda mais e
melhor com a
maquinona

ifood Pago
maquinona



A inteligência do marketing do iFood no seu restaurante



VENDER MAIS COM MENOS OPÇÕES, É POSSÍVEL?



Optar por cardápios extensos ou menus com poucas opções é uma dúvida que paira na mente de diversos donos de restaurantes, mas, no fim do expediente, qual é a melhor solução?

POR **GABRIEL BARCELOS**

BARES E RESTAURANTES são negócios complexos e cheios de desafios para empreendedores iniciantes. Mesmo com boas intenções, muitos comprometem a viabilidade do negócio por equívocos, e um dos mais comuns são os cardápios extensos, com dezenas de itens em todas as seções, criados para oferecer uma experiência “completa”.

Para muitos, é frustrante abrir um cardápio e se deparar com listas longas, cheias de pizzas, hambúrgueres, massas, feijoadas e “especialidades do dia”, com letras minúsculas e páginas intermináveis. Ao chegar na quinta página, já não se lembra da segunda. Esse é o paradoxo da escolha, conceito que explica como o excesso de opções torna a decisão mais difícil e desgastante.

Quando o cliente entra em seu bar, ele já tomou a decisão mais importante: sair de casa e pagar pelos serviços. Mas, diante de um cardápio confuso e cheio, ele se sente obrigado a escolher novamente, porém, agora em um contexto mais exaustivo.

*“Tentar agradar todo mundo é o caminho mais rápido para não ser lembrado por ninguém”,
Ana Sandim.*

A verdade é que ninguém gosta de cardápios cheios: eles complicam a operação, prejudicam a gestão e diluem o posicionamento da marca. É o que comenta a chef e consultora gastronômica, Ana Sandim. “Não adianta ter um cardápio gigante, cheio de pratos que ninguém pede. Cardápios enormes confundem o cliente, engessam a operação e criam um rombo na gestão”.

A verdade sobre cardápios extensos

O cardápio é o portfólio do negócio. Ele comunica o que a casa faz bem e onde está sua especialidade. Porém, muitos donos de bares e restaurantes adicionam novos itens constantemente, tornando o menu insustentável e confuso tanto para o cliente, quanto para a organização do negócio.

Segundo Sandim, cardápios imensos nascem, em boa parte, da insegurança dos gestores, que cedem a pedidos esporádicos de clientes. A consultora exemplifica com um caso que acompanhou de perto: “Tenho um cliente que trabalha com comida maranhense e, acredite, incluiu feijoada no menu porque alguns clientes pediram”, conta.

É deste ponto que as pizzarias passam a vender sushi, hamburguerias oferecem marmitas e restaurantes regionais misturam influências ao acaso. O resultado é um negócio sem foco, que confunde o cliente e desgasta a operação.

A cozinha e o salão sofrem: a equipe precisa lidar com mais demanda do que é possível entregar com consistência. O estoque fica sobrecarregado para man-

ter dezenas de insumos que raramente saem, aumentando o desperdício e derrubando a margem de lucro. Ter um cardápio cheio de produtos que não giram é uma forma rápida de sabotar o próprio negócio.

As vantagens de um cardápio enxuto

Um cardápio reduzido é estratégia para aumentar a lucratividade e melhorar o fluxo da operação. Com menos itens, o controle de estoque fica mais simples, os desperdícios diminuem e as compras são otimizadas. Isso facilita a gestão financeira e permite negociações mais vantajosas com fornecedores, além de tornar o planejamento de insumos previsível.

Na cozinha, a simplificação traz agilidade e consistência. Com menos pratos, a equipe trabalha com foco, reduz erros e acelera o serviço, o que melhora a experiência do cliente, que decide mais rápido e recebe um atendimento de maior qualidade. Essa eficiência operacional também torna a rotina mais leve e organizada, especialmente em horários de pico.

Sandim destaca que o cardápio é peça chave no bom funcionamento da operação. “Um menu bem pensado mostra clareza de proposta, confiança no que se faz e coerência com o conceito da casa”, finaliza.



Quer entender mais sobre o tema? Aponte a câmera do celular e leia o conteúdo “Cardápio estratégico: por que menos pratos podem render mais” no Portal B&R.

A ESTRATÉGIA AGORA É LEVAR SUA MARCA ATÉ O CLIENTE

Modelos de negócio com nomes em inglês, como pop-ups, trucks e catering, além de eventos corporativos, viraram estratégias de expansão para bares e restaurantes que querem crescer sem abrir novas unidades.

POR **DUDA GOMES**

O MERCADO DE alimentação fora do lar opera, em sua maioria, sob uma lógica quase inquestionável: abrir portas, fixar-se em um endereço estratégico e esperar o cliente. Com as mudanças recentes nos hábitos de consumo, um movimento oposto se destaca: **levar a marca até o cliente.**

Essa lógica, chamada de “*catch the clients*” pela especialista em *branding* gastronômico e fundadora do Food-se, Vanessa Huguinin, consiste em surpreender o consumidor em momentos e lugares inesperados, seja por meio de um produto ou de uma experiência.

Além de ser uma tática de vendas, o conceito responde ao desejo crescente por proximidade e autenticidade na relação com as marcas. Não é segredo que, para o consumidor, não basta comer ou beber, agora é necessário ser surpreendido e se sentir parte de uma experiência única.



Proximidade e contato com a marca

O fenômeno de levar a marca até os clientes ganhou força sobretudo no período pós-pandemia, quando a busca por experiências se intensificou. Consumir comidas e bebidas da forma clássica pode ter se tornado algo pouco atraente para os clientes. Para Huguinin, a marca deve entregar algo a mais para encantar o público.

De início, a iniciativa pode se apresentar como uma proposta trabalhosa para o empreendedor do mercado de alimentação fora do lar. No entanto, com a análise correta de mercado, essa demanda abre espaço para bares e restaurantes expandirem presença sem o peso financeiro de abrir novas casas, por exemplo.

Aqui, o importante é surpreender positivamente o cliente. Huguinin explica que o fundamental nesses casos é garantir o contato com a marca.

“A marca precisa surpreender o cliente, aparecer em momentos inusitados, nos quais o cliente jamais pensaria que a encontraria. Traduzindo esse conceito, vale qualquer ativação de marca, seja vendendo produto ou experiência, o que vale é o contato do cliente com o negócio”, destaca a especialista.

*“Ficamos encaixotados durante muito tempo, e agora o consumidor busca experiências além do óbvio”,
Vanessa Huguinin.*

FORMATOS QUE CONQUISTARAM ESPAÇO

Nesse cenário, alguns formatos conquistaram espaço na busca pelo encantamento do cliente. São modelos que combinam mobilidade, criatividade e proximidade, permitindo que bares e restaurantes estejam presentes em diferentes contextos da vida das pessoas.

Pop-up store gastronômica: são instalações temporárias em shoppings, festivais ou centros empresariais. A curta duração do evento se torna parte da atração, já que o cliente sabe que precisa aproveitar porque aquela oportunidade tem prazo de validade.

Concept truck: são vans e caminhões adaptados como verdadeiras cozinhas sobre rodas, que funcionam como vitrines móveis da marca. Eles permitem atender a eventos e feiras.

Catering corporativo e eventos privados: alguns restaurantes vêm criando braços de atendimento dedicados para empresas, feiras e festas. Cardápios adaptados e operações enxutas tornam esse formato um dos preferidos entre quem busca levar a marca até o cliente.

Co-branding e ativações em parceria: são experiências gastronômicas em lugares inusitados, como livrarias ou lojas de moda, por exemplo. Essa ação pode reforçar a criatividade da marca e ampliar a visibilidade.

Desafios da operação

O charme de levar a marca até o cliente não elimina os desafios práticos. De acordo com a especialista, o primeiro deles é a mão de obra. Se em bares e restaurantes a gestão de equipe já é complexa, em *catering* e eventos a pressão aumenta.

“A mão de obra é sempre o principal desafio. Por isso, recomendamos parcerias com empresas especializadas. Muitos empreendedores nem sabem que isso existe. No entanto, essas parcerias podem funcionar justamente para que os chefs e marcas possam se dedicar ao artístico e não fiquem sobrecarregados pela logística”, afirma Huguinin.

Outro ponto crucial é o cardápio. Em ambientes fora da cozinha tradicional, a agilidade vale mais do que a variedade. “Sempre orientamos cardápios reduzidos. Isso garante eficiência operacional e reforça o posicionamento da marca”, completa a especialista.

“Sempre orientamos cardápios reduzidos. Isso garante eficiência operacional e reforça o posicionamento da marca”, Vanessa Huguinin.

Além disso, é preciso pensar em logística ágil e compacta, capaz de lidar com transporte, estoque e montagem sem comprometer o ritmo dos eventos. A equipe, por sua vez, precisa estar treinada para improvisar e manter a experiência coesa mesmo em cenários inesperados.

Ativações como vitrine da marca

Huguinin ressalta que um dos diferenciais da estratégia *catch the clients* é que cada ativação funciona também como uma vitrine da marca. Embalagem, empratamento, ambientação e atendimento são parte inseparável da experiência.

“Eventos e ativações podem ser estratégicos para testar um prato, um produto ou até mesmo um mercado. Tudo faz parte da experiência: cada detalhe comunica quem é a marca”, destaca a especialista.

O modelo, portanto, não se resume ao faturamento extra, embora esse também seja um ponto positivo. Ele amplia o alcance da marca e fortalece sua imagem. “Por dez anos sempre orientei eventos como estratégia de posicionamento. Trata-se de uma das formas mais potentes de dar visibilidade a uma marca”, reforça a especialista.

O futuro da estratégia

Embora não substitua a unidade fixa, o *catch the clients* abre caminhos complementares de crescimento. A ação permite aproximar marcas de públicos que talvez nunca visitassem o restaurante original e ainda funciona como um laboratório de inovação.

No atual cenário de competição acirrada, em que abrir novas casas representa risco elevado, formatos móveis, temporários ou colaborativos aparecem como alternativas criativas e seguras.



Leia mais sobre
a estratégia no
Portal B&R

Conta Digital PJ



Controle suas finanças em um único app.



Guarde seu dinheiro no Cofrinho PJ e veja ele render 102% do CDI.



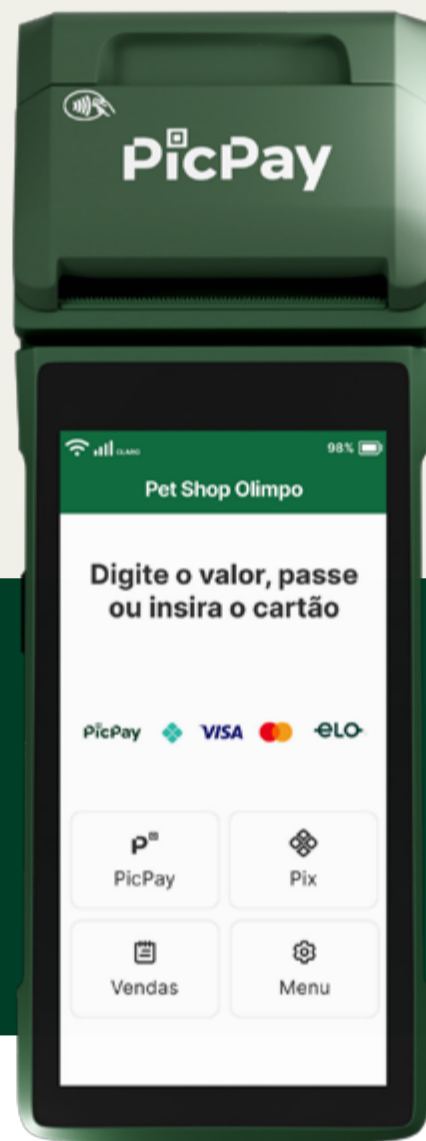
Conte com um cartão de crédito com limite garantido.



Faça transferências Pix e pague boletos no crédito.



Maquininha PicPay Empresas



Aceite as principais formas de pagamento e bandeiras do país.



Venda pelo Pix e receba na hora, com segurança.



Conte com planos e taxas personalizados para a sua empresa.



Parcele suas vendas em até 12x no crédito.



Escaneie o **QR Code** para ganhar benefícios exclusivos.



Os riscos invisíveis da falta de adequação à LGPD

Sem adequação à LGPD, bares e restaurantes ficam vulneráveis a multas, processos e perda de confiança dos clientes.

POR **DUDA GOMES**

VOCÊ, DONO DE um negócio de alimentação fora do lar, sabe o que é LGPD? A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) mudou a forma como empresas brasileiras devem lidar com informações de clientes e funcionários. A legislação estabelece regras claras sobre a coleta, armazenamento e uso de dados pessoais, além de prever punições para quem descumprir. Apesar disso, muitos bares e restaurantes ainda tratam a LGPD como algo distante da sua realidade. Afinal, por que um negócio que vende comida e bebida precisaria se preocupar com dados?

A resposta pode ser mais simples do que o esperado: bares e restaurantes lidam diariamente com informações sensíveis e ignorar essa realidade pode custar caro.

“Muitos pensam: eu só vendo comida, não tenho nada a ver com isso. Quando, na prática, coletam dados todos os dias”, Christiano Guimarães.

LGPD no dia a dia

De acordo com o consultor em segurança da informação, Christiano Guimarães, existem três grandes motivos para a falta de atenção donos de bares e restaurantes. O primeiro é a crença de que a LGPD foi criada apenas para grandes empresas de tecnologia ou bancos, e não para pequenos negócios do setor. “Muitos pensam: eu só vendo comida, não tenho nada a ver com isso. Quando, na prática, coletam dados todos os dias”, explica.

Outro ponto é a falta de conhecimento. Guimarães afirma que menos de 70% dos brasileiros sabem o que é a LGPD.

“E quando o empresário ouve falar sobre a LGPD, imagina que seja algo complexo, caro e inacessível. Só que, na maioria das vezes, a adequação começa com medidas simples: informar o cliente de forma clara, ajustar contratos e cuidar minimamente da segurança dos dados”, explica Guimarães.

O consultor ainda afirma que o último fator que influencia a não aderência à Lei é cultural: a tendência de só correr atrás do problema quando ele já estourou. “Quando um dado vaza ou um cliente questiona, não é só multa, é reputação. E reputação, para um restaurante ou bar, é tudo”, alerta Guimarães.

Riscos

As consequências vão muito além da multa aplicada pela Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD), que pode chegar a 2% do faturamento bruto anual da empresa. O consultor lembra que o primeiro impacto é a perda de confiança: “Cliente que descobre que seus dados foram usados sem autorização simplesmente não volta mais”, expõe.

Além disso, bares e restaurantes podem enfrentar ações judiciais de consumidores, perder parcerias comerciais com bancos ou grandes marcas e até lidar com processos trabalhistas caso dados de funcionários sejam expostos. “O maior risco hoje não está na ANPD bater na porta, está nos processos paralelos”, afirma o consultor.

Práticas mínimas

Para Guimarães, se o empresário encarar a LGPD só como obrigação acaba virando um peso. Mas, se o empreendedor enxergar como oportunidade, ele muda o jogo. O consultor afirma que existem algumas práticas mínimas que qualquer restaurante pode adotar de imediato, como:

Aviso de privacidade claro: deixar visível para o cliente o motivo da coleta de dados, seja no wi-fi, no delivery ou nas câmeras de segurança.

Controle de acesso: definir quem da equipe pode ter acesso a dados de clientes e funcionários.

Contrato com fornecedores: ajustar contratos com aplicativos de delivery, contabilidade e *freelancers*, incluindo cláusulas de proteção de dados.

Armazenamento seguro: nada de planilhas soltas ou documentos pessoais de funcionários em gavetas abertas. Guardar de forma organizada e restrita já reduz muito o risco.

Treinamento básico da equipe: orientar para não compartilhar dados pelo WhatsApp, não anotar informações em papéis largados pelo balcão e respeitar a confidencialidade.

Christiano afirma que o importante é dar o primeiro passo, “já que quem não começa agora corre o risco de pagar caro depois”, destaca.

A FERMENTAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

A especialista em fermentação Carol do Carmo conta as nuances que permeiam a fermentação e sua aplicação na rotina de bares e restaurantes.

ENTREVISTA POR **DANILO VIEGAS**

TEXTO POR **BRENER MOUROLI**

A FERMENTAÇÃO, UMA técnica ancestral de conservação e transformação de alimentos, está ganhando espaço como uma ferramenta para trazer mais sabor para a gastronomia brasileira. Longe de ser apenas uma tendência ou um “fetiche” restrito a restaurantes de alta gastronomia, a fermentação demonstra um potencial imenso para otimizar operações, aumentar a lucratividade e agregar valor criativo a qualquer tipo de estabelecimento, desde bares tradicionais a cafés e brunches modernos.

Em conversa com Danilo Viegas para o podcast O Café e a Conta, a chef Carol do Carmo, consultora e especialista em fermentação, compartilhou um pouco da sua história e conhecimento sobre a técnica.

Primeiramente, Carmo ressalta que o maior gargalo para a adoção da fermentação no mercado de bares e restaurantes é a falta de conhecimento sobre seu potencial como ferramenta de gestão. A especialista na área, enfatiza que a técnica vai muito além da estética e do sabor, sendo uma aliada poderosa na saúde financeira de um negócio.



B&R: Você sente que é preciso falar sobre desafios e oportunidades de aumentar o faturamento com o uso da fermentação?

Carol do Carmo: Com certeza. Eu acho que é o grande gargalo quando se fala de fermentação, é mostrar para o empreendedor, para o dono de restaurante, para o chefe da cozinha, como aplicar a fermentação de forma que aquilo se torne lucrativo, seja uma ferramenta de gestão de fato. É o que eu mais bato na tecla quando eu falo para o cozinheiro.

Estamos gravando aqui em Belo Horizonte, que tem uma cultura de botequim muito famosa. Eu queria que você fiasse um pouco sobre os exemplos de como a fermentação pode entrar nesses bares, seja lá o tamanho.

A coisa dos potes na parede, da própria estufa-fria é a primeira coisa que a gente imagina, mas a fermentação pode estar da porta para dentro, do balcão para dentro da cozinha. Ela nem precisa aparecer, as pessoas nem precisam saber que você fermenta. Vou dar um exemplo: na nossa operação em Trancoso-BA, a gente manipulava muitos tomates, cerca de 150 quilos de tomates por semana. Então eles chegavam, tínhamos um protocolo de lavar, cortar ao meio, colocar no saco a vácuo e fermentava todos eles de um dia para o outro. Não tínhamos nenhuma perda de tomate, reduzindo a perda de tomate a zero. E ninguém nem precisava saber que isso era fermentado de fato.

Qual exemplo você pode dar para quem deseja aplicar a técnica semana que vem no meu bar ou no meu restaurante?

Vou dar dois exemplos que a gente usava muito em finalização. Usávamos muito limão de finalização e o suco de limão é uma coisa, se espremeu hoje, amanhã ele já não está bom, mas a gente fermentava esse suco de limão de um dia para o outro e depois a gente enchia as bisnagas, elas ficavam ali no refrigerador. Assim, a gente conseguia aproveitar o suco de limão até a última gota.

Outro exemplo, usa-se muito, a cebola roxa de finalização, por que não transformar no fermentado? É muito simples, muito básico. É a cebola, 2% de sal, macera, coloca para fermentar, em dois dias ela está muito mais bonita, porque ela fica rosa, vibrante, fica com uma textura incrível, crocante, e ela vai durar aí 15, 20 dias no seu refrigerador.

"A coisa dos potes na parede, da própria estufa-fria é a primeira coisa que a gente imagina, mas a fermentação pode estar da porta para dentro, do balcão para dentro da cozinha", Carol do Carmo.

"Só que é o que digo, é muito mais simples do que parece. Parece muito complexo, mas eu prometo que não é", Carol do Carmo.

Usando esse exemplo da operação em Trancoso, dos 150 quilos de tomate, há também a possibilidade ali, ou a necessidade do treinamento da equipe. Queria que você falasse um pouco mais sobre isso.

O treinamento da equipe tem que ser uma constante em qualquer operação. Então, quando um processo de fermentação era incluso no cardápio, a equipe toda acompanhava a produção daquilo para entender como aquilo funcionava, entender os princípios básicos. Isso, com certeza, agregou para carreira deles, mas de fato é um treinamento a mais. Só que é o que digo, é muito mais simples do que parece. Parece muito complexo, mas eu prometo que não é.

Quando a gente fala também de espaço físico, do que a gente está falando que é preciso para fermentar as coisas?

A fermentação, na verdade, te ajuda a reduzir a sua necessidade de espaço físico. Principalmente quando você fermenta em saco a vácuo, você usa muito menos espaço. O que você precisa, na verdade, às vezes uma prateleira e um espaço fresco do seu estoque seco. Mas não é uma coisa que vai te demandar um espaço externo. É uma coisa que você consegue aplicar agora com a estrutura que você tem.



Assista ao episódio #123 do podcast O Café e a Conta e aprenda mais sobre fermentação com a especialista Carol do Carmo.

EVOLUIR O CELEBRAR É O NOSSO PROPÓSITO

A Diageo é líder global em bebidas alcoólicas premium, com presença em cerca de 180 países e mais de 30 mil colaboradores no mundo, sendo mais de 800 no Brasil. Por aqui, a empresa tem um portfólio com mais de 40 rótulos de grandes marcas, como Johnnie Walker, Smirnoff, Tanqueray, Old Parr e Ypióca.

Desde 2012 sob a gestão da Diageo, Ypióca opera uma das fábricas de cachaça mais modernas e sustentáveis do país, localizada em Itaitinga (CE). A unidade adota práticas como uso de energia limpa, reuso de água e reciclagem de insumos, além de apoiar projetos sociais na região.

Com esse trabalho, a Diageo reforça seu compromisso com o desenvolvimento socioeconômico das comunidades onde atua e com o consumo responsável de bebidas alcoólicas.



ESPÍRITO DO PROGRESSO:

Até 2030, a Diageo busca impactar positivamente todas as regiões onde atua – seja produzindo, comercializando ou adquirindo matérias-primas. Para isso, lançou em 2020 a estratégia global Espírito do Progresso, com 12 metas alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS).

Esses compromissos estão organizados em três pilares: **Consumo Responsável, Diversidade e Inclusão, e Sustentabilidade do Grão ao Vidro.**



**PLANO
COMPLETO**



NOSSOS COMPROMISSOS GLOBAIS



Construir um papel positivo para nossos produtos na sociedade.

+10 milhões de jovens educados sobre perigo de consumo antes dos 18 anos

+5 milhões de pessoas sensibilizadas sobre os riscos de associar bebida e direção



Criar uma cultura mais inclusiva e diversa, que proporciona melhor experiência dos colaboradores, melhor desempenho empresarial e maior impacto na sociedade.

50% de representatividade de liderança feminina

+200.000 pessoas em situação de vulnerabilidade social formadas em nossos programas



Nos tornarmos uma empresa mais resiliente, para vencer com consumidores que buscam opções sustentáveis.

100% energia Renovável e **Zero** Carbono

Zero Aterro e -30% de água nas operações



AÇÕES DA DIAGEO PELO BRASIL

CONSUMO RESPONSÁVEL

+ DE 1,4 MILHÃO de jovens impactados.

Presente em 10 estados, o Brasil é o maior executor do programa Na Real, que alerta sobre os riscos do consumo precoce de álcool. A iniciativa faz parte do projeto global SMASHED, patrocinado pela Diageo e conduzido no país pelo Instituto Aliança.

500 MIL acessos à plataforma DRINKiQ.

A ferramenta educa sobre consumo moderado, oferecendo informações e recursos para decisões conscientes sobre o álcool.



[DRINKiQ.com](https://drinkiq.com)

DIVERSIDADE E INCLUSÃO

+ DE 31 MIL pessoas capacitadas para o setor da hospitalidade no Brasil. Meta de capacitar 50% de mulheres. @learningforlife_br

50% da liderança feminina. A Diageo promove um ambiente de crescimento profissional com equilíbrio entre trabalho e família. Todos têm direito a 6 meses de licença familiar, inclusive em casos de adoção.

COMPROMISSO COM INCLUSÃO RACIAL.

A Diageo integra a iniciativa Somos Mover, que reúne mais de 50 empresas para ampliar a diversidade. A meta do movimento é criar 10 mil posições de liderança ocupadas por pessoas negras.

100% dos jovens aprendizes da fábrica da Diageo em Itaitinga-CE são pessoas trans.



SUSTENTABILIDADE DO GRÃO AO VIDRO



Até 2026, a Diageo irá reabastecer todas as áreas onde atua sob estresse hídrico. No Ceará, o projeto Águas já fornece água potável a sete comunidades, volume superior a 100% do consumo da fábrica de Itaitinga. A unidade também está comprometida com a descarbonização até 2030 – hoje, opera com **100% DE ENERGIA LIMPA** e sem uso de combustíveis fósseis.

A Diageo ainda promove a economia circular com o programa Glass is Good, criado pela companhia e conduzido pela Abrabe desde 2019. Mais de 440 toneladas de vidro já foram reaproveitadas.

DIAGEO

A AMAZÔNIA À MESA DO MUNDO

Em um momento onde os olhos do mundo se voltam para a Amazônia, com a COP30 e a FIGA, quais são os desafios de transformar o turismo gastronômico em uma força motora na economia?

POR DANILO VIEGAS

A AMAZÔNIA DESEJA ocupar o centro do prato – e do mundo. Com a realização da Feira Internacional de Gastronomia Amazônica (FIGA), em Manaus-AM, o Brasil dá mais um passo estratégico para posicionar a gastronomia da região norte do país como um importante ativo econômico.

Em um momento em que o planeta busca soluções para crises climáticas, alimentares e sociais, com os reflexos da COP30, a Amazônia oferece respostas que vão muito além da floresta. A riqueza entre a mistura do sabor com a sustentabilidade pode transformar a região em um dos principais destinos de turismo gastronômico do mundo.

Para se ter uma ideia, segundo a Organização Mundial do Turismo, 88% dos viajantes consideram a gastronomia um elemento determinante na escolha do destino, o que faz com que o turismo gastronômico seja uma das vertentes que mais crescem no mundo. Em Manaus, o caminho é árduo, mas capitaneado pelo empresário Franco Andrade, da Franco's Pizza, a Abrasel no Amazonas lidera esforços para que o turismo sustentável, com destaque para a gastronomia, se torne um fator cada vez mais forte para a economia.

“O turismo gastronômico tem muito chão pela frente para poder realmente ser considerado uma matriz econômica. Precisamos de um projeto que vai além do próximo governo ou do governo atual, um plano de estado realmente. Dessa forma, eventos como a FIGA nos ajudam a dar uma visibilidade à gastronomia amazônica e sua importância sócio-cultural. O turismo gastronômico não move montanhas sozinho, mas pode ser protagonista se vier acompanhado de outros atores”, destaca.



Símbolo da culinária amazônica, o tucunaré conquista paladares com seu sabor marcante e protagoniza receitas tradicionais da região.



O Mercado Municipal Adolpho Lisboa, em Manaus, é um espaço de comercialização de produtos típicos da Amazônia.

Desafios logísticos a serem vencidos

O Amazonas tem a pior estrutura logística do Brasil, segundo o Ranking de Competitividade dos Estados divulgado em 2023. Isso inclui falta de estradas, portos com capacidade limitada e ausência de hidrovias balizadas.

Segundo a empresária Natalina de Almeida, da BS Distribuição, empresa que abastece o setor de alimentação fora do lar na região, “o cenário é desafiador com a dificuldade no transporte de insumos e produtos. Um exemplo claro é a BR-319, uma rodovia federal de 885 km que conecta Manaus a Porto Velho e conhecida por seu estado precário e trechos não pavimentados, rendendo o apelido de Rodovia Fantasma”. A estrada, construída na década de 1970, é vital para o transporte na Amazônia, mas o trecho do meio (aproximadamente 400 km) é especialmente crítico, com muitos atoleiros e pontes de madeira, tornando a viagem longa e perigosa. A localização geográfica de Manaus, isolada por floresta e rios, dificulta o transporte terrestre de insumos,

tornando o abastecimento dependente de rotas fluviais e aéreas, que são mais caras e menos previsíveis. Com esse cenário, bares e restaurantes enfrentam desafios para manter estoques regulares de ingredientes frescos e específicos, especialmente os que não são produzidos localmente. “Isso exige planejamento de compras mais antecipado e estoques maiores, o que aumenta o risco de desperdício”, analisa o empresário Rodrigo Zamperlini, que comanda o restaurante Mercado Brazil, em Manaus.

Autenticidade na experiência, sabor e sustentabilidade

Ainda com condições adversas, Manaus prova que algumas frases clichês podem sim ser verdadeiras, e chefs e empresários mostram que onde mora a dificuldade há também a oportunidade. A prova viva disso é o chef e empresário Hiroya Takano, à frente do restaurante Shin Suzuran, restaurante fundado há 47 anos.

Mestre Hiroya é reverenciado por outros cozinheiros e empresários. Nascido em Hokkaido, no Japão, e radicado no Brasil desde 1960, Takano é referência na fusão entre a gastronomia nipônica e os sabores da floresta.

Mesmo com um profundo respeito pela cultura amazônica, foi apenas em meados dos anos 2000 que o mestre Hiroya incorporou ingredientes amazônicos com a técnica japonesa. Alguns exemplos são o sunomono de vitória-régia com lichia, o sashimi de tucunaré - peixe encontrado em abundância na Amazônia nas águas escuras do Rio Negro e também o tempurá de urtiga-branca, uma panc mais comum nesta região.

Vale lembrar que o termo panc foi criado no Brasil pelo biólogo Valdely Knupp, tendo como conceito todas as plantas que possuem uma ou mais partes comestíveis, sendo elas espontâneas ou cultivadas, nativas ou exóticas que não estão incluídas no cardápio cotidiano. Na Amazônia, esse termo ganha contornos únicos, expressão viva de uma cultura milenar, que une saberes indígenas, ribeirinhos e quilombolas.

A hora da virada

Para os empresários de bares e restaurantes, a gastronomia amazônica representa uma oportunidade de ouro. Incorporar ingredientes da floresta aos cardápios é mais do que uma tendência: é uma estratégia de diferenciação, alinhada às demandas contemporâneas por sustentabilidade, rastreabilidade e autenticidade. O consumidor quer saber de onde vem o que come e a Amazônia tem histórias para contar em cada prato.



O sashimi de tucunaré do mestre Hiroya Takano, do restaurante Shin Suzuran: símbolo da técnica japonesa com ingredientes amazônicos.

Mas é preciso ir além do marketing. Trabalhar com insumos amazônicos exige compromisso com a origem, com a sazonalidade e com os modos de produção. É hora de pensar em cadeias curtas, parcerias com produtores locais, certificações socioambientais e logística inteligente. A gastronomia amazônica não é exótica: é estratégica.

A realização da COP30 em Belém coloca a Amazônia sob os holofotes globais. A FIGA, nesse contexto, torna-se uma plataforma de projeção internacional. É a chance de mostrar ao mundo que a gastronomia amazônica é uma solução de baixo carbono, biodiversa e socialmente justa. E que o mercado de food service deve ser protagonista nessa narrativa. Ao empresário, a pergunta que fica é: seu cardápio já conversa com a floresta?

ABRASEL

EM

~

AÇÃO



Quando o concurso vira vitrine para os negócios

Evento nacional da Abrasel reforça a força da comida a quilo como modelo brasileiro de alimentação e mostra como a criatividade e a sustentabilidade podem impulsionar negócios.

NA SOCIEDADE MODERNA, os restaurantes possuem importância urbana e social. Eles ocupam espaços nas calçadas, empregam a população e alimentam milhares de pessoas diariamente.

Cada povo possui uma cultura própria, desde a forma com que se organizam socialmente, até o modo como se alimentam. Por isso, existem inúmeras categorias de restaurantes, sempre a se adequar às necessidades e aos desejos da população. Um modelo de restaurante genuinamente brasileiro é o da comida a quilo.

Na década de 1980, quatro irmãos de Belo Horizonte perceberam uma crescente demanda dos trabalhadores por comida que pudesse ser levada para casa ou servida na quantidade e na diversidade que quisessem. Foi assim que elaboraram esse modelo de negócio que ganhou o apetite de todo o país.

Para celebrar essa fórmula de sucesso, a Abrasel criou, há nove anos, o maior concurso de comida a quilo do Brasil, **O Quilo É Nosso**. Desde o início, a proposta do evento é buscar a valorização de ingredientes locais e a aproximação de pequenos produtores com os estabelecimentos.

O evento, patrocinado pela Coca-Cola, Pluxee, Rational e Caixa, é organizado em 3 etapas: a regional, a estadual e uma final nacional, que será em São Paulo esse ano nos dias 29 e 30 de outubro. Na grande final, os campeões estaduais preparam seus pratos ao vivo para um júri especializado. Ao longo dos anos, diversos estados já ostentaram o título de melhor restaurante a quilo do Brasil, reforçando a força nacional do concurso e a diversidade de receitas que ele revela.

A edição de 2025

Na edição de 2025, o concurso ganha fôlego renovado. São mais de 150 restaurantes, espalhados por 43 cidades de 16 estados, competindo pelo título. Entre os dias 16 e 26 de setembro, os clientes puderam visitar esses estabelecimentos, provar as receitas exclusivas criadas para a competição e votar no seu prato favorito. Com o tema deste ano, “Comer e votar, é só começar”, o evento celebrou o costume de comer em restaurantes a quilo e convidou o público a participar ativamente da escolha.

Para a avaliação da primeira fase, a votação popular, feita pelo site oficial do concurso, corresponde a 40% da nota dos concorrentes; os outros 60% vêm da avaliação de um júri técnico local, que visita os restaurantes de forma anônima e pontua critérios como limpeza, ambiente, atendimento, qualidade e variedade do bufê.

Os três melhores de cada cidade avançam para a etapa estadual, prevista para início de outubro, e os campeões estaduais seguem para a final, realizada no fim do mês, durante o evento Mesa Ao Vivo São Paulo.

Novidade na avaliação

A edição de 2025 trouxe uma categoria nova de avaliação, voltada à criatividade sustentável. Restaurantes que utilizaram ingredientes de forma integral – aproveitando cascas, talos, sementes ou folhas – receberam uma pontuação extra do júri.

O objetivo é incentivar o aproveitamento total dos alimentos e mostrar ao público que a gastronomia também pode ser criativa sem desperdício. Assim, o uso integral de um ingrediente consiste em criar uma receita que utilize toda a parte comestível do alimento: a semente de abóbora pode ser frita, as cascas das batatas viram chips crocantes, talos e folhas se transformam em molhos e caldos.

A adoção desse critério está alinhada às expectativas dos clientes. Segundo uma pesquisa realizada pela Abrasel em parceria com o Sebrae, 76% dos consumidores consideram muito importante que bares e restaurantes adotem ações voltadas para a inclusão social, tanto de seus empregados quanto das comunidades do entorno.

O levantamento mostrou ainda que 74% valorizam práticas que minimizem os impactos ambientais e que iniciativas ligadas ao bem-estar social e ao uso eficiente de recursos, como energia e água, também aparecem entre as prioridades, com 73% e 70% de menções, respectivamente. O estudo ouviu mais de 6 mil pessoas em todas as regiões do Brasil, reforçando a relevância dessas demandas para o setor.

Relato de um campeão

Um exemplo do impacto do concurso é o restaurante Framboá, de João Pessoa-PB, comandado há 35 anos pelo chef José Tavares. Campeão da etapa nacional em 2024, ele viu seu negócio se transformar após a participação em O Quilo É Nosso. A visibilidade trouxe turistas de diversas partes do Brasil, curiosos para conhecer o restaurante premiado e provar o prato vencedor. “Depois do concurso, passei a aparecer mais nas redes sociais, e isso trouxe clientes de várias partes do país, alguns viajando só para conhecer o prato premiado”, conta o chef.

Antes tímido diante das câmeras, Tavares percebeu que a presença digital era também uma forma de acolher o público e fortalecer a identidade do restaurante. A experiência o fez atrair novos clientes, especialmente jovens que se inspiram no conteúdo publicado online. Sem abandonar a clientela fiel, que acompanha a trajetória do Framboá desde os anos 1980, o restaurante passou a reunir públicos de diferentes perfis, renovando sua base de consumidores.

Para o empresário, participar do concurso é mais do que competir. É também a oportunidade de inovar e apresentar pratos que expressem a cultura local. Para a edição de 2025, Tavares elaborou uma receita inspirada na transposição do Rio São



José Tavares, chef do restaurante Framboá em João Pessoa (PB), foi campeão nacional de 2024 com o prato Menina Brejeira

Francisco, unindo elementos simbólicos como a banana-da-terra defumada, representando a terra árida; a carne de sol, símbolo da resiliência nordestina; e o milho com feijão-verde, em alusão à fartura e à identidade do sertão. “Um prato de concurso precisa contar uma história. A comida é sabor, mas também é memória, é narrativa, é cultura”, explica.

Ele lembra ainda da emoção de cozinhar na final nacional, em São Paulo, diante de jurados e críticos gastronômicos. “Eu fui para fazer o que amo: cozinhar. Ganhar foi um plus. Mas ver a emoção dos jurados, perceber que o prato tinha realmente tocado as pessoas, já me fez sentir campeão”, relembra. A vitória serviu como estímulo para iniciar uma “nova temporada” à frente do restaurante, mantendo o compromisso de inovar e aperfeiçoar os pratos a cada dia.

A trajetória do Framboá mostra como o concurso pode fortalecer os restaurantes participantes. Além de aumentar a visibilidade e atrair clientes, a competição inspira melhorias no serviço e no cardápio, valoriza fornecedores locais e dá projeção a um modelo de negócio que, embora cotidiano para milhões de brasileiros, nem sempre recebe a devida atenção. Para Tavares, o segredo está em acreditar na própria cozinha: “Não importa o tamanho do restaurante, o que vale é a comida boa e bem feita, capaz de encantar quem prova”.

Você sabe os sonhos dos seus colaboradores?



André Datrato é porta-voz do Burguer Crew

Muitos empresários acreditam que basta o colaborador entender o sonho da empresa para se engajar, mas existe um detalhe que faz toda a diferença: o sonho do restaurante é do dono. O colaborador tem o dele. Enquanto esse ponto não for compreendido, o engajamento sempre vai ter um teto.

Quantas vezes você já parou para se perguntar: “Será que eu sei o que meu funcionário sonha para a vida dele?” Talvez seja terminar os estudos, comprar a casa própria, abrir o próprio negócio ou simplesmente garantir estabilidade para a família. O fato é que, quando o líder se interessa por isso, cria uma ponte entre os objetivos pessoais e os da empresa. Essa ponte é onde nasce a lealdade, a motivação e o desejo genuíno de crescer junto.

É importante ser realista: não existe receita pronta para o sucesso. Sempre existirão casos pontuais em que, mesmo com todo esforço do líder, o colaborador não vai corresponder. Nem sempre o sonho dele vai se alinhar ao da empresa — e tudo bem. Faz parte da natureza humana.

Também não dá para negar que as novas gerações têm um jeito de viver diferente das antigas. Elas nasceram em um mundo conectado, veloz, tecnológico, onde o imediatismo e a busca por experiências muitas vezes falam mais alto do que a lógica tradicional de carreira. Isso não é defeito, é apenas reflexo do tempo em que vivemos. Assim como a tecnologia mudou a forma de pedir comida, de se comunicar e até de se relacionar, ela também mudou as expectativas no trabalho.

O que permanece igual, no entanto, é o fato de que gente é movida por sonhos. Uns maiores, outros mais simples, mas todos legítimos. E quando um colaborador percebe que o dono entende — e até ajuda a despertar — seu sonho, o vínculo muda. A relação deixa de ser apenas transacional para se tornar relacional. Ele não está ali só pelo salário: está porque sente que o seu esforço também abre portas para aquilo que deseja conquistar fora da empresa.

O sonho do dono é ver o restaurante prosperar. O sonho do colaborador pode ser comprar a primeira moto. Mas quando o dono entende isso, pode oferecer caminhos: uma bonificação clara, um plano de carreira, até um simples reconhecimento que mostre que aquele esforço está levando a algum lugar. Pequenos gestos constroem grandes compromissos.

Por isso, não existe fórmula mágica, mas existe sensibilidade. E é isso que separa líderes que apenas administram de líderes que realmente constroem equipes.

Então eu te provoco: você sabe os sonhos dos seus colaboradores? Se ainda não, comece a perguntar. Talvez essa seja a chave que estava faltando para transformar seu time de apenas “contratados” em verdadeiros construtores da sua história.

UM NOVO AMBIENTE PARA CUIDAR DO SEU NEGÓCIO E ACELERAR SEU RESULTADO

Conheça o Conexão Abrasel, o ambiente que conecta você ao futuro do seu negócio



ACESSE
GRATUITAMENTE



#MeuFuturo
Conectado

Você, gestor de bares, restaurantes, lanchonetes ou padarias, pode acessar gratuitamente um ambiente com soluções exclusivas para apoiar o sucesso do seu negócio. Escaneie o QR Code ou acesse:

CONEXAOABRASEL.COM.BR

conexão
abrasei

TRAMONTINA

HOSPITALITY



Cadeiras Tramontina

Marta, Serena e Amélia



Inspiradas no clássico design italiano e com um toque moderno e minimalista característico do design contemporâneo, as novas cadeiras Tramontina aliam formas orgânicas com uma presença robusta e marcante.

Para saber mais, siga @tramontinahospitality no Instagram ou acesse global.tramontina.com/hospitality