

# B&R

R\$ 25,90

ano 29

#167

*fora do lar, dentro do negócio*

PAT  
Receita equilibrada é  
com conta dividida,  
como manda o princípio  
original da lei

## A INJUSTIÇA COMANDA

Governo perde a oportunidade de corrigir o PAT, tabela preços e joga toda a carga para os bares e restaurantes, isentando as grandes empresas que deveriam dividir a conta

**Bares &  
Restaurantes**



BEBA 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 #167

Publicada desde 1/07/1996

A edição 167 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 Mourolí

**REPORTAGEM** Duda Gomes, Yasmim Paulino

**ESTAGIÁRIO DE JORNALISMO** Gustavo Monteiro

**PARTICIPARAM DESSA EDIÇÃO** Flávia Madureira, José Eduardo Camargo

**SOCIAL MÍDIA B&R** Tais Marino

**FOTO DA CAPA** Michel Téó Sin

**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](mailto:danilo@bareserestaurantes.com.br)


**IMPRESSÃO:** CBI


**TIRAGEM:** 28.700 exemplares

 [bareserestaurantes.com.br](http://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 que uma **conta digital**, **sua receita de crescimento.**

- ✓ **Crédito** pra seu negócio crescer
- ✓ **Maquina** pra impulsionar vendas
- ✓ **Meu Caixa** pra gestão financeira
- ✓ **Antecipação** pra receber mais rápido



9:41



**Tela inicial de visual novo!**

Role a tela até o final e conheça atalhos mais práticos para o seu dia a dia.

Seu saldo

**R\$ 5.032,99**



**Comece o ano com  
dinheiro na mão**

Contrate a antecipação em até 7 dias  
úteis e receba ainda hoje



# PAT: Injustiça insustentável



PAULO SOLMUCCI  
dezembro de 2025

O **PROGRAMA DE** Alimentação do Trabalhador (PAT) é uma política pública essencial para garantir alimentação digna aos trabalhadores e fortalecer o setor de alimentação fora do lar. As recentes mudanças feitas pelo governo federal merecem análise cuidadosa: por trás da promessa de avanços, há contradições, fragilidades e injustiças que não podem ser ignoradas.

O governo apresentou o novo decreto com avanços e retrocessos: entre as medidas positivas, a interoperabilidade entre bandeiras e a redução de prazos de repasse. Mas como retrocesso, apresentou o teto para taxas cobradas dos estabelecimentos. À primeira vista, esta medida parece uma vitória para bares e restaurantes. Afinal, quem não gostaria de ver as taxas caírem e os pagamentos chegarem mais rápido? Mas a realidade é mais complexa. O decreto fixou a taxa máxima em 3,6%, sem dividir esse custo entre as partes envolvidas e sem revelar um critério claro sobre o porquê deste percentual (apenas como exemplo, o cartão de crédito hoje tem taxa máxima praticada de 4,99%). Resultado: toda a conta continua nas mãos dos restaurantes.

Quando o PAT foi criado, a lógica era clara: o custo seria compartilhado entre governo, empresas e estabelecimentos. Com o tempo, essa equação se distorceu. Hoje, as grandes corporações que concedem o benefício não pagam nada, enquanto os restaurantes arcam sozinhos com taxas que corroem margens já apertadas. A Abrasel defendeu, desde o início das discussões, um modelo justo: se a taxa é 3,6%, que seja dividida — 1,8% para quem adquire os *vouchers* e 1,8% para os estabelecimentos que os aceitam. Essa seria a forma correta de respeitar o espírito da lei e equilibrar o mercado, de modo justo.

O decreto ignorou a oportunidade de trazer o PAT de volta à sua essência: um instrumento para promover alimentação saudável e acessível aos trabalhadores. Ao optar por tabelar a taxa e não impor qualquer cobrança às empresas que comprem os vales, reforçou uma injustiça. Isso contrasta com o discurso oficial de defesa dos pequenos negócios, pois, na prática, transfere integralmente o ônus para bares e restaurantes, justamente num momento em que o setor enfrenta margens apertadas, inflação de insumos, aumento de custos trabalhistas e uma clientela cada vez mais sensível ao preço.

Há também fragilidades regulatórias. Ao abrir os arranjos de pagamento, o decreto amplia a liberdade de uso dos vales, mas reduz mecanismos de controle. Entidades do setor alertam para riscos de desvio da finalidade social do PAT, que deveria garantir alimentação adequada ao trabalhador. Sem fiscalização robusta, essa flexibilização pode permitir práticas como a utilização do benefício para compras não alimentares ou até mesmo gastos no exterior.

Não se trata de negar avanços. A redução do prazo de repasse para 15 dias é um alívio para o fluxo de caixa dos estabelecimentos. A interoperabilidade, se bem implementada, pode ampliar a aceitação e reduzir barreiras. Mas esses ganhos não compensam a ausência de um modelo equilibrado de cobrança.

Sem isso, o decreto cria uma ilusão de modernização, enquanto perpetua a concentração de poder e a injustiça na distribuição de custos.

O impacto econômico é evidente. Com taxas mantidas no patamar máximo e sem contrapartida das empresas, os preços tendem a subir. Quem paga essa conta? O consumidor, que já enfrenta um cenário de renda comprimida. E, no fim, o trabalhador, beneficiário do PAT, será prejudicado, pois o benefício perde valor real quando os preços sobem e os restaurantes são enfraquecidos. A medida que deveria proteger o trabalhador pode, paradoxalmente, reduzir seu poder de compra.

Há ainda um risco jurídico. O tabelamento imposto pelo governo pode gerar disputas judiciais, como já sinalizado por empresas do setor de benefícios, que enfrentam prazos apertados e inexecutáveis. Essa insegurança não interessa a ninguém: nem ao governo, nem às empresas, nem aos restaurantes. Precisamos de regras claras, estáveis e justas, que promovam equilíbrio sem comprometer a liberdade econômica

O que defendemos na Abrasel é simples: justiça e equilíbrio. Queremos um PAT forte, moderno e sustentável, que cumpra sua missão social sem sacrificar um setor que é vital para a economia e para o trabalhador brasileiro. Para isso, é preciso corrigir a distorção histórica, retornar à origem e dividir os custos de forma proporcional. Só assim teremos um sistema saudável, capaz de beneficiar trabalhadores, empresas e estabelecimentos de maneira equitativa.

O PAT é uma conquista que não pode ser desvirtuada. Modernizar é necessário, mas não à custa de quem sustenta a ponta da cadeia. Bares e restaurantes são mais do que negócios: são espaços de convivência, cultura e geração de empregos. Preservá-los é preservar um patrimônio brasileiro. Que as mudanças no PAT sejam, de fato, um passo à frente. E não um retrocesso disfarçado de avanço.



No salão,  
no escritório  
ou na cozinha

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

[www.bareserestaurantes.com.br](http://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*



# Sua equipe precisa parar de pedir desculpas



**DANILO VIEGAS**  
chefe de redação  
da B&R

**A BENÇÃO** (E talvez maldição) do jornalista é nunca parar de farejar histórias que podem virar notícias. Em São Paulo, para uma entrevista com os empresários à frente do Grupo Família Dargas, empresa que conta com 13 restaurantes em seis marcas diferentes, almocei com Charles Faria.

Filósofo de formação e criativo por natureza, Charles toca a parte de coquetelaria do grupo e me contou sobre as diferenças de personalidade entre as marcas. Quando eu já pedia o Uber para outro compromisso, Charles me disse que estava refletindo sobre as diferenças entre “servir e ser servil” quando o assunto é atendimento ao cliente. Meu carro chegou e a conversa terminou com esse “corte lacaniano”, no jargão da psicanálise. Fiquei matutando sobre esse “servir e ser servil” e o algoritmo do Instagram - lendo minha mente - me apresentou com um vídeo do empresário Facundo Guerra sobre a confusão entre serviço e hospitalidade.

Para Facundo, serviço é o mínimo. “Bom dia, boa tarde, boa noite, muito obrigado, aqui está a tua conta”. Já a hospitalidade é encarada por ele como uma espécie de arte. “É entender que aquele cliente pode estar de mau humor, ele está precisando de um afago, ou ele precisa ser deixado quieto porque ele não está no melhor dos casos”. Pois é. Juntando essas reflexões resolvi escrever essa carta ao leitor. Existe uma confusão perigosa nos salões brasileiros. Ensinamos nossos times a baixar a cabeça quando deveriam estar “lendo mentes”. Confundimos a nobreza do servir com o rebaixamento do ser servil. E, ao fazer isso, podemos estar sabotando a experiência do cliente e, consequentemente, a última linha da experiência, do relacionamento entre marca e consumidor.

A reflexão provocada por Charles e Facundo toca em uma ferida. Se você entrega apenas serviço, é apenas uma máquina de vendas automatizada. Nada contra caso essa seja a natureza do seu negócio. O problema é empreender em hospitalidade e ter apenas esse toque frio, afinal o mantra é verdadeiro: “gente gosta de ser cuidada por gente”.

Muitos gestores, na ânsia de padronizar processos (ok, legítimo), transformam seus atendentes em robôs ansiosos. O garçom que interrompe uma discussão de casal ou uma negociação tensa para perguntar, pela terceira vez, “se está tudo bem”, não está servindo e sim sendo importuno.

A hospitalidade deve ser ativa. Para entender se o cliente quer palco ou anonimato, se quer ser mimado ou deixado em paz, o profissional precisa de autonomia proativa e propositiva.

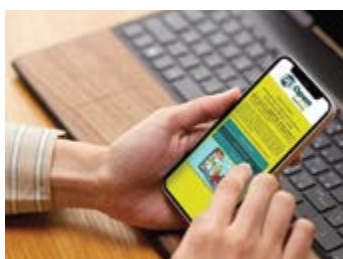
A postura servil é defensiva. Nesse esquema o funcionário tem medo: do gerente, do cliente, da reclamação. Quem tem medo tem empatia? Talvez esteja ocupado demais tentando apenas sobreviver. O resultado? Uma equipe que pede desculpas o tempo todo, mas que não resolve o problema do cliente.

Como sempre: Boa leitura e bons negócios!

## C A P A

**PAT: oportunidade  
perdida, riscos  
ampliados**

12



## T E C N O L O G I A

**Open Delivery  
agora é integrado  
com 99Food  
e Keeta**

21

## E X P E R I Ê N C I A

**Hospitalidade  
mineira sob o olhar  
de Valen Bandeira**

26



**Criatividade,  
processo e método**

30



## V E N D A S

**Gestão ancestral:  
conhecimento  
que rende**

36

## G A S T R O N O M I A

**Moela Bar: a  
simplicidade  
nunca decepciona**

40



#### G E S T Ã O

Do operacional  
à estratégia

44



Quando a  
reforma não  
fecha as portas

52

Integrar e treinar,  
o novo caminho  
para a mão de obra

55

O que faz as  
casas de Raphael  
Vasconcelos  
serem referência?

58

Os aprendizados  
do Fórum  
Gourmet para o  
futuro do setor

62



#### E N T R E V I S T A

Grupo JSK e a  
transição que  
mudou o rumo  
do negócio

64



#### A B R A S E L E M A Ç Ã O

Fim do  
saque-aniversário do  
FGTS preocupa setor

69

Abrasel em Goiás  
lança programa  
Goiânia Capital  
da Boa Mesa

71




Raízes capixabas  
vencem o concurso  
O Quilo é Nosso 2025

73

# **PAT: OPORTUNIDADE PERDIDA, RISCOS AMPLIADOS**







*Novas regras do PAT transferem custos para bares e restaurantes. Entidades apontam inconstitucionalidade no teto de taxas e preveem judicialização em massa.*

POR JOSÉ EDUARDO CAMARGO

**A MAIS RECENTE** mudança no Programa de Alimentação do Trabalhador (PAT), promovida por decreto em novembro de 2025, reacendeu o debate sobre o futuro dos benefícios e perpetuou injustiças históricas do sistema. Em vez de corrigir distorções, a medida aprofunda o desvirtuamento dos princípios que nortearam a criação do PAT, transferindo ainda mais o ônus para bares e restaurantes.

**O PAT FOI** instituído em 1976 com um objetivo ambicioso: melhorar a nutrição dos trabalhadores brasileiros e, ao mesmo tempo, gerar impacto positivo nas empresas de alimentação fora do lar. Assim, o governo incentivava uma política pública de saúde e fortalecia um mercado essencial para a economia nacional.

Ao longo dos anos, o PAT não apenas garantiu refeições para milhões de trabalhadores, mas também ajudou a transformar hábitos alimentares por um lado, e por outro, a construir um setor que hoje emprega mais de 5 milhões de brasileiros. “A gente saiu de uma sociedade que almoçava em casa para uma sociedade que gasta um terço do que consome com alimentação fora do lar”, lembra Paulo Solmucci, presidente da Abrasel. Esse movimento consolidou bares e restaurantes como parte fundamental da rotina urbana e como um dos maiores empregadores do país, criando um elo direto entre o benefício e o crescimento do setor de alimentação fora do lar.

O que começou como uma política equilibrada foi se desvirtuando. A lei previa que os custos seriam compartilhados entre governo, empresas e estabelecimentos. Com o tempo, essa lógica se perdeu: o governo ainda arca com a desoneração do imposto,



Paulo Solmucci, presidente da Abrasel.

mas as grandes empresas que adquirem vales para seus empregados hoje não pagam nada (no passado, de modo justo, pagavam mais do que os estabelecimentos que aceitam os vouchers). Agora todos os custos ficam com os bares e restaurantes, na forma das taxas e tarifas. Essa assimetria transfere todo o ônus para o setor de alimentação fora do lar, perpetuando uma distorção que se agrava a cada nova mudança regulatória.

O cenário se tornou ainda mais complexo com a criação do Auxílio Alimentação, em 2017. O Auxílio foi desenhado para ampliar o número de empresas que oferecem benefícios aos trabalhadores, especialmente aquelas que não podem utilizar deduções do

*“A gente saiu de uma sociedade que almoçava em casa para uma sociedade que gasta um terço do que consome com alimentação fora do lar”, Paulo Solmucci.*

Imposto de Renda, como empresas do Simples Nacional, entidades sem fins lucrativos e companhias que operam com prejuízo fiscal ou já utilizam todos os créditos disponíveis. No entanto, ao longo do tempo, o Auxílio Alimentação também foi desvirtuado: perdeu o foco original de promover a alimentação saudável e passou a ser utilizado em uma gama cada vez maior de estabelecimentos, como supermercados e lojas de conveniência, sem o devido controle, possibilitando aquisição de itens não alimentares, como eletrodomésticos.

### **História de sucesso em risco com nova medida**

A primeira grande mudança regulatória no PAT veio em novembro de 2021. A legislação federal trouxe novas regras, que abriram as portas para que supermercados passassem a aceitar os vouchers. Também aumentou a concorrência entre operadoras, estabelecendo interoperabilidade (que permite que qualquer maquininha aceite qualquer bandeira) e portabilidade, dando ao trabalhador a opção de migrar seu benefício para outra empresa. E proibiu práticas como descontos para empresas contratantes, que distorciam o mercado e elevavam as taxas para restaurantes.

O novo decreto, de novembro de 2025, não corrige as distorções do programa e criou problemas novos. Ao fixar um teto de 3,6% (percentual sem justificativa técnica ou critério definido) para as taxas das operadoras e reduzir o prazo de repasse para 15 dias, a norma reforça injustiças do PAT e abre espaço para discussões na justiça.

A principal reivindicação do setor de alimentação fora do lar é que a taxa média cobrada dos restaurantes seja igual à taxa média cobrada das empresas compradoras do benefício. A proposta defendida é de uma divisão justa em que as taxas atuais sejam divididas meio a meio, possibilitando que os estabelecimentos paguem a metade do que pagam hoje. Por exemplo, 1,8% para cada lado, em vez de 3,6% só para os restaurantes. Falando só do universo de bares e restaurantes, atualmente os negócios maiores do setor de alimentação fora do lar, como as redes, conseguem negociar taxas menores, enquanto os pequenos estabelecimentos ficam pressionados e acabam arcando com custos maiores. Isso gera uma dinâmica de mercado desfavorável para os pequenos negócios, que têm menos poder de negociação. Mas mesmo os grandes estão sob risco. “Se a taxa tabelada virar referência, empresas que hoje cobram menos podem subir seus pre-

*“O fluxo de caixa é um dos maiores problemas do dono de restaurante. Receber em 15 dias ajuda, mas a gente sabe que existem outras coisas por trás”, Marcelo Marani.*

ços para 3,6%. Isso não é positivo”, alerta Solmucci. A preocupação é que o teto, pensado para reduzir custos, acabe nivelando por cima e encarecendo todas as operações, independentemente do tamanho.

O ministro do Trabalho, Luiz Marinho, afirmou que o decreto assinado pelo presidente Lula “fortalece ainda mais o Programa de Alimentação do Trabalhador”. Segundo ele, as mudanças “criam condição para aumentar a concorrência, reduzir taxas e antecipar pagamentos, garantindo que o trabalhador seja beneficiado desse processo. A regulamentação amplia a liberdade de escolha dos beneficiários e traz mais transparência”. Ele também reforçou que haverá fiscalização rigorosa: “Vamos descredenciar quem estiver descumprindo o PAT ou praticando irregularidades”. No entanto, o discurso até agora não saiu do papel. E, na prática, as mudanças vão contra o que sinalizou o governo, de proteger os pobres e cobrar os mais ricos. No caso do PAT, protege as grandes empresas e mantém os pequenos na boca dos tubarões.

A Associação Brasileira das Empresas de Benefícios ao Trabalhador (ABBT) reagiu com força às novas medidas e sinalizou uma ação direta de inconstitucionalidade (ADI) no Supremo Tribunal Federal.

“O decreto é inconstitucional. Não cabe ao Executivo legislar sobre matéria tributária e comercial”, declarou a entidade, que também alerta para riscos de desorganização no mercado. “Não existe empresa que consiga ajustar 170 mil contratos em 90 dias”, argumenta.

As mudanças recentes tendem a ser judicializadas também pelas empresas de benefícios individualmente. Além disso, o setor público não foi incluído nas restrições de prazo e taxa, o que cria uma distorção: enquanto restaurantes precisam receber em até 15 dias, órgãos públicos continuam pagando com até 90 dias de atraso, sem sofrer sanções e protegidos pela lei.

Outro ponto crítico é o risco de falência de pequenas empresas de benefícios, especialmente aquelas que atuam em cidades menores. A falta de medidas de proteção pode fazer com que, em caso de quebra, restaurantes fiquem sem receber valores devidos, agravando ainda mais a situação do setor. Ao contrário do senso comum de que são poucas empresas operando os vouchers, há centenas de pequenas companhias que atendem, principalmente, clientes do interior e governos municipais onde as grandes não chegam. As quatro maiores empresas





Marcelo Marani, consultor e empresário do setor de alimentação fora do lar.

de benefício concentram 80% deste mercado, mas as 20% menores representam mais de R\$ 20 bilhões em faturamento.

Há mais um aspecto importante a ser levado em consideração. Fontes do mercado avaliam que dos 100% que na origem do PAT eram usados em bares e restaurantes, apenas cerca de 30% dos recursos hoje sejam destinados à alimentação fora do lar. E a participação pode cair em breve para menos de 15% se não houver mecanismos de proteção.

Apesar de avanços na legislação para proibir o chamado “rebate” (prática em que operadoras devolvem parte do valor contratado às empresas compradoras como incentivo comercial), ainda existem brechas

para a concessão de prêmios e vantagens paralelas, o que mantém custos extras para os estabelecimentos. O governo não fechou completamente essa porta, permitindo que práticas que oneram o setor continuem. O Auxílio Alimentação, por exemplo, é terreno fértil para que este tipo de negociação prospere.

### Setor de bares e restaurantes reage

Do lado dos restaurantes, as opiniões são cautelosas. Para Marcelo Marani, consultor e empresário, a redução das taxas é positiva, mas não resolve tudo. “O fluxo de caixa é um dos maiores problemas do dono de restaurante. Receber em 15 dias ajuda, mas a gente sabe que existem outras coisas por trás”, afirma. Ele lembra que prazos menores significam mais dinheiro circulando, mas também exigem ajustes complexos das operadoras.

Matheus Lessa, especialista em gestão de restaurantes, questiona o impacto no preço final. “Dizer que isso vai baratear a refeição é populismo. A conta não fecha. No fim, pode até piorar, porque menos empresas vão querer fazer negócio”, avalia. Para ele, a medida pode trazer algum alívio, mas está longe de ser a solução para os problemas estruturais do setor.

Paulo Solmucci vai além e critica a forma como as



Arquivo pessoal / Divulgação

Matheus Lessa, especialista em gestão de restaurantes.

mudanças foram implantadas. “Tabelamento nunca é bom. Parece positivo no curto prazo, mas pode gerar distorções graves, como a tendência de elevação dos preços para quem hoje paga menos do que a taxa afixada. O governo deveria ter dividido a conta com quem compra o benefício, como prevê a lei, e não jogado tudo para os restaurantes”, afirma. Segundo ele, a falta de transição adequada pode levar a judicialização e até à quebra de empresas menores. “Quem é associado da Abrasel já tinha uma taxa melhor do que essa de 3,6%. Mas ela poderia ser a metade, se as grandes empresas tivessem de dividir a conta, como previsto na lei original do PAT”, completa Solmucci.

Outro desafio são os prazos. “Reduzir o tempo de repasse significa exigir das empresas de benefícios um capital de giro adicional de R\$ 20 bilhões, com o exíguo prazo de 90 dias para o ajuste. Nem o governo conseguiria levantar este montante no prazo estipulado”, alerta Solmucci. Para ele, a falta de planejamento pode gerar um efeito cascata, com impactos em toda a cadeia.

### Entrada do arranjo aberto

Outro conceito importante é o chamado arranjo aberto, consolidado pelo decreto. Ele separa as funções de emissão, credenciamento e liquidação das transações, permitindo maior concorrência e evitando práticas exclusivas que limitavam o mercado. Na prática, isso significa que uma empresa pode atuar apenas como credenciadora, sem precisar controlar todo o processo, o que tende a reduzir barreiras de entrada.

A interoperabilidade, prevista na lei de 2021 e reforçada pela portaria de 2025, significa que qualquer maquininha poderá aceitar qualquer bandeira de vale-refeição ou alimentação. Antes, cada operadora exigia equipamentos específicos, o que limitava a aceitação e aumentava custos para os estabelecimentos. Com a mudança, o governo diz esperar mais praticidade para restaurantes e consumidores,

*“É melhor receber qualquer forma de pagamento do que perder venda”,  
Matheus Lessa.*

além de maior concorrência entre as empresas emissoras. No entanto, o próprio governo reconhece que a adaptação tecnológica será complexa.

Enquanto isso, restaurantes tentam se adaptar. Muitos veem na interoperabilidade uma vantagem prática: menos burocracia e mais opções para o cliente. “É melhor receber qualquer forma de pagamento do que perder venda”, diz Matheus Lessa. Para ele, a tecnologia pode ser aliada, desde que não gere custos adicionais.

Já a portabilidade, que permitiria ao trabalhador transferir seu saldo para outra operadora, não deve sair do papel tão cedo. Embora prevista no decreto de 2021, há dificuldades técnicas para garantir segurança e integração entre sistemas, o que torna a medida inviável no curto prazo. Para a Abrasel, esse ponto é crítico: “A interoperabilidade é positiva, mas a portabilidade pode gerar distorções e custos extras para os restaurantes”, afirma Solmucci. Um dos riscos é o chamado *cashback* (devolução de valores), que acabam sendo custeados pelos estabelecimentos. “Se o trabalhador muda de empresa em troca de vantagens, alguém deve pagar essa conta. E quem tem bancado isso sempre somos nós, bares e restaurantes, tendo de repassar para o consumi-

dor, que acaba não obtendo o ilusório benefício da troca”, alerta Solmucci.

O debate segue quente. De um lado, promessas do governo de economia para trabalhadores e mais competitividade, mas sem a coragem ou a disposição para corrigir injustiças. Do outro, riscos de judicialização e desarranjo no setor. “A intenção foi boa, mas o método foi ruim, abrindo espaço para judicialização, ressuscitando o tabelamento de preços e evitando mexer no que realmente causa distorções”, resume Solmucci. A frase sintetiza o sentimento de incerteza que domina o mercado.

Além das questões econômicas, os impactos jurídicos tendem a ser muito relevantes, colocando em risco os prazos estabelecidos e jogando o PAT em uma zona de forte instabilidade e impasse. Caso isso ocorra, todo o mercado pode voltar a ser desestruturado. Esse cenário preocupa tanto operadoras quanto restaurantes.



Entenda mais sobre o PAT com a @abraseL\_

# 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**

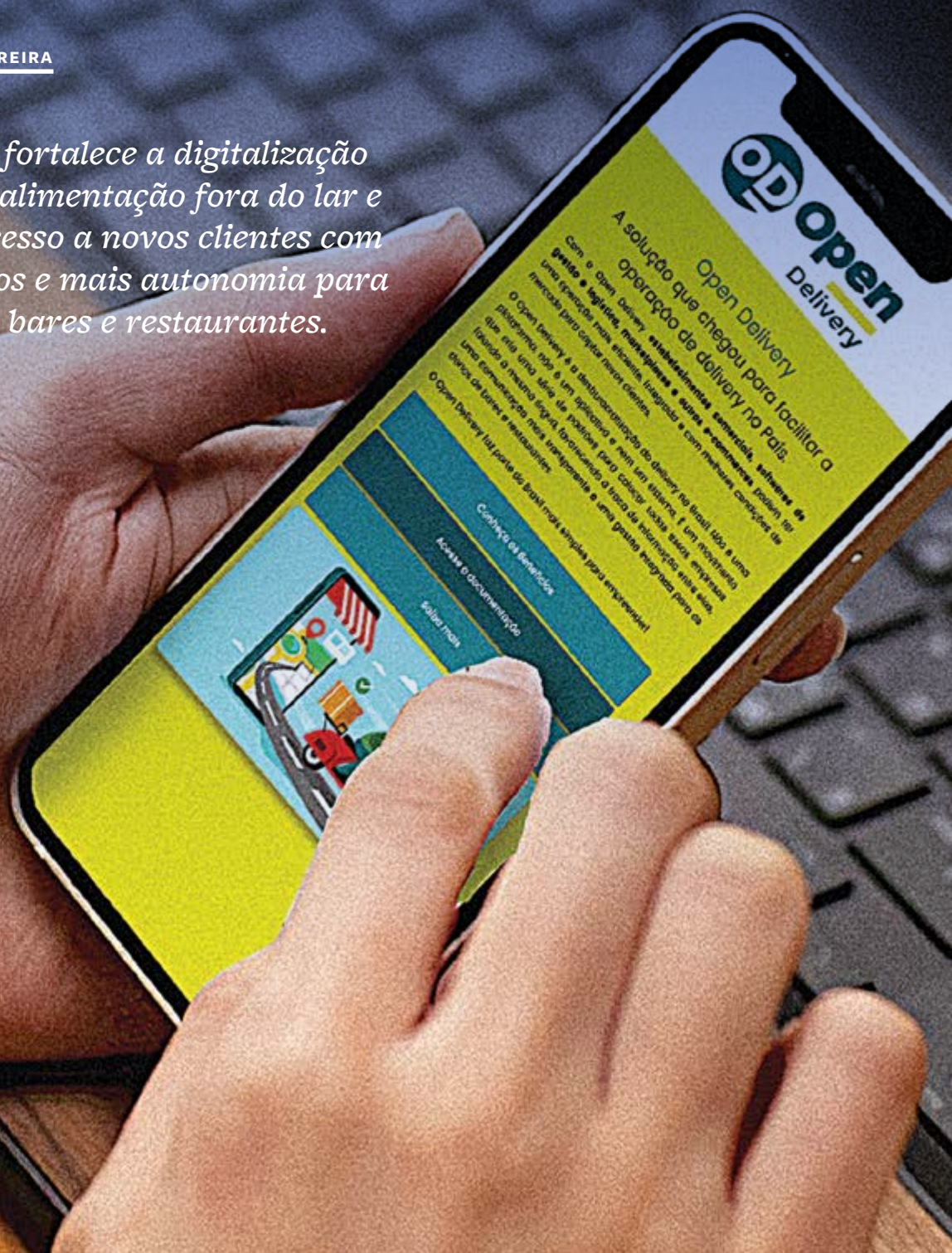
**conexão**  
abraseL



# OPEN DELIVERY AGORA É INTEGRADO COM 99FOOD E KEETA

POR FLÁVIA MADUREIRA

*Movimento fortalece a digitalização do setor de alimentação fora do lar e facilita o acesso a novos clientes com menos custos e mais autonomia para os donos de bares e restaurantes.*





*“O Open Delivery dá aos estabelecimentos e aos consumidores mais opções de escolha e permite projetar a ampliação e o fortalecimento do delivery no Brasil”, Célio Salles.*

**A INTEGRAÇÃO DAS** plataformas 99Food e Keeta ao padrão Open Delivery representa um avanço importante para bares e restaurantes em todo o país. Desenvolvido pela Abrasel, o protocolo simplifica a comunicação entre sistemas de gestão e aplicativos de entrega, promovendo mais eficiência e liberdade para os empresários do setor.

A 99Food, presente em diversas cidades brasileiras, concluiu sua integração ao Open Delivery com o objetivo de ampliar sua atuação junto aos estabelecimentos parceiros. Esse movimento reforça o compromisso da plataforma com a digitalização do setor e com a construção de relações mais transparentes e eficientes com os negócios locais.

O padrão Open Delivery tem se consolidado como uma solução estratégica para empresas de tecnologia e restaurantes. A iniciativa permite que os restaurantes operem com mais autonomia, conectando seus sistemas de gestão diretamente à plataforma, o que facilita o controle de pedidos e a atualização de cardápios.

Ao padronizar a comunicação entre sistemas, ele reduz custos operacionais, elimina barreiras técnicas e permite que os estabelecimentos escolham livremente os parceiros com quem desejam trabalhar. A adesão ao protocolo tem crescido entre plataformas de delivery, redes de franquias e desenvolvedores de *software*, criando um ecossistema mais competitivo e colaborativo.

## **Mercado brasileiro em evolução**

Segundo Célio Salles, cocriador do Open Delivery, o protocolo tem sido essencial para acelerar a entrada de novas plataformas no mercado. “Os padrões Open Delivery, que vêm sendo desenvolvidos pela Abrasel há cinco anos em parceria com mais de 100 dos principais desenvolvedores de *software* para restaurantes, foram fundamentais para que 99Food e Keeta pudessem ingressar no mercado com facilidade e velocidade”, afirma.

Para ele, a chegada das duas plataformas estabelece uma nova dinâmica concorrencial, “dando aos estabelecimentos e aos consumidores mais opções de escolha e permitindo projetar a ampliação e o fortalecimento do delivery no Brasil”.

A Keeta, que iniciou sua operação no Brasil em 2025, chegou ao mercado nacional já integrada ao Open Delivery. Essa entrada estruturada tem sido vista como um diferencial competitivo, especialmente por redes e estabelecimentos que buscam agilidade na adoção de novos canais de venda. A facilidade técnica tem permitido uma conexão mais rápida com os sistemas dos restaurantes, o que acelera o início das operações e melhora a gestão dos pedidos.

A plataforma também firmou parceria com a rede de franquias Rei do Mate, que aproveitou a compatibilidade com o padrão para acelerar sua entrada na Keeta. A colaboração entre as duas empresas é um



Saiba mais sobre o Open Delivery

exemplo de como o Open Delivery tem facilitado a expansão de canais de venda com mais autonomia e menos burocracia.

A Rei do Mate também concluiu sua integração ao Open Delivery, reforçando a tendência de modernização do setor com foco em eficiência operacional e melhoria na experiência do cliente. Para João Baptista da Silva Júnior, diretor de Franquias e Expansão da rede, a padronização tem sido decisiva.

“Nosso papel é sempre buscar as melhores soluções tecnológicas que promovam crescimento no mercado. O Open Delivery permitiu quebrar um ciclo negativo em que várias partes tinham sistemas diferentes. Com a entrada de novos players que também aderiram, como a Keeta, a vantagem é ainda maior”, afirma.

Ele complementa: “Hoje, ao escolher um parceiro fornecedor, já pergunto se é adepto ao Open Delivery. A tecnologia precisa estar alinhada de maneira que gere negócio, e esse padrão tem permitido isso com muito mais agilidade.”

Com a entrada de novos *players* e a adesão crescente ao Open Delivery, o mercado de alimentação fora do lar se fortalece com mais competitividade, inovação e eficiência. Para os empresários, trata-se de uma oportunidade concreta de modernizar seus processos, ampliar canais de venda e conquistar novos públicos com menos burocracia e mais liberdade de escolha.

O Open Delivery é uma iniciativa coordenada pela Abrasel que chegou para organizar diversos processos entre restaurantes, sistemas de gestão, logística, marketplaces e outros canais de venda e sistemas que atuam no ambiente de delivery.

Principalmente com o início da pandemia, vários bares e restaurantes foram obrigados a migrar para o delivery, e com isso, algumas dores no processo de operação desse modelo de serviço ficaram mais fortes e ganharam ainda mais visibilidade.

#### **Objetivo do Open Delivery:**

- Dificuldade de gerenciar cardápios em diversas plataformas;
- Dificuldades de gerenciar pedidos em diversas plataformas;
- Falta de integração com a logística e recebimento da rastreabilidade do entregador;
- Falta de integração do restaurante, software de gestão, *marketplace*, operadores logísticos e empresas de conciliação;
- Dificuldade de conciliação financeira;
- Complexidade na contratação de *marketplaces* pelos bares e restaurantes;
- Falta de clareza nas condições comerciais.

# Não adianta o prato sair rápido se a conta demora pra chegar.

Na cozinha, cada detalhe importa. Nos negócios, também. Com a Stone, você tem de maquininha a tudo que precisa pra vender mais, deixar sua gestão 100% integrada e oferecer a melhor experiência pro cliente. Tudo pensado nos mínimos detalhes, pro seu negócio ir muito além das vendas. Não é à toa que mais de 4 milhões de empreendedores recomendam.







# stone

De maquininha a tudo  
que você precisa.

# HOSPITALIDADE MINEIRA SOB O OLHAR DE VALEN BANDEIRA

*Atriz e influencer carioca, Valen Bandeira, mergulha na cultura dos bares com alma de BH e descobre sabores, histórias e personagens que fazem parte da cidade.*

POR YASMIM PAULINO

**BELO HORIZONTE SEMPRE** teve alma de boteco e alguns números confirmam isso. São 178 estabelecimentos a cada 100 mil moradores, segundo levantamento da Abrasel. Isso coloca a cidade, oficialmente, como a “capital dos bares”. Mais que estatística, é uma evidência do papel que os botequins desempenham na vida da população de BH como ponto de encontro, espaço de memória e território afetivo.

Foi nesse contexto que a atriz, comunicadora e influencer carioca Valentina Bandeira, ou apenas Valen, desembarcou na cidade para documentar sua experiência nos bares de BH. A série homônima, publicada em seu canal no YouTube, percorreu três bares tradicionais da capital mineira: o Bar do Toninho, Antônio e Marcão Bar e o Pérola do Atlântico, que revelaram, com leveza, encontros, sabores e personagens que fazem parte do cotidiano mineiro.

O primeiro episódio já ultrapassa 100 mil visualizações e reúne comentários emocionados de moradores orgulhosos da cidade, além de trazer convidados que simbolizam o espírito boêmio da cidade.



Valen Bandeira e Quintino, proprietário do bar Pérola do Atlântico, compartilham a paixão pelos botequins.

## Da cidade maravilhosa para a capital dos bares

Convidamos a comunicadora para falar sobre sua recente série. Saindo da cidade maravilhosa para pouso na capital dos bares e botequins, Valen vivenciou uma maratona. A empreitada foi na ginga do improviso, carisma e autenticidade, com ela conduzindo o espectador para dentro da experiência.

Quem já acompanha seu trabalho é familiarizado com a leveza em conduzir conversas. “A gente meio que abriu a câmera num botequim, comigo muito despretensiosamente, só sendo feliz”, explica.

Valen revela que a ideia original partiu de uma das figuras mais carismáticas do jornalismo gastronômico e, acima de tudo, um boêmio profissional: Daniel Costa, mais conhecido como Nenel, que a acompanhou nos bares.

Nenel é fundador do Baixa Gastronomia, um perfil no Instagram fruto de um blog criado em 2009, que entra na intimidade do cotidiano dos bares e botequins de Belo Horizonte e tem como foco documentar a gastronomia característica de cada lugar.

## Afinal, o que os bares de BH têm?

A gastronomia mineira é famosa por sua base histórica e cultural, que se desenvolveu a partir da necessidade e da disponibilidade de ingredientes no interior do estado. Sua fama foi construída sobre três pilares principais: a herança de diferentes povos, a tradição rural e a produção artesanal de ingredientes.

Isso se reflete nos bares da capital, que ainda funcionam como espaços de preservação da memória da cidade. A parte interna do Pérola do Atlântico (ou Bar do Quintino), por exemplo, funciona há 70 anos como uma mercearia de secos e molhados, o que dá um ar de museu ao local.

Já o Bar do Antônio e do Marcão, palco do segundo episódio da série, começou como uma mercearia e padaria em 1986 e se transformou em um dos pontos centrais da vida do bairro Vera Cruz, com moradores sempre em busca de uma comida caseira para apreciar.

“Cada pessoa que entrava aqui para beber uma pinga, falava que eu ia dobrar o joelho para agradecer, porque ela estava nos ajudando a ganhar o pão de cada dia”, disse Marcão ao Projeto Bares com Alma.

É nessa toada, meio como uma crônica da relação dos bares com seus personagens, que mora o encanto descrito por Valen. “Gosto do conceito do botequim porque tem essa ideia de animar a cidade, de você ter uma vida plenamente feliz. O bar fala muito sobre território, espaço, essa intimidade com determinados bairros”, diz.

Se engana quem pensa que são apenas as mesas na calçada no Bar do Antônio e do Marcão ou as verduras, a parede de bebidas e os ovos de galinha caipira à venda por unidade no Pérola do Atlântico que moldam essa imagem icônica. Os clientes que vão aos mesmos lugares quase todos os dias para beber, comer ou até fazer uma pequena feira, figuram como personagens ativos daquele universo particular que só o botequim sabe criar.

“São pessoas reais. As histórias dos bares com alma são das famílias com gente que você olha no olho e que conversa de verdade. Os botequins, acompanhados pela coisa da biritá, da cerveja, lidam muito com os seres humanos tais quais eles são, né? As pessoas relaxam”, diz Valen.

Essa imagem nos conecta por meio da memória afetiva a um tempo mais analógico, em que a vida não corria tão depressa, as conversas eram menos aceleradas, o contato com as pessoas era mais íntimo e o mundo menos artificial. Apesar dos botequins serem atrelados ao velho, não há nada de ultrapassado nisso.

### De comida, o mineiro entende

“Agora eu entendi por que o mineiro é o povo mais cordial e carismático do mundo. Porque só vive com a barriga cheia de comida boa”, brinca Valen no início do vídeo sobre o Pérola, o segundo da série.

Na degustação da série, Valen passou pelo jiló empanado no parmesão, coalhada e quibe cru na estufa, e a salada de palmito do Quintino. Mas o que



Interior do Bar Pérola do Atlântico, ou Bar do Quintino, que preserva as características de mercearia de secos e molhados há 70 anos.

despertou a curiosidade da apresentadora foram as comidas molhadas.

“Fiquei impactada que em BH servem almôndegas. É uma coisa tão característica em Minas Gerais. Quase não vejo aqui no Rio”, conta.

Para ela, faltou experimentar muita coisa, principalmente os doces e os lanches tradicionais que servem no Mercado Central. “Não paramos para lanchar. Pão de queijo, bolo de milho e bolo de fubá, queijo com goiabada, tudo que representa tanto a comida caipira”, detalha a influenciadora.

### BH é o Texas?

Um momento curioso da nossa conversa foi quando Valen pontuou um sentimento de sub-representação de Belo Horizonte em relação aos seus grandes vizinhos, Rio de Janeiro e São Paulo.

“É um prazer estar em BH. Sempre tive um público de Minas muito maneiro e vejo que se sente pouco representado às vezes. A galera não fala tanto de BH. Do eixo Sudeste, fica uma coisa meio Rio de Janeiro e São Paulo, e eu sinto que sempre que a gente fala um pouco de Minas Gerais já é aquela comoção”, reflete.

O momento é curioso porque existe uma frase popular com um conceito que nasceu a partir desse mesmo sentimento. “BH é o Texas” se popularizou





Lurian Leite

Na imagem, a estufa servida com receitas do Bar do Toninho, tradicional bar árabe, localizado no bairro Serra, em Belo Horizonte.

*“Acho que mineiro não mede esforços para fazer você se sentir muito à vontade, e eu acho que isso é a coisa mais linda do mundo”, Valen Bandeira.*

em meados de 2010 e segue viva até hoje no vocabulário dos moradores da capital e região. Essa comparação não reside em nenhuma analogia política ao estado norte-americano. A frase, na verdade, é o refrão da música criada pelo MC Papo, artista referência do *reggaeton* e funk de Minas Gerais.

A música foi lançada em 2016, quando vários artistas, especialmente do Texas, nos Estados Unidos, começaram a ganhar popularidade. Mas que, ao mesmo tempo, o estado não recebia a mesma atenção como Nova York e Los Angeles, por exemplo. No nosso caso, a capital mineira está ali, entre dois grandes polos, mas ainda com dificuldades de projetar esse potencial cultural.

### A ligação com MG

A relação de Minas Gerais e o carinho com a boa comida não é de ontem e se desmembra em várias pessoas. “Sou muito fã dos mineiros e eu fui desenvolvendo isso aos poucos. Tenho memórias da minha avó, que gostava muito de ir a Tiradentes, e tenho familiares em Juiz de Fora. [...] Minha equipe inteira é de mineiros, então tenho uma relação com Minas Gerais. Me apaixonei por um mineiro, uma época que destruiu meu coração, mas eu continuei apaixonada por Minas Gerais”, conta dando risadas.

Quando perguntei o que mais cativou a visitante

nessa passagem por Minas, ela não pensou duas vezes. “A coisa do receber bem. Acho que mineiro não mede esforços para fazer você se sentir muito à vontade, e eu acho que isso é a coisa mais linda do mundo.”

Pegando carona no paralelo com os norte-americanos, Valen criou a própria comparação entre os dois “países”: EUA e Minas Gerais. “A gente estava nos Estados Unidos agora e você é rechaçado em qualquer lugar. Minas Gerais é o contrário! É assim: vem que você vai entrar na minha casa, você pode dormir aqui no sofá se quiser, aí você vai acordar com o pão de queijo recheado para você ficar feliz”, finaliza brincando.

Ao documentar experiências reais, personagens locais e práticas gastronômicas enraizadas nos territórios da capital mineira, Valen e Nenel mostram como bares se impõem não apenas como comércio, mas como espaços que guardam cultura e memória.

Além de ter um toque documental da sua passagem pelos bares com alma, a série também soa como uma homenagem à Minas Gerais, Belo Horizonte e o espírito dos bares da capital.

O título dado a BH de capital dos bares e botequins não é em vão. As pessoas se deslocam de diferentes lugares só para se apaixonarem pela culinária, as paisagens naturais, mas, principalmente, por algo “simples” que significa muito: a hospitalidade mineira.





# CRIATIVIDADE, PROCESSO E MÉTODO

*À frente de três restaurantes que simbolizam a nova geração da gastronomia em BH, a chef Bruna Martins reflete sobre sua jornada, gestão, conceito e identidade.*

POR DANILO VIEGAS

“A COZINHA É o primeiro lugar onde a ideia precisa virar realidade”. Foram esses os dizeres que estavam no telão da apresentação da chef mineira Bruna Martins durante sua palestra Palco Tendências, no Mesa SP, evento promovido pela revista Prazeres da Mesa em São Paulo.

Em BH, Bruna está à frente de três restaurantes que simbolizam a boa gastronomia da cidade. Com pegada autoral, o bistrô Birosca ficou por 13 anos no cultural bairro de Santa Tereza e já foi visitado por Anthony Bourdain em um formidável episódio de seu programa *Parts Unknown*. Agora a casa está de mudança para o tradicional bairro de Lourdes.

O Florestal, no bairro Floresta, segue outro conceito: agricultura familiar, protagonismo vegetal e comidas do mundo. A chef fez um mapeamento extenso dos produtores locais de BH, para que não fosse apenas discurso, mas algo real.

“Houve uma época em que a fazenda do meu pai produzia 70% dos vegetais que consumíamos. Contratei um engenheiro agrônomo, fizemos uma agenda de plantio. Me envolvi com a terra e vivi isso. Hoje, vejo que restaurantes *fine dining* do mundo inteiro têm essa pegada *farm to table* (do campo à mesa, em tradução literal). Poder viver isso criando meu próprio repertório foi fundamental”, disse Martins durante a palestra.

Já o Gata Gorda, inaugurado em 2024, no bairro Savassi, é considerado por ela “uma bodega moderna”. Em viagens para a Europa, o impulso da criatividade veio em tom de um restaurante mais pop, com comida europeia, mas sem ir para o francês ou italiano. “Me apoiei na Espanha e nessa fusão explosiva nasceu o *branding* da Gata Gorda” disse. Durante a criação, a chef escreveu o seguinte texto para se inspirar no cardápio:

“Em excesso, [a coerência] pode aprisionar, mas é fundamental para quem quer um restaurante com branding forte. Pelas cores, identidade visual e pratos, dá para ver o quanto me apoio nesse termo”, Bruna Martins.



lago Oliveira

Entre conceito e prática, o farm to table no Florestal sai do discurso. Mapeamento de produtores e vegetais guiam a operação da chef.

”Cozinha alegre, vulgar, potente, carregada. Portunhol, azeite, páprica, embutidos e tomates maduros. Brasil e Espanha dançando ao som de flamenco e carnaval, *pasodoble* e piseiro. Tudo de melhor que temos em comum: tempero, suor e melodrama. Caetano cantando em ‘Fale com Ela’. Uma bo-dega moderna.”

### Da linguagem criativa ao branding

Para Martins, hospitalidade não é apenas um atributo desejável — é uma ciência que demanda estudo e refinamento contínuo. A chef enxerga a hospitalidade como uma consequência natural de um restaurante que possui cultura própria, identidade clara e *branding* coerente.

Em suas casas, cada elemento — do prato ao uniforme, do ambiente à trilha sonora — está alinhado com a proposta conceitual, o que, segundo ela, contribui para a formação de uma experiência autêntica e memorável. Embora reconheça que há espaço para evolução, Martins defende que a hospitalidade emerge quando o negócio é construído com verdade e consistência.

À frente de três marcas com personalidades tão distintas, o desafio da chef é encontrar o tom certo para criar com coerência, palavra tão defendida por ela. “Em excesso, isso pode aprisionar, mas é fundamental para quem quer um restaurante com *branding* forte. Pelas cores, identidade visual, pratos, dá para ver o quanto me apoio nesse termo”, disse durante a palestra no Mesa SP.

Em seus restaurantes, tudo é alinhado com o conceito que as casas propõem: cores, pisos, plantas, vasos, texturas dos pratos e até copos de vidro reciclado. O Gata Gorda, por exemplo, tem certa inspiração



nos cartazes, cores, sensualidade trazidos pelo cineasta espanhol Pedro Almodóvar, vencedor de dois Oscar com Tudo Sobre a Minha Mãe e Fale com Ela.

A Birosca vai para o afetivo: bordado, mineiridade raiz e tipografia popular. “Sou obcecada por decoração. Contratei arquitetos, mas todos os projetos foram coordenados por mim. Na Gata Gorda, fui ao Rio buscar azulejos em cemitérios de peças. Voltei com milhares e montei os painéis. No Florestal, contratei alguém para o plantio. Foram dois caminhões de plantas. A Birosca tem fotos antigas, receitas de vó nas paredes e louças antigas. Hoje é tendência: todo mundo usa louça antiga, mas quando comecei, era visto como estranho”, conta.

### Pratos e criação

Na criação, a linha de raciocínio é clara. Martins se inspira para produzir tabelas e esboços de cardápios com referências diversas, desde digitais até literárias. A chef guarda inspirações também em pastas nas redes sociais Instagram e Pinterest – plataforma de descoberta visual onde os usuários encontram e salvam ideias, como receitas, inspirações de decoração e moda. “Comida, bar, salada, técnicas, massas, enfim, junto pontas soltas para criar pratos” revela.

Ainda assim, o que mais a transforma são as vivências. “Por isso, acredito que um chef que viaja amadurece, é transformador. Desde o segundo ano da Birosca, comecei a viajar duas ou três vezes por ano. Isso enriqueceu meu repertório e visão de mundo”, diz.

O livro “Como funciona *elBulli*”, do revolucionário chef espanhol Ferran Adrià, é uma das inspirações.

Com o subtítulo de “Uma Visão das Ideias, Métodos e Criatividade de Ferran Adrià”, o livro oferece um olhar por trás das cenas do *elBulli*, o melhor



Com um branding forte, o Gata Gorda une estética pop e cozinha ibérica. Dos azulejos de garimpo ao cardápio, tudo reflete a “bodega moderna”.

restaurante do mundo – fechado em 2012 – e sobre a mente de Ferran Adrià, um dos chefs mais criativos da atualidade.

Ilustrado com mais de 1.200 fotografias coloridas, “Como funciona *elBulli*” inclui também receitas e diagramas que revelam os segredos criativos por trás dos pratos espetaculares.

### Gestão e liderança

Com o amadurecimento da carreira, a chef passou a assumir um papel mais estratégico na operação dos seus restaurantes. Embora não esteja presente diariamente na cozinha, ela se dedica à formação de equipes autônomas e alinhadas com os valores que estruturam suas casas.

Ela acredita que a solidez dos negócios está diretamente ligada à forma como compartilha conhecimento e conduz a gestão de maneira horizontal, criando vínculos fortes com os colaboradores, inclusive os levando em viagens profissionais como parte do processo de capacitação.

Sem formação gastronômica tradicional, Martins até reconhece suas limitações operacionais, mas vê na troca transparente e na ética profissional os pilares que sustentam a autonomia das equipes e a consistência das operações, mesmo em sua ausência.

## CONFIRA A ENTREVISTA DA B&R COM BRUNA MARTINS

**B&R: Se hoje BH caminha para uma cena gastronômica mais cosmopolita e diversa, você é uma das responsáveis. Como foi o começo enquanto chef e gestora?**

**Bruna Martins:** Quando comecei não tinha ambição de ser uma chef conhecida. Nem me chamavam de chef, eu era dona de um bar praticamente. Mas fui me interessando pela gastronomia e percebi que, por mais que me esforçasse, não era reconhecida.

Sofri críticas desproporcionais, até *bullying* na cena. Era machismo. Então decidi criar um espaço onde mulheres pudessem trabalhar comigo. Nós nos apoiamos, e isso me trouxe respeito. Também tive dificuldade de gerenciar homens no início, então foi uma escolha coerente com minha proposta gastronômica: comida mineira e afetiva. E quem sustenta a gastronomia brasileira são as mulheres, que perpetuam receitas.

O começo foi complicado, mas consegui sustentar minha posição. O restaurante [Birosca] tem 13 anos de história, muitas mulheres passaram por lá. Hoje vejo a cena gastronômica de BH cheia de mulheres e praticamente todas passaram pelas minhas cozinhas. É uma loucura, fico muito feliz.

**O que te guia no processo criativo para gerenciar três marcas gastronômicas com personalidades distintas?**

A palavra que me guia é “coerência”. Crio repertórios e faço escolhas que se encaixam no conceito que determinei. A Gata Gorda surgiu do desejo de ter um restaurante comercial. A comida europeia é muito comercial. Mas em BH, isso geralmente se baseia na culinária francesa ou italiana. Quis fazer algo espanhol, que me desse mais liberdade criativa. Sou uma chef muito criativa e queria algo pop. Brinquei com o espaço, decoração, trilha sonora, portunhol.

*“Acredito que um chef que viaja amadurece, é transformador. Desde o segundo ano da Biroasca, comecei a viajar duas ou três vezes por ano”, Bruna Martins.*

**Em um relato em seu Instagram (@brunamartins.cozinha) você falou sobre a mudança de endereço do Biroasca e o desafio de empreender em uma cidade não turística como BH. Como é empreender neste cenário?**

Sobrevivência em BH é um desafio constante. A Gata Gorda está um pouco mais fácil. Parece que hoje o segredo é 80% ponto. Se você está num lugar com público disposto a gastar com gastronomia e faz um bom trabalho, será bem frequentado. Por isso levei a Biroasca para o Lourdes. A Gata Gorda é um sucesso, mas duvido que teria o mesmo desempenho no Santa Tereza.

**No podcast O Café e a Conta, conversamos com empresário Vitor Veloso (Pacato, Nimbos e Pirex) sobre esse comportamento do consumidor. Às vezes, o público paga caro no Rio ou em São Paulo, mas em BH, Porto Alegre ou cidades “fora do eixo” um drink autoral acima de R\$ 35 já é considerado caro. Existe esse desafio de educar o público?**

Sim, existe! O público de BH, mesmo com dinheiro, gosta de comida de boteco e de ficar em pé. Não temos a cultura de São Paulo, por exemplo, onde há desejo de gastar com bons vinhos e coquetéis. É um grande desafio. Nosso público tem uma cultura muito diferente.

# Promova o seu negócio para milhões de consumidores que pagam com Alelo

Com o **Mais Clientes**,  
você cria suas promoções  
e nós divulgamos para os clientes  
que usam os nossos cartões.



## Organizamos tudo para você:



### FIDELIDADE:

**Aumente a recorrência  
e impulse as suas vendas!**

Você garante clientes voltando todo dia com  
um programa de fidelização totalmente digital.



### CASHBACK:

**Garanta a preferência do seu público!**

Nesta modalidade, você divulga seu negócio  
devolvendo uma parte do valor da venda direto  
no saldo do cartão Alelo do seu cliente.

**Credencie-se  
aqui:**



## Bora aumentar as vendas?

**Ou acesse:**

**alelo.com.br**

**4002-5011** (regiões metropolitanas)  
**0800 570 5011** (nas demais localidades)



Inteligência que conecta  
pessoas e negócios

**Baixe o app  
Meu Estabelecimento nas lojas:**





POR **GUSTAVO MONTEIRO**

POR **GUSTAVO MONTEIRO**



*Saber de onde veio, pode te ajudar a saber para onde vai. Restaurantes que abordam a ancestralidade podem ter uma experiência poderosa em mãos.*

**UMA ÁRVORE FORTE** não se vê somente pelo verde de suas folhas ou a aparência que apresenta seu caule, mas também se trata do quão fixas estão suas raízes ao solo. Essa afirmação remete a um provérbio africano, presente no livro “Um Defeito de Cor” (Editora Record, 2006), escrito por Ana Maria Gonçalves, que diz “quando não souberes para onde ir, olha para trás e saiba pelo menos de onde vens”, ou seja, trata de como o conhecimento em relação a nossas raízes pode apontar direcionamentos em nossa tomada de decisões.

De acordo com o estudo “*Admixture’s impact on Brazilian population evolution and health*”, estudo promovido pela Universidade de São Paulo (USP) e divulgado em maio de 2025, o Brasil é o país com a maior diversidade étnica do mundo. O levantamento aponta que 27% da população apresenta ancestralidade africana e 13% indígena, entretanto, os números variam conforme a região analisada e são diretamente afetados pelo processo de escravidão ocorrido contra os povos originários e os negros trazidos para cá.

Na tentativa de recuperar a identidade ancestral, são diversas as alternativas encontradas para criar espaços que revivam a cultura herdada por aqueles que vieram antes. Com esta perspectiva, surgiu em Belo Horizonte, no bairro Santa Tereza, o Casa Mojubá, com a premissa de retratar a herança *afrodiaspórica* por meio do seu espaço. Comandado por Janine Gonçalves e Thalita Mariano, o local apresenta um cardápio focado em comida afro-brasileira e conta com ambientação e eventos que seguem a mesma temática.

Mojubá é uma expressão em iorubá, língua falada na região entre a Nigéria e o Benin, que pode significar “eu te respeito”, comumente utilizada nas religiões de matriz africana para saudar ou reverenciar a quem se deve respeito. Para Mariano, a expressão sintetiza o propósito da existência do estabelecimento: “Mojubá é uma ‘saudação de encontro’, então é uma casa de encontros. Além de um bar, é um lugar para você se sentir em casa”. Gonçalves complementa: “A gente considera que o Mojubá é muito além de um bar, é aconchego. A princípio o nome era Mojubá Bar, mas se adotou o nome ‘casa’”.

## **Ancestralidade além do discurso**

Com o discurso bem alinhado e os posicionamentos do seu estabelecimento bem definidos, surge, talvez, a maior dúvida recorrente neste processo: como não manter minhas intenções na superfície? Como introduzir o conceito de ancestralidade em todas as estruturas do meu negócio?

Para a professora-doutora Lourence Alves, pesquisadora em alimentação e gastronomia e autora do livro “Gastronomia-encruzilhada: tecnologias de *afrobrasilidades* em alimentação”, o principal risco é transformar a ancestralidade apenas em estética e não uma ética a seguir, o que pode cortar significados e processos nessa jornada.

“A ancestralidade não é decoração, nem cardápio temático: é modo de estar no mundo. É o que define as relações entre corpo, alimento, tempo e território e isso exige coerência [...]. Sem essa consciência, o discurso se torna mero ornamento, e o cliente percebe”, explica a professora.

Para a Casa Mojubá, uma das alternativas foi estabelecer uma agenda de eventos capaz de movimentar a casa em datas estratégicas com atividades que remetam a cultura afro-brasileira em seus diversos aspectos. Além de contribuírem na fundamentação conceitual da casa, os encontros promovem mais movimento, mesmo em dias que não eram de funcionamento convencional, o que contribuía com o aumento de faturamento e tíquete médio durante as celebrações.

“As oficinas eram um ‘rolê’ de ‘postar’ e esgotar, eram 300, 400 pessoas na casa. A gente contava com uma produtora que trazia rodas de conversas, oficinas de acarajé, de dança, de tranças, para que o pessoal pudesse conhecer a origem. [...] Além de um bar, a gente quer ser reconhecido, um dia, como um espaço cultural”, destaca Mariano.

Para Alves, a promoção de um calendário de eventos pode representar um processo de expansão de significados e gerar maior envolvimento com a comunidade que frequenta determinado estabelecimento.

“Oficinas, rodas de conversa, pequenas apresentações, feiras e jantares temáticos fazem a casa pulsar como espaço de encontro e troca simbólica. Esse

tipo de programação reforça a identidade da marca [...]”, explica Alves.

A doutora ainda acrescenta que esse processo cria pertencimento, fidelização e afeto entre os consumidores e o negócio, sendo o principal motor do faturamento em estabelecimentos que lidam com experiência. “Quando o público entende que está diante de um espaço que tem propósito e narrativa, ele se torna divulgador espontâneo. Ou seja, a casa não apenas vende pratos, mas compartilha mundos”, conclui.

### Raízes presas ao mar

Em Ubatuba, no litoral norte de São Paulo, o Restaurante Raízes encontrou nos mesmos questionamentos seu principal diferencial. O estabelecimento que surgiu como uma petiscaria beira-mar, hoje dá espaço ao restaurante de três andares que se tornou referência em culinária caiçara na região, além de um atrativo turístico.

A cultura caiçara remete aos nativos da costa brasileira no território compreendido entre o Paraná e o sul do Rio de Janeiro, criada na relação entre os indígenas e negros, principalmente quilombolas, que habitam aquela região.

“A minha família por parte de mãe é totalmente tradicional da terra. Tem o caiçara do mar, que pescava e se sustentava a partir dali, e tem o caiçara da terra, que vivia na roça, com plantio, e nas feiras existia a troca dos alimentos, da mandioca, a carne seca, com o peixe.”, conta Davi Macario, chef e proprietário do Restaurante Raízes.

### Ancestralidade alinhada à gestão

Quando Macario assumiu o estabelecimento, o cardápio passou por reformulações até atingir o estado atual. O restaurante, que se autointitula de comida caiçara brasileira, possui em seu menu releituras de



Na imagem, o prato “Caiçara Raízes”, feito com peixe na brasa, arroz de couve, banana melada com cana, salada de palmito pupunha e pirão.

Divulgação Raízes Restaurante

clássicos da gastronomia mesclados com ingredientes típicos da região. “Fui refazendo os pratos da forma que eu achava melhor. A gente foi estudando o que público queria consumir, qual era a proposta do restaurante e o que a gente queria entregar para o público”, explica o chef.

A fim de transmitir a vivência caiçara em uma experiência completa, os procedimentos foram redesenhados também na gestão da equipe, que passa por treinamentos constantes acerca da história e conceito da casa, além de ter missão, visão e valores bem estabelecidos para conservação das bases internas. Os funcionários mais antigos desempenham papel fundamental neste processo, por estarem mais adaptados à realidade do local e absorverem mais profundamente os fundamentos primordiais.

Para atestar a evolução dos colaboradores na casa, uma das soluções foi realizar a aplicação de provas dentro do restaurante para possibilitar promoções. “Por exemplo, para passar de cumim para garçom,

ele tem que fazer uma prova para saber se já conhece os molhos, o atendimento, como deve ser a cordialidade naquele momento, são etapas para que a hospitalidade e a experiência do cliente sejam as melhores possíveis”, elucida Macario.

### Raízes na terra e no mar

A fim de obter produtos frescos que dialoguem diretamente com as especificidades do lugar, o Raízes possui uma rede de contatos com pescadores locais parceiros que informam qual a disponibilidade de mercadoria no momento e questionam quais as principais necessidades do estabelecimento. Para evitar a dependência da disponibilidade de uma espécie específica, optou-se pela sazonalidade no cardápio.

“[O Raízes] consegue trabalhar sempre com peixe fresco, da melhor qualidade, pela época do peixe também. Quando a gente não consegue achar ele aqui no litoral, a gente vai em busca dele na Ceasa, para tentar trazer esse frescor e ter rotatividade no estoque, para que o peixe não fique parado. Na gastronomia a gente tem que pensar que comida boa é comida fresca”, aponta o chef.

Para Alves “A relação com fornecedores é uma das partes mais políticas da gastronomia. É na escolha de quem fornece, de onde vem o alimento e sob quais condições ele é produzido que a casa decide a quem e a que mundo ela serve” defende a doutora.

A busca do Raízes é promover uma verdadeira experiência caiçara em todas as minúcias do restaurante. Além de uma história bem contada e apelo emocional em discurso, a ancestralidade trata do uso de tecnologias e ferramentas de gestão que podem ser verdadeiras armadilhas se exploradas de forma superficial, entretanto, com raízes firmes no solo em que se cresce, a colheita será farta.



# MOELA BAR: A SIMPLICIDADE NUNCA DECEPCIONA

*O Moela Bar aposta em autenticidade, cardápio autoral e leitura precisa do consumidor urbano para se tornar caso de sucesso na capital paulista.*

POR YASMIM PAULINO



*“É uma comida simples, um lugar para se sentar na calçada, para você furar a bolha e conversar com todos os tipos de pessoas”, Rômulo Morente.*

**EM UMA ESQUINA** despretensiosa do bairro Santa Cecília, em São Paulo, um bar com nome inspirado nos miúdos tem conquistado os corações e os estômagos dos fãs de boteco na cidade. O reconhecido bar Moela tem se destacado desde as escolhas do cardápio à maneira de fidelizar os clientes com um atendimento informal e acolhedor.

Em 2020, Rômulo Morente, churrasqueiro, chef e sócio-proprietário do Moela, inaugurou a casa com a intenção de construir um lugar que carregasse a essência dos botequins – dos quais é um grande frequentador – mas que também incorporasse elementos contemporâneos.

Não à toa, o ímpeto de empreender surgiu enquanto frequentava um dos seus lugares preferidos de Belo Horizonte. “Um dia em que eu estava no Bola Bar, que é um bar que eu gosto muito, para dar um curso de churrasco na cidade. E nesse dia eu falei: ‘eu quero fazer o meu boteco’”, conta Morente.

Depois de trabalhar em diversos restaurantes, passou 10 anos vivendo de churrascaria. “Eu participava de todos os festivais grandes, churrascadas e fazia *caterings* de casamentos. Cozinhei em diversos países e dava cursos de churrasco em muitos lugares do Brasil”, conta.

Direto ao ponto, o convite habitual feito nas redes sociais do Moela é “venham com fome e com sede”, acompanhado da fotografia de um bolinho suculento ou uma cerveja gelada. Essa união saudável do bar entre o tradicional e o novo se materializa, principalmente, nas escolhas do cardápio, que transita entre diferentes opções de bolinhos fritos e pratos clássicos de botequins como a própria moela, língua e a rabada. “Basicamente, usamos produtos popula-

res que não são caros e transformamos em uma comida muito boa. É esse o principal objetivo do Moela”, destaca Morente.

Apostar em um bar que incorpora a comida tradicional do botequim não é uma aposta simples. Para Morente, existem pontos positivos e negativos nessa relação. “Um lado bom é que você acaba “nichando” para pessoas que gostam de comer bem e gostam de comer de tudo. Você não fica naquele público muito “filé com fritas”, “batata com cheddar e bacon”.

Mas, por outro lado, o chef destaca que “existe uma rejeição gigante e não é todo mundo que come. Acho que em BH as pessoas comem muito mais e são mais abertas para isso”. Em contraponto ao público mais aberto da capital mineira, Morente destaca o cotidiano acelerado de São Paulo, que impacta na forma como as pessoas se relacionam com a comida. “Em São Paulo, pela velocidade que a cidade vive, acho que as pessoas migraram para comidas mais expressas e foram deixando essas outras um pouco de lado”, analisa.

Apesar de investir na gastronomia do botequim e reconhecer os pontos controversos da escolha, Morente ressalta: “Apesar da gente chamar Moela, por exemplo, não é a moela da casa que a gente mais vende. Tem gente que vem porque ama a moela, língua, rabada, bochecha e tem outra turma que vem pelos bolinhos que são muito bons também”.

## Entre altos e baixos

O Moela já foi reconhecido com o Prêmio Nossa de Bares e Restaurantes, realizado pelo portal de *lifestyle* do Uol, e premiado como melhor boteco da cida-

de de São Paulo pelo Datafolha, em 2025. Além da comida, os prêmios avaliam também o atendimento e o ambiente, dois grandes atributos do Moela.

Em sintonia, Bianca Sales, sócia e gerente de operações do Grupo Moela, destaca que o fator acolhimento foi um fio condutor na construção da identidade do negócio.

“Desde o início, a ideia do Moela foi criar um bar com alma, um lugar onde as pessoas pudessem comer e beber sem formalidades. Daí em diante, a marca foi se moldando naturalmente. Tudo foi pensado para ser democrático, autêntico, e divertido do cardápio ao atendimento”, explica Sales.

Mas antes de se tornar um sucesso de popularidade e reconhecimento, o Moela enfrentou um período duro na estreia, compartilhado por inúmeros donos e donas de bares e restaurantes em todo Brasil. O salão abriu no fatídico ano de 2020. “A gente ficou um mês aberto e veio a pandemia”, conta Morente. Assim como muitos outros estabelecimentos, o Moela viveu a frustração e instabilidade financeira que a pandemia provocou.

“Na pandemia, a gente teve que demitir alguns funcionários e ficava eu na cozinha com mais um e o delivery. Sobrevivendo como dava, né? Foi um ano e pouquinho de sofrimento bruto. O primeiro mês de casa foi um sucesso muito grande, uma lotação que a gente tem nos melhores dias de hoje e parecia uma festa de cinco anos do Moela. Era todo dia muito cheio”, explica Morente.

Apesar desse momento ter frustrado todo o sucesso que o Moela adiantava nos primeiros dias de salão, o pouco tempo de contato com o público e o delivery de comida criaram uma expectativa grande.

“E acho que isso pode ter ajudado em algum momento. Muita gente foi, conheceu e amou. E muita gente não conseguiu conhecer e durante esse tempo recluso em casa, acho que gerou uma expectativa de conhecer assim que as coisas voltassem ao normal”, conta o chef.

Depois de cinco anos, a casa não só tem alimentado as expectativas do público como também expandido a operação. A segunda unidade do Moela foi inaugurada em 2022, no bairro Pinheiros e a terceira ganha vida ainda em 2025 no bairro Vila Mariana, todos em São Paulo. Mesmo colhendo bons frutos após um período difícil, tocar um bar é aprender a conviver com o imprevisto.

“Eu falo que sempre viver nos bares é viver no ao vivo. Não adianta, você pode estar com tudo certo, sempre tem algum B.O para acontecer. Desde metanol, Ozempic, pandemia a dias de chuva que te deixam sem luz no sábado”, desabafa Morente.

### **A proposta de ser o que o bar já é**

Antes de abrir o Moela, Morente e alguns amigos fizeram uma verdadeira pesquisa de campo por diversos bares que são referência no assunto para ele. Segundo o chef, ele e os amigos passaram pelos famosos: Bar do Luiz Fernandes, Bar do Leo e outros clássicos da cidade. Em BH, seguiram pelo Bar do Careca, Bar do Bigode e alguns mais similares à proposta do Moela como o Nada Contra e o Pirex.

Para ele, a definição de um bar passa pela maneira como as pessoas conseguem criar relações íntimas e espontâneas com o espaço. “Você vai ao boteco, conhece o dono, frequenta toda semana, então isso era uma coisa muito importante para termos no nosso



serviço: algo informal, do jeito que eu sou e do jeito que a gente quer que as pessoas se sintam à vontade”, explica Morente.

O tom de informalidade no atendimento e o ocupar a calçada vem com o desafio no treinamento de equipe. Para Sales, transmitir ao colaborador que informalidade não é desleixo exige um trabalho contínuo. “O atendimento do Moela é leve, espontâneo e próximo, mas sempre com profissionalismo e respeito. Formar essa cultura levou tempo porque envolve treinamento, escuta e convivência”.

Nesse sentido, o Moela aposta no simples que, no fundo, entrega muito. Todos esses elementos já estavam no radar dos donos de bares, como analisa Sales, “Hoje, o cliente valoriza mais a coerência da marca, o ambiente, o atendimento, a música, tudo precisa conversar entre si. Também notamos que há uma busca maior por acolhimento, por experiências que pareçam reais e não montadas para a foto”. Em tempos em que estamos cada vez mais isolados em distrações algorítmicas, a busca por conexões reais e autenticidade abre espaço para negócios que convidam o cliente a uma comida simples e bem-feita em um espaço aberto que aposta em ocupar as ruas e desenvolver o diálogo.

“O Moela se destaca porque tem verdade. É um bar que não tenta ser o que não é. Nossa força está na consistência, no cardápio, no ambiente, no atendimento sem pose e numa comunicação que reflete exatamente quem somos. É um lugar que entrega o básico muito bem-feito e isso, no fim das contas, é o que mais marca quem passa por aqui. A simplicidade com identidade é o nosso diferencial”, resume a gerente de operações.







# DO OPERACIONAL À ESTRATÉGIA

*No Pizza Masters, os CEOs da La Braciera, Dom Raffaello e Pizza Prime apresentaram um consenso técnico: a intuição não sustenta mais o crescimento. E agora, qual é o novo padrão da eficiência?*

POR **DANILO VIEGAS**

**O MERCADO DE** pizzarias brasileiro atravessa um momento de ruptura? Se antes a qualidade do produto final, entre outros fatores, era o principal diferencial competitivo, o Pizza Masters, realizado em São Paulo no dia 11 de novembro, evidenciou que a perenidade dos negócios agora pode residir na gestão.

A Revista B&R esteve no evento e destacou três palestras que exemplificam essa transformação no segmento de pizzarias. Daniel Lucco (La Braciera), Rafael Maia (Dom Raffaello) e Gabriel Concon (Pizza Prime) expuseram, através de métricas e estratégias de expansão, como a profissionalização deixou de ser um diferencial para se tornar um pré-requisito de sustentabilidade para os negócios.

A mensagem central do evento foi o deslocamento da figura do proprietário: sair da execução tática para assumir o controle estratégico.



Divulgação Pizza Masters

*“Se você não está pensando em 2026, está atrasado”,  
Daniel Lucco.*

Daniel Lucco, CEO da Pizzaria La Braciera e fundador do Pizza Masters.

## O custo da hora operacional

Para Daniel Lucco, CEO da rede de pizzas napoletanas La Braciera, o tempo do gestor deve ser alocado em 80% para a estratégia e apenas 20% para o operacional e tático. A provocação aos empresários presentes foi direta: “se você está atolado no operacional, não vai crescer”. Ele defende que o olhar deve estar no futuro: “Se você não está pensando em 2026, está atrasado”, afirmou.

Essa visão é compartilhada por Rafael Maia, fundador da Dom Rafaello, que relatou como sua unidade mais lucrativa opera com autonomia, exigindo o mínimo de sua presença física. Ele revelou ter visitado a loja apenas sete vezes em um ano, e ainda assim ela faturou R\$ 200 mil no primeiro mês. Maia argumenta que a hora do empresário deve ser valorizada pela capacidade estratégica, e não pela execução de tarefas que poderiam ser delegadas. Para ele, se o dono está “trocando sua hora por R\$ 15, está no lugar errado”.

## O fim do “achismo”

A gestão financeira foi apontada como o ponto essencial da operação. Lucco destacou que faturar alto, até R\$ 1 milhão, não garante saúde financeira se indicadores como CMV (Custo de Mercadoria Vendida) e custo de mão de obra não estiverem sob controle rígido. Ele apresentou uma sequência de indicadores pilares para a performance, incluindo o CNB (Custo Não Beneficiado) e o controle orçamentário por canal.

O CEO da La Braciera criticou duramente a informalidade no setor de compras, defendendo que esta função deve ser executada por um comprador profissional com metodologia, e não pelo pizzaiolo ou pelo próprio dono. O processo deve ser baseado em histórico de vendas, ficha técnica, estoque atual e margem de segurança, eliminando o “achismo” e transformando a operação em uma engrenagem precisa.

Além dos custos, Lucco abordou o investimento em marketing como alavanca, não despesa. Ele questionou



Gabriel Concon, CEO da Pizza Prime.

*“Gestão tem a ver com dados. E dados ajudam a tomar decisões melhores”, Gabriel Concon.*

empresários que investem R\$ 300 mil em obras, mas acham caro investir R\$ 30 mil em marketing, defendendo o uso de métricas como CAC (Custo de Aquisição de Cliente) e tíquete médio para balizar as decisões.

Gabriel Concon, CEO da Pizza Prime, reforçou a importância da orientação por dados. Buscando referências em setores alheios à gastronomia, como o de móveis e decoração, Concon aplica monitoramento rigoroso para embasar decisões. “Gestão tem a ver com dados. E dados ajudam a tomar decisões melhores”.

Atualmente, sua rede opera com cozinha central e processos padronizados, visando reduzir a dependência de mão de obra especializada — um gargalo histórico do setor — e garantir consistência.

### **Definição de modelo: foco e valor percebido**

A clareza no posicionamento de mercado foi outro pilar discutido. Concon foi enfático sobre a necessidade de foco, alertando que é difícil operar salão e

delivery com excelência simultaneamente: “Ou você é salão ou você é delivery”. A Pizza Prime ajustou seu modelo para o *Smart Delivery*, unidades menores e mais eficientes, o que se provou vital para a rentabilidade dos franqueados e acelerou a consolidação da rede durante a pandemia.

Rafael Maia abordou o posicionamento sob a ótica de valor agregado, rejeitando a guerra de preços nos *marketplaces*, que classificou como “suicídio”. Para ele, competir por preço é uma estratégia insustentável. O foco da Dom Rafaello é a experiência e a percepção de valor, utilizando embalagens de alta qualidade, inspiradas no mercado de hambúrgueres, como ativo de marca. “Quando o cliente pega a caixa, ele já nota a diferença. Já nota o valor aplicado”, afirmou.

Além da embalagem, Maia garante entregas em tempos recordes de até 10 minutos para se diferenciar. “Eu não quero ser o cara que mais vende. Eu quero ser o cara que mais fatura”, pontuou Maia, re-





Divulgação Pizza Masters

Rafael Maia, CEO da Dom Raffaello.

*“Eu não quero ser o cara que mais vende. Eu quero ser o cara que mais fatura”, Rafael Maia.*



forçando que o cliente que busca sua marca não está atrás de preço, mas de experiência.

Concon complementou a visão de valor, destacando a importância de construir uma marca forte para garantir a recorrência do cliente sem depender de descontos excessivos. A Pizza Prime investe em parcerias (*co-branding*) com marcas reconhecidas, como Fini e Azul Linhas Aéreas, para fortalecer sua presença.

### Cultura, gente e expansão

A tecnologia e os processos, contudo, dependem do capital humano. “O negócio não é pizza, é gente”, sentenciou Rafael Maia. Ele desafiou os empresários a repensarem também a relação com fornecedores, buscando parcerias baseadas em confiança e visão de longo prazo, e não apenas em preço.

Para gerir pessoas com foco em alta performance, Daniel Lucco apresentou o modelo de meritocracia da La Braciera, balizado por dois eixos: cultura e resultado. A permanência e a promoção dos colabora-


dores dependem do alinhamento a esses dois vetores: quem tem cultura e resultado é promovido; quem tem cultura mas não entrega, é treinado; quem entrega resultado mas sabota a cultura, é corrigido; e quem não tem nenhum dos dois, é desligado.

Na Pizza Prime, a expansão para cerca de 80 lojas e a projeção de chegar a 200 até 2027 exigiu, primeiramente, a organização da base. Concon explicou que, antes de franquear, operava pizzarias com nomes diferentes competindo entre si, e foi necessário unificar a marca e padronizar processos. Ele encerrou sua participação com uma diretriz de sobriedade para o setor: “Faz o básico bem feito. Depois, você pode inventar”.

O Pizza Masters consolidou a visão de que o setor de alimentação fora do lar exige, hoje, competências de CEO. A qualidade da pizza é o ponto de partida, mas a escalabilidade e o lucro são resultados de engenharia de cardápio, gestão de dados e cultura organizacional forte.

# Sabor de Heineken,<sup>®</sup> só Heineken.<sup>®</sup>

A marca mais amada pelo  
brasileiro,\* segue na liderança  
do segmento puro malte.\*\*

Aprecie com moderação.  Venda e consumo proibidos para menores de 18 anos

\*FONTE: KANTAR INSIGHTS DO BRASIL - BGS BEER 2025, REALIZADO ENTRE JANEIRO DE 2025 A JUNHO DE 2025, COM PÚBLICO-ALVO: 10.154 COMUNICADORES, HOMENS E MULHERES, ENTRE 18 A 65 ANOS, CLASSES ABC, AMOSTRA NACIONAL, QUE TENHAM CONSUMIDO CERVEJA NO ÚLTIMO MÊS.

\*\*NIELSEN IQ - RETAIL INDEX, FY'24 (JAN - DEZ/24), TOTAL BRASIL, MERCADO: CP 30 - CERVEJAS (PURO MALTE); CANAIS: TOTAL BRASIL ON+OFF, C&C\_BEER, MERCEARIA\_BEER, ON\_BEER, C&C\_BEER, BAR\_BEER, AS\_OFF, CONVENIÊNCIA\_BEER, HORECA\_BEER.



enjoy.  
responsibly.  
e



Heineken®

# QUANDO A REFORMA NÃO FECHA AS PORTAS

*Com planejamento, criatividade e comunicação clara, bares e restaurantes conseguem enfrentar reformas sem interromper o atendimento aos clientes.*

POR **DUDA GOMES**

**DONOS DE NEGÓCIOS** do setor de alimentação fora do lar que acompanham as mudanças no comportamento do consumidor já sabem: um ambiente atrativo é parte essencial da fidelização. Reformar, portanto, é uma decisão estratégica para o sucesso do negócio. Ainda assim, muitos empresários acreditam que o único caminho para isso é fechar as portas e pausar a operação. Mas, na prática, o cenário pode ser outro.

Especialistas e empreendedores mostram que, com planejamento, comunicação clara e boas alternativas operacionais, é possível atravessar o período de obras mantendo tanto o movimento quanto a reputação do restaurante.

## **Planejar e reformar**

Para garantir que a operação e atendimento aos clientes não se transforme em um problema durante a reforma, um dos principais pontos é garantir um planejamento detalhado e eficiente de obras. Nesse processo, a designer de ambientes, Ayumi Takizawa, detalha, no podcast O Café e a Conta, a importância do empreendedor e os responsáveis pela obra alinharem expectativas.

“Não se trata apenas de deixar o espaço bonito. O designer ou arquiteto precisa compreender profundamente o propósito do projeto. Um briefing bem elaborado é essencial para traduzir todas as expectativas do empreendedor, não só no resultado físico,





Imagem gerada por Inteligência Artificial

mas também nas sensações que o ambiente transmite”, afirma Takizawa.

Com expectativas alinhadas, o planejamento pode ser executado com mais facilidade sem comprometer o funcionamento da operação. No entanto, de acordo com a designer de ambientes, Vitória Moreira, imprevistos em obras são comuns, mesmo com um escopo de trabalho bem delimitado. Assim, o recomendado é que um profissional especializado na área acompanhe todo o andamento da obra.

Nesse cenário, Moreira explica que o primeiro ponto é a capacidade de ajustar o cronograma com rapidez: identificar atrasos, antecipar gargalos e reorganizar etapas evita que serviços essenciais coincidam com os horários de maior movimento no salão. Para muitos restaurantes, essa coordenação fina é o que impede que a reforma transborde para a experiência do cliente.

Outro aspecto crucial é o controle de ruídos e sujeira. Serviços mais barulhentos ou que geram resíduos precisam ser programados estrategicamente, muitas vezes fora do horário de funcionamento

ou em janelas específicas do dia. Além disso, o isolamento físico, com barreiras, tapumes e proteção adequada, ajuda a manter o ambiente limpo, seguro e visualmente organizado, reduzindo a sensação de caos que costuma acompanhar uma obra.

A gestão de fornecedores e prestadores também exige um olhar atento. Entregas de materiais, visitas técnicas e instalações passam a ser cronometradas para não travar corredores, ocupar áreas de circulação ou interferir na rotina da cozinha e do salão. Segundo Moreira, essa coordenação garante que a obra “respire” no ritmo da operação, e não o contrário.

Ainda, a adaptação do layout temporário se torna fundamental. À medida que a reforma avança, áreas de atendimento, circulação e preparo são constantemente reorganizadas. Isso inclui redirecionar fluxos, reposicionar mesas, ajustar a mise en place e até redistribuir funções da equipe. Essa flexibilidade permite que o cliente continue tendo uma boa experiência, mesmo em meio a tapumes e mudanças visuais no espaço.





Da esquerda para direita: Mauro Mason e Matheus Mason, sócios-proprietários do Benedito.

*“Mesmo com um planejamento detalhado, toda obra está sujeita a imprevistos, é parte do processo”,  
Vittória Moreira.*

## Operação em funcionamento

Quem optou por manter o restaurante em funcionamento durante a reforma foi o empreendedor Matheus Mason, proprietário do Benedito, em Campinas-SP. A obra, que durou cerca de cinco meses, foi dividida em etapas e planejada para interferir o mínimo possível na experiência do cliente. Segundo ele, fechar as portas nunca foi uma opção.

“Se o restaurante para completamente, o impacto no caixa é imediato. Além das despesas da obra, você continua tendo custos fixos, e o risco de comprometer o fluxo financeiro é grande. Por isso, decidimos reformar de forma faseada, mantendo o atendimento e adaptando a operação a cada etapa”, explica Mason.

Para isso, o Benedito organizou um cronograma de obras em três fases, separando os períodos com impacto direto e indireto ao público. Enquanto as áreas internas, como o telhado e o escritório administrativo, eram reformadas, a equipe trabalhava normalmente. Já nas etapas que envolviam a fachada e o acesso principal, foram criadas estratégias de isolamento visual e comunicação com os clientes para garantir que o restaurante permanecesse atrativo mesmo em meio à reforma.

Uma das soluções mais criativas foi o uso de adesivos e painéis personalizados que transformaram

o tapume em um “túnel” decorado, simulando a entrada do restaurante. O espaço recebeu imagens do cardápio e uma arte divertida com o “Polvo Benedito”, prato símbolo da casa, usando capacete e martelo para representar a reforma.

“A ideia era mostrar que estávamos passando por mudanças, mas continuávamos de portas abertas e cuidando de cada detalhe da experiência do cliente”, conta Mason.

Além disso, o empreendedor reorganizou o funcionamento da equipe com rodízio de férias e redução de extras, ajustando a escala de garçons conforme a queda temporária de movimento. Também reforçou o delivery, que cresceu cerca de 50% durante o período, e manteve o cardápio do almoço executivo como alternativa prática para segurar o fluxo de clientes nos dias de obra.

Mesmo com uma redução de cerca de 25% no movimento, o planejamento evitou prejuízos maiores e manteve a relação de confiança com o público. “O cliente entende o momento quando vê transparência e cuidado. O importante é manter a comunicação viva, nas redes sociais, na calçada, na conversa com quem chega. A reforma foi desafiadora, mas saímos dela com um restaurante renovado e um público ainda mais próximo”, afirma Mason.

# INTEGRAR E TREINAR, O NOVO CAMINHO PARA A MÃO DE OBRA

*Saiba como um treinamento bem estruturado pode reduzir a rotatividade, fortalecer a cultura e impulsionar o desempenho das equipes no setor de alimentação fora do lar.*

POR **DUDA GOMES**

**EM BOA PARTE** dos estabelecimentos do setor de alimentação fora do lar, o ciclo se repete: contrata-se um novo colaborador e, no mesmo dia, ele já está em ação, sem um roteiro de integração, sem treinamento, sem preparo.

Visto muitas vezes como um custo, o treinamento inicial, ou treinamento inicial, é negligenciado por parte dos empreendedores. Mas é justamente ele que determina se o novo funcionário vai se adaptar, entregar bons resultados e permanecer na empresa.

## **Ferramenta de retenção**

A ausência de um treinamento estruturado tem um preço e ele costuma aparecer cedo. Erros operacionais, retrabalho, clientes insatisfeitos e, por fim, a rotatividade, um dos maiores desafios enfrentados pelo setor de alimentação fora do lar. Quando o colaborador não é preparado nem acolhido, o sentimento de desajuste surge rapidamente, e o ciclo se repete: demissão, nova contratação, novo erro.

É o que reforça o consultor e fundador da Politi Academy, Marcelo Politi. Para ele, a alta rotatividade é um sintoma direto da falta de preparo das equipes. Quando o funcionário é lançado à operação sem treinamento, a curva de aprendizado se torna um obstáculo.

Além disso, em um cenário onde boa parte das contratações é de profissionais sem experiência prévia, abrir mão de um treinamento inicial estruturado é um erro caro e recorrente.

De acordo com o especialista, um treinamento inicial bem planejado transforma profundamente o contexto do negócio porque desenvolve autonomia no colaborador desde os primeiros dias. Quando o funcionário entende o que fazer, como fazer e por que fazer, ele executa suas funções com mais segurança e independência, reduzindo erros, retrabalho e a sobrecarga da equipe mais experiente, que deixa de atuar como “babá operacional”.

Além disso, o treinamento fortalece a cultura da empresa. Ao apresentar de forma clara os valores, a visão e a filosofia de serviço, o treinamento inicial faz com que o novo profissional se reconheça no propósito do negócio e crie um genuíno senso de pertencimento. Esse alinhamento cultural, segundo Politi, é um dos fatores que mais influenciam no engajamento e na permanência do colaborador.

Um treinamento bem estruturado assegura também a competência técnica. O funcionário passa a dominar os padrões de qualidade, higiene, segurança e atendimento que sustentam a operação, cumprindo cada etapa com excelência e consistência. Isso não apenas evita falhas, como também contribui para uma experiência mais previsível e satisfatória para o cliente.

## Impacto financeiro

O impacto do treinamento inicial vai muito além da retenção. Embora muitos empreendedores ainda enxerguem o treinamento inicial como um custo adicional, Politi defende que o olhar deve ser justamente o oposto: trata-se de um investimento estratégico

que traz retorno direto em produtividade, qualidade e consistência operacional.

“É fundamental que o empresário encare o treinamento inicial como um investimento estratégico em capital humano e operacional. Essa mudança de visão é baseada no impacto direto que um bom treinamento tem nos resultados financeiros e na sustentabilidade do negócio”, explica Politi.

De acordo com o especialista, a longo prazo, os resultados de um treinamento inicial bem estruturado aparecem em diferentes frentes. O primeiro deles é a redução da rotatividade. Quando o colaborador é bem integrado, compreende seu papel e se sente preparado para exercer suas funções, a tendência é que permaneça por mais tempo, evitando o ciclo constante, e caro, de desligamentos e novas contratações.

A qualidade constante também é consequência direta do treinamento. Processos padronizados, menos desperdício e maior rigor no preparo e na execução reduzem erros e melhoram indicadores financeiros importantes, como o Custo de Mercadoria Vendida (CMV). Isso significa uma operação mais eficiente, mais previsível e mais lucrativa.

Politi ainda destaca que o treinamento inicial é a base para um crescimento sustentável. Ao formar pessoas e desenvolver líderes preparados, a empresa ganha capacidade de escalar mantendo o padrão de excelência, algo essencial para negócios que desejam expandir sem renunciar à qualidade que os define.

## Como montar um treinamento inicial eficaz?

Um treinamento inicial eficaz vai além de apresentar regras e rotinas. Ele precisa educar o novo colaborador desde o primeiro contato com a operação. É o momento em que o profissional entende não apenas o que fazer, mas por que fazer.

Segundo Politi, um bom programa de treinamento inicial deve começar com o que ele chama de “manual de sobrevivência”, um roteiro claro e padroniza-



*“A alta rotatividade é causada, em grande parte, pela falta de preparo e desalinhamento dos novos funcionários. Um programa de treinamento inicial estruturado e didático pode mudar esse cenário”, Marcelo Politi.*

do que orienta o colaborador logo no início. O treinamento deve começar com uma integração completa, que ajude o novo funcionário a compreender o ambiente e as expectativas.

Entre os principais pontos dessa primeira fase do treinamento está a apresentação da cultura da empresa, sua história, missão, valores e filosofia de serviço. É nesse momento que o novo colaborador entende a essência do bar ou restaurante, compreendendo não apenas o que a casa faz, mas o que ela representa para clientes e equipe.

Em seguida, entram as orientações burocráticas e as políticas gerais, que vão desde o preenchimento de documentos até a revisão das regras de conduta, horários, uniforme, uso de celular e procedimentos internos. Esses elementos ajudam a estabelecer clareza e organização logo no início, evitando ruídos e incertezas.

Outro ponto fundamental é o treinamento em segurança e sanitização. Aqui, o colaborador aprende as boas práticas de higiene e segurança alimentar, a manipulação correta dos alimentos e as formas de prevenir acidentes, pilares essenciais para qualquer operação de alimentação fora do lar.

A filosofia de atendimento também precisa fazer parte do primeiro contato. Nessa etapa, o novo profissional é apresentado ao conceito de servir além das expectativas, criando experiências de acolhimento que fazem diferença na percepção do cliente.

O tour pelas áreas do restaurante e a introdução ao cardápio completam a etapa inicial. A visita guiada pelo salão, cozinha, bar e escritório ajuda o colaborador a visualizar o funcionamento geral da operação, enquanto o primeiro contato com o menu dá início ao aprendizado sobre os pratos e bebidas que será aprofundado ao longo dos próximos dias de treinamento.

Depois da integração, o foco deve estar na aplicação prática, com módulos adaptados à função de cada co-

laborador. Politi recomenda que o treinamento tenha duração de vários dias, o suficiente para consolidar habilidades e comportamentos essenciais.

Entre os módulos indispensáveis de um bom treinamento estão aqueles que unem técnica, prática e comportamento. O primeiro passo é garantir que o colaborador tenha conhecimento profundo do cardápio, compreendendo ingredientes, métodos de preparo e até a pronúncia correta dos pratos. Degustar o menu, segundo Politi, é parte essencial desse aprendizado: o funcionário que conhece o sabor fala com confiança e vende com autenticidade.

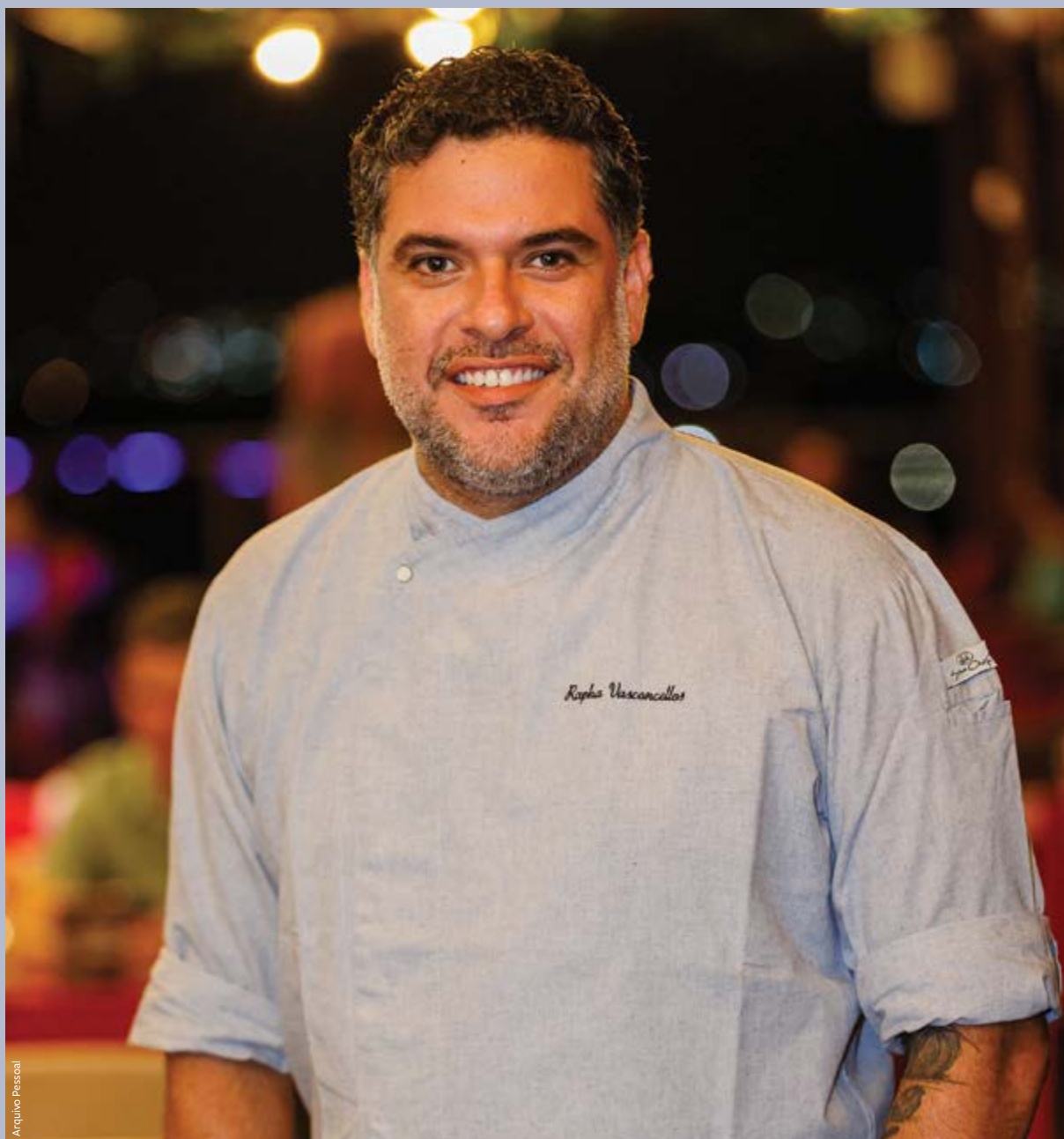
No atendimento, o método OPA (Observar, Perceber, Atender) é a base para desenvolver o olhar atento e a capacidade de antecipar as necessidades do cliente, garantindo agilidade e hospitalidade.

Além disso, é indispensável incluir conteúdos operacionais, como a execução correta das tarefas de apoio e os procedimentos de fechamento de turno, pontos que asseguram eficiência e consistência no dia a dia da operação.

Ainda, Politi reforça a importância do trabalho em equipe e da colaboração entre setores. A filosofia de produtividade compartilhada simboliza a cultura de ajuda mútua que sustenta o bom funcionamento de um restaurante.

O que Marcelo Politi reforça é que a solução para o ciclo de erros, frustrações e rotatividade que ainda marca grande parte dos estabelecimentos do setor não está em processos complexos ou investimentos inacessíveis, mas sim em algo simples e profundamente estratégico: preparar bem as pessoas desde o primeiro dia. Quando o treinamento inicial deixa de ser visto como custo e passa a ser reconhecido como o alicerce da operação, o negócio deixa de apagar incêndios e começa, de fato, a construir equipes fortes, seguras e comprometidas.

# O QUE FAZ AS CASAS DE RAPHAEL VASCONCELOS SEREM REFERÊNCIA?



Arquivo Pessoal

## *Em Recife, chef desafia crise de mão de obra no setor ao investir em valorização da equipe e gestão humanizada.*

**ESTIVE EM RECIFE** para conhecer um pouco da operação dos restaurantes do chef Raphael Vasconcelos e posso dizer que me surpreendi positivamente. Não apenas com os aprendizados que pude ter, mas por ver de perto como eles funcionam. Cheguei para conversar com Vasconcelos eram aproximadamente três horas da tarde, pude conhecer duas de suas operações que funcionam no edifício Moinho, localizado bem perto ao Porto de Recife.

O primeiro contato que tive foi com o Mós, operação em que são servidos café da manhã e almoço a quilo. O espaço é aconchegante, bem climatizado e com uma trilha sonora que auxilia no conforto e no desejo de degustar a comida – esta que é saborosa e, como apresentado pela sua equipe muito bem treinada, afetiva e traz ao paladar um pouco da cultura local.

Após o almoço fui até Vasconcelos e, novamente, tive boas impressões. O Moendo na Laje do Moinho, que funciona na cobertura do mesmo edifício, é de causar impacto a qualquer pessoa que chega. Sua cozinha é cercada por vidros e, de certa forma, passa ao cliente uma sensação de segurança e higiene ao ver a equipe bailando entre as praças para a produção de cada prato. A recepção e o atendimento contam com uma equipe capacitada, discurso alinhado e uma sintonia aparente. E foi deste ponto que iniciei minha conversa com o chef, pois como ele mesmo diz: “a comida é muito mais do que chegar e comer. A comida é uma troca de amor”.

E essa troca não acontece apenas entre a cozinha e o cliente, ela começa muito antes, na relação com quem faz a engrenagem girar. Em um mercado que clama constantemente pela falta de mão de obra qualificada e sofre com a alta rotatividade, Vasconcelos nada contra a maré. Enquanto muitos donos de negócios do setor de alimentação fora do lar relatam dificuldades em contratar, o chef afirma ter fila de espera de profissionais querendo trabalhar em suas casas. O segredo? Uma gestão que enxerga o funcionário não como um número, mas como parte da família.

A gestão de proximidade aplicada no Moendo na Laje e nos outros negócios é palpável. Como narrado por Vasconcelos, ele conhece a vida de seus quase 100 cola-



*“Eu sou meio contra essa história de que falta gente. Acho que quando você se torna referência no que faz, as pessoas têm prazer em trabalhar com você. Aqui eu não tenho problema nenhum de contratação”, Raphael Vasconcelos.*

boradores (somando todas as operações), sabe de seus problemas pessoais e celebra suas conquistas. Essa humanização se reflete em rituais diários, como o famoso “almoço da equipe”. Longe de ser o “resto” do buffet, a refeição dos funcionários é um banquete preparado com esmero que já virou lenda na cidade — a ponto de clientes brincarem que gostariam de participar.

Essa valorização gera um senso de pertencimento raro. Um exemplo disso, é que grande parte da brigada de salão está na casa desde o primeiro dia. Cozinheiros que entraram como estagiários, hoje ocupam posições importantes na casa. Para o chef, que começou a vida empreendedora como publicitário e enfrentou a falência antes de se reinventar na gastronomia, a lealdade da equipe é conquistada com respeito e exemplo. “Eu trabalho incansavelmente todos os dias. Quando me coloco na posição da outra pessoa, quero que todo mundo trate todo mundo igual. Se eu grito, eu erro. É muito mais fácil chamar no canto”, explica.

## **Do caos à organização**

Mas engana-se quem pensa que essa gestão humanizada é sinônimo de amadorismo. Pelo contrário, o Moendo na Laje é uma máquina de processos bem azeitada, fruto da experiência de Vasconcelos em suas dezenas de consultorias prestadas pelo Brasil.

Para dar conta de um fluxo intenso, servindo cerca de 450 almoços executivos durante a semana, além do movimento noturno e de fim de semana, a estrutura é robusta. A operação conta com 11 gestores setorizados, incluindo compras, RH, chefia de bar e fila. Há uma cozinha de produção central que traba-

lha com técnicas de vácuo e antecipação, garantindo que a cozinha de finalização (aquela envidraçada) foque apenas na execução e montagem ágil dos pratos.

Essa divisão clara de tarefas permite que o chef foque na estratégia e na criatividade, sem se perder nos incêndios operacionais do dia a dia. “Deixamos de gerir pessoas para gerir processos. É muito mais fácil gerir processos”, pontua Vasconcelos. Quando cada um sabe exatamente o que deve fazer e tem o suporte necessário para tal, a “dança” da equipe observada através dos vidros da cozinha flui com naturalidade.

## **Sucesso é ser falado**

A combinação de gestão eficiente e equipe motivada resulta em uma experiência que vai além do paladar. O cardápio, que o chef descreve como um misto de “cozinha mediterrânea com nordestina”, traz pratos com memória afetiva e técnica apurada, como a Pael-la do Sertão ou o Bacalhau Dona Vera (uma homenagem à receita de sua mãe). Mas, segundo o chef, o sucesso do Moendo não vem da pretensão de ser o “melhor restaurante”, e sim de ser o “mais falado”.

A estratégia funciona. O restaurante tornou-se ponto de encontro de artistas e personalidades que visitam Recife. Contudo, nada disso se sustentaria sem a base sólida construída nos bastidores, a equipe bem treinada é o verdadeiro motor dessa engrenagem.

Ao final da visita, fica claro que o “segredo” de Raphael Vasconcelos não está em uma receita secreta trancada a sete chaves, mas em algo muito mais acessível e, ao mesmo tempo, difícil de replicar: a capacidade de criar um ambiente onde as pessoas que servem se sentem tão bem quanto as pessoas que são servidas.

# Transforme o entretenimento do seu negócio e fidelize seus clientes



Aproveite os benefícios  
para associados ABRASEL  
e se destaque  
no mercado!

# Os aprendizados do Fórum Gourmet para o futuro do setor

*Em Recife, evento da Abrasel em Pernambuco debate a urgência de sair do operacional, a prevenção ao burnout e as tendências de consumo do setor.*

POR **BRENER MOUROLI**

A **B&R ESTEVE** presente no evento Fórum Gourmet da Abrasel em Pernambuco e acompanhou de perto uma verdadeira imersão em gestão para bares e restaurantes. Durante dias intensos de palestras, o recado para as dezenas de donos de negócios de alimentação fora do lar (AFL) presentes foi unânime e contundente: o modelo de “dono faz-tudo”, que apaga incêndios e ignora a estratégia, está com os dias contados.

## O fim do líder apenas operacional

Um dos pontos altos do fórum foi a provocação sobre o papel real do gestor. Nas palestras de gestão, como a conduzida por Dayana Albuquerque e Andreza Lago, a distinção entre ser um “líder operacional” e um “líder estratégico” foi colocada como divisor de águas para a lucratividade.

As especialistas reforçaram que, enquanto o operacional apenas aceita e executa, o líder estratégico questiona os porquês e conecta os processos ao faturamento.

Essa visão foi complementada por César Lima, que apresentou a tríade fundamental para a performan-

ce: Pessoas, Processos e Produto. Lima trouxe um dado alarmante: 80% dos profissionais pedem demissão por causa da liderança, não da empresa. “O negócio só cresce quando as pessoas crescem primeiro”, pontuou à plateia.

Para ele, o primeiro “P” (Pessoas) é o mais crítico. Um colaborador satisfeito vale por três, enquanto um insatisfeito pode custar o trabalho de dez. Mas o engajamento só se sustenta com o segundo “P” (Processos). “Sem processo, não há como escalar”, afirmou Lima, lembrando que a tecnologia deve ser usada para tornar a operação inteligente, sem perder o toque humano que fideliza. O produto ele detalha que é o resultado do bom desempenho dos outros pontos.

## Mudança demográfica e o “efeito Ozempic”

Além da gestão interna, olhar para fora da janela é vital. José Eduardo Camargo trouxe ao palco um panorama robusto do setor, que hoje representa quase 4% do PIB nacional e emprega mais de 5 milhões de pessoas, mas alertou para uma transformação si-





lenciosa no perfil do consumidor. Camargo destacou que o Brasil caminha para ter uma população mais velha e, crucialmente, mais solitária. “A gente tem cada vez núcleos familiares menores e muita gente morando sozinha. O que isso significa na prática? As pessoas vão procurar porções menores e delivery”, explicou. A noção do “prato farto para quatro pessoas”, embora ainda tenha valor em nichos específicos, tende a perder espaço no dia a dia.

Outro ponto de atenção levantado por Camargo é o impacto de novos comportamentos de saúde, como o uso de canetas emagrecedoras (ex: Ozempic). Nos EUA, onde 10% da população já utiliza o medicamento, restaurantes já notam uma busca por pratos menores e uma redução no consumo de álcool. “No Brasil isso vai acontecer também, principalmente porque o preço está baixando”, alertou, sugerindo que o empresário deve estar atento a drinks sem álcool e menus adaptados.

### A mente do empreendedor no centro

Em meio a tantas técnicas de gestão, o Fórum Gourmet abriu espaço para o alicerce invisível do sucesso: a saúde mental do dono. Paulo Jelihosvisk, psicólogo e líder de gente e jornadas da Abrasel, tocou na ferida do setor: a busca incessante pelo controle como gatilho para o burnout.

Jelihosvisk explicou que a Síndrome de Esgotamento Profissional é multifatorial, mas, no setor de

alimentação fora do lar, ela é frequentemente reforçada pela tentativa de controlar o incontrollável. “A gente quer controlar todas as escolhas da nossa vida. Se está nervoso, pare e se pergunte o motivo. Busquem pelo equilíbrio”, aconselhou. A lição é que a sustentabilidade do negócio passa, obrigatoriamente, pela sanidade de quem o comanda.

### O futuro

Olhando para o horizonte, a especialista Cristina Sousa desenhou o mapa do comportamento do consumidor. A tecnologia, antes um diferencial, virou *commodity* (produto básico): cerca de 60% dos clientes já preferem soluções digitais para resolver problemas simples e rápidos. Onde, então, o restaurante se diferencia?

Para responder a essa pergunta, a especialista apresentou o conceito japonês de *Omotenashi*: a hospitalidade que antecipa necessidades e cuida de cada detalhe para que o cliente se sinta acolhido. Sousa destacou que o consumidor moderno exige transparência total (saber a origem do ingrediente) e personalização extrema. Assim, a tecnologia entra como ferramenta para resolver o atrito e a burocracia, liberando a equipe para entregar conexão humana genuína.

### O palco do evento

O Fórum Gourmet, foi realizado dentro da HFN - Hotel & Food Nordeste, em paralelo à Super Mix 2025. A feira, que se consolidou como a segunda maior do país no setor, recebeu cerca de 32 mil visitantes e movimentaram aproximadamente R\$ 900 milhões em negócios, um crescimento de 12% em relação ao ano anterior.

Com a presença de mais de 1.500 marcas expositoras no Pernambuco Centro de Convenções, o evento reafirmou a força do Nordeste no cenário nacional de hospitalidade e varejo.

# GRUPO JSK E A TRANSIÇÃO QUE MUDOU O RUMO DO NEGÓCIO

*O casal Kniphoff conta como saíram de uma dívida de cem mil reais e um negócio de sushi falido, para transformar o JSK Burgers em uma rede de nove unidades em Manaus.*

ENTREVISTA POR **DANILO VIEGAS**

TEXTO POR **GUSTAVO MONTEIRO**



Jéssica Santos Kniphoff e  
Leandro Pinto Kniphoff,  
donos da rede JSK Burgers.

**PARECE UM CLICHÊ** falar da história de um negócio que saiu da falência e conseguiu reverter o cenário até faturar o primeiro milhão, talvez você já tenha até pensado em alguns filmes com esta temática que, embora comum na ficção, não ocorre tantas vezes na realidade. Entretanto, o JSK Burgers torna a trama real, sem a mesma romantização, mas com situações realistas que podem servir de inspiração e referência para demais empreendedores.

Em entrevista ao jornalista Danilo Viegas, chefe de redação da B&R, para o podcast O Café e a Conta, o casal Jéssica Santos Kniphoff e Leandro Pinto Kniphoff compartilhou relatos sobre os desafios vividos na missão empreendedora, sejam os de comunicação, logísticos, as plataformas, até o momento de expansão vivido pela hamburgueria

Conheça a história da “falência ao milhão” vivida pelo casal que hoje conta com 9 unidades em Manaus.

#### **B&R: Para começar, vocês podem contar um pouco da história de vocês da falência ao milhão?**

**Jéssica:** Quando a gente faliu, realmente, e teve que iniciar o JSK, a gente estava saindo de um restaurante de sushi, na época, não tinha nada a ver com hambúrguer. Nós decidimos mudar para a hamburgueria porque o insumo do sushi era três vezes mais caro que o valor dos insumos dos hambúrgueres. Na verdade, foi uma estratégia de sobrevivência, nem os boletos a gente estava pagando, porque quando a gente saiu da falência estava com mais de R\$ 100 mil em dívidas trabalhistas.

#### **Na época você já tinha a concepção do conceito *Dark Kitchen*?**

**Jéssica:** Não, a *dark kitchen* é uma coisa que surgiu de uns três anos para cá. Na época, nós começamos a fazer os hambúrgueres de dentro do nosso apartamento, porque quando a gente teve que entregar o restaurante de sushi, a gente simplesmente entregou o ponto físico também.

Era um apartamento de 50 metros quadrados, que foi uma das primeiras grandes viradas da nossa história. Mas o primeiro ponto alto da nossa história foi porque a gente estava num lugar que era inapropriado, ou seja, pouco tempo depois os vizinhos começaram a se incomodar porque era um “entra e sai” de motoqueiros no bloco do apartamento, subia o cheiro, não tinha exaustão. A gente comprou a galera com hambúrguer, mas depois ficou insustentável.



**Quanto hambúrgueres vocês tiveram que vender no apartamento até conseguir abrir o ponto físico? E como a bagagem de vocês na publicidade ajudou a montar essa estratégia digital que fez o negócio crescer a ponto de vocês saírem de casa?**

**Leandro:** Demorou para acontecer isso, porque a gente estava muito envolvido ali. Éramos só eu e a Jéssica, com pouquíssimo dinheiro, então, ela “chapeava” hambúrguer, montava, e eu ficava no atendimento, via WhatsApp, Facebook, era o que dava para fazer ali. E assim a gente passou muito tempo nesse limbo, de só tentar vender 10, 15, 20 hambúrgueres na noite, principalmente para os vizinhos, para a mala direta que a gente enviava por e-mail, SMS, WhatsApp.

**Jéssica:** A gente não tinha essas métricas de venda, realmente fazia para sobreviver. Quando a gente está nesse limbo, como o Leandro falou, a gente não consegue pensar em estratégias, a gente usava, realmente, da raça.

**Com o delivery, como foi esse relacionamento digital com o cliente?**

**Leandro:** A gente não conseguiu surfar no digital porque virou uma zona de guerra em Manaus, corrida de rato, então estava todo mundo desesperado. A gente não sabia o que ia acontecer, sabe aquela incerteza, mesmo assim a gente continuou vendendo. O iFood foi um parceiro muito forte nessa época.

**Jéssica:** Eu costumo falar que a gente surfou na onda da pandemia não porque a gente dominava muito, mas porque a gente veio de muita adversidade. A gente passou muita dificuldade, quando começou. Então a gente tinha equipamento, estava com a casca-grossa. Os nossos equipamentos não eram os melhores equipamentos, a gente tinha zero de estrutura. Quando a pandemia chegou, a gente já estava começando a utilizar equipamentos melhores.

### Qual é a estratégia do JSK? Em que vocês ancoram o negócio de vocês?

**Leandro:** Na padronização e na consistência, porque desde o início a gente sempre pensou nisso.

**Jéssica:** Quando eram duas unidades a gente conseguia verificar bem a padronização, provar de uma loja, provar de outra, e estava tudo bem. Quando a gente fez a nossa terceira unidade, os clientes começaram a perceber diferença no sabor de alguns insumos de uma unidade e de outra. Como a gente percebeu? Ouvindo o cliente. Eles falavam, “eu prefiro ir à unidade de Laranjeiras porque a maionese de lá é melhor”. Então a gente começou a perceber que a gente estava perdendo padronização e essa não era a nossa ideia. A gente sempre focou na padronização, na qualidade, então a gente fez o nosso centro de distribuição a partir disso.

### Por que vocês decidiram colocar ali uma equipe de moto-boys próprios?

**Leandro:** Primeiro porque é o correto a ser feito. Segundo, porque você consegue padronizar e ter controle, aumenta o nível de excelência, voltando àquela questão da estratégia. Na ponta do lápis, é mais barato você ter eles pagando todos os impostos do que você pagar por entrega.

**Jéssica:** Não faz sentido a gente fechar os olhos para o atendimento de delivery, porque o garçom do delivery é exatamente o motoboy. Naquele momento da entrega, ele é o rosto da marca, então não faz sentido ter um motoboy que não tenha um fardamento padronizado, que não use um sapato fechado, que não use uma camisa de manga, com uma *bag* limpinha. A gente tem um índice de ocorrência de reclamação dos moto-boys baixíssimo.



Veja a entrevista completa do donos do Grupo JSK ao podcast O Café e a Conta

ABRASEL

EM  
~

AÇÃO





# *Fim do saque-aniversário do FGTS preocupa setor*

Medida pode reduzir liquidez das famílias e afetar consumo fora do lar e trazer impactos significativos no setor.

**O GOVERNO FEDERAL** confirmou o fim da modalidade saque-aniversário do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), que permitia ao trabalhador retirar parte do saldo anualmente sem romper o vínculo empregatício. A decisão, que passa a valer a partir de 2026, deve impactar diretamente o consumo das famílias e preocupa setores que dependem do gasto discricionário, como bares e restaurantes.

Criado em 2019, o saque-aniversário movimentou cerca de R\$ 40 bilhões por ano, segundo dados da Caixa Econômica Federal. Mais de 30 milhões de trabalhadores aderiram à modalidade, que se tornou uma fonte extra de recursos para despesas não essenciais. Com o fim da regra, esse montante deixa de circular na economia, reduzindo a liquidez em um momento de juros altos e inflação persistente.

Para o setor de alimentação fora do lar, a mudança pode significar retração no faturamento. Estimativas baseadas em pesquisas de consumo indicam que entre 10% e 15% dos valores sacados eram direcionados para lazer e alimentação, especialmente em datas comemorativas. Em regiões turísticas, esse percentual chegava a 20%, impulsionando bares e restaurantes em períodos de maior movimento.

O setor é relevante para a economia brasileira: emprega cerca de 5 milhões de pessoas e responde por 3,6% do PIB nacional, segundo dados do IBGE e da Abrasel. Qualquer redução na renda disponível das famílias tende a afetar diretamente esse mercado, que ainda se recupera das perdas acumuladas durante a pandemia.

O governo justifica a decisão como parte de um esforço para reduzir o endividamento das famílias. Muitos trabalhadores antecipavam os saques por meio de empréstimos com desconto em folha, elevando o risco de inadimplência. A extinção da modalidade, segundo o Ministério do Trabalho, busca preservar o caráter do FGTS como reserva para situações específicas, como demissão ou compra da casa própria.

Apesar do argumento técnico, especialistas alertam para efeitos colaterais. O consumo fora do lar é altamente sensível à renda disponível. Quando há menos dinheiro circulando, o primeiro corte do consumidor é justamente no lazer. Essa dinâmica preocupa um setor que opera com margens reduzidas e enfrenta custos crescentes de insumos e energia.

O impacto pode ser mais intenso em cidades pequenas, onde bares e restaurantes são importantes geradores de emprego e renda. Nessas localidades, a injeção de recursos do saque-aniversário ajudava a movimentar a economia local, garantindo fôlego para negócios que dependem do consumo imediato.

Com a mudança, o saque do FGTS volta a ocorrer apenas em situações específicas, como demissão sem justa causa, aposentadoria ou aquisição da casa própria. Para os trabalhadores, isso significa menos flexibilidade no uso do recurso. Para bares e restaurantes, representa um desafio adicional num cenário de juros altos e inflação persistente.

A Abrasel defende que políticas públicas considerem mecanismos de estímulo ao consumo responsável, sem comprometer a saúde financeira das famílias. Entre as propostas, estão programas de incentivo ao turismo interno e linhas de crédito com juros reduzidos para capital de giro, garantindo previsibilidade para o setor.

O fim do saque-aniversário é mais um fator de pressão sobre um mercado que ainda se recupera das perdas da pandemia. Sem medidas compensatórias, bares e restaurantes podem enfrentar retração no movimento, adiamento de investimentos e redução de postos de trabalho. “É preciso pensar em soluções que mantenham o consumo ativo e protejam os empregos”, conclui Paulo Solmucci, presidente da Abrasel.

# *Abrasel em Goiás lança programa Goiânia Capital da Boa Mesa*

Encontro Nacional Abrasel, em Goiânia, contou com programação de relacionamento, formação e fortalecimento do setor de alimentação fora do lar do país.



**A PROGRAMAÇÃO DO** 43º Encontro Nacional Abrasel, entre os dias 25 e 27 de novembro, reuniu empresários e representantes do setor de alimentação fora do lar em Goiânia para uma imersão em conteúdos estratégicos ao setor.

Um dos momentos de destaque da programação foi o lançamento do programa “Goiânia, Capital da Boa Mesa”, iniciativa que busca consolidar a cidade como referência gastronômica nacional. O projeto pretende valorizar a culinária regional em toda sua diversidade, além de posicionar a alimentação fora do lar como um vetor estratégico de desenvolvimento econômico.

A proposta é que o programa impulse toda a cadeia produtiva do setor, atraia visitantes interessados em turismo gastronômico e reforce a identidade cultural de Goiás por meio de sua culinária.

Da esquerda para a direita, José Eduardo Camargo (Líder de Comunicação, Conteúdo e Inteligência da Abrasel), Paulo Solmucci (Presidente da Abrasel) e Célio Salles (Conselheiro administrativo da Abrasel).

“Goiânia Capital da Boa Mesa é um programa apoiado pela Abrasel e executado pelo Sindibares e é uma marca que chega para somar na gastronomia de Goiânia”, explica o presidente da Abrasel em Goiás, Danylo Ramos, que comanda, na capital, o restaurante Piry Cozinha Nordestina.

O empresário destacou ainda que a iniciativa é uma janela de interação mais próxima com os empreendedores do setor que buscam uma melhor formação.

“Além de ser também uma oportunidade em que a gente consegue se comunicar melhor com os empresários, com o setor de alimentação fora do lar e que a gente aproveita para qualificá-los, trazendo oportunidades para que eles possam desenvolver os seus negócios e performar melhor”, destacou Ramos.

## Inspira Abrasel

Integrando a programação do encontro, foi realizado no dia 25 de novembro o Inspira Abrasel, evento que contou com uma série de palestras, painéis e atividades práticas, o evento focou na formação e conexão entre profissionais que buscam fortalecer seus negócios.

Entre os principais temas abordados estavam sustentabilidade dos negócios, gestão estratégica, adoção de novas tecnologias e tendências do mercado gastronômico. A proposta foi oferecer aos participan-

tes ferramentas concretas para enfrentar os desafios cotidianos da gestão empresarial no setor.

Para o presidente da Abrasel em Goiás, sediar o encontro nacional representa um marco para o estado. “É uma oportunidade que temos para mostrar aos associados a força da Abrasel e o poder de influência que ela tem”, pontua.

A programação incluiu ainda uma Feira de Negócios com expositores de diversos segmentos do setor, criando um ambiente propício para networking e formação de novas parcerias comerciais. A iniciativa buscou aproximar fornecedores, empresários e prestadores de serviço, ampliando as possibilidades de colaboração no mercado.

Ramos ressalta que a curadoria dos temas foi pensada para atender às necessidades reais dos empresários.

“Nós focamos nas dores e dúvidas do empresário. Falamos sobre reforma tributária e as novas normas técnicas da Secretaria da Fazenda do Estado, das novas relações de trabalho, do trabalho intermitente e outros temas atuais. Isso é muito importante porque trata de temas recorrentes do dia a dia”, destaca.

Com o lançamento do programa e a realização do Inspira Abrasel, a expectativa é que o mercado gastronômico da região se fortaleça, começando por melhores oportunidades de negócios e formação para os empresários de Goiás.

Realização:



Apoio:



Patrocínio Nacional:



Patrocínio Regional:







# *Raízes capixabas vencem o concurso O Quilo é Nosso 2025*

Vencedor do principal concurso nacional de restaurantes a quilo, O Quilo é Nosso, o restaurante familiar Mister Cook, apostou na tradição da moqueca capixaba para impressionar o júri.



**O CONCURSO O** Quilo é Nosso 2025 elegeu o restaurante Mister Cook, de Vitória, como o grande vencedor da edição. O primeiro lugar veio com o prato “Tilápia do Espírito Santo: tradição e consciência”, criado pelo chef Hélio da Silva, que destacou ingredientes regionais e valorizou a culinária capixaba. “Foi um prato criado para trazer sabor, texturas e muita suculência”, explica.

Promovido pela Abrasel, em parceria com o Mundo Mesa, o concurso O Quilo é Nosso reuniu restaurantes de todas as regiões do país, reforçando a força e a diversidade do modelo de restaurante a quilo, um formato tipicamente brasileiro. É a primeira vez que o Espírito Santo conquista o título nacional.

Odimar Machado e seu irmão Silvano são sócio-proprietários do Mister Cook. Segundo Machado, o diferencial do prato nasce de uma composição de elementos. “A tilápia de qualidade vinda da Coopram, uma cooperativa de produtores locais, e a base da moqueca, uma tradição capixaba, com chips de coco que fazem toda diferença. Acredito que criam diferentes texturas e um mix de sabores”, analisa Machado.

### Culinária familiar

O restaurante é um negócio familiar tocado pelos dois irmãos, que tiveram influência direta da figura materna, a Dona Conceição. A trajetória na cozinha vem de família e tem uma história que parte do empreendedorismo de uma mulher, um trailer de

hambúrgueres até se consolidar em um restaurante a quilo. Após o falecimento do marido, Conceição, mãe de três filhos, decidiu conciliar a renda do salão de beleza e abrir um restaurante que vendia prato-feito, ou o famoso PF, dentro da própria casa. Devido à inflação oscilante da década de 80, o restaurante precisou fechar as portas.

“Em 1989, eu e meu irmão, resolvemos alugar um trailer para vender hambúrguer e churrasquinho, pois acompanhamos o trabalho da nossa mãe no PF. Após seis meses trabalhando, o proprietário o pediu de volta. Acabamos ficando sem trailer, mas nosso padraço nos ajudou e comprou um novo, até fez um telhado, e pudemos então continuar com o Bali Burger”, conta Machado.

Aos poucos, com a procura por restaurantes no horário de almoço, a família foi se desdobrando para acompanhar a demanda. Assim, Machado detalha que o crescimento veio aos poucos e com o apoio da mãe: “Fomos crescendo com o apoio da nossa mãe, colocando mais cadeiras, mais mesas e em 1995 resolvemos montar o restaurante self-service: o Mister Cook”.

A vocação de Hélio da Silva, chef do restaurante, para a gastronomia se apresentou cedo e sempre acompanhado da influência da relação com a família. “Minha mãe saía para trabalhar e era eu quem cozinhava. Eu tinha 8 anos e, em casa, ninguém nunca passou fome porque eu cozinhava”, revela o chef após a premiação. Ainda re-





Prato vencedor do concurso  
carrega ingredientes  
tradicionais e uma história de  
empreendedorismo familiar.

forçando essa profunda conexão, Silva compartilhou memórias de infância. “Eu me lembro do primeiro macarrão que fiz, a água estava fria e virou uma polenta. Todo mundo comeu e ficou feliz da vida. A partir daí já estava escrito que eu ia seguir na cozinha e que eu seria chef”.

A receita finalista foi apresentada na Universidade Anhembi Morumbi, em São Paulo, e contou com a avaliação de um júri especializado composto por chefs, jornalistas, professores de gastronomia e empresários. Para Machado, o reconhecimento do prêmio apresenta um pouco da gastronomia capixaba. “Fomos para São Paulo representando o Espírito Santo e acredito que vencer o concurso traz um pouco de curiosidade para quem ainda não conhece nossa cultura e o nosso estado, rico em culinária, praias e montanhas”, finaliza.

**Realização:**

**abrasel**

**Parceria:**



**Apoio:**



**Patrocínio ouro :**



**pluxee**



**CAIXA**





# *O futuro do setor não pertence ao cozinheiro, mas ao melhor gestor*



**Daniel Lucco**, cofundador da La Braciara – Pizza Napoletana e fundador do Pizza Masters

O setor de bares e restaurantes vive um paradoxo: nunca houve tanta oportunidade – delivery em expansão, consumidores buscando experiências e tecnologia acessível. E, ao mesmo tempo, nunca foi tão difícil sobreviver. A maioria dos negócios fecha não por falta de talento culinário, mas por falta de gestão.

Durante anos, muitos empreendedores acreditaram que um bom produto bastava. Hoje, isso é apenas o ponto de partida. Para crescer de forma sustentável é preciso controlar CMV, entender margens,

formar pessoas, padronizar processos, acompanhar indicadores e tomar decisões baseadas em dados, não em achismos.

Gestão é o que transforma uma boa pizza em um grande negócio. É o que faz um restaurante pagar contas, lucrar, reinvestir e crescer. É o que permite ao dono sair da operação e assumir o verdadeiro papel de líder: pensar no futuro, abrir novos canais, fortalecer marca e desenvolver time.

Os restaurantes que prosperam são aqueles que tratam sua operação como empresa – com metas, rituais, planejamento, cultura e disciplina. Quem não fizer esse movimento ficará preso em um ciclo perigoso: muito trabalho, pouco resultado e nenhum progresso. É preciso entender que apenas o amor pela culinária não garante portas abertas e fluxo de clientes, o que faz isso é o olhar atento de um gestor focado em gerar lucro.

Houve um momento no setor em que se destacava aquele que oferecia apenas uma cozinha de destaque, com um cardápio chamativo. Hoje, o cenário mudou, por mais que não seja intuitivo, na era dos dados e do grande fluxo de informações, o futuro do setor não pertence ao melhor cozinheiro, mas, sim, ao melhor gestor. Por isso, aqueles donos de negócios que entenderem isso agora colherão os frutos nos próximos anos.

Em resumo, a mesma preocupação que as pessoas têm com o seu produto, deveria ser igual ou maior com a forma que o negócio é gerido. Afinal, o produto é resultado de uma operação que funciona corretamente e uma operação que funciona de maneira redonda é fruto de uma liderança atenta aos detalhes e que entende que o cenário do mercado vai muito além do que está do lado de dentro do balcão.



# DO BRASIL À MESA:

**os sabores autênticos  
que só nosso país tem.**

Do Brasil à Mesa é uma iniciativa  
que mostra a força da conexão  
dos pequenos negócios.

Uma vitrine virtual para produtores de  
alimentos e bebidas autenticamente  
brasileiros chegarem a novos  
clientes em todo o país.

**ACESSE, CONHEÇA E APROVEITE.**

[dobrasilamesa.sebrae.com.br](http://dobrasilamesa.sebrae.com.br)





**NOVA**  
VERSÃO 3.0

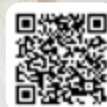
**MAIS**  
INTUITIVA



**MAIS SABORES**  
TRADICIONAIS BRASILEIROS

**MAIS**  
CONTEÚDOS





Escaneie o QR code  
e saiba mais.



Para quem faz a diferença.



**Cada ambiente possui seu próprio estilo e decoração.** Para atender a diferentes projetos, a **Tramontina Hospitality** possui uma **linha completa** de mesas e cadeiras em madeira.

São móveis produzidos de acordo com as exigências ambientais, que aliam estética, funcionalidade, conforto e durabilidade.

Para saber mais, siga @tramontinahospitality no Instagram e acesse [tramontina.com/br/hospitality](https://tramontina.com/br/hospitality)

**TRAMONTINA**

HOSPITALITY