

B&R

fora do lar, dentro do negócio

R\$ 25,90

ano 29

#168

O RETORNO DA 99FOOD

Com ousadia e maturidade, empresa aposta em relações equilibradas para tornar seu ecossistema mais robusto e expandir o delivery

.....

E MAIS:

O jogo de xadrez de 2026: como lucrar em um ano com eleições, Copa e feriados

.....

*Simeng Wang,
CEO da 99 no Brasil*

**Bares &
Restaurantes**



BEBE COM MODERAÇÃO

Stella Pure Gold

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

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



Ano 29 #168

Publicada desde 1/07/1996

A edição 168 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.

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

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

EDITORIA Duda Gomes

EDITOR DO PORTAL B&R Brenner Mourolí

REPORTAGEM Yasmim Paulino

PARTICIPAM DESSA EDIÇÃO Cristina Bielecki, Gustavo Monteiro, José Eduardo Camargo

SOCIAL MÍDIA B&R Tais Marino

FOTO DA CAPA Johnnie Mello

PROJETO GRÁFICO E ARTE FINAL Daniel Justi

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

INFORMAÇÃO SOBRE REPORTAGENS E SUGESTÕES DE PAUTAS:

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

IMPRESSÃO: CBI

TIRAGEM: 30.550 exemplares

 bareserestaurantes.com.br

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

 O Café e a Conta

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

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

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



abrase40**anos**

TRAMONTINA

HOSPITALITY



Para quem faz a diferença.



A Tramontina Hospitality tem
a **solução completa para o
seu negócio**: do preparo na
cozinha profissional até a
apresentação à mesa. Alta
performance para você fazer
a diferença na experiência
dos seus clientes

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



Se preferir,
escaneie o
QR code.

Decisão estratégica para o seu negócio



PAULO SOLMUCCI
janeiro de 2026

O ANO DE 2026 será um marco para as empresas do setor de alimentação fora do lar. A reforma tributária, aprovada com o objetivo de modernizar o sistema, introduz dois novos tributos: o IBS (Imposto sobre Bens e Serviços) e a CBS (Contribuição sobre Bens e Serviços). Esses impostos substituem ICMS, ISS, PIS e Cofins, consolidando um modelo baseado no IVA (Imposto de Valor Agregado), já adotado em diversas economias. Este será um ano de testes e adaptação, mas algumas decisões estratégicas já precisam ser avaliadas.

A partir de 2027, inclusive as empresas enquadradas no Simples Nacional estarão sujeitas à incidência do IBS e da CBS. A alíquota ainda não está definida, mas a cobrança será obrigatória, alterando a estrutura tributária atual. Embora o novo sistema busque simplificação, ele exige planejamento para evitar impactos financeiros relevantes.

O ponto central para a decisão entre permanecer no Simples ou migrar para o regime regular do IBS e da CBS está na natureza dos clientes do estabelecimento: se a empresa vende para pessoa jurídica ou apenas para pessoa física. Negócios que atendem empresas podem perder competitividade caso permaneçam no Simples, já que não gerarão crédito tributário para seus clientes (enquanto concorrentes no regime regular poderão oferecê-lo). Ou seja: a análise sobre o volume de compras de insumos é secundária diante dessa questão comercial.

Além disso, o setor conquistou um regime especial com desconto de 40% sobre a carga tributária padrão do IBS e da CBS, uma vitória importante que retira as gorjetas e a parcela referente às plataformas de delivery da base de cálculo. Esse avanço reconhece as particularidades e a essencialidade do nosso segmento.

A definição sobre o regime a ser adotado deverá ser feita até setembro de 2026. Caso não haja manifestação, a empresa permanecerá automaticamente no Simples Nacional, com IBS e CBS incorporados ao DAS. É uma decisão que influenciará diretamente a competitividade e a margem operacional dos negócios.

O setor vive um momento de transição que exige análise criteriosa. A escolha do regime adequado não é apenas uma formalidade: é um fator estratégico para garantir sustentabilidade e crescimento em um cenário de mudanças profundas.

O ano de 2026 marca o início da tão esperada reforma tributária. Uma conquista necessária, que finalmente reconhece o setor de alimentação fora do lar como essencial e merecedor de uma tributação menor e mais racional. Planejamento e informação serão os pilares para que cada empresa encontre o caminho mais vantajoso nessa nova etapa.

No salão,
no escritório
ou na cozinha

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

www.bareserestaurantes.com.br

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



Leia, assista, ouça e anuncie

B&R

Fora do lar, dentro do negócio

Por que 2026 será o ano do ajuste de contas para bares e restaurantes



DANILO VIEGAS
chefe de redação
da B&R

CONFESSO AOS AMIGOS leitores que não sou o maior entusiasta da chamada “literatura de coach”, acho a linha entre o conhecimento e o charlatanismo tênue demais.

Entretanto, acompanho vários profissionais que não são necessariamente empresários ou homens de negócios, mas que fazem da hospitalidade gastronômica a sua vida. O paulistano Júlio Bernardo, ou JotaBê, é um deles.

Pois então. Dias desses Jotabê compartilhou em seu Instagram uma reflexão sobre o que, na opinião dele, seriam as principais tendências para bares e restaurantes. Eu não poderia concordar mais.

O meu resumo é: as mudanças de comportamento dos consumidores, o calendário de 2026 (com recorde de feriados, Eleições e Copa do Mundo),

e a mão de obra cada vez mais escassa criam um cenário desafiador. Eu explico.

Primeiro, a consolidação das injeções emagrecedoras como hábito de massa, o que reduziu drasticamente o volume calórico ingerido pelo cliente de classe média e alta. Segundo, a consolidação da abstinência alcoólica entre os mais jovens. Para o empresário, isso se traduz em um tíquete médio sob pressão constante e na necessidade de repensar a rentabilidade por grama.

Operar em 2026 exige inteligência estratégica para enfrentar uma mão de obra escassa e cada vez mais onerosa. Momentos de retração no consumo são, historicamente, os que forçam o setor a abandonar o amadorismo. Este ano será o marco de uma hospitalidade técnica. Se o cliente come e bebe menos, a execução precisa ser impecável para que o valor percebido compense a queda no volume.

A tendência é clara: porções reduzidas com maior valor agregado, mixologia de baixa graduação alcoólica (ou nula) com alta complexidade e um serviço focado obsessivamente na retenção. O objetivo é reconquistar o cliente, oferecendo produtos que justifiquem o deslocamento em um cenário econômico restritivo.

A minha aposta pessoal é na ascensão de operações informais e dinâmicas. O luxo ostensivo perde espaço para a eficiência operacional que permite preços mais competitivos sem sacrificar a margem. Neste contexto, o marketing de influência perde sua relevância histórica. O setor amadureceu e entendeu que o engajamento digital vazio não sustenta o fluxo de caixa. A prioridade agora é a experiência real, livre da mediação constante das telas — o celular no restaurante passa a ser visto como um ruído, não como um aliado (ouvi um amém?)

No encerramento das contas, o que resta é o rigor da gestão e a entrega humana. Que o mercado nos encontre preparados para a sobriedade que o momento exige.



C A P A

O desafio de
democratizar
o delivery

12

G E S T Ã O

A lógica de 2026

20



A ciência da
multimarca

28

O ponto muda e o
que permanece?

32



Dados à mesa

36



V E N D A S

O fim do
romantismo na
gestão de cafeterias

40



A escuta musical
como catalisador
de vendas

44

Além do QR Code

48



G A S T R O N O M I A

Da tendência
à estratégia

52

G E S T Ã O

NRF 2026: entre
IA, presença e
experiência

56



A S G

A sustentabilidade
que redesenhou
o negócio

60



Construindo talentos
para o mercado

64



A B R A S E L E M A Ç Ã O

Abrasel 40 anos

69

Saque-aniversário do
FGTS, autonomia e
liberdade financeira

73

O DESAFIO DE DEMOCRATIZAR O DELIVERY

POR JOSÉ EDUARDO CAMARGO

- Nova estratégia da 99Food mira crescimento acelerado e transparência nas relações com restaurantes.
- Empresa aposta em modelos de remuneração flexíveis e tecnologia para reduzir custos e ampliar eficiência.
- Meta é ampliar o público de delivery, aproximando preços do delivery dos preços do balcão, ampliando categorias com lanches e bebidas, aumentando a frequência nos dias da semana (o delivery ainda é concentrado nos fins de semana) e expandindo para 100 cidades até o fim de 2026.

O MERCADO BRASILEIRO de delivery vive uma fase de transformação acelerada e disputa bilionária. Após anos de hegemonia do iFood, que ainda detém cerca de 80% do mercado, novas forças como Rappi, 99Food e a recém-chegada Keeta (Meituan) intensificam a concorrência com estratégias agressivas e investimentos robustos. Estima-se que o setor tenha movimentado mais de R\$ 100 bilhões em 2025. Hoje, os aplicativos processam cerca de 8 milhões de pedidos diários no Brasil, número que promete aumentar muito nos próximos cinco anos, impulsionado pela digitalização e pela busca por conveniência. A disputa envolve aportes bilionários, em uma corrida para conquistar consumidores, restaurantes e entregadores em um mercado que já responde em média por algo entre 20% e 25% do faturamento de bares e restaurantes.

Na foto, Simeng Wang,
CEO da 99 no Brasil.



Neste contexto, a **99Food** retornou ao mercado brasileiro com uma estratégia explícita: fazer crescer a base de consumo de delivery, reduzir fricções de preço e elevar a eficiência operacional de restaurantes e entregadores, apoiando-se na escala da 99 (aplicativo de transportes) e em aprendizado internacional do grupo chinês DiDi. Para o CEO da empresa no Brasil, Simeng Wang (em entrevista exclusiva à Revista B&R), “o mercado brasileiro é grande e complexo, mas ainda tem baixa penetração do canal de delivery, o que abre espaço para uma plataforma que una preços mais justos e logística inteligente”.

O delivery no Brasil ainda não tem a penetração que poderia nas classes mais baixas da população, como acontece em outros países. O preço próximo ao do salão é importante, mas ampliar as categorias com lanches e bebidas também é estratégia para que o delivery fique acessível a uma parcela maior dos brasileiros, aumentando a frequência dos pedidos.

Segundo a empresa, os aplicativos de delivery processam cerca de 8 milhões de pedidos diários no Brasil, contra algo em torno de 100 milhões na China. Isso mostra que há condições para planos ambiciosos de expansão e densidade operacional no país. A ambição dialoga com o diagnóstico da pesquisa do Instituto Locomotiva/Abrasel, que indica que 91% dos consumidores veem o delivery como ajuda importante na rotina, mas 75% consideram “caro” o preço cobrado nos aplicativos e 74% percebem diferenças entre o valor do balcão e o valor no aplicativo.

Essa percepção desestimula a frequência de pedidos e pressiona as vendas dos estabelecimentos, que relatam reclamações e perda de negócios quando o preço no aplicativo supera o de salão. Há, portanto, uma demanda reprimida que tende a se liberar quando o preço se aproxima do praticado no balcão. Para enfrentar esse nó, a 99Food colocou na mesa dois modelos de remuneração ao parceiro: comissão zero, condicionada a alinhamento de preço com

o salão, e um modelo de taxa reduzida (8,9%), que preserva liberdade de precificação e separa comissão e logística. Simeng Wang reforça: “Nossa prioridade é garantir que o dono do restaurante possa diminuir custos de entrega sem perder rentabilidade, diminuindo a diferença entre o valor do delivery e o preço do balcão.” A empresa afirma que não cobra mensalidade dos restaurantes, nem aplica comissões ocultas ou acordos não consensuais. O foco é aumentar a rentabilidade dos parceiros a cada pedido, permitindo que o dono do restaurante diminua custos de entrega sem perder margem.

Por muitos anos, as cláusulas de exclusividade firmadas entre grandes redes e o iFood foram uma barreira praticamente intransponível para novos *players* no mercado de delivery. Essa prática limitava a concorrência e restringia a liberdade dos restaurantes de escolher plataformas alternativas. Paulo Solmucci, presidente da Abrasel, explica que a atuação da entidade para acabar com a exclusividade foi decisiva na mudança de cenário. “A ação junto ao CADE teve sucesso, impondo restrições às exclusividades e abrindo espaço para que empresas como a 99Food pudessem competir em condições mais equilibradas. Essa mudança regulatória é considerada um marco para ampliar opções e reduzir práticas monopolistas no setor”.

Além disso, outro movimento importante no sentido de abrir o mercado foi a criação do **Open Delivery**, uma iniciativa liderada pela Abrasel que estabelece um padrão de comunicação aberto para integração

*“Queremos democratizar o delivery, expandindo para 100 cidades em 2026 e oferecendo modelos de remuneração flexíveis e transparentes”,
Simeng Wang.*



O plano de expansão da 99Food prevê presença em ao menos 100 cidades até meados de 2026.

entre restaurantes, aplicativos e sistemas de gestão. Com essa padronização, novos entrantes conseguem se conectar de forma mais simples e rápida, sem depender de soluções proprietárias ou contratos restritivos. Isso reduz custos de integração, amplia a interoperabilidade e dá aos estabelecimentos maior liberdade para operar em múltiplas plataformas, favorecendo a concorrência e a inovação no setor de delivery. Deste modo, empresas como a 99Food e a Keeta conseguem se conectar de imediato com os principais softwares de vendas dos restaurantes, ampliando sua base de modo muito mais rápido.

Base consolidada

Com mais de 55 milhões de usuários ativos, a 99Food já está presente no cotidiano dos brasileiros, facilitando a recorrência de pedidos e reduzindo barreiras de entrada para novos consumidores. Em Goiânia, por exemplo, a empresa conseguiu reduzir o tempo

médio de entrega de 37 para 28 minutos, resultado atribuído à integração dos serviços de mobilidade e entrega, além do uso de mapas inteligentes que otimizam rotas para motociclistas e entregadores.

O plano de expansão da 99Food prevê presença em ao menos 100 cidades até meados de 2026, com rota que começou por Goiânia em junho, avançou para a Grande São Paulo em agosto e seguiu para capitais e polos regionais. A reentrada em cidades como São Paulo, Rio e Belo Horizonte veio acompanhada de um investimento de R\$ 500 milhões, com números iniciais de adesão de restaurantes e entregadores que visam dar densidade ao ecossistema desde o lançamento. Em paralelo, há a sinalização de um investimento total de R\$ 2 bilhões para acelerar capilaridade e ganho de escala.

A empresa destaca como ponto crítico da operação casar picos de oferta e demanda de forma complementar. Os deslocamentos típicos dos motoci-

clistas do 99Moto acontecem principalmente no início da manhã e no fim da tarde, acompanhando o fluxo de pessoas indo e voltando do trabalho. Já os pedidos de entrega de itens e refeições têm picos em horários diferentes, como durante o almoço e o jantar. Ao combinar serviços, a plataforma aumenta a ocupação da base de motociclistas, melhora produtividade por hora e reduz o tempo ocioso, que são fundamentos para queda gradual do custo logístico por pedido sem sacrificar ganho diário dos entregadores.

Usando tecnologia, a 99Food aposta na IA para corrigir gargalos clássicos, como estimativa realista de tempo de preparo por loja, considerando o mix de pratos, fila de produção e oferta de entregadores por região. Essa estimativa melhora semana a semana, reduz esperas, atraso e comida fria, e alimenta algoritmos de pareamento (*matching*) entre pedido e entregador. Para Simeng Wang, “a tecnologia é fundamental para aumentar a eficiência operacional e garantir uma experiência melhor para consumidores, restaurantes e entregadores.”

Do lado do consumidor, personalização de ranking e oferta por histórico e contexto tende a elevar conversão e frequência, reforçando a tese de hiperconveniência com curadoria. A empresa também aposta em ganhos de eficiência via *hardware* e infraestrutura: parcerias com fabricantes de motos e bicicletas elétricas e estudo de embalagens mais seguras e resistentes, inspiradas em práticas avançadas na China. Esses elementos complementam a estratégia de densidade e redução de custo operacional, com potencial impacto ambiental positivo e aumento de produtividade do entregador por hora.

A ideia é consolidar um ecossistema digital que integre mobilidade urbana, delivery de comida e serviços financeiros, oferecendo conveniência e acessibilidade de custo aos brasileiros. “Acreditamos que o Brasil tem potencial para multiplicar o volume de entregas, desde que sejam removidas barreiras de custo e práticas monopolistas do setor”, destaca Simeng Wang.

Experiência chinesa

Em novembro de 2025, uma comitiva de empresários brasileiros viajou à China para conhecer de perto as operações da 99 e entender os pilares que sustentam sua estratégia global. Entre os participantes estava o presidente da Abrasel, Paulo Solmucci, que ressaltou: “Foi uma experiência única. Ficou claro que a visão do fundador é determinante para o sucesso e que a logística é o coração do negócio. Essa capacidade de integrar mobilidade e entrega com tecnologia avançada é um diferencial para a volta da operação da 99Food ao Brasil.” A visita incluiu centros de inovação e *hubs* de mobilidade, mostrando como a escala e a eficiência são construídas na operação chinesa.

Durante a viagem, os empresários se reuniram com Will Cheng, fundador e CEO da DiDi, que reforçou o compromisso estratégico com o Brasil.

Will destacou que o investimento bilionário não é apenas uma aposta financeira, mas um movimento para criar impacto estrutural: “Ao investir R\$ 2 bilhões, não estamos apenas buscando crescimento, mas construindo um ecossistema mais justo e inclusivo para milhões de brasileiros. Queremos oferecer tecnologia e eficiência para que restaurantes, entregadores e consumidores tenham condições melhores e mais equilibradas.”



Simeng Wang afirma que tecnologia é essencial para eficiência operacional e para melhorar a experiência de clientes, restaurantes e entregadores.

O fundador também ressaltou os diferenciais que sustentam essa retomada: “Nossa experiência global em logística é um ativo poderoso. Aprendemos muito com operações em mercados complexos, como China, México e Colômbia, e isso nos dá confiança para adaptar soluções ao Brasil.” Will acrescentou que o aprendizado da primeira operação no país é parte da estratégia: “Já conhecemos melhor o mercado brasileiro e sabemos que é preciso unir tecnologia, preço acessível e densidade operacional para democratizar o delivery. Esse é o nosso compromisso: crescer com equilíbrio e transparência, apoiando parceiros e promovendo práticas sustentáveis.”

Paulo Solmucci complementou: “O fato de já conhecerem melhor o mercado brasileiro e aplicarem os aprendizados da operação anterior é um diferencial importante. Essa combinação de experiência internacional, domínio de logística e adaptação à cultura local coloca a 99Food em posição privilegiada para democratizar o delivery e ampliar sua penetração nas classes de menor poder aquisitivo. É um movimento que pode trazer ganhos reais para restaurantes e consumidores.”

Equipes na rua

No relacionamento de campo, a 99Food opera com equipes de vendas que visitam diariamente estabelecimentos, discutindo métricas de desempenho, ações de campanha e ajustes de operação. A empresa enfatiza escuta ativa e adaptação como práticas para incorporar *feedback* do mercado — por exemplo, a maior aderência ao modelo de taxa em 8,9% entre parceiros que valorizam liberdade de preço e a separação clara entre comissão e logística. Essa proximidade é vista como necessária para consolidar a densidade de restaurantes por cidade e estabilizar o nível de serviço.

Do ponto de vista de preço e margem, o relatório Locomotiva mostra que 90% dos estabelecimentos consideram que as taxas dos aplicativos pesam nas despesas; 77% dizem precisar cobrar mais no delivery por causa delas; e 85% dos que cobram mais acreditam já ter perdido vendas devido à diferença de preço. O dado reforça que maior transparência contratual e liberdade de escolha logística são mecanismos para reequilibrar custos e reduzir a necessidade de acréscimo de preços (*markup*) nos aplicativos.

A empresa também ressalta aprendizados do ciclo anterior da 99Food no Brasil: concentrar-se apenas em independentes de tíquete baixo não é suficiente para definir proposta de valor; é preciso “gama completa” com independentes e redes, diferentes faixas de preço e cozinhas preparadas para delivery. O ecossistema robusto melhora tempo de preparo e estabilidade, especialmente quando lojas adotam linhas dedicadas ao canal e práticas de embalagem adequadas.

No tema regulatório e concorrencial, em meio a um verdadeiro tiroteio entre os aplicativos de delivery (incluindo ações no CADE e justiça comum), a 99Food afirma que opera legalmente, cumpre decisões judiciais e busca competir dentro das regras já existentes, ao mesmo tempo em que questiona práticas que restringem o poder de barganha de restaurantes. O posicionamento público se alinha à estratégia de dar condição iguais aos parceiros em relação a preço, opções e acesso à demanda. A pesquisa Locomotiva também captura apetite por alternativas: 91% dos consumidores gostariam de ter mais opções de aplicativos; 97% avaliam positivamente um aplicativo sem taxa para estabelecimentos; e 93% dizem que dariam preferência a essa alternativa. Entre os estabelecimentos, 98% manifestam interesse em usar um aplicativo sem taxa e projetam ganhos de venda, lucratividade e capacidade de reinvestimento no negócio.

Experiência anterior e aprendizado

Sobre a primeira experiência da 99Food no Brasil (operou entre 2019 e 2023 no país), a empresa reconhece que o mercado exige proteção do espaço conquistado e atenção aos três elos da cadeia: restaurantes, entregadores e consumidores. Isso trouxe ensinamentos, como a importância de convergir as ações para que a jornada do delivery faça sentido como um todo.

A 99Food aprendeu com operações em outros países da América Latina, como México e Colômbia,

*“Poucos mercados combinam escala, inovação e oportunidade como o brasileiro. Estamos confiantes de que a 99Food pode transformar a experiência de delivery”,
Will Cheng.*

onde lidera ou ocupa posição de destaque no delivery. O desafio atual é comunicar aos parceiros que o modelo é funcional e sustentável, trazendo novos clientes, taxas menores e mais pedidos, com crescimento conjunto dos negócios. A empresa, além de contar com o *know-how* internacional da DiDi, tem profundo conhecimento do mercado brasileiro e se diz comprometida em adaptar soluções à cultura local. A expectativa é que o Brasil seja a maior operação da DiDi fora da China, consolidando a visão de super aplicativo e serviços essenciais integrados para milhões de brasileiros.

Quanto ao preço ideal para destravar frequência, a 99Food mira um tíquete de R\$ 30–R\$ 40 no longo prazo, patamar que ampliaria a base diária de consumidores atendidos e aproximaria o Brasil de trajetórias observadas em mercados mais densos. Com preços mais acessíveis e logística eficiente, a frequência mensal pode crescer múltiplas vezes, com cenários de três a seis vezes no horizonte, caso a penetração se aproxime de *benchmarks* internacionais. Essa ambição convive com um princípio operacional: proteger o ganho diário dos entregadores enquanto reduz o custo por pedido via produtividade, com mais corridas por rota, menos tempo de espera, melhor alocação regional. Simeng Wang conclui: “Nosso compromisso é crescer com equilíbrio, apoiando parceiros e promovendo práticas sustentáveis e transparentes no setor.”

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
abrase





A LÓGICA DE 2026

Em 2026, conhecer os fatores e perspectivas que influenciarão o setor de bares e restaurantes é fundamental para fazer um planejamento estratégico do negócio.

POR **CRISTINA BIELECKI**

PARA COMEÇAR UM ano bem – e terminar melhor ainda – planejar é fundamental. E, para chegar ao final de 2026 com metas alcançadas, a hora é agora. Porém, não existe fórmula mágica, mas sim um cenário com fatores macroeconômicos e tendências para o setor num ano atípico. Serão dez feriados nacionais, sendo nove deles em dias úteis, gerando feriados prolongados, ano de Copa do Mundo e de eleições.

Diante desse conjunto de circunstâncias, a Revista B&R ouviu um time de profissionais especializados no setor de alimentação fora do lar. São executivos com conhecimento administrativo e consultores com compreensão de mercado que apontam as principais variáveis que irão influenciar o cenário para 2026 e como se beneficiar com o comportamento do consumidor para gerar oportunidades.

Análise macroeconômica

“Quando olhamos para 2026, vemos um conjunto de fatores macroeconômicos que tendem a favorecer o setor de alimentação fora do lar”, analisa Ricardo Bonemy, CEO da BFFC (*Brazil Fast Food Corp.*), grupo que controla marcas como Bob’s e Yoggi. Segundo o executivo, a isenção do IR para salários até R\$ 5 mil injeta renda disponível diretamente na base da população, e a entrada dessa lei (Lei 15.270/25) em vigor deve beneficiar cerca de 16 milhões de pessoas. “Esse movimento tende a estimular o consumo imediato, principalmente em categorias de conveniência e *fast-food*. O setor de bares e restaurantes responde de forma muito rápida às mudanças na economia. Quando há aumento da renda disponível, como no caso da isenção de IR, o efeito aparece de imediato no tíquete de entrada porque o consumidor sente no bolso essa folga e passa a consumir com mais confiança”, destaca o executivo.

Ainda segundo ele, somado a isso, o cenário de emprego evoluiu de forma muito positiva. No final de novembro foi anunciada a menor taxa de desemprego da série histórica, em torno de 5,4%, o que amplia a renda geral disponível e reforça a confiança do consumidor. “Esses elementos criam um ambiente mais propício para o consumo”, diz.

Outro fator positivo é o típico comportamento do governo em anos eleitorais, com aumento de gastos na área social. Segundo Célio Salles, membro do Conselho de Administração Nacional da Abrasel, esses benefícios favorecem as famílias que passam a dispor de um pouco mais de recurso para outros gastos. “Isso afeta a base da pirâmide e, consequentemente, se reflete acima”, diz.

Dinâmica do setor

Segundo Sergio Molinari, consultor e sócio fundador da Food Consulting, consultoria especializada no setor de alimentação fora do lar, a dinâmica deste mercado no Brasil tem relação direta com três



Ricardo Bonemy, CEO da BFFC, analisa a mudança do comportamento de consumo no setor a partir da isenção do IR para salários até R\$5 mil.

variáveis principais: crescimento do PIB, brasileiros ocupados (principal medida de nível de ocupação da população) e rendimento individual (principal medida de renda).

Segundo Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (Peic) foram identificadas algumas limitações para um crescimento mais vigoroso da alimentação fora do lar, com destaque para o endividamento da população. De acordo com os dados da Peic, cerca de 30% da população se declara endividada, o que reduz diretamente a parcela disponível para consumo.

De acordo com o consultor, ainda há um desvio crescente de onde o consumidor está buscando alimentação fora do lar, ou seja, está diminuindo sua frequência presencial nos estabelecimentos e acelerando em modalidades como delivery, retirada, marmitas, etc.

Projeções do mercado de alimentação fora do lar

Fundadora e CEO da Galunion Consultoria em alimentação fora do lar, Simone Galante, mostra, em estudo inédito sobre o setor, as tendências e percepções estratégicas para bares e restaurantes e os desafios do ano. A pesquisa Tese Galunion indica uma proje-



Sergio Molinari destaca que endividamento e hábitos de consumo tornam o crescimento do setor mais disputado e estratégico.

“2026 será um ano em que a estratégia genérica é ganhar participação de mercado. [...] Prosperará mais o empresário que for bom em identificar oportunidades, aprimorar sua proposta de valor e executar de forma muito eficiente”, Sergio Molinari.

ção de um crescimento real modesto (descontada a inflação) em torno de 0,8% no gasto em alimentação fora do domicílio, já em um cenário otimista 3,6%.

Segundo Galante, bares e restaurantes precisam agir em três frentes. A primeira é em tecnologia, especialmente Inteligência Artificial e seus diversos usos. “Tem IA para previsão de demanda, para eficiência operacional, para redução de desperdício, para personalização e para também gerir melhor as pessoas”, diz. A segunda é a *supply chain* (cadeia de mantimentos), ou seja, negociar melhor, reduzir desperdício através de negociação, usar a sazonalidade a favor e garantir margens. Além disso, ela aponta a questão da reforma tributária. “Será preciso entender muito bem os custos para enfrentar a reforma tributária, que tende a ser uma coisa muito positiva, mas no primeiro ano vai exigir que todo mundo se adeque às novas questões”, destaca a consultora.

A terceira frente é o menu mix: um cardápio estratégico, capaz de proteger margens, atrair clientes e traduzir as tendências do momento. O consumidor busca sabor, autenticidade e preço justo.

De acordo com dados da Tese Galunion, o turismo (doméstico, internacional e de negócios) será uma das principais âncoras positivas de 2026. A projeção é de até U\$ 9,2 bilhões em turismo receptivo, sendo

mais de U\$ 1,7 bilhão entrando diretamente no setor de alimentação fora do lar. Isso se reflete no chamado turismo gastronômico, no qual o consumidor busca experiências locais, menus regionais, pratos e ingredientes típicos. Para bares e restaurantes, isso significa trabalhar identidade da marca, ampliar a comunicação digital em diferentes canais e se dedicar aos cuidados e detalhes dessa experiência com consistência na execução.

Já para o setor de delivery, Diego Senra, da Lathor Consultoria, avalia que 2026 aponta para a consolidação das plataformas que alcançarão mais capitais no país oferecendo descontos e levando oportunidade de consumo.

Ainda de acordo com a Tese Galunion, para os bares e restaurantes, o delivery pode ajudar no volume, porém exige disciplina de engenharia de cardápio, escolha de produtos, boa embalagem e experiência para gerar conexão com a marca.

As mudanças no comportamento do consumidor

O comportamento do consumidor é dinâmico e responde a influências e ideias inovadoras que movem o setor. Um exemplo é a redução do consumo de bebidas alcoólicas, especialmente entre os jovens



Simone Galante aponta crescimento modesto em 2026 e defende tecnologia, gestão de custos e menu mix estratégico para proteger margens no negócio.

“2026 não será sobre extremos, será sobre equilíbrio, e quem entregar essa simplicidade bem-feita vai ter sucesso, mesmo em um ano desafiador”, Simone Galante.

da geração Z, nascidos entre 1997 e 2010, que estão priorizando saúde e bem-estar. Simultaneamente, é possível observar um aumento de opções de bebidas sem álcool, desde cervejas, vinhos e destilados, além do surgimento de cartas de drinks não alcoólicos em bares e restaurantes.

Para a consultora Re Cruz, diretora-executiva da Foodness, existe uma oportunidade de oferecer bebida sem álcool, já que existe um aumento da procura por essa categoria de bebida. “Se alguns anos atrás oferecer opções vegetarianas começou a ficar mandatório, hoje o cenário pede a oferta de opções interessantes sem álcool”, diz. Segundo a consultora, esse aumento não significa, necessariamente, que as pessoas estejam bebendo menos. Em muitos casos, o consumo tem migrado para a qualidade: em vez de vários drinks comuns, o cliente prefere menos doses, porém de maior valor, como um vinho melhor ou um drink autoral.

Outro exemplo de mudança no comportamento do consumidor é o uso dos inibidores de apetite (Ozempic, Mounjaro e similares). Retomando o estudo da Tese Galunion, o mercado dos inibidores deve chegar a cerca de R\$ 6 bilhões em 2026, com aproximadamente um milhão de usuários, principalmente nas classes A e B, sendo que 62% relatam redução signi-

ficativa do apetite. Mas o que isso representa para o setor? Segundo Célio Salles, os inibidores de apetite têm um efeito claro sobre o consumo. A pessoa não deixa de sair de casa, mas sai, come pouco ou bebe pouco. “Como bares e restaurantes se adaptam a esse fato? Oferecendo no cardápio porções menores, porções para compartilhar e opções de drinks mais incrementados”, diz.

O momento de planejar

Re Cruz, afirma que um planejamento bem executado faz diferença no negócio. “Empresas que fazem planejamento tem mais chance de atingir os resultados esperados”, diz. A consultora explica que o primeiro passo é olhar para 2025, analisar os indicadores financeiros e operacionais e identificar onde o negócio performou bem, onde houve perdas e onde há espaço para correção, aproveitamento de oportunidades e manutenção de um ritmo positivo. “Esse exercício é importante, primeiro para não cair no mesmo erro e, segundo, para ser mais assertivo, ter clareza de onde colocar energia”, pontua Re Cruz.

Somente depois dessa análise é possível olhar para frente; a ideia é entender quais são os principais objetivos, isto é, a partir dessa observação é viável enxergar se a empresa precisa melhorar fa-



Re Cruz defende que planejamento, baseado na análise de indicadores, corrige erros e direciona energia ao que gera resultado no negócio.



Para Paulo Solmucci, o trabalho intermitente será fundamental em 2026 para dar flexibilidade às equipes e ajustar custos à demanda sazonal.

turamento, aumentar o tíquete médio, melhorar o fluxo de caixa ou ainda incrementar a parte de comunicação e marketing. A proposta é entender o que vai guiar o ano e ajudar a trilhar os caminhos e oportunidades. A elaboração de uma agenda, com os feriados e datas comemorativas, o calendário dos jogos da Copa do Mundo, principalmente os horários dos jogos da seleção brasileira, e a data das eleições, irá mostrar o que se pode esperar do ano, com muitas oportunidades e desafios. Serão dez feriados nacionais, e nove deles em dias úteis gerando feriados prolongados, sendo quase um feriado por mês.

E essa é a hora de pensar na equipe. Vale a pena ter um fixo a mais ou contratar extras no final de semana e/ou no feriado? O presidente da Abrasel, Paulo Solmucci, destaca o trabalho intermitente – assunto capa da edição 163 da Revista B&R –, que é a contratação de mão de obra temporária com flexibilidade. “Diria que em 2026 bares e restaurantes deveriam aplicar, ou pelo menos analisar as oportunidades da contratação intermitente, para não pagar funcionário num dia com pouco movimento”, destaca.

Segundo ele, se a expectativa de venda no feriado é alta, vale já começar a se programar, verificar o calendário de folgas; com essa estratégia, não se-

ria necessário contratar um extra, basta fazer um bom planejamento com trabalho intermitente para suprir esses momentos de demanda sazonal, seja pelo feriado ou fim de semana. “O trabalho intermitente dá essa flexibilidade e está na hora de criar um processo de aprendizado, de conhecimento da lei, mas acho que 2026 vai ser o ano da explosão deste modelo no setor de bares e restaurantes”, afirma Solmucci.

Um ano positivo para o setor

Diante dessas perspectivas, Solmucci avalia que os fatores são positivos para o setor. “Vamos aproveitar esse ano de boas expectativas para planejar algo diferente num cenário previsível. Vamos tomar as iniciativas de maneira que a gente possa aproveitar da melhor forma possível e assim entrar em 2027 mais preparado, porque certamente não haverá esse conjunto de fatores positivos alinhados”, destaca.

Para Célio Salles, sempre há espaço para expandir ou extrair mais valor do negócio, independentemente do cenário econômico. “Isso depende de iniciativa, de senso de oportunidade, de inovação, de sensibilidade ao mercado. Assim, quando falamos das características do ambiente isso é uma informação útil, mas não é limitante, isto é muito importante”, destaca.

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.

A CIÊNCIA DA MULTIMARCA

Do boteco ao rodízio prime, o Grupo Dargas estrutura uma engenharia de processos — da análise de praça ao receituário — para proteger o padrão operacional de 13 casas e reduzir o risco da gestão intuitiva.

POR DANILO VIEGAS



Divulgação

SERIA O CRESCIMENTO desordenado de unidades de bares e restaurantes um vetor de falência silencioso? A replicação de modelos bem-sucedidos frequentemente ignora que a escala exige uma ruptura drástica com a gestão intuitiva.

No mercado de São Paulo, o Grupo Família Dargas atua como uma *holding* (grupo) que administra 13 unidades e sete marcas distintas, uma estrutura que demanda, além de controle de estoque, uma super gestão de identidades conflitantes.

O risco de uma “esquizofrenia administrativa” — onde a cultura de um boteco despojado contamina a operação de um rodízio de luxo — é mitigado por uma gestão que separa a estratégia da execução operacional severa.

A trajetória do grupo, iniciada em 2005 com o Caetano’s Bar, na zona norte da cidade, demonstra a transição de um bar de 30 lugares para uma operação com 600 funcionários. Essa expansão exigiu a profissionalização de setores financeiros e de RH, abandonando o modelo onde os fundadores executavam todas as funções.

Charles Farias, sócio-administrador, sintetiza a visão do grupo sobre a estruturação de novos negócios: “O sucesso é definir um projeto como propósito, como uma entrega. Um projeto não é definido só pelo cardápio, pelo ponto ou pelo atendimento, mas pelo conjunto que vai entregar uma experiência para o cliente que chega à mesa”.

O diagnóstico técnico de praça e a segmentação de portfólio

A decisão de inaugurar uma nova bandeira ou unidade no Grupo Dargas não se baseia em preferências pessoais, mas em análise de mercado e segmentação de público. O grupo opera marcas com propostas de valor heterogêneas: o Villa Caetano’s foca em famílias; o Portofino Cucina Italiana entrega culinária italiana; e o Cruzeiro’s Prime opera no modelo de rodízio de carnes.

A definição do conceito de uma casa perpassa pelo entendimento da “praça”: é necessário mapear quem circula na localidade, se o público trabalha no entorno e qual o comportamento pós-expediente.

Essa leitura evita o erro de abrir um negócio em um nicho saturado. “Tem praças que são muito saturadas de comida italiana. Então faz sentido eu abrir mais um italiano? Talvez, se faltar uma experiência mais imersiva ou aprofundar alguma nuance. Mas talvez um negócio de comida brasileira dê muito certo ali, porque as pessoas estão saturadas e querem uma alternativa”, explica Charles.

Ficha técnica administrativa versus receituário de cozinha

Um erro técnico recorrente em empresas de médio porte é o uso da ficha técnica como manual de preparo. No Grupo Dargas, existe uma separação funcional entre os instrumentos de controle financeiro e operacional. A ficha técnica é uma ferramenta de gestão financeira, utilizada para o cálculo do Custo de Mercadoria Vendida (CMV) e precificação.

Em contrapartida, o receituário é o documento que dita o padrão de entrega na ponta. Charles é enfático sobre essa distinção: “A ficha técnica não fala como se faz esse produto, qual o ponto da cocção ou onde acrescentar um ingrediente. Aí entra o receituário, que deriva da ficha técnica. Quando você tem uma gestão amadora, a pessoa faz no olho. Aí é que mora o fracasso e a bagunça”.

Essa profissionalização é o que Kelly Dargas, diretora de marketing, define como a marca da nova geração do grupo: “Hoje a grande contribuição dessa geração é a gestão profissional. De todo mundo ter estudado, de todo mundo se dedicar para uma área e estar atuando de maneira a estruturar o grupo e as operações”.

Bolovo Bar: um bar “sem migué”

O Boteco Bolovo surge como a unidade de teste para um modelo de “cozinha de herança”. Diferente de bares que utilizam narrativas artificiais para justificar preços elevados, o Bolovo fundamenta-se na vivência real de Charles, que cresceu em um boteco em Capão Redondo, periferia de SP. A estética é propositalmente funcional, utilizando mesas de ferro e referências visuais do balcão tradicional.



Divulgação

Charles Farias sintetiza que o sucesso está no conjunto projeto, propósito e experiência, não apenas no cardápio ou no ponto.

A operação do Bolovo atua com uma flexibilidade que marcas consolidadas perdem. Em seis meses, o cardápio foi alterado para incluir porções de carne após o feedback do público.

Kelly detalha a filosofia de não engessar a marca: “Eu não gosto de contar, eu não gosto de ‘cagar regra’, falar que o boteco tem que ser isso ou aquilo. Eu considero o que posso entregar dentro das perspectivas do cliente sem precisar mudar a proposta”. No Bolovo, o produto é a “botecagem” legítima.

“Bebida e comida todo bar vai ter. A hospitalidade vai muito além. A gente não serve comida e bebida; a gente serve hospitalidade. É criar camadas para que isso mantenha o interesse do cliente sobre as marcas, principalmente as que têm mais tempo”, Charles Farias.

O choque geracional e o custo da hospitalidade

A gestão de pessoas enfrenta um ponto de ruptura. O modelo de trabalho baseado em jornadas exaustivas não é mais aceito pelas novas gerações de trabalhadores. O desafio técnico atual da *holding* é criar escalas de trabalho que atraiam talentos sem inviabilizar a lucratividade.

Kelly Dargas analisa esse cenário: “A geração dos meus pais era uma geração que ia trabalhar 16 horas por dia para fazer acontecer. A nossa geração vem já dizendo ‘espera aí, eu também quero qualidade de vida’. E a novíssima geração vem com outros anseios. Esse é o maior desafio hoje: entender o que ela quer receber e como trabalhar com ela”.

Além do conflito geracional, o grupo monitora a mudança de hábito de consumo, como a redução no consumo de bebidas alcoólicas pelas gerações mais jovens.

Para mitigar a perda de margem, o Grupo Dargas investe na hospitalidade como diferencial competitivo.

Sustentabilidade econômica e a sucessão profissionalizada

A perenidade de um negócio de gastronomia em São Paulo depende de uma execução financeira implacável. O Grupo Dargas integra gerentes de unidade no quadro societário, uma estratégia para garantir que a liderança na ponta tenha compromisso com o resultado. Essa descentralização é um mecanismo de controle de padrão.

O cenário para as próximas décadas indica margens comprimidas e custos crescentes. O sucesso a

longo prazo, segundo o grupo, não é fruto de lampejos, mas de continuidade faturada.

Kelly conclui: “Independente das gerações ou do futuro, é o trabalho consistente, permanente e dedicado que permite que a gente tenha 20 anos, e que vai permitir que a gente tenha 40, 60 ou 80 anos. Muitos bares surfam por seis meses e quebram depois de dois anos; nosso foco é tornar o negócio lucrativo e duradouro.”



No Bolovo, a agilidade operacional vira vantagem competitiva, um atributo que tende a se perder à medida que as marcas crescem.



O PONTO MUDA E O QUE PERMANECE?

Como restaurantes tradicionais e icônicos se reinventam para tentar encontrar outro ponto que não afaste os clientes e mantenha a identidade da unidade matriz.

POR **YASMIM PAULINO**

UM DOS ELEMENTOS essenciais para um bar ou restaurante ter sucesso é o ponto. Para ser visto e bem frequentado, o dono ou dona precisa de um imóvel e um endereço que construa uma identidade marcante e ainda o ajude a encontrar seu público. Mas o que acontece quando o estabelecimento consegue reunir tudo isso e precisa se mudar?

Em Belo Horizonte, em um intervalo de poucas semanas a Birosca e o Bar do Salomão, dois bares e restaurantes icônicos da cidade, comunicaram que fechariam as portas e encarariam o desafio de reencontrar um novo espaço.

Os anúncios das mudanças mexeram com as emoções dos belo-horizontinos e não é para menos. Afinal, cada um dos estabelecimentos representa um valor cultural e gastronômico enorme para a cidade.

Apesar de exporem diferentes razões para as mudanças, eles enfrentam agora desafios em comum: como mudar de ponto sem perder a essência que encantou clientes? E, ainda, como essas mudanças refletem as transformações do mercado da gastronomia?

As mudanças no mercado

O jornalista gastronômico, Daniel Neto, ou Nenel, que toca o projeto Baixa Gastronomia, frequenta assiduamente bares e restaurantes tradicionais Brasil afora e, às vezes, em terras estrangeiras. Em nossa conversa, ele aponta algumas mudanças no mercado gastronômico que tem impactado profundamente os bares e botequins, comércios tradicionais que têm desaparecido com o tempo.

“É difícil explicar por que nem todo caso é igual. A gente vê casos de especulação imobiliária, casos de casas que fecham porque o dono vai se aposentar ou está doente e não tem quem tocar. E tem também os fechamentos por má administração. São vários motivos. De qualquer forma, é uma pena”, comenta.

Entre os inúmeros desafios do mercado gastronômico, Nenel destaca a questão da alta dos aluguéis. “A especulação imobiliária vem vindo com muita força. Os bares, principalmente os que ficam em esquinas, estão sendo ameaçados de extinção”, ressalta.

Mesmo quando a alta dos aluguéis não é o grande problema, a especulação transborda nas disputas pelo ponto com grandes marcas e empresas. Em uma esquina do bairro Serra ficava o Bar do Salomão, popularmente conhecido como “Bar do Galo”, apelido graças à paixão da família pelo time mineiro. Salomão Jorge Filho, herdeiro da terceira geração do negócio, anunciou que fecharia as portas com o espaço acumulando 72 anos de balcão.

O imóvel era próprio da família, mas Salomão Filho recebeu uma proposta irrecusável pelo ponto. “Chega uma hora que você tem que pensar no futuro. Eu, por exemplo, tenho quatro irmãs, então eu tive que pensar”, contou explicando sobre sua decisão.

Para Nenel, a questão geográfica e os processos de gentrificação dos bairros também somam na conta. Exemplo disso é a visão que o jornalista tem em relação ao futuro dos negócios tradicionais: “Existe muito desrespeito, de chegar atropelando, sem o respeito devido a quem já estava ali há 30, 40 anos.



A especulação imobiliária avança e ameaça bares, alerta Nenel, ao apontar a alta dos aluguéis como um dos grandes desafios do setor.

Pode ser pessimista da minha parte, mas muitos estabelecimentos tradicionais estão com os dias contados”, lamentou.

Nesse sentido, Salomão corrobora com a fala de Nenel e se coloca como um exemplo. “A própria vida vai engolindo esses bares de tradição, essas mercearias. Eu adoro, mas o mercado mesmo vai engolindo”, complementa.

No lugar do icônico reduto dos atleticanos, uma nova farmácia irá funcionar. Salomão diz que há anos recebe propostas. “Eles [a rede de farmácias] chegaram em 2023, fizeram uma proposta, aí ficaram naquele papo e no começo de 2025 chegaram muito forte. Estava tudo funcionando numa boa. Mas tem momentos que não tem jeito”.

Ainda sobre a proposta irrecusável que recebeu, ele diz: “O cara chegou e me ofereceu um dinheiro enorme pelo meu ponto e eu não posso perder uma dessas, senão eu vou morrer, o imóvel vai ficar ali e eu não vou ganhar metade do que ele me ofereceu. Eu nunca vou ganhar o que ele ia me dar. A tendência é essa, infelizmente” explica Salomão.

Os desafios territoriais impactam, principalmente, os estabelecimentos tradicionais, mas também refletem em novas gerações de empreendedores. Bruna Martins, uma das chefs mais reconhecidas da gas-

“Não é só um bar, não é só o físico, é também tudo que gera em torno, inclusive a autoestima de um bairro”, Nenel.

tronomia mineira, desabafou em uma entrevista, durante o evento O Quilo é Nosso, sobre a decisão de se mudar do famoso bairro Santa Tereza com o seu primeiro restaurante, a Birosca.

“Em BH, tem acontecido muito isso em pontos de localização estratégica. Os restaurantes que estão deslocados da Zona Sul, dessas zonas de mais renome para o restaurante, eles penam e eu estou cansada de penar. Eu estou vendo um tanto de gente apostando e tomara que reaqueça a Zona Leste. Mas eu fiquei muito saturada de ficar penando por isso,” desabafou a chef sobre as dificuldades enfrentadas na capital mineira.

O casarão da Birosca fez parte da história da chef durante 13 anos e, apesar de relatar o sofrimento da escolha de se mudar, Martins vinha enfrentando um cenário de instabilidade constante no fluxo de clientes.

“Principalmente no pós-pandemia, a gente sofreu muito. Eu me endividei muito, uma questão financeira muito pesada. A Birosca tinha clientes que chegavam onze da noite. Eu tenho um restaurante na Savassi, que já é um ponto excelente, e não chegam tantos clientes mais como chegava lá no Birosca há uns anos. Então, o comportamento de consumo da cidade mudou muito”, explica.

Apesar da conexão do restaurante com o bairro, o carinho com a história do negócio e a importância do espaço para sua trajetória como chef, Martins destaca que a mudança foi um movimento em busca de mais visibilidade para o restaurante. “Eu chorava todos os dias porque eu sou apaixonada com a casa do Santa Tereza, mas foi uma escolha totalmente comercial”.

O restaurante e o território

O território onde se levanta um negócio é tão importante para o restaurante quanto também é um desafio. No caso da Birosca, o bairro Santa Tereza de-

sempenhou um papel fundamental na consolidação do negócio. A jornalista gastronômica, Celina Aquino, destaca a conexão e o impacto do restaurante.

“A Birosca ajudou a levar pessoas para o Santa Tereza e eu acho que ele marcou realmente uma fase da gastronomia do bairro. A Birosca só virou o que ele é por causa do lugar onde ele está, por causa daquele contexto do bairro, daquela casa, daquela esquina, então eu acho que tem ali uma conexão fortíssima com a identidade do lugar”, destaca.

Para Nenel, essas mudanças de endereço e fechamentos possuem um impacto muito maior do que a maioria das pessoas imagina, o que justifica a grande comoção.

Ainda passando pelo impacto econômico e cultural dos bares e restaurantes, Nenel pontua: “Pessoas viajam o mundo atrás disso, de conhecer esses lugares tão tradicionais e para além da tradição eles geram emprego. Eles movimentam o bairro, trazem segurança e são mais importantes do que muita gente acha”.

Como reabrir sem perder a essência?

Mais do que transportar mesas, cadeiras e equipamentos, o desafio da mudança está em preservar algo essencial: a alma do negócio. “Eu acho que a mudança é sempre um ponto delicado de um negócio e acredito que sempre está tudo muito conectado”, diz Aquino.

“Pensando no início dos negócios, sempre tem algo que puxa e que está ligado com o lugar. E a partir daí, acredito que a cozinha também vai se desenvolver a

“A alma está comigo, pode ter certeza disso. Aonde eu for, o povo vai. Com certeza. A alma é o dono do bar”, Salomão Jorge Filho.

partir de toda essa conexão”, continua a jornalista.

Se entender o próprio bairro e região é natural para quem já está estabelecido, o desafio real da mudança é compreender o novo espaço e como se adaptar a ele sem perder a identidade conquistada. Na hora da mudança, além do físico, como transmitir continuidade e manter a essência do lugar?

Para entender como enfrentar essa transição sem perder a identidade construída ao longo de anos, é preciso primeiro compreender o que realmente define a essência de um lugar.

“Um erro comum é não estudar o lugar para onde vai”, pontua Nenel. Nesse mesmo caminho, Aquino continua “Acho que mudar de endereço faz com que o negócio de alguma forma se transforme. Ele vai ter que se entender nesse outro lugar, vai ter que construir um novo público”.

Para Bruna Martins, a essência do Birosca se mantém para além do endereço e do charmoso casarão da esquina.

“A gente tem um público muito fiel. Eu não sei o desafio que eu vou viver ainda, mas eu tenho um público que quer muito continuar frequentando a Birosca. E a Birosca, além do Santa Tereza, tem uma identidade muito forte que a gente vai levar como uma forma de sustentar o nosso conceito, a nossa marca, os nossos valores e é nisso que eu estou apostando”, conta a chef.

Ainda na trilha do otimismo, Aquino, dá exemplos de restaurantes que fizeram uma transição e conseguiram manter a história viva.



A Birosca aposta na força da marca e na lealdade histórica do público, construída ao longo dos anos, para atravessar mudanças.

“O Tip Top é um bar de 1929 que já passou, se não me engano, por três mudanças de endereço e continua aí com quase 100 anos de história. Ele é um ótimo exemplo de que é possível, sim, manter a identidade, mas com todos esses cuidados de saber como fazer essa mudança e como comunicar isso para as pessoas”, destaca a jornalista.

Apesar dos desafios, as histórias da Birosca e do Bar do Salomão são exemplos de que mudança de endereço não precisa significar o fim. A essência do restaurante não precisa estar totalmente entregue a um endereço e um espaço físico. A qualidade do serviço, a identidade do negócio e a relação genuína com o público torna possível fazer uma transição.

Entre os inúmeros desafios durante esse percurso da mudança de endereço, o que parece sempre permanecer é a coragem dos donos de bares e restaurantes brasileiros e o desejo do público de que essas histórias continuem vivas.



DADOS À MESA

A intuição já não basta. Especialistas mostram como a transição do operacional para a gestão analítica é a única via para blindar o lucro e garantir o futuro do negócio.

POR **BRENER MOUROLI**

UM CASAL DE clientes chega ao restaurante, um atendente os recebe e pergunta seus dados; um cadastro é feito no sistema e logo os clientes são designados para uma mesa. Uma operação simples, rotineira e que, aos olhos de quem está fora do negócio, é banal. Mas, engana-se quem não compreende que nesse movimento ocorre uma sucessão de operações importantes e que servem de base para decisões futuras do negócio.

Seja por meio de sistemas online ou internos, os bares e restaurantes estão cada vez mais digitalizados e realizam milhares de ações através de computadores, celulares e outras ferramentas digitais. O resultado disso? Inúmeros dados são criados, sejam eles sobre as preferências do consumidor, do comportamento da equipe, da situação em que o estoque e caixa estão; hoje, os dados são os maiores aliados dos donos de negócios de alimentação fora do lar.

Para Ramon Barata, CEO na Pahoa Burger, o uso

de dados é algo que categoricamente se tornou imprescindível para o crescimento da sua rede de restaurantes. Sua relação com a análise minuciosa de dados teve início a partir de um cenário conturbado, no qual esteve diante de uma dívida complexa. “Eu comecei do zero. Até tinha capital, mas perdi tudo. Estava todo mês com um débito a mais de R\$ 6.000 a R\$ 10.000. Quanto mais vendia, mais prejuízo dava. Eu achava que se eu vendesse muito, [estaria bem], mas estava muito no prejuízo. A partir do momento que comecei a perceber que estava errado, o jogo começou a virar”, relata Barata.

A situação vivida por Barata não é um caso isolado. Como ele próprio destaca, é bastante provável que muitos conheçam restaurantes que se tornaram fenômenos, com clientela fiel, boa comida e uma experiência consistente, mas que, ainda assim, acabaram fechando. “Um restaurante bom, um negócio bom, acaba fechando as portas por falta de números. [...]

Não foi falta de demanda, foi falta de organização, foi falta de acompanhamento de números”, observa.

A consultora, empresária, Diretora Executiva Sindi-bares e gestora da Abrasel em Goiás, Fernanda Fernandes, reflete sobre a forma como muitos olham para os negócios de alimentação. Em sua análise, ela visualiza que muitos acreditam que apenas uma comida boa é o suficiente para manter o negócio, porém isso não é real. “Todo mundo come, mas todo mundo come qualquer coisa para saciar uma necessidade física, que é fisiológica, que é a fome. Então, é importantíssimo a pessoa olhar com muito critério para uma mudança econômica que aconteça”, destaca a consultora.

O seu olhar sobre o cenário parte da compreensão de que atuar no setor de alimentação fora do lar vai muito além de fazer um bom prato: trata-se, sobretudo, de um campo que exige bons gestores. Daniel Lucco, cofundador da La Braciera - Pizza Napoletana, em coluna publicada na edição 167 da Revista B&R, destacou que “o futuro do setor não pertence ao melhor cozinheiro, mas, sim, ao melhor gestor”. Porém, o questionamento que surge é “como ser um bom gestor? O que é preciso para tomar melhores decisões em um mercado tão competitivo?”.

Por onde começar

Barata e Fernandes concordam em um ponto; há uma dificuldade significativa dos donos de negócios de alimentação fora do lar saírem da operação e assumirem o papel de gestores. O CEO explica que “Em bares, restaurantes e delivery existe uma cultura onde o dono não sai da operação, não sai da cozinha, não sai do supermercado”, ressalta.

Fernandes ainda destaca que “na complexidade do setor, o dono de bar ou restaurante tem que ter muitos conhecimentos. Ele precisa cozinhar? Não, mas ele precisa saber o que precisa ser feito. Ele precisa saber fazer ficha técnica? Não, mas ele precisa saber a importância da ficha técnica e como contratar

alguém que faça”, afinal, para ser um bom gestor é preciso ter um olhar amplo sob as atividades, saber delegar e, principalmente, entender sobre como os dados podem afetar as boas decisões.

Para donos de bares e restaurantes que desejam se tornar gestores melhores, o conselho é iniciar pelo básico, arrumando a casa por aquilo que é cotidiano. A consultora Fernanda Fernandes deixa claro que para quem deseja melhorar seu histórico como gestor a primeira área a ser observada é o departamento pessoal.

Ela resume que os três pontos iniciais para cuidar dos dados e tomar as primeiras decisões são o “departamento pessoal, controle financeiro, custos e despesas e essa parte do conhecimento através de ferramentas. Esses 3 são os pilares que a pessoa precisa para sair do balão de oxigênio”.

Barata explica que para ele o “o principal indicador vai ser muito pessoal. [...] Quando falamos de métricas na minha operação, a mais relevante é a recorrência. Recomendo que bares, restaurantes e negócios de delivery incluam a recorrência do cliente entre as principais métricas de acompanhamento — se não como a mais importante, ao menos entre as três prioritárias”, explica o CEO que acredita que onde existe a recorrência existe também a criação de hábito, de memórias afetivas, de bons momentos, o que gera um negócio mais duradouro.

Captação e análise de dados

Priorizar dados, familiarizar-se com eles e aprender a analisá-los é uma tarefa que demanda tempo e investimento, mas que certamente traz resultados. Barata relata que “para conseguir tomar a decisão mais assertiva dentro do negócio que eu tenho, eu vou ter que ter um sistema, fazer anotação, perguntar ao cliente onde posso melhorar”, indica.

O empresário ainda indica que outros caminhos são importantes, como descobrir sobre a satisfação

“Atividades delegáveis, como grande parte da operação, hoje podem — e devem — ser transferidas a outras pessoas, desde que haja acompanhamento. Afinal, o papel mais importante do dono atualmente é o estratégico, assim como acontece em qualquer outra empresa”, Ramon Barata.

do cliente por meio de NPS (Net Promoter Score) – métrica utilizada globalmente que mede a lealdade e satisfação do cliente. Outras métricas apresentadas e utilizadas por Barata em suas operações são: CMV (Custo de Mercadoria Vendida); CME (Custo Médio de Entrega); e o CMO (Custo Médio de Mão de Obra).

Ele explica que é preciso estar atento e monitorar esses números para manter uma saúde geral da empresa. Um exemplo é o CMO, o qual ele conta que “O meu CMO (mão de obra) vai ser 15% do meu faturamento. Isso são métricas pré-estabelecidas. Então, eu vou correr atrás disso”, pontua.

Validando a prática adotada por Barata, a administradora Paula Vieira reforça que esses indicadores são a bússola da empresa. “Para os donos de bares e restaurantes é fundamental acompanhar os dados e indicadores do negócio. Eles são a base de qualquer tomada de decisão. [...] Todo e qualquer negócio nasce para dar lucros”, pontua Vieira, alertando que “acompanhar números é planejamento estratégico e não somente ‘apagar incêndios’”.

Para quem busca implementar essa cultura, mas não sabe por onde começar, a administradora sugere iniciar pelo essencial, desmistificando a necessidade de tecnologias complexas de imediato. “Os principais indicadores que eles precisam acompanhar para começarem nessa rotina de gestão guiada por dados

podem ser bem simples. Planilha de Excel ou programas financeiros devem mostrar 3 pontos principais: custos, despesas e receitas”, explica.

Uma questão é fato, não dá mais para fingir que os números são apenas uma parte burocrática. Assim como mostrado por Ramon e Fernanda, é indiscutível que dar um “jeitinho” nas finanças, apenas servir o que gosta, ou colocar a culpa em fatores externos, não é o caminho para o sucesso nos negócios. Bons gestores se importam com números e respeitam as informações que eles oferecem. Em um setor com tamanha concorrência, não há espaço para quem se arrisca de maneira incalculada.

Essa busca ativa por metas, no entanto, blinda o gestor de uma armadilha comum apontada pela consultora Fernanda Fernandes: a terceirização da culpa. “Quem não olha dado tem um discurso raso de colocar a culpa sempre no terceirizado. [...] Ou é o feriado, ou é a chuva, é o calor, ou é o governo... Ou é qualquer outra coisa que não seja a gestão dele”, alerta Fernanda. Para ela, encarar os números – por mais doloroso que seja – é a única forma de assumir a rédea do negócio e fugir das justificativas vazias.

Vieira dá uma dica aos donos de bares e restaurantes para dar o “pontapé” no universo de dados: “Investir em conhecimento financeiro básico. Separar contas, ter controles apropriados, contratar mão de obra especializada e deixar o gestor ocupado com a parte estratégica da empresa e não apenas como o papel operacional de fiscalizar entradas e saídas. Parte financeira, indicadores, dados são fundamentais para o sucesso”, ensina.

O setor de alimentação fora do lar é grande, é acolhedor e promissor, mas para aqueles que desejam ter negócios de sucesso, o cuidado vai além da boa comida, do bom atendimento e da experiência inspiradora. O sucesso é resultado de gestores que olham para o bar ou restaurante como um empreendimento e não como um passatempo.



**Quer uma solução completa em
área kids para fortalecer seu
restaurante e atrair famílias?**

Acesse as condições diferenciadas
para associados Abrasel
e eleve a experiência das famílias
no seu restaurante!

 (11) 2236-3733

 @nogueira_brinquedos

 www.nogueirabrinquedos.com.br



O FIM DO ROMANTISMO NA GESTÃO DE CAFETERIAS

Entenda neste caso de sucesso como a gestão profissional traz padrão e lucro para a casa, fazendo dos prêmios o reflexo natural de um trabalho feito com método.

POR **DANILO VIEGAS**

NO IMAGINÁRIO QUE circunda o empreendedorismo gastronômico, a abertura de uma cafeteria costuma ser acompanhada por projeções de desaceleração e diálogos amenos ao redor de uma xícara de café. Para Marcello Cunha, à frente do Kofi & Co, em São Paulo, essa visão idílica é um obstáculo à rentabilidade. Engenheiro e ex-executivo de multinacionais, Cunha estruturou o negócio sob a égide do método, onde a eficiência operacional atua como o alicerce de uma experiência premiada.

Localizado em um sobrado na Chácara Santo Antônio, zona sul da capital paulista, o estabelecimento ocupa hoje posições de destaque em rankings especializados, figurando como a sexagésima primeira melhor cafeteria da América do Sul e a segunda de São Paulo.

Contudo, na redação técnica de Cunha, os prêmios são tratados estritamente como métricas de consequência, e não como objetivos finais. O caso de sucesso não reside apenas na excelência sensorial do grão, mas na capacidade de gestão dentro de um mercado saturado e de margens severamente comprimidas.

A transição do mundo corporativo para o setor de alimentação fora do lar foi um cálculo de risco fundamentado. Durante sua formação em nível de MBA nos Estados Unidos, Cunha aprofundou-se em *Service Operations*, disciplina voltada à adaptação da eficiência da manufatura para a área de serviços. Sob



Na visão técnica de Marcello Cunha, prêmios são consequência; o verdadeiro sucesso está na gestão eficiente e sustentável em um mercado saturado e de margens cada vez mais apertadas.

essa ótica, um restaurante ou um bar de café deixam de ser espaços de contemplação para se tornarem unidades produtivas.

Existem processos, fluxos de entrada e saída e uma necessidade de precisão que emula o chão de fábrica. A escolha pelo café, em detrimento de outros segmentos como cervejarias ou vinícolas, seguiu uma análise estratégica das ondas de consumo no Brasil. O vinho já havia educado o paladar do consumidor médio e a cerveja artesanal consolidara seu espaço na década anterior. O café especial

apresentava-se como a próxima fronteira, exigindo um aporte inicial menor que uma microcervejaria e permitindo surfar o início de uma tendência de valorização do produto.

Antes de inaugurar o Kofi & Co em 2016, Cunha dedicou quase dois anos à preparação técnica. O executivo consumiu bibliografia especializada, formou-se como barista e desenhou um plano de negócios que previa a fusão de cafeteria com restaurante de alta gastronomia.

Tratava-se de um modelo híbrido pouco explorado na época, período em que o mercado paulistano sofria com uma divisão nítida: casas de café com cozinha negligenciada ou restaurantes com serviços de café medíocres. A escolha do ponto desafiou a lógica imobiliária de buscar bairros de alta densidade gastronômica, como Pinheiros ou Vila Madalena.

Ao instalar-se na Chácara Santo Antônio, uma região carente de serviços de *brunch* e cafés especiais, Cunha capturou uma demanda reprimida de alto poder aquisitivo. A gestão do produto seguiu a mesma disciplina técnica, estabelecendo que a casa trabalharia apenas com grãos que pontuassem acima de oitenta e cinco na escala da *Specialty Coffee Association*.

Essa política de compras é agnóstica e desprovida de sentimentalismos quanto ao perfil do produtor. O critério é a entrega técnica do resultado na xícara, seja o fornecedor um pequeno agricultor ou uma grande estrutura produtiva. Durante a recente escalada inflacionária e a consequente instabilidade de custos, Cunha enfrentou o dilema de repassar preços ou reduzir a qualidade.

A decisão foi o sacrifício temporário da margem para manter a consistência técnica, sob o argumento de que em um mercado de *commodities*, quem compete por preço entra em um ciclo de desgaste financeiro irreversível. O Kofi & Co optou por educar o cliente a pagar pela experiência e pela entrega técnica, o que sustenta um tíquete médio de cento e cinquenta reais nos períodos de pico.

Engenharia de gestão e delivery

Um dos pontos de maior relevância na engenharia de gestão da casa é sua relação com o delivery. Até o ano de 2023, o estabelecimento operava de forma intensa nas plataformas de entrega, alcançando o status de restaurante de alta performance nos algoritmos de busca.

No entanto, Cunha encerrou a operação de forma abrupta ao diagnosticar uma incompatibilidade entre a experiência presencial e a eficiência logística do delivery tradicional.

O faturamento vindo das entregas mostrou-se irrelevante quando confrontado com a margem real e com o impacto negativo que o fluxo de pedidos causava na dinâmica do salão. A volta ao delivery ocorreu apenas sob uma nova diretriz estratégica, focada na eficiência absoluta em detrimento da tentativa de replicar a experiência do salão na casa do cliente.

O novo modelo opera com cardápio simplificado, pratos desenhados para suportar o transporte e horários restritos que não conflitam com o movimento presencial de final de semana. É a separação total entre o negócio de hospitalidade e o negócio de conveniência.



O Kofi & Co apostou em educar o cliente a pagar pela experiência e pela técnica, sustentando tíquete médio de R\$ 150 nos horários de pico.

Qualificação da mão de obra

Apesar da sofisticação dos processos, o Kofi & Co enfrenta o gargalo comum a todo o setor de alimentação no Brasil: a qualificação da mão de obra. Cunha mantém uma visão realista sobre o mercado, focando a contratação em aspectos comportamentais e assumindo a responsabilidade pelo treinamento técnico interno.

Com uma estrutura enxuta de funcionários fixos, a presença dos fundadores permanece como um elemento mandatório para a manutenção dos padrões operacionais. Esse fator expõe a fragilidade inerente ao plano de expansão. Embora uma nova unidade esteja no planejamento estratégico, o sucesso da escala depende da formação de lideranças capazes

de replicar a cultura e a disciplina operacional sem a supervisão direta dos sócios.

Para o empresário que busca longevidade no mercado de alimentação fora do lar, a lição deixada pela operação na Chácara Santo Antônio é a necessidade de substituir o entusiasmo amador pela paixão pela planilha e pelo processo. No final do dia, o prêmio na parede é apenas o resultado de uma engrenagem que funciona com precisão matemática.

Engenharia de *Service Operations*

A aplicação da disciplina de *Service Operations* no cotidiano de um restaurante ou cafeteria exige a transposição de conceitos da engenharia de produção para o ambiente de serviços. O foco central reside na redução da variabilidade, o que significa que o cliente deve receber exatamente o mesmo produto e nível de serviço independentemente do turno ou da equipe presente. Para o gestor de negócios maduros, isso implica no mapeamento detalhado de cada processo, desde o recebimento da matéria-prima até o tempo de atravessamento do pedido.

A técnica de desacoplamento é essencial: separar as atividades de frente, que agregam valor perceptível ao cliente, das atividades de retaguarda, que devem ser tratadas como uma linha de montagem de alta eficiência. Ao tratar o balcão de café ou a cozinha como uma unidade de manufatura, o empresário consegue identificar gargalos logísticos internos, otimizar o uso da mão de obra e, principalmente, proteger a margem de contribuição através do controle rigoroso de desperdícios e do tempo operacional.

A ESCUTA MUSICAL COMO CATALISADOR DE VENDAS

POR YASMIM PAULINO

Como os listening bars tem ganhado espaço no mercado brasileiro, explorando a escuta musical, a coquetelaria e a gastronomia como uma experiência completa.



O BRASILEIRO É um amante de música. Além de ser o berço de inúmeros artistas, movimentos culturais e ritmos que influenciaram o mundo, o Brasil está entre um dos maiores consumidores da música do mundo. Segundo a Abramus, Associação Brasileira de Música e Artes, em 2024, o país ocupou 4º lugar em volume de *streaming* musical, além de se destacar pelo crescimento nas assinaturas premium e pelo alcance internacional.

Mas para além das fronteiras digitais do *streaming*, a experiência da escuta musical tem ganhado cada vez mais espaço como um modelo de negócio para bares e restaurantes. O Matiz Bar, em São Paulo, é um dos grandes exemplos de como desfrutar de uma paixão coletiva pela música pode se transformar em um negócio próspero.

Inaugurado em 2023 pelos sócios Caio Maddalena, Lucas Góngora e Yuri Mendonça, o Matiz é um dos *listening bars* mais populares do Brasil. Os empresários focaram no potencial da escuta musical como catalisador de encontros.

“Existia uma oportunidade clara em São Paulo, que ainda tinha poucos espaços onde a música fosse o centro da experiência e não apenas um pano de fundo. Uma visão cultural que encontrou um formato de negócio possível, coerente e sustentável”, destaca Mendonça.

Música, comida e bebida: simples assim

Além da música, a composição da estética do espaço, o cardápio, a curadoria musical e a programação da casa elevaram o Matiz para o ponto máximo de um bar: ser um espaço de encontro e identificação.

Para alcançar esse patamar, o negócio foi totalmente desenhado para ter a música como elemento central, mas ainda explora a experiência completa que envolve desde a curadoria musical, gastronomia à coquetelaria do bar.

Para o sócio, Yuri Mendonça, o casamento entre cada um dos elementos é o que fideliza o cliente do Matiz. “Buscamos coerência estética, qualidade musical e contexto. Isso constrói identidade. Identidade gera confiança. E confiança, com o tempo, impacta diretamente o faturamento. As pessoas voltam porque sabem o que vão encontrar, mesmo sem saber exatamente quem está tocando”, explica.

Ao lado do Matiz Bar, outros empresários têm apostado na experiência do modelo *listening bar* como o Starlane. O modelo e a estética desses bares e restaurantes nasceu no Japão e, antes de aterrissar no Brasil, circulou por outras cidades como Londres, cidade em que o projeto Starlane foi inaugurado.

Os sócios brasileiros, Bruno e Leandro Cabral e Gustavo Pancini, começaram na capital da Inglaterra uma ideia que sempre teve a ambição de acontecer em solo brasileiro.

Assim como o Matiz, os empresários encontraram diversidade e oportunidades em uma das maiores cidades da América Latina. Segundo Lisa Uhlendorff, sócia do Starlane, o cenário da capital foi determinante.

“São Paulo também foi decisiva por si só. É uma cidade multicultural, intensa, diversa, com uma cena de coquetelaria e gastronomia extremamente sofisticada, ao mesmo tempo em que segue caótica, pulsante e divertida. Muito parecida com Londres nesse sentido”, disse.

O Starlane foi criado a partir de três pilares muito claros: música, pizza e coquetelaria, simples assim. Tão simples que essa é a frase que apresenta o bar aos clientes no perfil do Instagram: “*drinks, music & pizza – simple as that*”. Para Lisa: “em ambos os casos, atraímos pessoas que se interessam por esses três universos ao mesmo tempo, independentemente de idade, profissão ou contexto social”.

A ideia parece simples, mas existe um trabalho cuidadoso em oferecer um tipo de experiência para cada momento do cliente, com diferentes momentos para a escuta musical sem perder a essência de um *listening bar*.

“De terça a quinta, a música cria um ambiente mais contido e intimista. R&B, jazz, hip-hop, trip-hop, soul e funk constroem uma trilha sonora de escuta, não de pista. São dias pensados para comer com calma, conversar sem pressa e realmente ocupar o espaço como restaurante e bar. Já na sexta e no sábado, a lógica muda. A curadoria se volta para a música eletrônica *underground* e o espaço se transforma junto: o salão interno fica sem mesas e cadeiras, abrindo caminho para que a pista de dança aconteça de forma orgânica — e ela acontece, sempre”, continuou.

Para Lisa, o resultado é visível no faturamento. “Esse desenho impacta diretamente o faturamento porque fala com públicos diferentes em momentos diferentes da semana”, explica.

Ainda em São Paulo, o conceito de *listening bar* ganha outras nuances. No Elevado Conselheiro, a aposta vai além da curadoria musical: o próprio formato de reprodução se torna protagonista. Guga Roselli, empresário e sócio proprietário do estabelecimento, destaca a estratégia de aposta na curadoria analógica. “Para tocar no Conselheiro precisa conhecer



Noite de set do artista Ryan Elliot no Matiz, em São Paulo.

música de verdade, já que o sistema é todo analógico e na casa não entra pen drive”.

Há quem diga que optar pelo analógico é uma limitação, mas trata-se de um ótimo atrativo para os amantes de música em alta fidelidade. “Temos uma biblioteca de mais de 500 discos de vinil, também curada por nós e que pode ser usada pelos seletores. Cada noite única, o que, sem dúvida, contribui para a geração de demanda para o Conselheiro, mas o que vende é o todo”, afirma Roselli.

Frequência sonora não é detalhe

A experiência dos *listening bars* reforça uma prática comum, mas pouco valorizada na maioria dos estabelecimentos: como a frequência sonora pode ser

“O cliente do Conselheiro quer coisas boas: comer bem, beber bem, curtir uma música bacana e com conforto acústico, o que permite que as pessoas conversem sem interferência do som”, Guga Roselli.

um motor de vendas. À medida que o espaço se torna mais confortável e coerente com a experiência gerada, mais o cliente fica e consome.

Para muitos bares e restaurantes, a música desempenha um papel incerto. Entre shows ao vivo, *playlists* sem conexão ou o silêncio, qual o lugar da música no negócio?

Muitas vezes, o volume do som não conversa com o momento e nem o espaço, o que pode desvalorizar a experiência do cliente. Para Roselli, esse é um ponto essencial para o cliente do Elevado Conselheiro.

Já no Matiz, o argumento segue a mesma linha: “a música convida à permanência, à escuta e à conversa. Isso cria memória afetiva”, destaca Mendonça.

No caso dos *listening bars*, a curadoria ainda ocupa um lugar quase de *branding* musical, contribuindo para a construção de uma marca e, a partir disso, a identificação dos clientes.

“Quando a experiência deixa de ser descartável, o cliente cria vínculo. O cliente não frequenta apenas um bar, ele passa a se sentir parte de algo. Essa relação é muito mais forte do que qualquer ação promocional pontual e é o que sustenta a recorrência do negócio”, argumenta Mendonça.

No dia 6 de dezembro de 2025, o Matiz completou dois anos e, para celebrar o aniversário, realizou um mini festival com apresentações de diferentes artistas como Criolo, Amaro Freitas e a banda Azymuth, no Arco do Viaduto do Chá.

“O Matiz nunca foi pensado apenas como um bar. Ele sempre foi uma plataforma cultural. Transformar o aniversário em um mini festival é uma consequência natural dessa visão. É também um gesto simbólico: mostrar que cultura, escuta e experiência podem ocupar o centro”, disse Mendonça.

O evento reforça não apenas o sucesso das estratégias de fidelização, mas também a consolidação da música como eixo de um modelo de negócio rentável. Festivais como esse funcionam como ferramentas de fortalecimento de marca, ampliando o alcance dos *listening bars* para além de suas paredes e reafirmando o poder da escuta musical como catalisador de experiências e, claro, de vendas.



O espaço físico do Starlane foi cuidadosamente arquitetado para oferecer a melhor experiência sonora possível, com acústica pensada em cada detalhe.

ALÉM DO QR CODE

Entre acessibilidade, experiência do cliente e autonomia do empreendedor, a volta do cardápio físico reacende o debate sobre o papel do poder público nos bares e restaurantes.

POR **GUSTAVO MONTEIRO**

A **CÂMARA MUNICIPAL** de Belo Horizonte aprovou em segundo turno, em novembro de 2025, o projeto de lei que torna obrigatória a disponibilização de cardápio físico ou tablet para consulta em bares e restaurantes da cidade. Sancionada pelo prefeito Álvaro Damião, a medida foi publicada no Diário Oficial do Município, em dezembro de 2025, sob o nº 11.945, e entra em vigor de forma definitiva.

Difundido no período de pandemia do Covid-19, o cardápio digital disponibilizado por QR Code se tornou a única alternativa em diversos estabelecimentos em todo o país, entretanto, o movimento de retorno à opção física não iniciou em BH.

A capital mineira é apenas uma das cidades a obrigar o retorno do cardápio físico em seus bares e restaurantes. Leis semelhantes foram aprovadas em Campo Grande (e todo estado do Mato Grosso do Sul), Rio de Janeiro, Porto Alegre e Goiânia, além de outras grandes cidades como Campinas e Contagem, pioneira no processo.

Outras capitais, como São Paulo, contam com votações correntes na Câmara Municipal para obrigar

a retomada da presença de múltiplas opções de cardápio nos estabelecimentos.

A justificativa para o retorno é a necessidade de acessibilidade nos bares e restaurantes, especialmente para pessoas mais velhas que podem não ter tanta familiaridade com a tecnologia e enfrentam dificuldades para realizar seus pedidos em locais que não oferecem outras opções de visualização do menu.

Impacto nos bares e restaurantes

Com a necessidade de minar o contato físico durante a pandemia de Covid-19, diversos estabelecimentos aderiram o uso exclusivo de cardápio digital em diversos modelos, seja em plataformas específicas para tal ou com criações feitas em aplicativos de design, disponibilizados por QR Code.

Para o empreendedor Vitor Velloso, responsável pelos bares Nimbos e Pirex, além do restaurante Pacato, o uso do cardápio físico pode ser mais cômodo para boa parte dos clientes, mas pode significar também maiores custos e dificuldades para os donos de bares e restaurantes.



“Seja por lei, seja por um atendimento respeitoso, textos, nome dos pratos e preços nos cardápios devem ser legíveis e fáceis de entender por qualquer cliente”, Percival Maricato.

O cardápio digital permite a atualização dos itens do menu sem a necessidade de gasto com uma nova impressão, como em casos urgentes com a falta de algum ingrediente na casa ou a adição de um prato especial para o dia, assim como a disponibilização de mais imagens para ilustrar os itens disponíveis.

Em suas redes sociais, o empreendedor fez uma publicação no dia em que a legislação foi votada em segundo turno, na qual afirmou não ser cabimento do poder público legislar sobre a obrigatoriedade de modelos de cardápio e que “cada estabelecimento sabe a realidade do seu negócio e seu público, devendo escolher livremente sobre coisas tão operacionais”.

Em contrapartida, o uso de modelos inadequados pode tornar a experiência do cliente negativa, com letras difíceis de visualizar, arquivos PDF em modelos de salvamento na nuvem que se tornam inacessíveis com internet de baixa qualidade, ou sites mal otimizados que quebram a interatividade com a interface.

Implicações legais

O advogado Percival Maricato, fundador do escritório Maricato Advogados, que presta consultoria à Abrasel, destacou uma pesquisa do 2º semestre de 2022 realizada pela Associação que constatou que cerca de 21% dos clientes sentem dificuldade no uso de cardápios por QR Code; a pesquisa tem sido citada na elaboração de PLs pelo país.

Maricato diz que a imposição é pacífica e direito de quem não tem facilidade ou conhecimento para acesso do cardápio digital, assim como é direito de um cliente que seja analfabeto requerer explicações para o atendente “dentro dos limites da razoabilidade”.

O advogado ainda explica que “se a lei federal já

impõe uma obrigação, as estaduais e municipais não podem contrariá-las. Quando muito podem especificar formas de aplicação. No caso do cardápio impresso entendemos que sequer é necessário lei, pois até os órgãos de proteção ao consumidor podem exigi-lo, está implícito nas normas do CDC federal”.

O uso de linguagem clara e letras legíveis em cardápios de bares e restaurantes já é previsto por lei, com nome do prato e preço de forma clarividente, seja de forma física ou digital.

Entenda o projeto de lei

O processo de retomada da presença de cardápios físicos em bares e restaurantes acontece em todo o país em formas diferentes, mas é possível encontrar similaridades entre os projetos de lei que estão sendo votados.

Em Belo Horizonte, o Projeto de Lei (PL) 47/2025 exige a obrigatoriedade de internet gratuita disponibilizada aos clientes, com a senha da rede facilmente visível, além da presença de, ao menos, uma versão impressa para consulta.

Durante a votação do projeto, o trecho que dispõe sobre a internet gratuita foi vetado, sendo aprovada a presença de uma versão impressa para consulta.

O modelo se assemelha ao PL nº 1783/2023, promulgado no Rio de Janeiro há dois anos, a lei nº 22.517/2023, da Assembleia Legislativa de Goiás e a lei nº 6.107/2023 da Assembleia Legislativa do Mato Grosso do Sul.

A lei nº 14.041/2024 de Porto Alegre, por sua vez, equipara o cardápio impresso ao disposto em tablet, o que adiciona uma alternativa aos donos de bares e restaurantes.

Sabor de Heineken,[®] só Heineken.[®]

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®

DA TENDÊNCIA À ESTRATÉGIA

POR **DUDA GOMES**

Sabor em destaque, experiências mais humanas e pequenos prazeres do dia a dia apontam os caminhos que devem impulsionar bares e restaurantes em 2026.

ENTRE EXPECTATIVAS POSITIVAS e novas exigências do consumidor, 2026 se desenha como um ano promissor para bares e restaurantes. Mudanças no comportamento de consumo, na forma de se relacionar com o cliente e no uso da tecnologia indicam que 2026 será propício para quem conseguir ler as tendências do setor e transformá-las em ações no dia a dia do negócio.



Esse olhar ganha mais força diante do otimismo entre donos de bares e restaurantes brasileiros. Segundo pesquisa da Abrasel, cerca de 69% dos entrevistados esperam que as vendas do primeiro trimestre de 2026 superem o mesmo período de 2025. Nesse cenário, uma das estratégias para garantir esse crescimento é entender para onde o mercado caminha. Pensando nisso, a B&R mapeou algumas tendências que devem pautar o setor no próximo ano.

Sabor como protagonista

Segundo pesquisa da Kerry, o maximalismo deixou de ser apenas uma tendência visual e passou a impactar diretamente o sabor e o desenho dos cardápios. Na prática, o consumidor espera ser surpreendido com criações ousadas e multissensoriais. O cliente busca impacto, camadas e experiências que realmente fiquem na memória.

Para 2026, a aposta está em cardápios mais autorais, visualmente fortes e com pratos capazes de se tornarem assinatura da casa, não apenas pelo sabor, mas pela experiência que proporcionam.

Aumento do delivery e da retirada

De acordo com o relatório *State of the Restaurant Industry 2026*, do Restaurant365, mais de 35% dos operadores esperam aumento na demanda por delivery e retirada no próximo ano. No Brasil, esse movimento acompanha a consolidação dos aplicativos e a mudança no hábito do consumidor, que prioriza conveniência e agilidade.

Ignorar esse cenário, cada vez mais competitivo e estruturado, pode significar abrir mão de uma fatia importante do faturamento. Adaptar cardápios, embalagens e operação para esses canais passa a ser decisivo para sustentar o crescimento esperado em 2026.





Em 2026, o maximalismo sai do visual e chega ao prato; cardápios autorais, sabores intensos e experiências que viram assinatura da casa.

Mais gente, menos IA

Nos últimos anos, a inteligência artificial ganhou espaço em processos operacionais, inclusive no atendimento ao cliente. Para 2026, no entanto, os dados do *Restaurant365* apontam para uma mudança importante: cresce a rejeição ao uso excessivo de IA no contato direto com o consumidor.

Na prática, o cliente ainda valoriza interação humana, acolhimento e troca real durante a experiência gastronômica. A tecnologia segue relevante, mas como apoio à gestão, não como substituta da hospitalidade, que volta a ser um ativo competitivo central.

Valorização do ultra local

Segundo o pesquisador e professor da PUC-Rio, Pedro H. Jasmin, o consumo local ganha força por identidade, preço, acesso e sustentabilidade. Marcas regionais e gastronomias de bairro tendem a se fortalecer em um cenário de instabilidade econômica e valorização da cultura local.

Para bares e restaurantes, isso se traduz em priorizar fornecedores regionais, fortalecer parcerias lo-

cais e comunicar esse posicionamento ao cliente, que passa a enxergar valor não apenas no prato, mas no impacto gerado ao redor do negócio.

Micro instantes de felicidade

Ainda de acordo com Pedro H. Jasmin, as novas gerações estão substituindo grandes conquistas, como a compra de carros e casas, por exemplo, por pequenos rituais de prazer e autocuidado. Café especial, sobremesa favorita, um drink autoral ou uma pausa bem vivida passam a representar luxo acessível.

Nesse contexto, bares e restaurantes ganham espaço ao oferecer experiências significativas, mas possíveis no dia a dia. A proposta é criar momentos marcantes, recorrentes e emocionalmente relevantes, aqueles que fazem o cliente voltar.

Novas fontes de receita

Para compensar o aumento dos custos operacionais, bares e restaurantes seguem ampliando canais de receita. Segundo o *Restaurant365*, buffet, eventos especiais, promoções e ativações ganham força.

Além disso, muitos negócios passam a utilizar seus próprios canais como plataformas de visibilidade para marcas parceiras, criando oportunidades de monetização e fortalecendo o posicionamento da marca no mercado.

Marketing orientado por intenção e experiência

Com base em um relatório de fim de ano do Google, construído a partir de 5 trilhões de buscas, o perfil *Restaurant Marketing* mapeou três movimentos se destacam como decisivos para o marketing de bares e restaurantes em 2026.



VIBE E OCASIÃO COMO MOTOR DAS BUSCAS

As buscas se tornam cada vez mais conversacionais. O consumidor não procura apenas por categorias, mas por contextos e ocasiões, como “lugares românticos para jantar”, “restaurante tranquilo para almoço de negócios” ou “comida aberta até tarde”.

Nesse cenário, descrever a experiência, e não apenas o prato, passa a ser fundamental. Atualizar site, cardápio e perfil no Google com linguagem que reflita a “vibe” da casa aumenta as chances de aparecer nas buscas certas.

CARDÁPIO VISUALMENTE PESQUISÁVEL

O Google Lens (tecnologia de reconhecimento de imagem do Google) já processa cerca de 25 bilhões de buscas por mês, reforçando a importância da busca visual. A lógica é simples: se o cliente consegue ver um prato, ele precisa conseguir encontrá-lo.

Para bares e restaurantes, isso significa investir em fotos de qualidade e manter os principais pra-

tos visíveis e bem apresentados nos perfis digitais. A imagem deixa de ser apenas estética e passa a ser ferramenta direta de venda.

CRIADORES LOCAIS E CULTURA DE FÃS

Os dados também mostram que consumidores confiam cada vez mais em criadores de conteúdo do que em mensagens institucionais das marcas. A narrativa feita por quem vive a experiência gera mais engajamento do que anúncios tradicionais.

Para 2026, a recomendação é clara: apostar em parcerias com criadores gastronômicos locais, convidando-os a vivenciar a casa, mostrar bastidores e compartilhar a experiência real com sua audiência. Autenticidade, hoje, vale mais do que campanhas superproduzidas.

2026 se apresenta como um período de escolhas estratégicas para bares e restaurantes. Agora, o desafio será transformar tendências em decisões práticas; quem conseguir alinhar sabor, experiência, gestão e comunicação às novas demandas do consumidor tende a crescer e a construir negócios mais relevantes, sustentáveis e conectados com o seu tempo.



NRF 2026: ENTRE IA, PRESENÇA E EXPERIÊNCIA

A NRF 2026 mostra que tecnologia virou base, enquanto a hospitalidade, a experiência sensorial e a verdade seguem como diferencial para bares e restaurantes.

POR **DUDA GOMES**



José Eduardo Camargo

A **NRF RETAIL'S** Big Show 2026, um dos maiores eventos de varejo do mundo, reuniu, entre 11 e 13 de janeiro, em Nova York, líderes globais para discutir os rumos do consumo, da operação e da experiência do cliente. A feira, que funciona como um termômetro das próximas tendências do mercado, deixa claro que o varejo vive uma mudança estrutural: a tecnologia deixa de ser diferencial e passa a ser base, enquanto o humano e o sensorial ganham um valor que nenhum algoritmo consegue substituir.

Para o mercado de alimentação fora do lar, o desafio não é escolher entre inovação ou humanização, mas entender como usar tecnologia para ganhar eficiência sem perder aquilo que sustenta o negócio: a hospitalidade.

As aplicações da IA na operação

Em apresentação, Sundar Pichai, CEO do Google e da Alphabet, dividiu o palco com John Furner, presidente e CEO do Walmart EUA, para mostrar como a inteligência artificial deixou de ser promessa para se tornar base estrutural da operação no varejo.

Pichai destaca que essa transformação muda a forma como marcas e consumidores se comunicam. O modelo tradicional, baseado em buscas por palavras-chave, dá lugar a um atendimento assistencial e orientado por intenção. Em vez de procurar itens isolados, o cliente conversa com a plataforma como se estivesse diante de um atendente experiente, que entende contexto, restrições e objetivos antes de sugerir uma solução.

Na realidade de bares e restaurantes, essa lógica se traduz de forma direta: o cliente deixa de “escolher pratos” para resolver situações - um jantar rápido, uma refeição leve, um pedido para a família ou uma comemoração. Sistemas inteligentes passam a sugerir combinações, orientar escolhas, prever demanda e apoiar a equipe no atendimento, tornando a jornada mais simples para o consumidor e mais eficiente para a operação.

A ideia é que na prática, a IA não substitui a hospitalidade, mas organiza o *backstage* do negócio. Ao assumir tarefas repetitivas e analíticas, ela libera tempo e energia da equipe para o que pode diferenciar um bar ou restaurante: o cuidado, a experiência e a relação humana.

Menos discurso, mais verdade

Uma das discussões que também pauta a feira gira em torno de um desafio comum a todos os setores, inclusive bares e restaurantes: como conquistar a atenção do consumidor em um mercado saturado de mensagens, estímulos e promessas.

No painel com Noura Sakkijha, CEO da Mejuri, marca de joias global; Jess Jacobs, CEO da Coterie, empresa de bens de consumo premium; e Katie Babiniau, CMO da Beyond Yoga, marca de moda es-

portiva e *lifestyle*, o recado foi direto: marcas vencedoras abandonam o discurso puramente comercial para construir conexões emocionais reais, baseadas em valores, verdade e identificação.

Essa lógica aparece de forma ainda mais clara na apresentação de Ryan Reynolds, ator, produtor e empreendedor com atuação consolidada nos setores de bebidas e marketing, por exemplo. Reynolds mostra como autenticidade e humor podem transformar marcas comuns em fenômenos. Segundo ele, o sucesso não nasce de grandes orçamentos ou campanhas impecáveis, mas de envolvimento emocional, velocidade e da coragem de errar antes de acertar.

Para bares e restaurantes, o aprendizado é especialmente relevante. Em um setor onde a experiência é vivida no contato direto, marketing pode não ser o que se posta nas redes, mas o que se vive no balcão, no salão e na relação cotidiana com o cliente. Comunicação rápida, íntima e honesta, tende a gerar mais identificação do que campanhas excessivamente produzidas.

Escapismo e fome sensorial

Ainda, durante sessão de perguntas e respostas conduzida por Cassandra Napoli, especialista em tendências na consultoria WGSN, o debate avança para um ponto relevante no mercado atual: como os negócios podem prosperar em um cenário econômico instável sem disputar apenas atenção, mas conquistando consideração real do consumidor. Segundo a especialista, em um ambiente marcado por excesso de estímulos, o diferencial deixou de ser quem “grita mais alto” e passou a ser quem oferece experiências capazes de gerar vínculo, conforto e significado.

Cassandra destaca a urgência de simplificar ope-

rações e desenhar experiências que entreguem alegria e escapismo no cotidiano.

Em um mundo saturado pelo digital e por conteúdos artificiais, o toque humano e a experiência sensorial emergem como o novo luxo, e como vantagem competitiva concreta para o varejo e os serviços.

Esse movimento se conecta ao conceito de “fome sensorial”, apresentado pela especialista como resposta direta aos anos de hiperconectividade. O consumidor, cada vez mais cansado das telas, passa a buscar vivências que envolvam paladar, olfato e toque, além de ambientes que funcionem como refúgios *offline*.

Para bares e restaurantes, isso representa uma mudança profunda de papel: mais do que vender comida, essas casas passam a vender desaceleração, presença e conexão humana.

Aplicações no mercado brasileiro

Os aprendizados da NRF 2026 mostram que há uma janela clara de oportunidades para bares e restaurantes brasileiros que consigam aplicar esses conceitos de forma gradual, inteligente e consistente. O uso da tecnologia como base operacional, a valorização da experiência sensorial, a comunicação mais humana e a construção de vínculos locais não exigem rupturas imediatas, mas sim ajustes contínuos na gestão, no atendimento e na proposta de valor.

Em um mercado pressionado por custos, margens estreitas e consumidores mais criteriosos, quem conseguir usar inovação para ganhar eficiência, sem abrir mão da hospitalidade, tende a construir negócios mais consolidados. O desafio da alimentação fora do lar brasileira está em traduzir essas tendências para a sua própria realidade, respeitando cultura, escala e contexto local.



Na NRF 2026, a IA se consolida como base estratégica da operação, enquanto hospitalidade, experiência sensorial e verdade viram o diferencial da alimentação fora do lar.

A SUSTENTABILIDADE QUE REDESENHOU O NEGÓCIO

Como o Saldosa Maloca, restaurante da Ilha do Combu, no Pará, tem se tornado um farol para práticas sustentáveis que fazem a diferença no mercado de alimentação fora do lar.

POR **YASMIM PAULINO**

UNIR PRÁTICAS DE sustentabilidade ao cotidiano da gestão de um negócio no setor de alimentação fora do lar soa como algo difícil e distante para muitos donos de bares e restaurantes. Mas, na Ilha do Combu, a 15 minutos de Belém, no Pará, o restaurante familiar de comida tradicional amazônica, Saldosa Maloca, tem se tornado um farol de possibilidades quando o assunto é sobreviver com a ajuda de práticas sustentáveis.

Inaugurado na década de 80, a história do estabelecimento começa com um casal de moradores da Ilha, que decidiu abrir uma espécie de quiosque para atender turistas que visitavam um clube na região. Com tempo e investimento, o negócio cresceu e se enraizou como um dos principais destinos gastronômicos do local.

A inspiração para o nome da casa veio da grande admiração da família pelo grupo musical Demônios da Garoa, ícones das rodas de samba paulistanas e conhecidos pela icônica faixa 'Saudosa Maloca'. Nesse caso, o Saldosa adotou uma grafia diferente e considerada gramaticalmente errada, mas que atraía a curiosidade dos clientes que passavam e liam a placa.

Atualmente, quem toca o negócio são Prazeres e Kelli Quaresma, filhas do casal José Anjos dos Santos e Odete Pena Quaresma dos Santos, fundadores do restaurante, que ainda conta com o auxílio da gerente Débora Santos.

A família vive no território há gerações e possui um vínculo profundo com a ilha. "Nós sempre fomos moradores da ilha. Meu pai veio viver aqui com 14 anos, mas a família da minha mãe já vivia aqui. Meu avô, minha mãe e eu nascemos aqui", conta Prazeres.

O pertencimento traz sensibilidade em aplicar práticas sustentáveis, mas para Prazeres, o que realmente transformou a sustentabilidade em um modelo de gestão do negócio foi a necessidade de sobrevivência.

Sustentabilidade no restaurante

Em 2022, o Saldosa Maloca recebeu o título de Eco Restaurante pelo Sebrae devido às inúmeras práticas sustentáveis aplicadas no cotidiano da operação. "Tudo que fiz aqui foi porque eu tinha uma necessidade. A gente não tinha coleta de resíduo, era um problema para mim, mas eu não me acomodei", conta Prazeres. A herdeira e sócia-proprietária do negó-



cio também atua como chef do restaurante e aponta um dos principais desafios: “produzir o resíduo na quinta-feira e só levar para a cidade na segunda trazia um mau cheiro absurdo, era horrível”.

Ao invés de descartar os resíduos de qualquer maneira, Prazeres investigou opções. Por meio da Abrasel, a equipe do Saldosa conheceu profissionais que trabalham com biodigestores, equipamentos que realizam o tratamento de resíduos orgânicos. O restaurante adquiriu as máquinas, que tratam todo o resíduo da cozinha, transformando-os em biofertilizante e gás metano, queimado parcialmente na cozinha. “Ele não nos atende totalmente, mas o mais importante é que você não está deixando esse metano ir para o ambiente”, explica a chef.

Prazeres conta ainda que reaproveita os óleos da cozinha na produção de sabonetes e detergentes. “A gente faz um detergente e um sabonete usado para lavar a louça do Saldosa. Esse sabonete também fica nos lavabos e nós aromatizamos com essências locais como o patchouli e o capim santo”, detalha.

Em conjunto com a ação dos biodigestores, o restaurante ainda utiliza a compostagem, canudos de

“O diferencial do que estamos desenvolvendo no território está na sustentabilidade social e econômica, mas procuramos abordar todas as dimensões: cultural, do conhecimento, geográfica e institucional”, Mário Carvalho.

papel e realiza a separação dos resíduos recicláveis. Essas práticas não só otimizaram a gestão da operação, solucionando diferentes necessidades do negócio, como ainda geraram reconhecimento internacional. O Saldosa Maloca possui o selo de sustentabilidade emitido pela *Green Destinations*, organização internacional que reconhece destinos gastronômicos alinhados a práticas sustentáveis em todo o mundo.

Inspirações para o mercado

Além de manejar e destinar os resíduos do restaurante, como a sustentabilidade amazônica pode inspirar o mercado de alimentação fora do lar? Nem todo empreendedor tem condições de adotar iniciativas como o uso de biodigestores, como é feito no Saldo-

“O Saldosa Maloca é um restaurante que consegue colocar na prática conceitos que estão sendo amplamente discutidos em outras indústrias do mundo inteiro”, Luiza Campos.

sa Maloca, mas o básico continua rendendo impactos surpreendentes.

“Deixamos de servir a água mineral na garrafa plástica e passamos a servir no copo. Só com essa ação, o Saldosa Maloca deixou de colocar no ambiente mais de 5 mil garrafas em um único ano”, conta Prazeres. Como as águas do rio abrigam o restaurante, as garrafas plásticas se tornaram um incômodo e, mais uma vez, a chef não se conformou. “O nosso restaurante fica completamente dentro do rio e se a garrafa caía, vai para dentro do rio. E aí a gente começou a realmente se incomodar com isso”, narra a chef.

Prazeres ainda argumenta sobre o uso do plástico da cozinha, que tem sido cada vez mais repensado dentro do mercado: “em uma cozinha, tudo é feito em porções. E o plástico não pode ser o vilão, tem que ser o nosso auxiliar. Mas para ele não ser o vilão, você tem que dar uma destinação correta para ele”, demonstrando que tudo deve ser analisado com cautela e estratégia.

A gerente e parceira do negócio, Débora Santos, destacou alguns dos principais pontos positivos das práticas sustentáveis, considerando a operação, a marca e a construção de um público de clientes.

“Além de promover a conservação da floresta e a valorização da cultura local, as práticas sustentáveis auxiliam na otimização da operação do restaurante, reduzindo custos e melhorando a eficiência. Além disso, valorizam a marca, trazendo reconhecimento como um estabelecimento comprometido com a sustentabilidade, e atraem clientes que buscam experiências autênticas”, afirma a gerente.

Essa perspectiva sobre o impacto das práticas sustentáveis é compartilhada por especialistas do setor.

Luiza Campos, líder do time de ASG na Abrasel, destaca a importância do mercado de alimentação fora do lar ter como referência uma gestão sustentável como a do Saldosa.

As ações de gestão dos resíduos do restaurante otimizam o cotidiano da operação e reduzem os impactos do negócio no ecossistema da ilha, mas sobretudo contribuem para que um movimento em cadeia se fortaleça.

“Quando a Prazeres conta a história dela, ela fala do entendimento de que o restaurante faz parte de um ecossistema, de uma cadeia de produção, então essa cadeia toda precisa estar fortalecida”, afirma Campos.

O sustentável no coletivo

Na direção de incentivar o turismo sustentável real, moradores da Ilha do Combú desenvolveram um projeto de estruturação turística que promove o ecoturismo e fortalece o empreendedorismo local, a Rota do Combú. “Quando buscamos esse turismo de experiência, acreditamos que isso vai trazer um turismo mais duradouro para a ilha”, destaca Prazeres.

Por enquanto, o projeto é composto por 14 empreendimentos que oferecem diversas experiências na Ilha para quem deseja mergulhar na Amazônia. O Saldosa Maloca está entre os destinos gastronômicos. “Não queremos apenas o turista que vem aqui para comer um peixe, tomar uma cerveja, ouvir uma música alta e ir embora. Queremos esse turista que quer vir e entender esse ecossistema tão complexo que é a Amazônia. Pelo menos, tentar ficar mais próximo de uma cultura ainda tão desconhecida que é a nossa”, continuou a chef.



Sustentabilidade Amazônica

A Rota do Combú oferece experiências autênticas na Amazônia paraense, que incluem vivências culturais de quem transmite saberes passados de geração em geração. Uma das operadoras que realizam esse trajeto é a Vida Cabocla, projeto com o qual Mário Carvalho colabora. Carvalho é professor, assessor, chocolateiro, pesquisador e ainda trabalha com roteiros turísticos que valorizam diversos empreendimentos ribeirinhos, unindo os saberes rurais ao turismo.

Segundo ele, a ideia de sustentabilidade não pode ficar restrita à superfície e existe uma pergunta importante a ser feita sobre: “como essas experiências se relacionam com a cultura ancestral ribeirinha? O quanto valorizam essa cultura?”.

Na experiência do pesquisador, a ideia de sustentabilidade precisa ser aplicada respeitando as características de cada território e das pessoas que já estão inseridas ali há centenas de anos. “Essa é uma grande distinção para o setor de alimentação: não usar

a cultura amazônica de forma colonialista”, explica.

Para ele, não basta comprar algum produto da agricultura familiar ou desenvolver práticas que se dizem sustentáveis e não respeitam o conhecimento ancestral, as pessoas e aquele lugar. “Na hora de usar o jambu, por exemplo, precisamos aplicá-lo de forma que valorize o patrimônio cultural e material daquela região, a tradição alimentar”, orienta.

Muito além dos limites do Norte do país, a gestão do Saldosa Maloca e a mobilização dos empreendedores ribeirinhos por um ecoturismo provam como é possível alinhar o crescimento de bares e restaurantes às práticas sustentáveis. Mesmo sem grandes investimentos, a perspectiva da sustentabilidade amazônica focada no coletivo inspira possibilidades mais acessíveis que promovam mudanças reais.

“O importante é que os gestores e proprietários se conscientizem de que o setor precisa fazer esse movimento não só em prol da saúde ambiental do planeta, mas também da saúde financeira do negócio”, destaca Campos.

Algo que é característico do mercado de bares e restaurantes é ser uma ponte de comunicação com a sociedade e isso é uma janela de oportunidade de conscientização. “A partir do momento que um estabelecimento consegue implementar ações, processos, uma gestão mais sustentável, ele consegue também gerar essa conscientização na sociedade”, completa Campos.

Em um cenário de insegurança sobre o futuro do planeta e uma COP 30 sediada no Norte do Brasil, o mercado de alimentação fora do lar pode se colocar como um agente importante na direção de reduzir os impactos negativos na natureza.

CONSTRUINDO TALENTOS PARA O MERCADO



Empresários e entidades do mercado de alimentação fora do lar assumem o protagonismo na qualificação profissional e transformam a realidade social ao formar seus próprios talentos em vez de esperar pelo currículo ideal.

POR **BRENER MOUROLI**

O BRASIL VIVE um paradoxo no mercado de trabalho que é especialmente visível nas esquinas movimentadas de bares e restaurantes. De um lado, milhões de brasileiros em busca de oportunidades; do outro, empresários com placas de “contrata-se” que parecem nunca sair das paredes e balcões. A queixa é a mesma em relação à falta de mão de obra qualificada; mas, um grupo visionário de donos de negócios de alimentação fora do lar e associações decidiu que a reclamação deveria dar lugar à ação.

Ao invés de aguardarem a solução chegar, eles entenderam que a missão de formar o profissional, e transformar a realidade social ao redor, está também na mão deles.

A relevância econômica do setor e a escassez de mão de obra justificam a urgência dessas iniciativas. Segundo dados do estudo Bares e Restaurantes no Brasil, realizado pela Abrasel, em parceria com a FGV, o setor de alimentação fora do lar é um motor importante da economia brasileira, com quase 1,4 milhão de estabelecimentos ativos até agosto de 2024. Mais do que números de empresas, trata-se de gente: quase 5 milhões de trabalhadores atuam no setor.

Foco humano

Em São Paulo, Rafael Maia, fundador da rede de pizzarias Dom Raffaello, sentiu na pele a dificuldade de expansão. Com a rede crescendo para 16 lojas, a contratação e a retenção de talentos sempre são pontos que marcam o negócio.

“Costumo dizer que meu negócio não é pizza, é gente. A verdadeira diferença está ali, na ponta: em reter talentos, manter a equipe motivada e mostrar que cada um pode ir além, enquanto nós, como empresa, precisamos corresponder, entregando o mesmo empenho e compromisso”, analisa o empresário.

Pensando nas demandas e na cultura interna, em vez de estagnar, Maia olhou para a comunidade do Cantagalo, vizinha a três de suas unidades. Aproveitando uma parceria com o Projeto Amigos da Comunidade (APAC), ele desenhou um projeto-piloto para transformar jovens da periferia em profissionais.

“O projeto surgiu da dificuldade que todo empreendedor tem de contratar. Você vê que é bem complicado, principalmente nesse segmento de alimentação fora do lar”, conta Maia detalhando que o projeto-piloto contou com 20 alunos, dos quais seis de formaram no fim de 2025. O projeto nasceu unindo 15 horas de teoria comportamental na ONG com 15 ho-

ras de prática dentro das pizzarias, ministradas pelo próprio Rafael.

O foco inicial eram jovens, mas a procura abraçou perfis diversos, incluindo pessoas com outras aptidões e idades. O empresário conta que inicialmente, a ideia era “pegar um cara que acabou de sair da escola, um cara ‘cru’ e dar o treinamento na prática”, que vê no certificado uma porta aberta para o mercado.

O resultado do projeto-piloto foi imediato, com a contratação da maioria dos finalistas. Mas o ganho real vai além da vaga. Rafael instituiu uma cultura onde o crescimento é a meta: “Quem entra como ajudante geral, eu estou preparando para ser meu sócio. Eu não o quero como um empregado, quero ele realmente como um braço direito”, afirma.

Identidade local

A quase 3.000 km de distância, em Belém, no Pará, Yvens Penna enfrentava um problema diferente, mas igualmente complexo. A gastronomia paraense é mundialmente premiada, mas, como ele apresenta, a coquetelaria não acompanhava o ritmo. “Se você for em qualquer restaurante de alta gastronomia aqui em Belém, você vai comer uma das melhores comidas da sua vida. Mas, se você pedir um coquetel, provavelmente vai beber um coquetel medíocre”, dispara o fundador do Muamba Bar.

Penna entendeu que não adiantava ter um bar excelente se a cena local não existisse. “Não adiantava a gente fazer um trabalho de andorinha solitária. A gente precisava criar uma cena, qualificar o mercado”, afirma. Foi assim que o Amazônia Sour, inicialmente idealizado como um festival, transformou-se em uma plataforma de educação que, em 2024, qualificou gratuitamente mais de 130 pessoas.



Na primeira turma do projeto Trampo Massa, formaram seis alunos e todos eles já saíram com emprego garantido.

A abordagem de Penna toca na ferida da identidade cultural, na valorização do insumo que vem da localidade. Por isso, ele explica que o treinamento não ensina apenas a misturar bebidas; ensina a valorizar o território. “Não é só ensinar a fazer um Gin Tônica ou um Negroni. É ensinar a fazer um coquetel com cupuaçu, com bacuri, com jambu”, destaca. Para ele, o impacto vai além da técnica: “Quando esse bartender for para o balcão, ele vai ser um embaixador da Amazônia”.

“A gente viu pessoas que nunca tinham pegado numa coqueteleira saindo do curso empregadas”, celebra o empresário. Hoje, o projeto não só resolve o problema de mão de obra, mas eleva o nível de toda a hospitalidade de Belém.

Reabilitação completa

Enquanto Rafael Maia e Yvens Penna atuam na formação direta, em Florianópolis (SC), o desafio ganha contornos de trabalho social. O Projeto Rumo Certo, desenvolvido pela Associação Alberto de Souza, tem

como foco o atendimento das demandas de pessoas em situação de rua no município.

Leandro Lima, um dos coordenadores do projeto, explica que a abordagem vai muito além do assistencialismo tradicional, o foco é a autonomia total do indivíduo através do trabalho. “Nós acreditamos muito na expressão reabilitação social e econômica. Muitas organizações tratam apenas da reabilitação social, mas a pessoa precisa estar reabilitada economicamente para que possa dar conta de viver nesse mundo, de fazer parte da sua família”, defende Lima.

O projeto funciona como uma engrenagem complexa que envolve abrigo, saúde, resgate de escolaridade e oficinas de capacitação profissional, incluindo turmas de garçom formadas por professores voluntários do próprio setor de eventos.

A conexão com o mercado é direta e conta com o apoio da Abrasel em Santa Catarina para a inserção desses novos profissionais. Os resultados são palpáveis: de junho a dezembro de 2025, o projeto encaminhou mais de 120 pessoas para o mercado de tra-



Ivens Penna, idealizador do projeto, considera que a ação é mais que profissionalização, é também uma valorização da cultura local.

balho formal para cerca de 20 empresas diferentes. “É possível deixar a situação de rua com dignidade e resgatando a situação anterior”, afirma Lima, que finaliza “um vai contando para o outro como a sua vida melhorou a partir de ter o primeiro salário, de trabalhar numa empresa conceituada [...] isso está gerando um efeito motivador entre eles”.

Futuro agora

Os exemplos de São Paulo, Pará e Santa Catarina provam que a “falta de mão de obra” pode ser, na verdade, uma falta de iniciativa em formá-la. Seja através de um empresário individual como Rafael Maia, de um movimento cultural como o de Yvens Penna, ou de uma parceria social estruturada como a de Leandro Lima, a solução passa por assumir a responsabilidade.

Muitos donos de bares e restaurantes podem pensar que não possuem estrutura para iniciar algo semelhante, mas a profissionalização exige mais intencionalidade do que grandiosidade. A retenção e

a fidelidade são os primeiros ganhos. “Eles preferem trabalhar com pessoas a menos do que ter uma pessoa ali para ser um encosto”, diz Maia sobre o compromisso de sua equipe.

Além disso, existe o impacto na comunidade. Em tempos em que o consumidor valoriza marcas com propósito, ser a empresa que dá a primeira oportunidade, que valoriza a cultura local ou que apoia o resgate da cidadania é um diferencial poderoso.

O setor de bares e restaurantes é, historicamente, a porta de entrada para o primeiro emprego de milhões. Assim, assumir o protagonismo na formação não é apenas ajudar o próximo, é estratégia de negócio inteligente.

Como resume Penna: “Quando você ensina para uma pessoa, você não está ensinando apenas a fazer um drink; você está dando a ela uma profissão, uma carreira, uma perspectiva de futuro”. Cabe agora a cada um decidir: continuar esperando o currículo perfeito chegar ou começar a formar o futuro da sua empresa hoje mesmo?

ABRASEL

EM
~

AÇÃO



Abrasel 40 anos

Uma história de lutas, representatividade e desenvolvimento.

QUARENTA ANOS ATRÁS, os empreendedores de alimentação fora do lar buscavam resolver sozinhos problemas que pertenciam a todo mundo, como impostos, mão de obra, regulamentação e tantas outras dores que afligiam todo o setor. Foi assim que surgiu a **Abrasel**, com espírito de rua, cabeça empreendedora e vontade de organizar o jogo. Ao longo do tempo, a entidade aprendeu com os tombos, celebrou as vitórias e criou pontes entre quem cozinha, serve, investe e consome.

A história é feita de conversa, articulação e muito trabalho de base. A Abrasel investiu para dar visibilidade a quem faz acontecer e estar presente onde o setor precisa de apoio, aproximando conhecimento, crédito e mercado de quem está começando e de quem quer durar mais. Além de transformar boas ideias em oportunidades reais para milhares de negócios espalhados pelo país.

Agora, aos 40, o movimento continua com mais ousadia e pés firmes no chão. O objetivo é gerar prosperidade concreta para quem empreende, com soluções que saem do papel e viram receitas, parcerias, serviços e produtos. Isso através de estímulos para iniciativas que façam o caixa respirar, melhorem a gestão e aumentem a vida útil das empresas, para que não sejam histórias de temporada, e sim de longo prazo.

Planejamentos e execuções estratégicas

Inicialmente chamada de Associação Brasileira de Empresas de Entretenimento e Lazer, a Abrasel tinha como foco as casas de entretenimento. No final da década de 1990, as lideranças se reuniram para traçar o primeiro plano estratégico nacional da associação, uma nova fase institucional com planejamentos quinquenais, quando foram analisados os pontos fortes e fracos da entidade e definidos os objetivos futuros.

Cinco anos depois, um segundo ciclo de planejamento deu continuidade a esse processo de profissionalização da gestão. Esses primeiros planejamentos permitiram à Abrasel identificar sua capacidade de articulação e reconhecer fragilidades. Por isso que, em 2004, mudou sua razão social para Associação Brasileira de Bares e Restaurantes e abraçou, também, as causas nacionais voltadas ao setor de alimentação fora do lar.

O avanço na organização interna logo se refletiu externamente: em 2006, por exemplo, a Abrasel le-

vou a culinária brasileira ao palco internacional ao organizar o festival Brasil Sabor na sede da ONU, em Nova York, um feito que evidenciou o alcance e o potencial de representação da entidade.

O plano estratégico que se encerrou em 2025 foi um marco importante da história da entidade pois foi nesse período que a Abrasel se consolidou como uma das 10 entidades mais influentes do Brasil e reforçou seu papel de liderança na representação e desenvolvimento do setor de alimentação fora do lar no país. Para o futuro, o foco é aumentar a capilaridade de atuação, ser favela e aumentar a longevidade dos estabelecimentos.

Manifesto Simplifica Brasil

Com a ideia de consolidar os ideais políticos-urbanos da entidade foi elaborado o **Manifesto Simplifica Brasil** que reconhece que os espaços de convivência social melhoram a vida urbana. O texto expressa a visão de que cidades mais humanas e prósperas dependem da vitalidade de bares e restaurantes.

Como a maioria da população do país vive em áreas urbanas, a qualidade de vida nacional depende da força de suas cidades. Essa vitalidade, segundo a Abrasel, nasce nos estabelecimentos de alimentação fora do lar.

O manifesto propõe um novo pacto nacional nascido “das ruas”, ou seja, a partir das bases da sociedade. Defende que cidades sejam mais humanas, seguras e dinâmicas. Elas são o caminho para uma prosperida-

de democrática e duradoura, os bares, cafés, restaurantes são espaços de convívio que funcionam como células vitais do organismo urbano, gerando interação entre pessoas de todas as origens e tornando as ruas mais seguras e acolhedoras.

Contudo, essa visão exige remover os entraves burocráticos que hoje sufocam os negócios voltados às ruas. Simplificar o Brasil, nessa ótica, significa derrubar essas travas e libertar a iniciativa privada para que bares e restaurantes se desenvolvam e deem vida às ruas.

Nesse contexto, bares e restaurantes animam as calçadas com gente e luz, tornam as ruas mais seguras e diversas. A presença de pessoas atrai mais pessoas, até porque “gente gosta de gente”, e essa movimentação contínua é essencial para a segurança. Assim, cada bar ou restaurante de bairro vai além da função econômica: torna-se um ponto de encontro que inibe a criminalidade e promove a coesão social ao reunir diferentes grupos em torno do convívio.

Por fim, o Manifesto ressalta que fortalecer esses estabelecimentos é investir no futuro do país. Bares, cafés e restaurantes despontam como a parte visível de uma gigantesca engrenagem econômica que é o setor de serviços. Na qual, uma parte essencial é o trabalhador do setor.

Funcionários no centro das atenções

A preocupação com a mão de obra e a qualificação profissional sempre estiveram presentes na Abrasel.

Por exemplo, em 1991 a entidade já promovia capacitações em parceria com o SENAC. No campo trabalhista, também contribuiu diretamente para a modernização de algumas leis.

A associação esteve entre as principais articuladoras da regulamentação do contrato de trabalho intermitente, conquistada na reforma trabalhista, que trouxe mais flexibilidade na contratação e formalização de funcionários no setor. Da mesma forma, apoiou a lei que disciplinou a cobrança e a distribuição das gorjetas aos empregados, garantindo segurança jurídica tanto para os estabelecimentos quanto para os trabalhadores.

Buscando incentivar a geração de empregos, a Abrasel também se engajou em propostas inovadoras de contratação, como a chamada Carteira Verde e Amarela, que visava reduzir encargos trabalhistas e facilitar a inserção de jovens no mercado de trabalho.

Atuação em diferentes frentes

Na agenda tributária e econômica, a Abrasel lutou para obter a elevação dos limites do regime do Simples Nacional para pequenas empresas, aliviando a carga fiscal sobre bares e restaurantes. Também conseguiu reduzir custos financeiros para o setor, uma vez que foi parte ativa da pressão que levou o Banco Central, em 2013, a assumir a regulação dos meios de pagamento, coibindo taxas abusivas cobradas pelas operadoras de cartão de crédito.

Além disso, a Abrasel foi voz ativa em defesa do

modelo de parcelamento sem juros nas vendas com cartões, barrando tentativas de aumento de até 40% nas taxas das maquininhas e preservando uma importante ferramenta de competitividade para os estabelecimentos.

A Abrasel sempre buscou manter forte presença institucional na defesa de um ambiente de negócios mais favorável e, por isso, foi uma das vozes importantes da Lei da Liberdade Econômica, marco legal sancionado em 2019 para desburocratizar a abertura e gestão de empresas no país. Esteve igualmente engajada em pautas de estímulo ao crédito, apoiando a criação do Cadastro Positivo, que reduziu os custos financeiros para pequenos negócios ao valorizar o histórico de bons pagadores.

No que diz respeito a regulamentações, colaborou pela aprovação do Selo Arte, medida que permite a venda interestadual de alimentos artesanais e impulsiona pequenos produtores regionais. Cada uma dessas conquistas vem de uma atuação estrategicamente planejada.

Resiliência fundamental

Em 2020, a maior crise da história do setor causada pela pandemia de COVID-19 pôs à prova toda a capacidade de articulação da Abrasel. De imediato, a entidade assumiu o protagonismo na defesa de medidas emergenciais para salvar negócios e empregos. Foi uma das principais articuladoras da Medida Provisória 936, que permitiu a flexibilização temporária

de salários e jornadas com respaldo governamental. Essa iniciativa garantiu a sobrevivência de milhares de estabelecimentos e manteve trabalhadores empregados durante os momentos mais agudos da crise.

Nesse período, Abrasel também trabalhou na elaboração de protocolos sanitários para a reabertura segura de bares e restaurantes, contribuindo para que a retomada das atividades ocorresse de forma responsável e alinhada às autoridades de saúde.

Em meio à pandemia, a Associação trabalhou intensamente para que o segmento de alimentação fora do lar fosse reconhecido como atividade essencial. Esse reconhecimento assegurou respaldo para manter restaurantes abertos mesmo em períodos de restrições, reforçando a importância social do setor na oferta de alimentação e empregos.

Olhos no futuro

Com os olhos postos no futuro e a experiência de 40 anos como alicerce, a Abrasel renova sua confiança nos próximos anos e mantém vivo o espírito de inovação e colaboração que sempre a guiou. Os bares e restaurantes, protagonistas da vida urbana brasileira, continuarão a ser locais de encontro, cultura e desenvolvimento econômico nas cidades.

A Abrasel, a partir da união, da visão e do trabalho contínuo, estará presente para assegurar que os estabelecimentos possam ser mais longevos e que o setor siga crescendo de forma sustentável e competitiva, sendo cada vez mais valorizado.



Saque-aniversário do FGTS, autonomia e liberdade financeira

Especialistas, decisores e parlamentares criticam restrições impostas sem debate no Congresso e alertam para efeitos sobre queda no consumo e na taxa de empregos formais.

EM DEZEMBRO DE 2025, a Abrasel, junto a outras entidades, representantes de instituições de consumidores e parlamentares, promoveu o debate “**Saque-Aniversário: autonomia e liberdade financeira para o trabalhador**”, para discutir o impacto das mudanças do saque-aniversário do FGTS e suas implicações, tanto para a economia quanto para a autonomia dos trabalhadores.

O evento foi dividido em dois painéis. O primeiro se intitulava “**O futuro da autonomia do trabalhador e o papel do Legislativo**”, enquanto o segundo foi “**Saque-aniversário: o efeito dominó da restrição, do consumidor ao comércio e serviços**”.

Painel 1 – O futuro da autonomia do trabalhador e o papel do Legislativo

Abrindo o primeiro painel, o economista e ex-secretário de Avaliação de Políticas Públicas do Ministério da Fazenda, Alexandre Manoel, explicou mais sobre mudanças que entraram em vigor no dia 1º de novembro de 2025. Ele alertou que as novas restrições à antecipação do benefício (como limites no número de operações, nos valores e nos prazos) reduzem significativamente o acesso dos trabalhadores aos recursos do fundo.

Segundo ele, a medida compromete o papel do saque-aniversário como instrumento de ampliação da liquidez, aumento do bem-estar e redução da informalidade no mercado de trabalho, além de já provocar queda expressiva nas operações de crédito vinculadas à modalidade.

O debate sobre as mudanças no saque-aniversário do FGTS também trouxe destaque para a atuação política em torno do assunto, com críticas à forma e ao mérito das medidas adotadas pelo governo após a rejeição de uma medida provisória pelo Congresso Nacional. Para o senador Efraim Filho, presidente da Frente Parlamentar de Comércio e Serviços no Senado (FCS), as restrições impostas pelo Conselho Curativo do FGTS à modalidade do saque-aniversário afetam diretamente a vida cotidiana dos trabalhadores e representam uma tentativa do Estado de limitar o direito do cidadão de administrar um recurso que lhe pertence por direito.

Ainda segundo o senador, ao restringir o acesso aos recursos do FGTS, o governo adota uma postura paternalista e desconsidera a capacidade do cidadão de tomar decisões sobre o próprio dinheiro. “O Estado tenta dizer ao trabalhador o que é melhor fazer com um recurso que é seu, sem conhecer a sua realidade, suas demandas e suas urgências”, afirma.

*“Apesar do invólucro técnico e burocrático, esse tema fala da vida real. Fala de comida na mesa, de pagar contas, de quitar dívidas. O saque-aniversário é uma iniciativa que deu certo e que ajuda o trabalhador a lidar com as urgências da sua família”,
Efraim Filho.*

A reação do Congresso Nacional às mudanças no saque-aniversário do FGTS também foi reforçada pelo deputado Júlio Lopes, vice-presidente da FCS na região Sudeste, que defendeu a suspensão das novas regras por meio de um Projeto de Decreto Legislativo (PDL). Durante o debate, o deputado afirmou que a decisão do Conselho Curador do FGTS, transformada em decreto, extrapola as atribuições do Poder Executivo e afeta diretamente os trabalhadores que mais dependem da modalidade para acessar crédito com juros mais baixos.

Ainda segundo Júlio Lopes, a medida penaliza sobretudo os trabalhadores mais vulneráveis, que encontram no saque-aniversário uma das poucas alternativas de acesso a crédito. “75% dos usuários do saque-aniversário estão negativados. São pessoas que não têm outra opção no mercado e que hoje acessam a menor taxa de juros disponível”, endossou.

O parlamentar também contestou o argumento de que a suspensão do saque-aniversário seria necessária para preservar o saldo do FGTS. “Não é verdade que o fundo esteja em risco. No último ano, o FGTS cresceu cerca de 14,5%, muito acima da inflação. Por

todas essas razões, estou confiante de que essa medida será revertida e de que o Congresso cumprirá seu papel de proteger o trabalhador”, concluiu. Segundo o deputado, haverá a reversão, seja pelo PDL do legislativo, seja pela ação no STF impetrada pelo também deputado Paulinho da Força.

Os impactos econômicos e a falta de diálogo com os trabalhadores também foram destacados pelo deputado Luís Carlos Gomes, vice-presidente da FCS na Câmara dos Deputados, durante o debate. Ao citar dados do setor bancário, o parlamentar alertou para a dimensão do programa e para os efeitos práticos da restrição ao acesso aos recursos, que, segundo ele, foi implementada sem a devida discussão com a sociedade ou com o Congresso Nacional.

“De acordo com dados da Associação Brasileira de Bancos, 35 milhões de trabalhadores optaram pelo saque-aniversário e 20 milhões já fizeram a antecipação, o que injetou cerca de R\$ 84 bilhões na economia nos últimos anos. Não faz sentido tentar regulamentar algo que já está regulamentado, ainda mais sem ouvir o principal interessado, que é o trabalhador”.

Painel 2 – Saque-aniversário: o efeito dominó da restrição, do consumidor ao comércio e serviços

A preocupação com os efeitos das mudanças no saque-aniversário do FGTS sobre o cotidiano dos trabalhadores e sobre a atividade econômica também marcou o segundo painel do debate.

Representando o setor de bares e restaurantes, Paulo Solmucci, presidente-executivo da Abrasel, alertou que as restrições atingem principalmente trabalhadores de baixa renda e pequenos empreendedores, que sentem de forma imediata qualquer redução de liquidez e consumo.

“O nosso setor sente essas mudanças na pele. E o que está acontecendo é uma covardia com o trabalhador menos favorecido, aquele que ganha pouco, que está negativado e que muitas vezes depende desse recurso para resolver uma urgência”, afirmou Solmucci. Para ele, uma das alterações mais graves foi a imposição de novos prazos para acesso aos recursos. “Você não pode nem sequer acessar quando precisa. Tem que esperar 90 dias. Isso ignora completamente a vida real, a necessidade do momento”.

Solmucci também criticou a falta de transparência e de debate público sobre as mudanças. “Essa foi uma alteração feita de forma silenciosa. O trabalhador não sabe que isso aconteceu, muitos parlamentares não sabem, e isso prejudica não só o cidadão, mas toda a cadeia de pequenos negócios, do bar ao cabeleireiro. Quem ganha com isso? É uma mudança que atinge milhões de pessoas e foi feita sem diálogo, sem transparência e sem passar pelo Parlamento”.

A perspectiva dos consumidores também esteve presente no segundo painel, com críticas à forma como o governo tem tratado o saque-aniversário do FGTS. O diretor-geral da Associação Brasileira de Defesa do Consumidor (Proteste), Henrique Lian,

defendeu a manutenção do programa e afirmou que eventuais distorções da política poderiam ser corrigidas sem comprometer um mecanismo que, segundo ele, se mostrou eficaz ao ampliar o acesso a crédito e movimentar a economia.

“Desde o início, o Ministério do Trabalho identificou um problema pontual no saque-aniversário, mas adotou uma lógica equivocada: em vez de corrigir a falha, optou por inviabilizar uma política pública exitosa”, afirmou Henrique. Para ele, o argumento de que a modalidade ameaçaria o equilíbrio do FGTS não se sustenta nos dados. “O patrimônio do fundo passou de cerca de R\$ 500 bilhões em 2019 para R\$ 700 bilhões em 2024, além da distribuição de R\$ 13 bilhões em lucros aos trabalhadores, o que mostra que o receio de esvaziamento era infundado”.

A produtividade do trabalhador também foi abordada pelo presidente da União Nacional de Entidades do Comércio e Serviços (Unecs) e da Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores (ABAD), Leonardo Miguel Severini. Segundo ele, a modalidade cumpre um papel importante ao permitir que o cidadão substitua dívidas caras por um crédito mais acessível, sem comprometer diretamente o orçamento mensal.

“Vivemos um cenário de endividamento elevado e taxas de juros extremamente abusivas, especialmente no rotativo do cartão e nas financeiras. Ter acesso a um recurso que é do próprio trabalhador, com uma taxa muito mais baixa, permite acertar dívidas em um patamar elevado sem pressionar o orçamento”, disse. Para o presidente da Unecs, além do efeito financeiro, o saque-aniversário gera impactos positivos sobre o bem-estar e a produtividade. “Esse acesso traz um alívio psicológico importante, que se reflete na motivação, na relação de emprego e na produtividade, ajudando a manter a economia girando”.

Para finalizar, Alex Sander Gonçalves, diretor da Associação Brasileira de Bancos (ABBC), comentou o impacto direto das novas regras sobre a oferta de crédito e o perfil dos trabalhadores afetados. Segundo ele, as medidas em vigor desde novembro provocaram uma retração imediata e expressiva na antecipação do saque-aniversário, atingindo principalmente a população de baixa renda.

“As mudanças aprovadas em outubro e implementadas em novembro resultaram em uma queda superior a 80% no volume de crédito concedido. Em média, os bancos emprestavam cerca de R\$ 3 bilhões por mês na antecipação do saque-aniversário; já no primeiro mês após as alterações, esse volume caiu para menos de R\$ 600 milhões”, afirmou.

Para ele, o principal fator da retração não foi o teto por parcela, mas o piso mínimo imposto. “O que mais afetou as concessões foi o piso de R\$ 100, porque estamos falando de um público de baixa renda, com saldos menores no FGTS. Esse é justamente o trabalhador que mais utilizava a antecipação”.

“Pesquisa que contratamos mostra que o principal destino do recurso é o pagamento de contas atrasadas e despesas do dia a dia, como saúde e pequenos reparos domésticos. 74% desse público está negativado, ou seja, não tem outra opção de crédito”, explicou.

O debate teve o patrocínio das entidades ABAD, Abrasel, Afrac, CACB, CNDL, euroconsumeres Brasil e GS1 Brasil. Também contou com o apoio institucional da FCS, a divulgação do grupo O Globo e realização da Editora Globo.



A Íntegra do debate está disponível no YouTube:

Guerreiro jardineiro ou jardineiro na guerra?



André Datrato, empresário do setor de alimentação fora do lar e porta-voz do Burger Crew.

Em gestão, liderança e gastronomia, aprendemos muito mais sobre pessoas do que sobre processos. E algumas metáforas ajudam a iluminar aquilo que na correria do dia a dia costuma passar despercebido.

Uma delas, extremamente atual para quem empreende no setor de bares e restaurantes, é a pergunta: “é melhor ser um guerreiro jardineiro ou um jardineiro na guerra?”

À primeira vista soa filosófico. Mas, olhando com profundidade, essa frase revela um princípio essencial para qualquer empreendedor que vive o calor da cozinha, a pressão da operação e a instabilidade do mercado.

O jardineiro na guerra representa alguém que sabe criar, cultivar, cuidar. Mas colocado no meio do conflito — crises financeiras, falta de equipe, alta de insumos, concorrência predatória — ele simplesmente não está pronto.

No setor de alimentação, vemos isso acontecer o tempo todo: gente que abre restaurante com paixão, mas sem técnica. Gestores que cuidam do produto,

mas não entendem de gestão. Empresários que querem “paz”, mas ignoram que o mercado é competitivo, imprevisível e, por vezes, cruel.

Esse jardineiro na guerra se machuca rápido. Desanima rápido. Desiste rápido. Porque a intenção é boa, mas a estrutura não aguenta.

Do outro lado está o guerreiro jardineiro. Ele conhece a pressão, o calor, o risco. Foi forjado na dificuldade real — aquela que quem empreende conhece bem: caixa apertado, equipe reduzida, madrugada resolvendo problema, cliente exigente, burocracia pesada, erros que custam caro.

Esse guerreiro sabe lutar. Mas, ao contrário do guerreiro bruto, ele escolhe cultivar: cultura, equipe, qualidade, constância, processos, relacionamento, propósito.

Ele tem a força para enfrentar a guerra, mas a inteligência para não viver em estado de guerra o tempo todo. Esse é o empresário que cresce. É o líder que retém gente boa. É o profissional que transforma o ambiente e inspira o setor.

E o que isso tem a ver com bares, restaurantes e hamburguerias? Tudo. Nosso setor exige uma combinação rara: disciplina militar com sensibilidade humana.

Você precisa ter rigidez para controlar custos, firmeza para liderar pessoas, coragem para assumir riscos, estratégia para crescer e preparo para lidar com pressão. Mas também precisa ter capacidade de cultivar: cultura, equipe, qualidade e marca.

Empresários que são apenas jardineiros sofrem com a realidade dura do operacional. Empresários que são apenas guerreiros quebram a própria equipe. O segredo é o equilíbrio.

Força sem sabedoria destrói. Sabedoria sem força não sustenta. O equilíbrio é ser os dois.



DO BRASIL À MESA:

**produtos tradicionais
com gosto típico
do Brasil de verdade.**

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



NOVA
VERSÃO 3.0

MAIS
INTUITIVA



MAIS SABORES
TRADICIONAIS BRASILEIROS

MAIS
CONTEÚDOS

Um vale que pode render
até **40% mais,**
com tecnologia iFood e
aceitação em mais de
11 milhões
de estabelecimentos.

Esse é o iFood Benefícios.

Quer mais motivos para
contratar? **Taxa zero**
de adesão, administração,
emissão e envio do cartão.



Contrate
agora!



ifood Benefícios