

# B&R

R\$ 25,90  
ano 29  
#169

*fora do lar, dentro do negócio*

## CARDÁPIO VIROU BULA?

Com novos modismos para emagrecer, o padrão de consumo pode mudar de vez. O seu cardápio também?



**Bares &  
Restaurantes**

**E MAIS:**  
As oportunidades  
do mercado  
de pastéis, um  
nicho fenomenal



SEM GLÚTEN  
STELLA ARTOIS  
LUPULO NOBRE  
SAAZ

STELLA ARTOIS

ANNO 1366

STELLA  
ARTOIS

PURE GOLD  
MENOS CALORIAS\*  
SEM GLÚTEN  
CERVEJA PURO MALTE

ANNO 1366

STELLA  
ARTOIS



BEBA COM MODERAÇÃO

# Stella Pure Gold

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



Ano 29 #169

Publicada desde 1/07/1996

A edição 169 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

**EDITORA** Duda Gomes

**EDITOR DO PORTAL B&R** Brenner Mouroli

**REPORTAGEM** Yasmim Paulino

**SOCIAL MÍDIA B&R** Tais Marino

**FOTO DA CAPA** Michel Téo Sin

**PROJETO GRÁFICO E ARTE FINAL** Daniel Justi


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


**INFORMAÇÃO SOBRE REPORTAGENS E SUGESTÕES DE PAUTAS:**

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


**IMPRESSÃO:** CBI

**TIRAGEM:** 28.250 exemplares

 bareserestaurantes.com.br

 bareserestaurantes

 O Café e a Conta

 bareserestaurantes

 BareseRestaurantes

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



**abrasel** 40 anos

# O CAFÉ EA CONTA PODCAST

COM **DANILO VIEGAS**

**NO YOUTUBE  
E NOS  
PRINCIPAIS  
STREAMINGS**

**NOVA  
TEMPORADA!**

*A sexta temporada do Café e a Conta já chegou, com nova marca e formato, para inspirar donos de bares e restaurantes a tomar as melhores decisões.*

**NOVOS EPISÓDIOS  
QUIZENAS ÀS QUINTAS**



**B&R**  
*fora do lar, dentro do negócio*

# Hora de ajustar as velas



PAULO SOLMUCCI  
*março de 2026*

**OS ÚLTIMOS MESES** mostraram algo que o empreendedor brasileiro aprende a reconhecer no dia a dia: quando as condições de mercado melhoram, o setor avança rápido. Não vivemos um período de euforia, mas atravessamos um ciclo recente mais favorável, com inflação cedendo, sinais de estabilização no crédito e manutenção do consumo em níveis relevantes, de modo especial em nosso setor. Esse ambiente, ainda que imperfeito, ajudou bares e restaurantes a atravessar 2025 com mais previsibilidade do que nos anos anteriores. E tudo indica que este ano deve seguir nessa mesma direção.

As projeções mais recentes para a economia brasileira apontam para um ano de crescimento moderado, inflação mais controlada e início de um processo gradual de redução dos juros. Esse conjunto não resolve todos os problemas estruturais do país, mas cria um cenário menos hostil para quem empreende. Para o setor de alimentação fora do lar, isso significa algo muito concreto: menos pressão imediata sobre custos financeiros, maior capacidade de planejamento e um pouco mais de espaço para reorganizar o negócio.

O comportamento do consumo reforça essa leitura. Mesmo com renda ainda pressionada e clientes mais atentos ao preço, bares e restaurantes continuam sendo espaços centrais da vida urbana e social. O consumidor pode gastar com mais cautela, mas não renuncia à experiência, ao convívio e ao valor percebido. Como fator positivo adicional, temos a consolidação do delivery, com novos atores disputando o mercado das plataformas de venda, o que deve ser benéfico para consumidores e estabelecimentos. Nos últimos meses, vimos a demanda se manter, ainda que mais seletiva, favorecendo negócios com proposta clara, boa gestão e eficiência operacional.

É nesse ponto que os próximos meses se apresentam como um período de continuidade positiva. Não por promessas milagrosas, mas porque o ambiente econômico interno tende a seguir menos turbulento do que aquele enfrentado no passado recente. Com inflação mais comportada, o repasse de preços se torna menos traumático. Com juros apontando para uma trajetória de queda, ainda que lenta, o crédito tende a se tornar mais viável. E com um mercado de trabalho relativamente aquecido, o consumo de serviços segue sustentado.

Nada disso elimina desafios. O setor convive com margens apertadas, dificuldade de contratação, aumento de custos operacionais e um nível elevado de competição. Mas há uma diferença fundamental entre lutar contra esses problemas em meio ao caos macroeconômico e enfrentá-los em um ambiente de maior previsibilidade. Os últimos meses mostraram essa diferença na prática, e 2026 tende a preservar esse mesmo pano de fundo.

Por isso, a principal mensagem para o empresário é de responsabilidade. Momentos relativamente favoráveis não devem ser desperdiçados. Eles existem para que o empreendedor fortaleça o negócio por dentro: organize processos, ataque desperdícios, melhore a produtividade da equipe, ajuste o cardápio, negocie melhor com fornecedores e construa reservas. Em setores intensivos em mão de obra e com margens historicamente apertadas, eficiência não é discurso, mas sim condição de sobrevivência.

Também é um ano estratégico para investir em gestão e profissionalização. O mercado de alimentação fora do lar passa por um movimento claro de amadurecimento. Modelos mais estruturados, com proposta de valor bem definida e operação eficiente, ganham espaço. Negócios que permanecem presos ao imprevisto sentem mais rapidamente qualquer oscilação do ambiente econômico. Em 2026, quem usar o cenário favorável para evoluir estará mais protegido no futuro.

E é justamente olhando para frente que a prudência se impõe. Embora 2026 tenda a ser um ano mais estável, o horizonte seguinte carrega incertezas naturais, políticas, regulatórias e econômicas, que exigem preparação. A história recente do Brasil mostra que ciclos mudam rápido. A melhor resposta a isso não é o pessimismo, mas a construção de negócios mais resilientes enquanto o vento sopra a favor.

No salão,  
no escritório  
ou na cozinha

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

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

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



Leia, assista, ouça e anuncie

**B&R**

*Fora do lar, dentro do negócio*

# Produtos com contagem de fibras são a nova tendência: burrice ou necessidade?



DANILO VIEGAS  
chefe de redação  
da B&R

**ESTOU LENDO AO Ponto**, do chef e apresentador Anthony Bourdain. Em determinado momento do livro, ele defende que o negócio de bares e restaurantes não se resume apenas à hospitalidade. É também sobre desejo. Achei genial.

Em tempos de banalização no uso de medicamentos para fins estéticos, como Mounjaro e Ozempic, cardápios que chamam carne de proteína e agora produtos com contagem de fibras, onde fica o desejo/prazer de comer e beber sentar-se à mesa com os amigos?

A última novidade da indústria do “bem-estar” é o *fibermaxxing*. O termo descreve a obsessão

em quase converter o prato de comida em uma espécie de planilha de Excel, onde a meta é atingir níveis estratosféricos de fibras.

Esta tendência do *fibermaxxing* é um exemplo clássico de como a internet transforma necessidades fisiológicas básicas em comportamentos de otimização radical. É no mínimo irônico o quanto essa compulsão extrema por comer de forma “correta” pode se tornar um hábito não saudável. Esquecemos o prazer do desejo?

Quando se transforma o jantar em uma contagem obsessiva de macros e micros, estamos mantendo a experiência de restaurante antes mesmo de cruzar a porta. O estabelecimento deixa de ser um palco de hospitalidade para se tornar um mero posto de abastecimento funcional.

O que diria o gastrônomo francês Brillat Savarin que, no século XIX, já defendia que diferente da simples nutrição, o “prazer da mesa” é uma experiência que envolve circunstâncias sociais, tempo, companhia e qualidade?

Afinal, mais que templos desse prazer gastronômico, cafés, bares e restaurantes são também componentes vitais da infraestrutura social urbana. Em seu livro *The Great Good Place*, o sociólogo norte-americano Ray Oldenburg divide o cotidiano em três esferas: o primeiro lugar: a casa (vida privada). O segundo lugar: o trabalho (produtividade e hierarquia). O terceiro lugar: espaços públicos e semipúblicos que permitem o convívio social informal, a conversa e a construção de senso de comunidade.

Este terceiro lugar surge como uma zona de descompressão onde o indivíduo deixa de ser apenas morador ou funcionário para se tornar um cidadão em diálogo. Para bares e restaurantes, essa teoria fundamenta a ideia de que o negócio não vende apenas comida ou bebida, mas pertencimento, desejo e hospitalidade. Não seria esse o verdadeiro bem-estar?



## CAPA

A indústria do bem-estar tem transformado cardápios?

12

## EXPERIÊNCIA

O fenômeno da fome sensorial

20

O que acontece quando a alimentação encontra o entretenimento?

26



## GESTÃO

Quando o dono é a cara do negócio

30



## ASG

A gestão que engaja

34

## GESTÃO

A expansão do mercado de pastelaria no Brasil

38



GASTRONOMIA

Curadoria no  
cardápio, verdade  
na marca

42



VENDAS

O dilema da  
mesa vazia

48

Os desafios para não  
virar refém dos apps

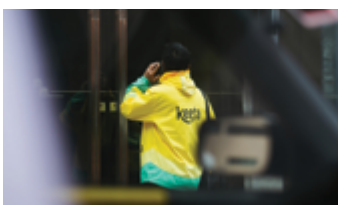
52

O Centro em rota

58

Notas da redação

62



ABRASEL EM AÇÃO

Barreiras  
de entrada

65



Vinte anos de Brasil  
Sabor e um país  
inteiro à mesa

67



NRA Show 2026:  
encontro com  
o futuro

69



Sem improviso  
com a saúde mental

71

Destaques do  
mercado

75

# A INDÚSTRIA DO BEM-ESTAR TEM TRANSFORMADO CARDÁPIOS?

*Com mudanças nos hábitos de consumo em bares e restaurantes, a indústria já se movimenta. É preciso então repensar o conceito de hospitalidade.*

**POR DANILO VIEGAS E YASMIM PAULINO**





**A MESA DO** restaurante, historicamente um altar de celebração, enfrenta um novo tipo de pragmatismo. Com a popularização dos análogos do GLP-1 — como o Ozempic e o Mounjaro — e a obsessão digital pela contagem milimétrica de proteínas ou fibras, os hábitos de consumo estão mudando. Como consequência, o ato de comer corre o risco de ser reduzido a uma manutenção biológica. Para bares e restaurantes, o desafio passa pela preservação da alma do negócio: o desejo.

Em seu livro *Ao Ponto*, o chef Anthony Bourdain já alertava que, para o bem ou para o mal, restaurantes não sobrevivem apenas de polidez, mas da entrega de algo visceral. No entanto, o comportamento atual do consumidor sugere uma mudança de frequência. Quando o cardápio é lido como uma planilha de macronutrientes, a diferenciação gastronômica pode perder espaço para o funcionalismo.

Essa “medicalização” da dieta impõe uma encruzilhada às operações gastronômicas. De um lado, existe a necessidade legítima de atender a um público que preza (ainda mais) pela saúde e longevidade; de outro, o perigo de transformar o salão em uma extensão da farmácia de manipulação. O risco comercial é evidente: se a experiência for pasteurizada em nome da contagem de fibras, por exemplo, o que resta da hospitalidade que fideliza e encanta? É preciso mudar.

Quando, em seu Instagram, a chef e apresentadora Rita Lobo questionou porque algumas pessoas chamam carne de proteína, ela acabou por destacar também um hábito crescente na rotina alimentar dos brasileiros: o de reduzir o alimento a um único nutriente, seja ele proteína, carboidrato ou fibras.

Este hábito já tem nome científico: nutricionismo (ou reducionismo nutricional). Para a chef, defensora voraz da redução do consumo de ultraprocessados no cotidiano, este tem sido um comportamento alarmante.

Em vídeo publicado em suas redes sociais, Rita Lobo expõe que se o consumidor busca proteína, tanto faz se ele está comendo carne, arroz com feijão, ou algum alimento ultraprocessado e proteico.

A crítica de Rita Lobo aponta para algo que vai além da semântica: ao nomear os alimentos pelos seus macronutrientes, o consumidor passa a enxergar a comida como função, não como cultura.

### “Rodízio Mounjaro”?

O reflexo dessa mudança comportamental dos consumidores já pode ser notado em bares e restaurantes, com refeições adaptadas a dietas específicas que ajudam os clientes a baterem as metas de proteínas ou carboidratos, por exemplo.

Em Volta Redonda (RJ), a empresária do ramo de marmitas saudáveis, Danielle Marques, destaca que essa crescente procura por refeições mais balanceadas foi extremamente positiva para o negócio. A empresária já deu início ao restaurante com a proposta de “surfar” no público que conta na balança a quantidade de cada porção e que também usa as chamadas canetas emagrecedoras.

Já no restaurante pernambucano La Casa Recife, o chef Felipe Batista introduziu dentro da operação um rodízio voltado para clientes que fazem uso das canetas, a “Quarta do Mounjaro”. Segundo o empresário, a ideia surgiu já no final de 2025, período de confraternizações.

O que era antes um ‘menu confra’, que incluía comida e bebida por um preço único, onde todos os clientes da mesa precisam participar, se transformou em um rodízio mais compacto. “Ouvimos relatos de pessoas falando que no grupo tinha alguém tomando Mounjaro e que não valeria a pena (o rodízio) para ela”, diz.

Depois de conversar com a equipe, o La Casa Recife decidiu implementar uma opção de rodízio com um valor reduzido, voltado para clientes que tomam a medicação. Nas redes sociais, a divulgação do rodízio despertou reações diversas, entre detratores e apoiadores.

Mas, existem casos em que a necessidade de adaptação não foi tão confortável. “Para mim, em 2025, essa mudança de comportamento foi negativa porque reduziu o consumo no restaurante. As pessoas que estão utilizando a medicação reduzem a frequência que vão a um bar ou restaurante”, conta a proprietária do Restaurante Relicário, Sarah Rezende, também de Volta Redonda.

A saída encontrada por Sarah foi redesenhar o cardápio e criar estratégias para não perder os clientes. A empresária reuniu os quatro principais pratos da casa e incluiu em um especial também apelidado de “Menu Mounjaro”.

Em nota, o presidente-executivo da Abrasel, Paulo Solmucci, avalia em uma perspectiva parecida, dizendo que essa mudança “não significa que as pessoas estejam deixando de consumir nos restaurantes, mas sim mudando a forma como consomem”.

Solmucci avalia que, o cliente pode reduzir a quantidade no prato principal, mas talvez optar por sobremesas, bebidas ou outras experiências com um maior valor agregado.



Reprodução/Redes Sociais

Para Rita Lobo, o “nutricionismo” se tornou uma preocupação: o reducionismo alimentar reforça o alerta sobre o consumo de ultraprocessados.

*“Se o que você busca é a proteína, tanto faz se está comendo carne, arroz com feijão (que é fonte de proteína vegetal), um iogurte proteico cheio de adoçante, emulsificante e outros aditivos químicos ou mesmo um whey ultraprocessado”, Rita Lobo.*

Mudança no consumo já chega aos restaurantes, com pratos adaptados a metas de proteínas e carboidratos.



## Com a palavra, o especialista

Segundo Sergio Molinari, da Food Consulting, o impacto maior para bares e restaurantes se dá na precificação do cardápio. “Acredito que a quantidade consumida será o principal fator de mudança. Se os estabelecimentos não ajustarem seus preços e protegerem suas margens, correm o risco de oferecer porções menores pelo mesmo preço, necessitando vender um volume maior de pratos para manter a lucratividade. Essa situação, ao meu ver, é preocupante, pois pode levar à diminuição da rentabilidade para muitos estabelecimentos”, diz.

Em relação à qualidade, Molinari não prevê uma grande mudança nos próximos anos com foco em ingredientes funcionais ou supergrãos. “No entanto, a redução de frituras, açúcares e gorduras prejudiciais nos cardápios será uma tendência. Observo também uma ênfase na melhoria dos hábitos alimentares básicos, independentemente da introdução de novos ingredientes.”

*“Se não ajustarem preços e protegerem margens, os estabelecimentos podem reduzir porções e precisar vender mais para lucrar, comprometendo a rentabilidade”, Sergio Molinari.*

Para Molinari, a mudança mais significativa será na quantidade de alimentos consumidos. “Essa redução terá um impacto na produção, processamento e consumo de alimentos. Se as margens não forem protegidas, o setor como um todo poderá enfrentar dificuldades financeiras. Além disso, haverá uma crescente atenção a certos componentes alimentares, alguns justificados e outros por falta de informação. No Brasil, essa transformação ocorrerá de forma gradual, devido a fatores como o poder aquisitivo e o acesso a informações, técnicas e acompanhamento médico”, finaliza.

### **A indústria já se movimentou**

Divulgado na revista Exame, um relatório recente da *Global Wellness Institute* destaca que em 2022 a receita da indústria do bem-estar foi de US\$ 5,6 trilhões (R\$ 27 trilhões). Mas, a expectativa até 2027 é de um crescimento adicional de 57%, atingindo US\$ 8,5 trilhões (R\$ 41,7 trilhões), número maior que o Produto Interno Bruto (PIB) da Alemanha. Pesquisas da organização indicaram que, em 2013, esse faturamento era de apenas US\$ 3,4 trilhões (R\$ 16,8 trilhões).

A indústria de bem-estar já está remodelando seus negócios para se adaptar às mudanças do mercado. “Acho que a fibra será a nova proteína”, disse o CEO da PepsiCo, Ramon Laguarta, em teleconferência com investidores. “Os consumidores estão começando a entender que é isso que o corpo precisa”.

Laguarta está concentrando esforços em duas áreas críticas: impulsionar a inovação e responder

ao impacto crescente dos medicamentos para perda de peso GLP-1 no comportamento do consumidor.

“Esta iniciativa é uma parte fundamental da nossa visão para 2030. Reconhecemos a necessidade de evoluir — nosso portfólio atual de produtos não será o mesmo nos próximos anos. A maneira como nos relacionamos com os clientes e utilizamos a tecnologia também passará por grandes mudanças”, compartilhou Laguarta em entrevista ao Yahoo Finanças.

No Brasil, a Ambev anunciou recentemente o lançamento do Guaraná Antarctica Zero com Fibras, produto sem açúcar e que possui 4,4g de fibras. Em entrevista ao podcast *Mídia e Marketing*, Daniela Cachich, presidente da unidade *‘Beyond Beer’*, da Ambev, disse que a empresa fez mais de 400 líquidos para testar com consumidores antes de decidir o sabor final.

“Fizemos mais de 400 diferentes líquidos para testar com o consumidor. Foram 400 diferentes amostras, onde testamos com o consumidor, para chegar no ponto ideal, no dulçor que ele precisava ter”, disse a executiva ao programa da UOL.

“Se o consumidor demanda, como atendo, sendo uma das maiores empresas de bebidas do mundo? As tendências estão vindo rápido e precisamos inovar rápido também. Hoje, fazemos um lançamento em 6 meses. Antigamente, eram 2 anos até chegar em um produto novo. Além disso, tenho uma plataforma, que é o Zé Delivery, onde consigo ter uma resposta rápida sobre a aceitação do produto”, continuou.

# Planeje os próximos 2 anos do seu negócio

Faça uma avaliação completa e gere um plano de crescimento, para começar a colocar em prática.



## Você responde

Produto: ★★★★★

Atendimento: ★★★★★

Equipe: ★★★★★

ENVIAR

Atendimento, gestão, vendas e marketing, produto, gestão de pessoas e mais.

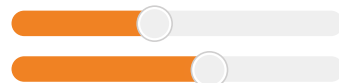
## A IA organiza

### Plano de crescimento

Um plano de metas com tarefas e objetivos de acordo com o seu negócio

Um plano de metas com tarefas e objetivos de acordo com o seu negócio

## Você ajusta



Faça ajustes de acordo com a sua realidade e com os recursos disponíveis



Acesse gratuitamente

Com o Conexão Abrasel, 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 e acesse já.



# O FENÔMENO DA FOME SENSORIAL

*Com telas virando base na operação, a fome sensorial ganha força e reposiciona bares e restaurantes como espaços de presença, conexão e experiência multissensorial.*

POR **DUDA GOMES**

**NA ERA DA** hiperconectividade, passar mais de 9h diárias envolvido em telas e tecnologia é, possivelmente, comum para uma parcela considerável da população brasileira. De acordo com um levantamento feito pela plataforma *Electronics Hubs*, a partir da pesquisa *Digital 2023:Global Overview Report* da *DataReportal*, o Brasil é o segundo país com mais pessoas em frente a uma tela – em um recorte de 45 países.

Essa realidade chegou nos bares e restaurantes brasileiros. Cardápios através de tablets ou QR-Codes e *totens* de autoatendimento, por exemplo, levaram as telas e a tecnologia ao alcance dos consumidores. Além de, claro, a utilização da Inteligência Artificial na automação de processos que dizem respeito a hospitalidade.



Embora a hiperconectividade não seja, por si só, negativa — afinal, a automação tecnológica pode fortalecer a operação —, o consumidor vem mostrando um impulso claro de “nadar contra a maré”. Nesse sentido, surge um termo crucial para quem quer acompanhar as mudanças de postura dos clientes no mercado de alimentação fora do lar: fome sensorial.

### O que é fome sensorial?

De acordo com a chefe de previsão de comportamento do consumidor e apresentadora do podcast *Create Tomorrow* na WGSN, Cassandra Napoli, em entrevista a B&R, a partir de um mundo onde a hiperconectividade virou “regra”, vem ocorrendo uma espécie de ruptura nas escolhas do consumidor. Agora, o comportamento gira em torno da reconexão com os sentidos.

“Reacender os sentidos será uma estratégia essencial no futuro, e a tangibilidade vai se tornar um novo marcador de valor. Por quê? Porque os consumidores estão cada vez mais famintos por estímulos sensoriais em um mundo movido pela tecnologia”, afirma Napoli.

Nesse contexto, a ideia é que vivências norteadas

*“Restaurantes se tornam espaços onde conexões podem acontecer e amizades podem nascer. Eles oferecem oportunidades para o consumidor se conectar e sentir que faz parte de algo em meio ao caos”, Cassandra Napoli.*

pelos sentidos e iniciativas de comunidade se apresentam como estratégias de diferenciação e sobrevivência dos negócios, inclusive, no mercado de alimentação fora do lar.

Nessa visão, a CEO e co-fundadora da Tanjerin, Cristina Souza, explica que a fome sensorial se manifesta em locais que priorizam experiências multissensoriais, ou seja, bares e restaurantes que evocam memórias afetivas por meio de texturas e aromas. “Esses ambientes atraem consumidores que valorizam estímulos visuais, táteis e olfativos, levando a escolhas baseadas mais na emoção e no impacto sensorial do que no preço ou conveniência”, pontua Souza.



Bares e restaurantes já acionam, por natureza, os sentidos: sabor, cheiro e toque; o diferencial agora é a presença.

A fome sensorial destaca os estabelecimentos do mercado de alimentação fora do lar como opções para a decompressão em um mundo que gera exaustão através da hiperconectividade.

### O equilíbrio do refúgio offline

Tendo em vista a perspectiva da fome sensorial, como encontrar um equilíbrio em transformar bares e restaurantes em um refúgio *offline* para os clientes em uma era onde a conexão virtual/tecnológica se apresenta como base de operações?

Para Cristina Souza, a resposta gira em torno em transformar o ambiente do bar ou restaurante é um espaço que remeta conforto emocional. Ela afirma que “criar a sensação de ‘refúgio *offline*’ exige um equilíbrio entre ambiente, serviço e experiência geral”. Assim, a consultora evidencia que elementos como luz suave, cores quentes, paredes que absorvem ruídos e a presença de aromas agradáveis podem ser a chave para criar a conexão sensorial e de escapismo entre os consumidores. Souza ainda reforça a necessidade de um destaque para a atenção e hospitalidade.

Ainda, o toque humano tão vislumbrado pelos consumidores na premissa da fome sensorial, se torna

*“O serviço precisa se destacar pela atenção e disponibilidade, sem apressar o cliente e sem forçar desconfortos tecnológicos desnecessários”, Cristina Souza.*

ativo principal para bares e restaurantes que desejam acompanhar o comportamento do cliente. Para Souza, transformar a essência humana em algo consistente e replicável depende de rotinas bem desenhadas, treinamentos contínuos e a criação de uma forte cultura de hospitalidade dentro da equipe. “É importante que o time entenda e aplique padrões claros, mas tenha espaço para improvisar e adaptar-se às necessidades únicas de cada cliente”, destaca.

Na prática, Souza explica que essa estratégia pode ser reforçada por rotinas diárias de checagem da capacidade de atendimento, além de práticas constantes de reconhecimento e *feedback* para manter os colaboradores engajados.

Mas, se o caminho é a conexão humana e sensorial, em que ponto a tecnologia é benéfica ou prejudicial? O

*“O toque humano é o nosso maior ativo. Quando o cliente dizia: ‘eu vivi algo diferente aqui’, ficou claro que estávamos entregando mais do que gastronomia”, Andreo Bastos.*

fato é que a tecnologia, quando usada estrategicamente, ajuda a liberar a equipe para interações verdadeiramente humanas, resolvendo problemas operacionais ou reduzindo tarefas repetitivas. É o que expõe Souza.

A consultora explica que o risco mora quando a tecnologia é mal gerenciada; nesse cenário, ela pode se tornar um ruído, sobrecarregando a operação e afastando os clientes. “Isso acontece, por exemplo, quando clientes mostram resistência ao uso de sistemas excessivamente complexos ou quando a automação substitui completamente o calor humano”, destaca a especialista.

### O encontro entre a fome sensorial e a prática

Antecipando esse novo comportamento do público, interessado menos por novidade e mais por sensação, presença e pertencimento, o proprietário do Amazonas Peixaria, em Macapá (AP), Andreo Bastos, se aprofundou em uma pesquisa de mercado durante a pandemia e encontrou um vazio: faltavam, na região, negócios capazes de transformar a comida em imersão sensorial e conexão humana.

Foi ali que ele nomeou a virada do próprio projeto. “O peixe é produto, mas a cultura é posicionamento”, resume. A partir dessa leitura, decidiu que era preciso servir território, memória e identidade, criando um ambiente em que o cliente se conecta com sentido e pertencimento.

Bastos conta que ao entrar em seu estabelecimento, o cliente tem contato sensorial direto com o território amazônico; “madeira, fibras, artesanato, iluminação quente, nada no restaurante é aleatório”.

Ainda, o atendimento é ponto central da operação de Andreo. Além das roupas características – que o empreendedor deixa claro que não são figurino –, os atendentes também mantêm preservado o vocabulário regional. “Nós treinamos a equipe para entender o porquê de cada detalhe. Quando a pessoa entende a história por trás do prato, da expressão, da cultura, ela deixa de atuar e passa a viver aquilo”, afirma o proprietário da Amazonas Peixaria.

Andreo exemplifica o afirmado por Napoli e Souza. Em sua operação, a tecnologia é a base invisível, presentes em sistemas de gestão, controle de estoque, integração de pedidos, reserva digital, o que gera eficiência. Mas, o protagonista da casa é outro. “O protagonista continua sendo o olho no olho. Tecnologia organiza. O humano encanta”, resume.



No Amazonas Peixaria, servir peixe virou servir território: memória, identidade e pertencimento em cada detalhe da experiência da casa.

# 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.

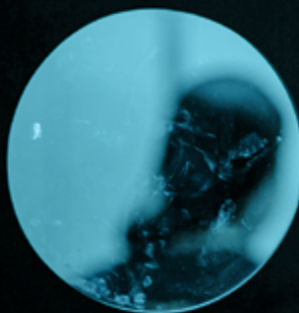
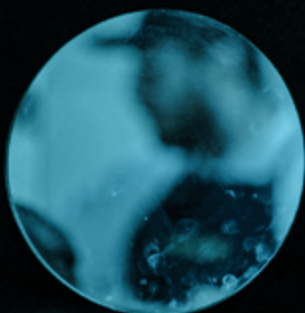




stone

De maquininha a tudo  
que você precisa.

# BEHIND THE SCENES



# O QUE ACONTECE QUANDO A ALIMENTAÇÃO ENCONTRA O ENTRETENIMENTO?

*O conceito de unir alimentação e entretenimento tem assumido um importante papel na imersividade de experiências em bares e restaurantes por todo o Brasil.*

POR **BRENER MOUROLI**

**SAIR DE CASA** para comer fora tem se tornado uma escolha repensada pelos consumidores brasileiros. Um destes indícios é o comportamento dos clientes nos últimos anos. Em levantamento realizado pela Pluxee, sobre consumo em delivery e fora do lar em São Paulo, a maior cidade da América Latina, entre 2020 e 2025 e divulgado pela Times Brasil, “o canal de delivery, que viveu seu auge em 2021 com 16,66% de participação, vem se estabilizando e registra 7,73% em 2025. Mesmo assim, o hábito se consolidou: o número de consumidores que pedem comida mais de três vezes por mês quase dobrou, passando de 24% para 45%”.

Apesar do delivery se popularizar e trazer o comodismo, um modelo de negócio tem desafiado esse sistema e se tornado cada vez mais popular no Brasil: os estabelecimentos que alinham alimentação e entretenimento.

*“O entretenimento no salão é o caminho para fugir das telas. É a oportunidade de ter uma experiência em que o digital não alcança: a interação humana pura”, Lucas Ribeiro.*

O movimento que recebe o nome em inglês de *eatertainment* é a junção das palavras *eat* (comer) e *entertainment* (entretenimento). A proposta destes negócios vai além de trazer ambientes temáticos — que também são parte importante da experiência. A ideia é oferecer alimentação, atrações, sensações e cenários que conquistem e atraiam os clientes para os salões, para o contato mais humanizados, interativo e mais distante das telas.

Diante desse cenário, como donos de negócios de alimentação fora do lar podem reagir e atrair mais clientes para o seu estabelecimento? A resposta parece estar na capacidade de oferecer o que nenhuma tela ou entregador consegue replicar: a vivência presencial, a interação e o pertencimento.

### Entretenimento como âncora

A integração entre o prato e o lazer não é apenas uma estratégia de marketing, mas uma resposta à necessidade humana de socialização. Na Shelf Bar, em Belo Horizonte, o foco é o “olho no olho”. Lucas Ribeiro, proprietário do estabelecimento, identifica que o entretenimento atua como um antídoto ao isolamento digital. “A gente continua sendo ser humano e, na nossa essência, a gente precisa de socialização. O entretenimento é personalidade. O ser humano precisa dessa socialização para se nutrir também, não só o corpo, mas a mente”, afirma o empresário.

Nesse modelo, o entretenimento não é um acessório passivo, mas uma operação ativa que impulsiona a experiência dos consumidores. Isso reflete

diretamente nos indicadores de negócio: a permanência média salta de duas horas (em bares tradicionais) para mais de quatro horas e meia, explica o empresário.

### Comunidade e curadoria

Se de um lado o entretenimento foca na dinâmica interna da mesa, de outro ele serve como o “gancho” que retira o cliente do sofá. Taiane Panizzi, do Spoiler Bar, em Porto Alegre, vê o *eatertainment* como uma ferramenta de construção de comunidade. Em um mercado onde o delivery se tornou o padrão de conveniência, o estabelecimento precisa oferecer um “evento inegociável”, ser como um ímã de consumidores interessados em se divertir.

“O desafio hoje é convencer o consumidor a sair de casa. Se pararmos de fazer eventos e trazer novidades, estaríamos decretando o final do projeto”, pontua Panizzi. A técnica no Spoiler Bar envolve a criação de uma agenda cultural robusta: transmissões de premiações como o Oscar, campeonatos de



Recreadores são parte essencial da experiência dos clientes na Shelf Bar. São eles que indicam e explicam os jogos aos clientes.

*“Se o bar não se transformar em um evento, ele se torna apenas um ponto de entrega física. O objetivo é criar o desejo de estar presente”, Taiane Panizzi.*

videogame, noites de karaokê e até clubes de leitura e arte. O cliente não vai apenas pela comida, mas pelo compromisso social com aquele grupo, conta a empresária durante entrevista à B&R.

Administrar um segmento já é desafiador, mas unir dois, a gastronomia e o entretenimento, dobra os desafios e os torna mais intensos. A operação torna-se mais complexa, exigindo treinamentos que vão além do serviço de mesa, alcançando a didática e a comunicação não violenta. Ribeiro conta que no Shelf Bar, antes de ir para o atendimento ao cliente, os colaboradores passam por uma série de treinamentos para se comunicarem de maneira correta, entenderem os jogos e saber como replicar a cultura do negócio.

Além disso, há o risco do “hype”: como manter a relevância após o impacto inicial da temática?

A solução apresentada pelos empresários é o uso atualizações de atrações, como no caso da Shelf Bar, que possui mais de 1200 jogos disponíveis e recebe semanalmente novos jogos, e de métodos ágeis, como o MVP (Mínimo Produto Viável), utilizado no dia a dia do Spoiler Bar.

O MVP visa testar eventos em escala menor antes de grandes investimentos e permite que o negócio se adapte ao gosto do público sem comprometer a saúde financeira. “Bar e restaurante você vende hoje para pagar a conta de amanhã. É instável, por isso nos agarramos em fazer coisas diferentes e trocar produtos constantemente para provocar o desejo de descoberta no cliente”, explica Panizzi.

## Delivery versus eatertainment

Em certo ponto, o conceito de *eatertainment* surge como um contraponto necessário à popularidade do delivery. Enquanto o serviço de entrega leva o conforto (e o isolamento) para dentro de casa, o movimento busca o caminho inverso: a reunião presencial. O proprietário do Shelf Bar recorda que, durante a pandemia, foi preciso levar não apenas a comida, mas também os jogos e a monitoria dos recreadores via videochamada para as residências, provando que o desejo pela interação já existia, mas estava limitado pelas circunstâncias.

Hoje, porém, os bares que unem entretenimento e alimentação caminham no contrafluxo dessa comodidade. O intuito é promover a interação real e o “desmame” das telas. O negócio que une o bar ao entretenimento prova que o cliente quer mais do que apenas consumir; ele busca uma experiência de lazer que equilibre o desejo de se alimentar com o de se divertir. Aqui, a comida é o meio, mas a interação humana é, definitivamente, o prato principal.



No Spoiler Bar, além das atrações como transmissões de séries e filmes, há momentos como karaokê e campeonatos de videogame.

# QUANDO O DONO É A CARA DO NEGÓCIO

*O dono como voz pública pode ser atalho para credibilidade, comunidade e venda; mas, sem método, vira gargalo e ameaça invisível à operação.*

POR DUDA GOMES



*“Porque a confiança deixou de ser institucional e passou a ser relacional: hoje, o público tende a confiar primeiro em um rosto e só depois no logo”, Amanda Aleixo.*

**NO MERCADO DE** alimentação fora do lar, não é uma raridade ver dono de bares e/ou restaurantes desempenhando funções que não se limitam apenas à gestão da casa. Em muitos casos, o empreendedor está na cozinha, no salão e no contato direto com os clientes, seja por necessidade operacional, seja por vocação de anfitrião. Nesse cenário, essa presença constante ganhou uma camada nova; ela deixou de ser apenas física e passou a ser também pública. O dono não está só no estabelecimento, mas na comunicação, na câmera, no *feed*, no discurso que sustenta o negócio e dá cara à experiência. Essa virada tem nome e método: personismo institucional. O termo descreve o movimento em que a reputação e imagem do CNPJ é ancorada na figura humana do fundador.

Para a diretora de Planejamento da Odd Comunicação, agência de comunicação especializada em cultura, gastronomia e território, Amanda Aleixo, a valorização desse movimento de humanização da marca em torno da imagem do dono do negócio vem ganhando espaço entre o público. A especialista afirma que “os consumidores confiam mais em empresas que possuem liderança visível e humana”.

Aleixo analisa o contexto dessa estratégia no mercado de alimentação fora do lar. Para ela, a partir de uma observação do comportamento de consumo e cenário mercadológico, o caminho do dono ser a cara do negócio é algo que passa a ser comum. “Nessa premissa, passa a ser natural que executivos assumam um papel de porta-vozes públicos. Ao trazer isso para bares e restaurantes, o movimento fica ainda mais evidente: de 2020 para cá, o setor tem sido empurrado para o dono como rosto da marca, o anfitrião como símbolo do negócio e o chef como a figura que dá identidade e confiança ao restaurante”, afirma.

Para Aleixo, o personismo institucional já não cabe mais na ideia de “tendência”. A estratégia virou uma necessidade, um caminho que o próprio comportamento do consumidor vem exigindo, de forma genuína.

## Gente gosta de gente

Quem adotou esse método em seus negócios foi o chef e *restaurateur*, Lierson Mattenhauer Jr., a frente do Xepa em São Paulo. O empreendedor expõe como foi o início da sua atuação como a cara do negócio. “Eu vim da internet, onde sempre usei muito a minha imagem. Meu canal era justamente para mostrar como as cozinhas são por dentro. Então, humanizar a comunicação e aproximar as pessoas foi um caminho natural e, a cada dia, eu tenho mais certeza de que foi a escolha certa”, destaca. Para Aleixo, a estratégia utilizada por Mattenhauer Jr. faz sentido ser implementada na fase inicial do negócio, para que o rosto do dono/fundador empreste confiança ao estabelecimento. O Xepa, já foi reconhecido na cena gastronômica paulistana pela autenticidade e pela criatividade; mas, a casa carrega essas marcas graças a personalização que Mattenhauer Jr. e sua equipe imprimem ao negócio. O empreendedor explica que muitos clientes acabam frequentando o estabelecimento pela qualidade do cardápio e espaço, mas também para um contato direto com ele e seus sócios.

“Desde o começo, o conceito foi ‘gente fazendo comida pra gente’, e isso cria intimidade. A gente gosta de conversar e de mostrar o que faz; a cozinha é aberta justamente por isso. E quando a gente posta que vai colocar a parrilha na rua e falar com o povo, fica cada vez mais claro como isso funciona. No fim, gente gosta de gente”, pontua.

O empreendedor ainda expõe que o trabalho de aparecer nas redes, mídia e imprensa é feito de forma coletiva. Mattenhauer Jr. explica que a ideia é mostrar o dia a dia de todos os sócios, expandindo a ideia de quem atua no estabelecimento.

“Desde o primeiro dia, fizemos questão de que todos aparecessem. Somos quatro sócios operadores, com áreas diferentes, e mostrar o nosso dia a dia, e o que cada um faz de fato, deixa claro que um restaurante não é um chef isolado, e sim uma cadeia em que cada peça tem sua importância”, destaca.

Para conquistar, de fato, o apelo do público, Mattenhauer Jr. expõe que é necessário desenvolver algumas habilidades específicas. Para o chef, o principal atrativo quando o empreendedor se torna a cara do negócio é uma boa comunicação com a comunidade. “Falar com naturalidade, como numa mesa de bar, faz toda a diferença. Quando você fica engessado, seguindo roteiro, não funciona e ainda afasta. O ideal é falar para a câmera como se estivesse falando com as pessoas, de verdade. Quanto mais natural, melhor”, instruiu o empreendedor.

Outro ponto fundamental para Mattenhauer Jr. é entender a diferença entre ser um influenciador e um porta-voz. No olhar dele, o influenciador opera, muitas vezes, a partir da lógica da audiência, guiado por campanhas e entregas pagas; já o porta-voz fala a partir do negócio, com responsabilidade direta sobre o que está sendo dito e sobre o que será vivido pelo cliente.

*“O influenciador, muitas vezes, só mostra o que foi pago para mostrar. Ser porta-voz é viver o real e isso é muito mais verdadeiro”,  
Lierson Mattenhauer Jr.*

*“Então, o fundador como o rosto do negócio é um acelerador da marca, mas, sem uma estrutura a estratégia pode virar um ponto de falha”,  
Amanda Aleixo.*

### **Os riscos do personismo institucional**

Apesar de se apresentar como uma ação inerente a realidade posta na conexão com o comportamento de consumo, existem riscos caso o método seja aplicado de forma desenfreada e desestruturada.

Para Aleixo, alguns dos indícios que o personismo institucional pode virar um problema é quando a comunicação não parece real e sim forjada. A especialista expõe que o cliente percebe quando a narrativa é criada de forma falsa, o que impacta na reputação do negócio. Outro ponto que também pode levantar um alerta é a dependência do dono na experiência do cliente.

“Acho que vira risco quando soa oportunista, quando não é verdadeiro. Isso é um perigo real, porque o consumidor percebe o que é forçado e o que é genuíno. E também vira risco quando tudo depende da presença do dono: se o cliente sente que a experiência só é boa quando ele está lá, o negócio passa a carregar um problema de escala, consistência e reputação”, afirma Aleixo.

Aleixo ainda expõe que para evitar riscos de crise, é necessário pensar em um alinhamento concreto das perspectivas do dono enquanto cara do negócio; ou seja, o carisma deixa de ser pessoal e passa a se tornar cultura organizacional. O dono precisa estar atento aos seus posicionamentos para evitar crises. “Quando esses limites estão bem definidos, é muito mais difícil cair em polêmicas ou problemas, porque existe clareza sobre o que a marca é, o que ela diz e como ela se comporta”, afirma.



Segundo Lierson, a experiência de vir da internet mostrando a cozinha por dentro fez com que humanizar a comunicação fosse um caminho natural.

Mattenhauer Jr. corrobora com o apresentado por Aleixo. Para o empreendedor, os erros mais caros são endossar marcas em que não acredita apenas para agradar investidores, não sustentar na vida real o que se comunica nas redes e entrar em temas delicados que dividem a opinião pública e respingam no negócio.

O personismo institucional não é um truque de comunicação. Quando a presença do fundador é usada para aproximar, dar transparência e reforçar valores reais, ela pode acelerar confiança e transformar cliente em comunidade. Mas, para não virar dependência, a marca precisa aprender a existir além do rosto: criar códigos, cultura e consistência capazes de sustentar a experiência todos os dias, com ou sem o dono em cena.

# A GESTÃO QUE ENGAJA

*Cases de sucesso mostram que processos claros, escuta ativa e valorização do colaborador são a chave para engajar equipes e superar a crise de mão de obra.*

POR YASMIM PAULINO

**UM DOS MAIORES** gargalos do mercado de bares e restaurantes é a contratação de mão de obra qualificada. Em pesquisa, publicada em março de 2025, a Abrasel revelou que 90% dos donos de negócios de alimentação entrevistados consideram difícil ou muito difícil contratar novos funcionários. Esse cenário conturbado se acumula nos desafios diários e rotineiros da cozinha, principalmente quando o negócio está em expansão ou já possui uma grande demanda de profissionais.

Alta rotatividade, jornadas extensas, dificuldade para construir e engajar uma equipe. A pergunta que ecoa é: como construir e motivar uma equipe de profissionais em grandes operações?

## **Gestão humanizada na prática**

Em uma nova geração de donos de bares e restaurantes, Jessica e Leandro Kniphoff apostam em práticas de treinamento que envolvem uma escuta ativa e o cuidado com os funcionários da rede. O casal é proprietário da JSK Burguers, a mais popular rede de hamburguerias de Manaus, que faturou cerca de R\$60 milhões em 2025.



Reprodução/JSK

Após a falência de um negócio de comida japonesa, Jéssica e Leandro decidiram começar uma hamburgueria dentro do próprio apartamento para vender por meio do delivery. Com o crescimento do público, migraram para um *food truck* e, com uma alta demanda, abriram o primeiro salão em 2019. Em entrevista ao podcast O Café e a Conta, Jessica compartilha que:

“A gente tinha 30 funcionários em 2020, o que já era muito. A gente sempre entendeu que precisava de equipe para crescer, o que foi acontecendo de acordo com a necessidade do público”.

Agora, são cerca de 370 colaboradores, nove operações em funcionamento – com a expectativa de abrir a décima no início de 2026 – os empresários se tornaram um caso de sucesso de gestão de equipe em larga escala.

Além das unidades, a empresa construiu uma Arena

Esportiva para os funcionários, aberta para locação, mas com foco em momentos de lazer entre a equipe.

“A Arena JSK nasceu para os funcionários. Hoje a gente rentabiliza porque durante o horário de funcionamento das lojas eles não usam e a gente aluga os campos. É uma arena de futebol society, beach tênis e vôlei de praia. E lá funciona o projeto social para os filhos dos nossos colaboradores”, explica Leandro.

A equipe é essencial para o sucesso e a expansão de uma operação e foi reconhecendo a necessidade de um time alinhado que o JSK priorizou processos.

### Processos e treinamento são chave

Dentro da operação, Jessica compartilhou que realiza o treinamento dos gerentes e supervisores, que repassam de maneira padronizada os processos dentro de cada rede.

*“Muitas vezes, o restaurante só está organizado na cabeça do gestor. Esse caos faz sentido para ele, mas sem padronização ninguém consegue assumir e dar continuidade se algo acontecer”, Leandro Kniphoff.*

“Por exemplo, se cada loja tem 50 pessoas, eu trato com o gerente ou o supervisor que recebem o treinamento. A partir daí, a mensagem vai ecoando”, diz.

Além disso, a empresária compartilha que se reúne semanalmente com a equipe e que só assim a equipe consegue se ouvir e encontrar possíveis erros.

“Tem semana que pula, mas a gente tem que tirar a nossa hora para a gente reunir. Porque quando a gente encontra esses erros, a gente já é consciente da autorresponsabilidade. Essa palavra é muito forte entre a gente porque se aconteceu alguma coisa no processo, se aconteceu alguma coisa na gestão, o erro é inicialmente nosso”, explica.

Estabelecer uma rotina de escuta com os funcionários e oferecer um treinamento adequado e claro podem soar como medidas básicas, mas é o ponto fraco de muitos empreendedores.

Ainda na entrevista, Jéssica diz que isso esbarra em um erro comum: a dificuldade de comunicar os processos e os valores da empresa. Segundo ela: “Em muitos lugares -- e a gente já cometeu esse erro também -- querem que você tenha a cultura da empresa, que você obedeça aos processos. Hoje os nossos processos estão bem claros. Existe um manual que deve ser seguido em todas as lojas”. Medidas como essas podem soar básicas, mas auxiliam na coesão da equipe e valoriza o trabalho do colaborador.

## Um desafio geracional

Ezio Giannino Librizzi, chef de cozinha italiana, tem mais de 40 anos de trajetória no mercado gastronômico e destaca que “está cada vez mais difícil encontrar colaboradores hoje em dia. Dificilmente, alguém quer ascender no setor de bares e restaurantes”.

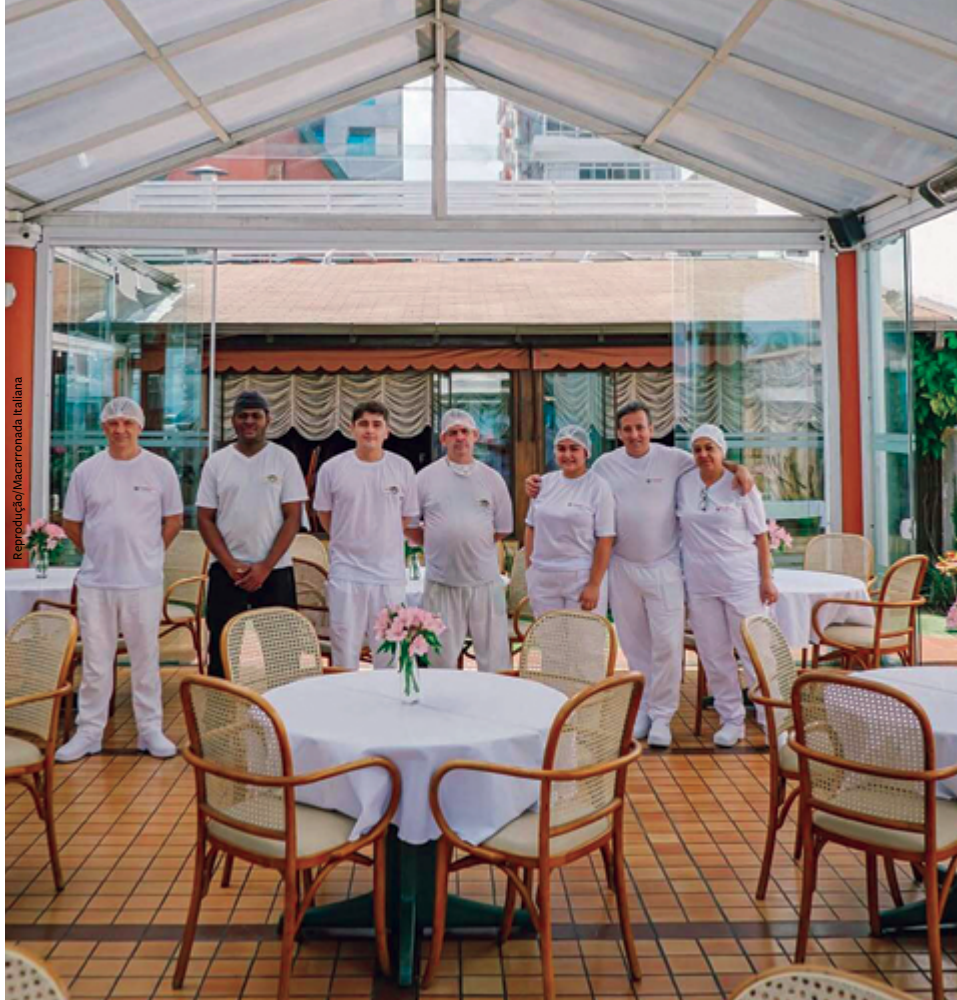
A fala ressoa em um dos principais fatores que pesam nessa conta. Ainda de acordo com a pesquisa da Abrasel, os motivos para a dificuldade de contratação são dois: a escassez de profissionais bem qualificados (64%) e a falta de interessados nas vagas (61%).

Para Librizzi, essa é uma questão diretamente impactada pelas mudanças geracionais, que envolvem novos hábitos de consumo e expectativas da nova geração para o mercado de trabalho.

Além da questão do salário, o chef e empresário destaca a escala de trabalho exigente, que acolhe sábados, domingos e feriados. “Além de não ter salário adequado, ter que trabalhar sábado, domingo e feriados, realmente aprisiona as pessoas nessa escala”, enfatiza.

A observação do chef tem respaldo em um comportamento geracional, já que essa é uma geração de jovens que valoriza cada vez mais o equilíbrio entre a vida no trabalho e pessoal.

*“Já passou o auge do interesse pela gastronomia. Menos gente procura o setor como porta de entrada e as vagas, sobretudo pelo salário, ficam desinteressantes”, Ezio Giannino Librizzi.*



Pesquisa da Abrasel mostra que contratar ainda segue sendo um grande desafio no setor, principalmente pela falta de profissionais qualificados (64%) e de interessados nas vagas (61%).

## O “propósito” de vida ganha espaço

Segundo o levantamento do estudo *Workmonitor 2025*, da empresa de RH *Randstad*, cerca de 92% dos trabalhadores brasileiros querem mais equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A pesquisa ouviu mais de 26 mil trabalhadores em 35 mercados da Europa, Ásia-Pacífico e Américas.

Ainda reconhecendo as mudanças desafiadoras, Librizzi acumula 4 operações, entre restaurantes e fornecedoras, e funcionários com mais de 30 anos de casa. E para alcançar esse lugar, a receita pede uma gestão que cuida do colaborador, humaniza a rotina árdua e valoriza o papel da liderança.

“Acho mais interessante saber como fazer com que elas se sintam integradas. Criar um ambiente bonito entre eles. Eu deixo que eles criem um ambiente familiar ali dentro”, explica.

Em 40 anos de profissão, Librizzi, observou que o que realmente ajuda a engajar e construir uma boa equipe de funcionários está relacionado a um conjunto de fatores base, que começa com uma gestão humanizada.

E, apesar do intervalo que separa as duas gerações de empreendedores, dispor de um ambiente de trabalho digno, potencial de profissionalização e processos claros na rotina ainda são elementos que constroem e engajam profissionais.

# A EXPANSÃO DO MERCADO DE PASTELARIA NO BRASIL

*Como o pastel tem provado ser muito além de um ícone gastronômico brasileiro, mas um negócio lucrativo e em plena expansão no país protagonizado por uma nova geração de empresários.*

POR YASMIM PAULINO





**QUANDO FALAMOS SOBRE** alimentação fora do lar, bares e restaurantes são a primeira resposta. Mas, dentro desse universo, existe um grupo seleto de negócios que combina demanda, potencial de expansão e identidade cultural forte o suficiente para criar categorias próprias — os chamados “nichos fenomenais”.

Hamburguerias e pizzarias são dois exemplos populares no Brasil. Em 2024, pedidos de hambúrguer cresceram 207% em relação ao ano anterior, segundo dados do iFood. No mesmo ano, a Associação Pizzarias Unidas do Brasil (Apubra) registrou a abertura de 3.867 novas unidades, crescimento de 9,52% em relação a 2023 — elevando o total de pizzarias ativas no país para mais de 36 mil.

Mas um novo produto começa a ganhar espaço nessa lista. O tradicional pastel tem se revelado símbolo de um nicho fenomenal em ascensão. Estratégico no mercado, ele alinha acessibilidade, valor e cultura.

O produto não está restrito às feiras livres, mas encontrou o seu espaço em cardápios de botequins, bares e restaurantes de diferentes perfis, além de despontar no mercado de delivery. No Brasil, a região Sudeste é a protagonista do nicho, com São Paulo como epicentro do mercado.

## O pastel como uma força econômica

O pastel não é o produto mais “sedutor” do mercado. Por muito tempo associado ao pequeno comércio, não era visto como um negócio rentável e com potencial de expansão. No entanto, em escala global, o mercado de pastelaria — que inclui doces e salgados — deve crescer de US\$ 64 bilhões em 2023 para US\$ 71,8 bilhões em 2028, segundo projeção da *Mordor Intelligence*, plataforma de pesquisa de mercado.

O consultor de negócios de alimentação fora do lar e CEO da Lathor, Diego Senra, observa essa movimentação de expansão com interesse e curiosidade. “Existe um mercado enorme de pastel que, por si só, não é glamoroso. Não é uma tipologia charmosa como uma pizzaria ou um restaurante japonês. É bem popular, como o restaurante a quilo, digamos. Mas diferente do quilo, ele tem uma especificidade técnica muito clara: equipamentos e insumos muito específicos. É uma indústria relevante tanto em volume de vendas quanto em volume de insumos”, explica.

Quem entende bem da versatilidade do pastel é Danilo Agonilha, sócio-proprietário da Favorix, fábrica que produz massa para pastelaria. “Nos dedicamos exclusivamente ao segmento de pastelaria. Com base no nosso *know-how*, somos a primeira empresa a trazer para o mercado uma linha de massa de pastel saborizada: tem massa de pastel sabor chocolate, queijo, pimenta, ervas finas. Hoje atendemos todo o Brasil enviando nosso produto, com foco principalmente nas pastelarias mais gourmetizadas, que têm uma proposta de pastel mais elaborado”, explica.

*“Acho que o mercado pasteleiro está numa fase de evolução e amadurecendo o que não amadureceu em muitos anos”, Flávia Okabe.*

Além da versatilidade, o empresário destaca mais três fatores para essa evolução no mercado do pastel: novas ocasiões de consumo, a ampliação do delivery e a gourmetização.

## O pastel além da feira livre

Segundo Agonilha, no início, para se consumir o pastel, o cliente precisava ir até a feira. “O pastel passou dos anos 2000, o que era uma proposta mais simples em uma ocasião de consumo na feira para uma situação mais elaborada”. Mas, isso foi se diversificando entre bares e restaurantes, agregando um certo *status* “menos comum” ao pastel. “Hoje encontramos a feira, mas ainda pastelarias que criaram esse conceito do pastel como um momento de lazer, com a proposta de um barzinho mais sofisticado”, continua.

Com mais possibilidades de ocasião de consumo, as novas tecnologias do delivery caíram como uma luva para as pastelarias. “O delivery no pastel era muito infeliz porque a embalagem para transportar o produto era aquele saquinho pardo de pão. O papel chegava engordurado em uma sacolinha plástica. A experiência era muito ruim. Hoje o mercado possibilita uma pastelaria explorar coisas que não existiam no passado”, destaca Agonilha.

Agonilha ainda destaca o período de febre por produtos *gourmet*, versões mais artesanais ou com sabores especiais de diferentes produtos. “Por volta de 2010 a 2012, essa tendência *gourmet* fez com que o pastel se adaptasse. O básico que era oferecido nas feiras passou a ficar um pouco ‘pobre’. O pastel precisou se reestruturar, se reformular para atender também as expectativas do mercado”, explica.

Tradicionalmente erguido por negócios familiares, o mercado do pastel esteve, por muito tempo, isolado de outros nichos gastronômico. Flávia Okabe, empresária do segmento do pastel há 30 anos e a segunda geração de uma família de pasteleiros, observa um processo de transição no mercado da pastelaria.

*“O pastel está crescendo em relevância. Já era muito grande, mas é um grande que ninguém vê”, Diego Senra.*

Essa transição do pastel como um produto mais simples e restrito às feiras para uma força econômica no mercado de alimentação fora do lar é nítida no caso da família Erenito. Emigrante do nordeste do Brasil, Erenito Alves, começou o próprio negócio na década de 1990, ao lado da esposa.

Já em 2010, a pastelaria Erenito foi reconhecida como um dos 10 melhores pastéis da cidade e o melhor da Zona Leste, premiação realizada pela prefeitura de São Paulo, entre 900 candidatas. O pódio contribuiu como uma grande vitrine para o negócio. A partir desse momento, a marca Erenito inicia um processo de expansão.

“Além da fabricação própria, tenho um centro de distribuição e uma central de vendas, onde consigo vender pastel e massas para o Brasil todo. Aqui na empresa fabricamos na média de 300 mil pastéis por mês”, conta Erenito Júnior, filho e sócio-proprietário do negócio da família.

De 15 pontos de feira, a rede encerrou o ano de 2025 com mais de 90 unidades, distribuídas em oito cidades de São Paulo.

“Hoje, eu e meu irmão estamos à frente da empresa. Somos os diretores: mais de 90 barracas de feira, 4 gastrobares, 8 cidades do estado de São Paulo atingidas com a marca Erenito”, explica o empresário.

Para Andrei Cavallini, dono da Pastelaria C&C, em São Paulo, o pastel reúne uma vantagem competitiva clara para quem quer empreender. “É um dos segmentos gastronômicos mais baratos para começar. No meu caso, eu comecei com um tacho esmaltado e um fogão de alta pressão”, conta.



Para Okabe, a força do pastel está na adaptação regional, com variados formatos, texturas e recheios pelo Brasil.

Cavallini avalia o mercado direto do seu cotidiano na cozinha e destaca: “É preciso saber gerenciar pessoas, processos e compras. Porém, o principal é trazer o cliente até você e fidelizá-lo”.

No comportamento do consumidor, o pasteleiro observa um equilíbrio entre o consumo presencial e o delivery, mas uma tendência clara de crescimento das entregas. “A facilidade de receber o produto em casa está se tornando um hábito cada vez maior”, destaca. Na C&C, a maior concentração de pedidos, em ambos os canais, acontece a partir das 18 horas.”

A experiência de Cavallini ilustra o potencial de crescimento do mercado pasteleiro, a baixa barreira de entrada, mas que ainda exige gestão, estudo e conexão. Com uma nova geração de empresários mais conectados, uma cadeia de produção mais robusta e um movimento coletivo apostando no crescimento do setor, o futuro desse mercado, ao que tudo indica, será escrito em conjunto.



Divulgação

# CURADORIA NO CARDÁPIO, VERDADE NA MARCA

*Pedro Bello, da Coolinary, revela por que o segredo do sucesso no mercado de alimentação fora do lar será o resgate da humanidade e como embalagens e bebidas ganharam status de símbolos de estilo de vida digital.*

POR DANILO VIEGAS

O ATO DE sair para comer está mudando de tom. Em 2026, o consumidor parece ter deixado para trás o piloto automático. O que vemos agora é o “consumo com intenção”: cada escolha à mesa é uma decisão estratégica que equilibra sabor, bolso e necessidade. Pelo menos é o que aponta o relatório *Coolinary Food Trends 2026*.

Segundo o estudo, para quem opera um bar ou restaurante, o desafio não é mais oferecer um banquete de opções infinitas, mas sim ser o curador que resolve a vida do cliente de forma prática e honesta.

Em entrevista a B&R, o consultor da *Coolinary*, Pedro Bello, revela que o segredo da modernidade não está nos filtros de inteligência artificial, mas na capacidade de ser verdadeiro.

Pedro detalha como o cardápio deve se tornar um “resolvedor de problemas” cotidiano, transformando insumos simples em pratos que saciam e encantam sem inflar os custos da operação.

Além disso, o consultor aponta para um novo movimento: a experiência que começa no copo, onde as bebidas deixam o papel de coadjuvantes para se tornarem o primeiro grande convite da marca.

## Confira abaixo a entrevista completa:

**B&R: Pedro, você define 2026 como o “ano das escolhas”, marcado por um consumidor que abandonou o ato automático de comer em favor de uma decisão estratégica. No relatório, você aponta que o consumidor de 2026 busca opções que resolvam “várias coisas de uma vez só” (sabor, saciedade e custo). Como o empresário de bares e restaurantes pode entregar essa “decisão estratégica” sem comprometer o CMV em um cenário de inflação de alimentos?**

**Pedro Bello:** Quando falamos em “decisão estratégica”, não estamos falando de prato caro ou sofisticado, e sim de proposta clara. O operador não precisa aumentar CMV, precisa organizar melhor o cardápio.

Produtos que usam os mesmos insumos em diferentes aplicações, pratos que saciam mais, porções bem pensadas e combinações inteligentes ajudam o cliente a sentir que fez uma boa escolha sem pressionar custos. Em 2026, eficiência de cardápio é mais importante do que complexidade.

**Essa busca por eficiência gera o que você chama de “consumo com intenção”, onde o item escolhido precisa “valer a pena”. Se o cliente está pensando mais antes de gastar, o restaurante deve investir menos em variedade e mais em pratos que sejam verdadeiros “resolvedores de problemas” cotidianos?**

Sim, totalmente. O excesso de opções hoje gera dúvida e frustração. O consumidor prefere menos variedade, mas itens confiáveis, que resolvem o momento.

Pratos “resolvedores” funcionam bem no dia a dia, no almoço corrido, no jantar prático ou no delivery. Não é empobrecer o cardápio, é torná-lo mais funcional e fácil de decidir.

**Mudando o foco para o copo: você afirma que as bebidas deixaram de ser coadjuvantes para virarem o primeiro contato com a marca. Em termos de faturamento, o bar agora tem a missão de “vender a visita” antes mesmo de a cozinha entregar o prato principal?**

Exatamente. A bebida virou o primeiro convite. Muitas vezes é ela que justifica a ida ao local, o post e o compartilhamento. Para o bar e o restaurante, isso significa que a experiência começa no copo. Vender a visita passa muito por ter bebidas que despertem curiosidade e desejo antes mesmo do prato chegar.

**Essa nova “centralidade” das bebidas, como matchas e cafés especiais, exige uma brigada mais técnica, certo? Pode falar um pouco deste desafio?**

Exige mais atenção, mas hoje isso é muito mais viável do que parece. Além do treinamento básico, já existem soluções práticas e ingredientes prontos ou semi-prontos que facilitam o preparo de bebidas especiais e reduzem a dependência de mão de obra altamente especializada. O desafio deixa de ser técnico e passa a ser de curadoria e execução consistente.

**Falando em valor percebido, o relatório destaca que as embalagens viraram símbolos de *status* e pertencimento. O restaurante moderno precisa aceitar que, em 2026, ele também é uma marca de estilo de vida que o cliente deseja exibir digitalmente? Pode falar mais sobre isso?**

Não é imprescindível, mas faz toda a diferença. A embalagem e a forma de servir são justamente aqueles detalhes que destacam uma marca das demais. Em 2026, o cliente não exhibe apenas o que consome, ele exhibe o que aquela escolha diz sobre ele.

Quando bem pensados, esses elementos geram diferenciação, despertam desejo e ampliam o valor percebido, sem exigir grandes investimentos.

**Para encerrar: se a comida vira ponte de conexão e confiança em um mundo dominado por filtros e inteligência artificial, qual é o principal erro que um operador de alimentação fora do lar pode cometer ao tentar se modernizar para 2026?**

O maior erro é tentar parecer moderno demais e perder humanidade. Em um mundo saturado de filtros e inteligência artificial, o que gera confiança é o que parece real. Automatizar tudo, copiar tendências sem sentido ou apagar a identidade do negócio afasta o consumidor. Em 2026, modernizar não é parecer tecnológico, é parecer verdadeiro.

# SALÃO

## abraseL

**Espaço internacional  
aberto de soluções,  
para bares e restaurantes**

**15 e 16 de setembro de 2026**  
Pavilhão Ciccillio Matarazzo  
Parque do Ibirapuera

O Salão Abrasel é feito de experiências. Inspiração, imersão, negócios e celebração que vão refletir o mercado em movimento no Brasil.

As Arenas Interativas, o Restaurante do Futuro, as Instalações Imersivas e a Exposição de Produtos e Serviços vão transformar conteúdo e tecnologia em conversas que resolvem problemas práticos, criam conexões de verdade.

**Venha fazer parte deste ecossistema!**

**Evento integrado à Semana  
da Alimentação Fora do Lar**

[salaoabraseL.com.br](http://salaoabraseL.com.br)



# ABERTO PARA O FUTURO



LOCAL & APOIO

PROJETO APROVADO

PARCERIA DE MÍDIA

PROMOÇÃO & REALIZAÇÃO

# O DILEMA DA MESA VAZIA

*Ausência após a reserva gera prejuízo real à operação e levanta o debate sobre quando e como a taxa de não comparecimento pode ser aplicada sem ferir o consumidor nem a experiência.*

POR DUDA GOMES

**O NÃO COMPARECIMENTO** após uma reserva realizada deixou de ser um incômodo pontual para se tornar um problema recorrente em bares e restaurantes. Em um cenário de margens apertadas, uma mesa vazia pode comprometer não apenas o faturamento do dia, mas toda a lógica da operação. Diante desse contexto, cresce a adoção da taxa de não comparecimento e, com ela, o debate sobre quando a cobrança é legítima, quando gera mais problemas do que soluções e se existem outras alternativas para diminuir a ausência.

Para responder a essas questões, a B&R ouviu três pontos de vista complementares: a tecnologia, o direito do consumidor e a operação real em bares e restaurantes.

### **A cobrança da taxa de não comparecimento**

A taxa de não comparecimento, também conhecida como *no-show*, é um recurso para que bares e restaurantes tenham um melhor controle das reservas feitas. Ao analisar o não comparecimento do cliente, o CPO da Tagme, empresa que em seus serviços oferece opção de reservas online para bares e restaurantes, Felipe Dias, afirma que “Em horários de pico, isso [a ausência] pode significar a perda de um giro completo, ou seja, o restaurante deixa de faturar o tíquete daquela mesa naquele turno.”

Apesar de parecer positiva, a cobrança da taxa requer alguns cuidados para não ferir o direito do consumidor. De acordo com o advogado Luiz Henrique de Amaral, não há uma proibição expressa para a cobrança da taxa de não comparecimento. No entanto, “sua validade está condicionada ao cumprimento de requisitos rigorosos derivados do Código de Defesa do Consumidor.”

O advogado explica que a cobrança é considerada lícita apenas se o consumidor for informado de maneira clara, prévia e sem erros sobre essa possibilidade e concordar com ela no ato da reserva.

Para reservas online, Amaral explica que é preciso acrescentar um campo (caixa de seleção) que o cliente deve obrigatoriamente marcar para concluir a reserva, com um texto claro sobre o tema. Já em reservas por telefone ou presenciais, o atendente deve informar verbalmente sobre a taxa e as condições, solicitando a concordância do cliente.

“A ausência desse consentimento prévio e expresso torna a cobrança indevida e passível de ser questionada judicialmente como prática abusiva”, alerta Amaral.

Ainda nas reservas online, Dias afirma que “é fundamental deixar a política de *no-show* clara nas regras de uso, explicando objetivamente em quais situações a taxa será cobrada e como o cliente pode evitá-la. Essa comunicação deve ser reforçada também no momento da confirmação da reserva.”

*“Quando o cliente entende o contexto da operação, a aceitação da taxa costuma ser boa”, Felipe Dias.*

### Quando aplicar a taxa?

Para Amaral, existem alguns critérios em que a legalidade e a justificativa da cobrança se fortalecem, conforme a especificidade da operação. Em casas com menus fechados, por exemplo, Amaral declara que “o restaurante compra insumos específicos e aloca pessoal contando com aquela receita. O prejuízo com a ausência é direto e mais fácil de comprovar, o que torna a cobrança da taxa mais defensável.”

Já em datas especiais - como Dia dos Namorados, por exemplo - a demanda é alta e a perda de uma mesa ocupada por uma reserva não honrada representa um prejuízo significativo. “A cobrança aqui também encontra forte justificativa”, destaca Amaral.

Agora, em dias comuns, a justificativa se torna mais frágil. “O estabelecimento teria que demonstrar que a ausência do cliente efetivamente gerou um prejuízo, como a impossibilidade de atender outro cliente que estava na espera”, expõe.

Para Dias, “não existe um perfil único [para aplicação da taxa], mas restaurantes com alta demanda por reservas e que operam frequentemente próximos da capacidade máxima tendem a se beneficiar mais da aplicação da taxa de *no-show*.”

Dias ainda afirma que a taxa de não comparecimento pode, inicialmente, impactar o número de reservas, “mas essa queda geralmente é compensada por uma redução significativa no número de *no-shows*.”



Infini Bar/Arquivo

### Em quais situações a taxa pode ser considerada abusiva?

Ao pensar no Código de Defesa do Consumidor (CDC), a taxa de não comparecimento pode ser considerada abusiva ou ilegal quando impõe ao cliente uma desvantagem excessiva. Para Amaral, isso acontece, primeiro, quando há falta de informação, qualquer cobrança surpresa, sem aviso claro e prévio, é ilegal. Também ocorre em casos de valor excessivo, quando a taxa se aproxima do preço integral da experiência ou assume um percentual que configure enriquecimento sem causa; na prática, ela precisa ser razoável e proporcional ao prejuízo que o estabelecimento busca evitar. Por fim, a abusividade aparece em uma política de cancelamento irrazoável, quando o restaurante não permite o cancelamento com antecedência suficiente e transforma a cobrança em punição, em vez de proteção operacional.



No Infini, o pré-pagamento vira crédito para consumir na casa; alternativa ao *no-show* que reduziu ruídos e facilitou a operação.

*“O fundamento para a cobrança reside no prejuízo que a ausência do cliente pode causar ao estabelecimento, que reservou o lugar e, por vezes, incorreu em custos para se preparar para recebê-lo, deixando de atender outros clientes”, Luiz Henrique do Amaral.*

## Outras alternativas a taxa de não comparecimento

O *restaurateur* e sócio-proprietário do Infini Bar, em São Paulo, Leo Henry, conta que, por um tempo, aplicou a taxa de não comparecimento em seu negócio. No entanto, o resultado não foi tão positivo.

Em seu sistema, o débito era feito através do cartão de crédito do cliente, o que gerou insegurança dos consumidores ao adicionar dados bancários na plataforma utilizada pelo estabelecimento.

“Muitos clientes confirmavam a reserva e, mesmo assim, não compareciam. Diante disso, ativamos o sistema, mas o retorno foi bastante negativo: houve queda no número de reservas e surgiram resistências ao uso do cartão, com clientes questionando se poderiam reservar via pix, o que acabou gerando um gerenciamento operacional muito mais complexo”, explica.

Ao pensar na dificuldade em aplicar a taxa na prática, Amaral expõe que existem outras oportunidades para donos de bares e restaurantes que querem garantir a presença dos clientes que realizam a reserva.

Uma das opções indicadas pelo advogado é transformar a taxa em um crédito para consumo futuro. “Esta é uma excelente prática para reduzir riscos jurídicos. Ao converter o valor da taxa de *no-show* em crédito para uso futuro, o estabelecimento descharacteriza a natureza puramente punitiva da cobrança”, sinaliza.

No Infini, Henry optou por outro caminho. Atualmente, o *restaurateur* transforma um valor pré-pagamento para confirmação da reserva como crédito para o uso na casa. “A prática funcionou um pouco melhor para a gente em relação a essas dificuldades operacionais”, conta.

A taxa de não comparecimento não é uma solução isolada nem universal. Proteger a operação é legítimo, mas exige critério, dados e, sobretudo, comunicação clara com o cliente; antes de cobrar, é preciso confirmar. Em um setor em que cada mesa conta, o desafio está em equilibrar previsibilidade e hospitalidade.



# OS DESAFIOS PARA NÃO VIRAR REFÉM DOS APPS

*Bloqueios, taxas e campanhas forçadas assustam empresários, mas especialistas e donos de restaurantes mostram que o domínio das regras e a gestão estratégica garantem o lucro no setor.*

POR BRENER MOUROLI



**NO PRIMEIRO DIA** de janeiro de 2026, em uma postagem no Instagram, o anúncio sobre o fechamento da loja no aplicativo de delivery surpreendeu clientes e profissionais do mercado de alimentação. A postagem, com centenas de curtidas e diversos comentários, era chamativa: o fundo em cor de rosa vibrante com os dizeres “fechamos nossa loja no iFood” anunciava o fim de uma trajetória, pela qual outros empresários do mercado de alimentação fora do lar também têm passado, e alertava sobre os comandos ocultos nas entrelinhas dos painéis digitais.

A postagem, feita por Larynne Suica, dona da confeitaria que recebe o seu nome, conta parte da história da abertura à decisão de encerrar as atividades na maior plataforma de entregas do país. O que motivou sua saída? Segundo ela, o acionamento compulsório de campanhas, bloqueios constantes e não justificados, além de descontos e cobranças não autorizadas que arruinaram o caixa da empresa.

O caso de Suica não é exclusivo. Outros empresários relatam problemas crônicos na relação com as plataformas de delivery. Como foi o caso do restaurante Massa Madre, em Belo Horizonte, que também interrompeu seu atendimento por meio do aplicativo após enfrentar um congelamento

*“A plataforma ativa campanhas e anúncios sem o consentimento do lojista. Se você não tiver tempo para acompanhar, é prejudicado financeiramente”, Larynne Suica.*

*“Quem reclama muito das taxas é porque não entendeu o quanto custa ter a plataforma. [...] O delivery é um negócio à parte e exige uma gestão própria”, Edilson Savaki.*

de cerca de R\$ 46 mil, conforme contou o proprietário da casa, Gastón Almada, ao portal BHAZ.

Na postagem feita pela confeitaria alagoana, entre as dezenas de comentários, é possível notar um padrão de indignação de outros donos de estabelecimentos que se sentem reféns de um sistema automatizado e, por vezes, punitivo. Suica relata que sua loja sofria bloqueios recorrentes de 30, 60 e até 90 dias sem justificativa clara. A plataforma alegava que ela recebia pagamentos por fora, mesmo a loja operando exclusivamente com as transações via aplicativo. O estopim, no entanto, foi a cobrança de um anúncio que ela garante ter recusado de forma categórica em uma ligação de vendas.

“Eu passei 90 dias acumulando montantes de 150 reais semanais [de taxa de anúncio] e, quando houve o desbloqueio, passei mais de um mês sem receber nada. Simplesmente, toda quarta-feira, o dinheiro que caía das vendas, a plataforma comia e eu ficava com saldo negativo. Fui olhar e vi semanas de 1.700 reais que a plataforma só comia”, lembra a empreendedora.

### **Como superar os desafios?**

Diante de cenários desgastantes como esses, de que forma o dono de bar ou restaurante pode se proteger? Para Raphael Silva, especialista e consultor em delivery, a resposta está na gestão analítica e no entendimento profundo e sem ilusões das ferramentas. “O grande desafio dos empreendedores é entender sobre as alavancas de todas as plataformas. Se eles [os empresários] acreditarem que é só ativar as alavancas que vai vender mais, esse é um grande risco, porque toda alavanca tem um custo para o restaurante”, alerta o especialista.

Silva explica que mesmo em momentos sem cobrança de comissão padrão, a desatenção aos custos invisíveis das promoções compulsórias pode ser fatal. “Todo restaurante tem que ter um domínio de quantos por cento ele vai querer operar com esses investimentos. Em campanhas de marketing, que incluem custo de frete e promoções, o ideal é destinar no máximo 12% em períodos de aquisição de novos clientes, e entre 6% e 8% para empresas já consolidadas”, ensina o consultor. Ele ainda é taxativo: campanhas que não geram Retorno Sobre o Investimento (ROI) positivo devem ser sumariamente desativadas no painel.

Engana-se quem acredita que a relação com os aplicativos se resume apenas a perdas e contestações judiciais, afinal, para muitos empresários essa relação é benéfica e lucrativa. É o caso de Edilson Savaki, dono da Neeko Lamen, uma operação especializada em culinária asiática em São Paulo. Ele decidiu apostar todas as fichas nas entregas após enfrentar uma concorrência brutal no salão de uma praça de alimentação de shopping, que chegou a abrigar simultaneamente sete restaurantes do mesmo segmento que o seu.

“Nesse caso, eu sou refém da plataforma. Mas foi uma opção que a gente decidiu para não ter funcionários fixos. Você consegue terceirizar praticamente tudo”, explica Savaki. Ele argumenta que grande parte da frustração do setor vem da expectativa irreal de que as multinacionais de tecnologia devem se adaptar ao ritmo dos restaurantes, quando, na verdade, o delivery exige uma mutação do próprio negócio. “Acho que o próprio lojista tem que se adaptar. O restaurante que está na fase de reclamar não está enxergando talvez como um outro negócio”, pondera.

*“Se o empreendedor não tiver domínio dos números, ele pode perder uma margem muito grande para a plataforma e operar no prejuízo”, Raphael Silva.*

Para o empresário, a profissionalização da operação é inegociável. “Não adianta falar que tem a melhor lasanha, mas saem 50 pedidos e ele não consegue entregar. O cálculo do custo é umas três, quatro vezes mais o valor do que você vai colocar na plataforma. Quem reclama muito das taxas é porque não entendeu o quanto custa também ter a plataforma girando”, pontua Savaki.

Ele lembra que quem tenta tratar o delivery apenas como um “quebra-galho” acaba parando o aplicativo quando o salão lota, o que é um atestado de óbito perante o algoritmo.

Compreendendo que as plataformas de tecnologia são ferramentas de alta performance que não perdoam amadorismos ou falta de acompanhamento, Suica reestruturou seu negócio, ela canalizou os esforços para o seu delivery próprio e agora avalia cautelosamente o ingresso em novos aplicativos.

“Vou dar uma chance para o novo aplicativo para ter vitrine, mas com o compromisso de fazer análises toda segunda-feira para ver o que está ativo e o que posso modificar”, planeja a confeitadeira.

## **A organização é a chave**

Seja operando com o líder dominante de mercado, explorando novos entrantes ou buscando independência total por meio de canais próprios, o empreendedor que deseja estabilidade precisa acompanhar suas métricas logísticas com o mesmo rigor com o qual acompanha o sabor de seus pratos. Raphael Silva reforça que o comportamento da cozinha dita o sucesso de vendas da fachada digital, além de ser necessária a atenção às práticas operacionais ruins, pois estas geram punições instantâneas e severas do algoritmo das plataformas.

“As práticas que mais geram punições são os atrasos e os cancelamentos. Além dos erros de itens, pedidos trocados, prometer um tempo e não cumprir. Se a empresa tem excesso de cancelamento, ela pode ser punida até por algumas horas sem poder operar, e isso vai prejudicá-la durante dias”, relata Silva.

Para manter a relevância em alta e não perder o cobiçado ranqueamento nos horários de pico, ele traça a linha de corte: “É preciso manter os cancelamentos abaixo de 1% e o volume de chamados [negociações de atraso com o cliente] abaixo de 2,5%, sustentando uma nota média de avaliação de 4,7 para cima”.

Por fim, a documentação e os registros são o grande escudo contra os prejuízos e as fraudes no trajeto. Diante dos temores de reembolsos indevidos, a orientação é padronizar a saída, criar estratégias de confirmação, além de lacres de embalagens mais seguros. “A melhor forma que existe para evitar prejuízos na entrega é ter confirmação material. É uma orientação de ouro para os motoboys sempre fotografarem quando deixam o pedido na portaria ou entregarem diretamente exigindo o código de entrega”, conclui o consultor.

O mercado de alimentação fora do lar amadureceu, o mercado de delivery no país está em plena expansão, e a era das vendas puramente instintivas está abrindo espaço para um mercado que exige cuidado, estratégia e análise. Para não amargar o gosto do prejuízo, donos de bares e restaurantes precisam dominar as métricas, otimizar sua produção e gerenciar ativamente as regras do jogo, transformando o aplicativo no que ele nasceu para ser: uma esteira escalável de vendas e lucro.

# CALENDÁRIO abrasel

21 a 29 MAR

44°  
**ENC**NTRO  
**NACIONAL**  
**abrasel**  
21-29 mar Minas Gerais

14 a 31 MAI

*Brasil*  
**Sabor**

16 a 19 MAI

NATIONAL RESTAURANT  
ASSOCIATION  
**SHOW**

16 a 18 JUN

38° Congresso  
**abrasel**

14 a 24 JUL

**O Quilo**  
**é Nosso**

# 2026

14 a 18 SET

**SEMANA da  
ALIMENTAÇÃO  
FORA do LAR**  
14-18 set São Paulo

15 e 16 SET

**SALÃO**  
abraseL

5 a 10 OUT

**Semana  
da CRIANÇA**  
abraseL

29 OUT a 15 NOV

**bar  
em  
bar**

24 a 26 NOV

45°  
**ENCANTRO  
NACIONAL**  
**abraseL**  
24-26 nov Ceará

[abraseL.com.br](http://abraseL.com.br)



# O CENTRO EM ROTA

*Lançado em 25 de janeiro, em São Paulo, o Mapa de Bares no Centro reúne 30 endereços na República e transforma a coquetelaria em circuito caminhável, com marketing coletivo, fluxo compartilhado e nova narrativa para o território.*

POR **DUDA GOMES**



*“O Mapa serviria para atrair consumidores tanto do bairro quanto do restante da cidade para disfrutar e conhecer novos caminhos, lugares e espaços que apenas o Centro proporciona”, Caio Bologna.*

**NO ANIVERSÁRIO DE** São Paulo, em 25 de janeiro, o Centro ganhou um roteiro pronto para ser percorrido a pé. A segunda edição do Mapa de Bares no Centro reúne 30 bares e restaurantes no entorno da República, em um percurso de cerca de 1 km, e convida o público a redescobrir a capital a partir da cena boêmia que pulsa entre ruas e avenidas.

A proposta vai além de listar endereços. O mapa funciona como vitrine coletiva, sinaliza onde beber e comer bem e, ao mesmo tempo, afirma uma narrativa sobre o Centro: a de que existe ali um circuito de qualidade, capaz de atrair moradores do bairro, turistas e gente de toda a cidade, criando fluxos e novas memórias.

### **Centro e a criação do Mapa**

Ao pensar em bares e restaurantes, a potência do Centro para virar guia está justamente na sua densidade. Com uma circulação demográfica intensa, o Centro de São Paulo entrega camadas que não se limitam à arquitetura ou à grande concentração de endereços. Em poucos quarteirões, convivem história, cultura, música, diferentes cozinhas, bares antigos e casas novas. Esse repertório transforma o deslocamento a pé em experiência e faz do território, por si só, o motivo do “rolê”.

Mesmo diante desse cenário, Caio Bologna, embaixador da San Basile — um dos idealizadores do Mapa — lembra que, apesar de ser “um lugar muito cultural e democrático”, o Centro perdeu fôlego nos últimos anos diante de “fortes ondas de assaltos, furtos e especulação imobiliária”.

Foi a partir desse contraste, entre o potencial do território e a perda de circulação, que Bar Cordial, San Basile e Famiagerada se aproximaram para desenhar uma ação colaborativa com impacto direto na rua: um guia capaz de estimular o público a voltar a caminhar pela região, descobrir novos endereços e reconstruir a relação com o coração da cidade. Bo-



Reprodução: O Cordial

Alto padrão de coquetelaria foi um dos critérios mais importantes para a definição dos bares presentes no Mapa.

logna reforça que a proposta era, sobretudo, “reconectar as pessoas a caminhos e lugares que elas deixaram de percorrer”.

A partir da ideia delimitada, os idealizadores mapearam bares ao redor da República e aceitação foi massiva. A primeira versão do guia contou com 20 bares participantes; já a versão lançada em 2026, mapeou 30 estabelecimentos na localidade. Para Cesar Rivitti, sócio do Bar Cordial, a ideia é expandir a iniciativa. “A ideia é todo ano fazer uma nova edição; na primeira edição eram apenas 20 endereços, agora são 30, quem sabe na próxima lançamos um guia com 40 estabelecimentos”, afirma Rivitti.

O critério para escolher os bares que integram o Mapa partiu de uma ideia simples, mas eficaz: a qualidade da coquetelaria. É o que destaca Rivitti; para o empreendedor, foi observado lugares em que a qualidade do coquetel fosse acima da média ou que os drinks assumissem um certo protagonismo.

“Há dois anos, ao chegarmos aqui, percebemos que em um raio de 1km existiam muitos lugares que trabalhavam com coquetéis super elaborados. Nós

*“Você fica conectado a essas potências, marcas muito fortes em nível nacional. E, nesse contexto, mesmo um endereço menor ganha força: ele passa a ser ‘puxado’ pelos pares que estão ali por perto, entra no roteiro e todo mundo se beneficia”, Haroldo Narciso.*

percebemos que aqui estava nascendo um polo da coquetelaria na América Latina e isso tinha que ser evidenciado”, destaca Rivitti.

A ideia é reforçada por Haroldo Narciso, fundador do Famigerada. A cachaça produzida pelo estabelecimento está presente em muitos bares selecionados no raio de localidade da República. Nesse sentido, a ação colaborativa tomou força entre os bares e a cachaçaria, o que auxiliou na construção do Mapa.

### **A ação colaborativa**

Além de evidenciar a ação de revitalização do espaço central da cidade de São Paulo, a criação do Mapa de Bares no Centro evidencia um ponto fundamental para os empreendedores do mercado: a colaboração.

Em um cenário em que muitos donos de bares e restaurantes veem o ato de empreender como algo solitário, a criação de um guia como o lançado no aniversário de São Paulo mostra que a força do mercado também pode estar na cooperação; quando estabelecimentos se conectam por um propósito comum, o marketing deixa de ser disputa por atenção e vira



Divulgação

Mapa de Bares no Centro evidencia a força da ação colaborativa no mercado de alimentação fora do lar.

rede, capaz de ampliar visibilidade, redistribuir fluxo e fortalecer o território como destino.

É o que afirma Narciso. “Sem dúvida, o ganho é real. Quando um bar entra no Mapa de Bares no Centro, ele passa a estar na mesma rota de casas como Orfeu, Bar da Dona Onça e o Bar dos Arcos, que é um dos lugares mais visitados por quem vem de fora e quase um ponto turístico da cidade”, destaca o empreendedor.

Narciso ainda reforça como a ação colaborativa chega até o público. Segundo o fundador do Famigerada, “o público de bar é, por natureza, um público de conexão. Quem vai a um bar não está buscando se esconder do mundo, vai porque quer socializar, encontrar gente, viver a cidade. Esse é o espírito do nosso ambiente: a ideia de estar junto, de se relacionar, de se conectar com o vizinho, com quem produz, com quem compartilha a mesma cena”.

É nesse espírito de conexão que o Mapa se torna relevante para o mercado. “Por isso o Mapa de Bares acaba virando uma expressão legítima dessa conexão”, afirma Narciso.

## Mapa na prática

Na prática, o Mapa de Bares no Centro funciona como um roteiro “clicável” para circular pela República: a pessoa escolhe um dos pontos do guia e, na versão digital, toca no nome do bar para abrir a localização e o caminho no Google Maps, já partindo do local onde ela está. A lógica é estimular a experiência a pé, aproveitando a proximidade entre os endereços para montar um rolê em etapas, começar com um drink em uma casa, seguir para outra para comer, e fechar a noite em mais um balcão.

Além do digital, o projeto também existe em versão física, pensada para circular e ficar “à mão” (na bolsa, no carro, em casa), reforçando o mapa como um convite permanente.



Confira o Mapa dos Bares do Centro na íntegra.

# NOTAS DA REDAÇÃO

Uma curadoria das notícias mais relevantes no Portal B&R, resumidas para você.

## VALE A PENA ABRIR O RESTAURANTE AOS DOMINGOS?

A operação aos domingos no setor de alimentação fora do lar divide opiniões entre a maximização do faturamento e o peso dos custos operacionais. Para empresários como Felipe Vecchi, da Temakeria Universitária, as despesas com horas extras e escalas de folga superam o retorno financeiro, tornando a abertura inviável para certos modelos de negócio.

Em contrapartida, estabelecimentos com perfis específicos encontram no domingo seu ápice de desempenho. Danilo Ramos, do restaurante Piry, aponta que o dia pode representar até 20% do faturamento semanal, impulsionado por um tíquete médio elevado e pelo consumo familiar voltado ao lazer. A mesma lógica se aplica ao Belô Café, onde Juliana Castro destaca que a demanda por *brunches* e encontros casuais absorve os custos logísticos sem comprometer a margem de lucro.

Especialistas indicam que a viabilidade depende da maturidade da marca e da análise rigorosa de dados. Enquanto casas tradicionais e com posicionamento consolidado mantêm o domingo como pilar estratégico, novas transformações socioculturais — como a redução dos grandes almoços familiares — exigem que gestores recalculam a eficiência de manter as portas abertas. Em suma, o domingo deixou de ser uma obrigatoriedade automática para se tornar uma decisão técnica baseada em modelo de negócio e comportamento regional.

Confira a reportagem completa em [bareserestaurantes.com.br/vendas](http://bareserestaurantes.com.br/vendas)

## EQUIPE DE CAFETERIA INSTALA PLACA CONTANDO DIAS SEM SER DESTRATADOS POR CLIENTES

A iniciativa da cafeteria paulistana Coffee Lab de instalar uma placa contabilizando os dias “sem ser destrutada por clientes” joga luz sobre o desgaste emocional das equipes de atendimento. A provocação, inspirada em painéis de segurança do trabalho, busca conscientizar o público sobre a necessidade de relações mais sustentáveis e respeitadas no setor de hospitalidade, frequentemente marcado por episódios de hostilidade.

A recepção do público foi polarizada. Enquanto parte dos clientes reagiu com apoio à valorização do trabalhador, outros se sentiram ofendidos, chegando a abandonar o estabelecimento ou registrar avaliações negativas em plataformas digitais. Rayleno Oliveira, coordenador operacional da casa, defende a medida como uma resposta aos diversos tipos de assédio sofridos pela equipe, agravados por disparidades sociais.

Para especialistas em gestão, o episódio reflete uma mudança na fronteira entre o “bom atendimento” e a servidão. Ao manter o posicionamento, a cafeteria prioriza a saúde mental de seus colaboradores em detrimento de uma polí-

## VOCÊ DEVERIA CONHECER SEU FUNCIONÁRIO TÃO BEM QUANTO O SEU CLIENTE

A gestão moderna exige uma inversão de prioridades: o foco antes dedicado exclusivamente ao consumidor deve ser estendido ao colaborador. Em um cenário de pleno emprego e ascensão da *gig economy* (economia sob demanda), bares e restaurantes não competem apenas entre si, mas com a autonomia oferecida por aplicativos. Se o empresário utiliza dados e tecnologia para mapear cada hábito do cliente, é incoerente que ignore as motivações e as dores de quem opera o negócio.

A alta rotatividade no setor não é um fenômeno meramente salarial; é um sintoma de ambientes que não oferecem previsibilidade nem equilíbrio. Enquanto o marketing estuda a jornada de compra, a gestão negligencia a jornada do funcionário. Para reter talentos, é preciso oferecer mais do que remuneração: o trabalhador busca cultura, coerência ética e, sobretudo, o controle sobre o próprio tempo — algo que as plataformas digitais vendem como vantagem competitiva.

A hospitalidade deve ser praticada de dentro para fora. Conhecer o perfil, as ambições e os limites da equipe com a mesma profundidade que se conhece o público-alvo é a única estratégia capaz de estancar a evasão de pessoal. O sucesso operacional hoje depende de transformar o local de trabalho em um espaço de escolha, onde a permanência do colaborador seja baseada em valorização real, e não apenas em necessidade.

Confira mais artigos de opinião em [bareserestaurantes.com.br](http://bareserestaurantes.com.br)



Acesse o Portal B&R e confira as principais notícias do mercado de alimentação fora do lar.



Provocação inspirada em painéis de segurança chama a atenção para a construção de relações mais sustentáveis e respeitadas na hospitalidade, em contraste com a hostilidade.

tica de agrado irrestrito ao cliente. O caso sinaliza que, no cenário atual, o posicionamento ético de uma marca pode pesar tanto quanto a qualidade do produto oferecido, exigindo que o consumidor repense seu papel na dinâmica do consumo.

Confira a reportagem completa em [bareserestaurantes.com.br/gestao](http://bareserestaurantes.com.br/gestao)

**ABRASEL**

**EM**

**~**

**AÇÃO**



# Barreiras de entrada

Episódio da Keeta, que adiou sua estreia no Rio após enfrentar barreiras no mercado, reforça que o TCC do Cade com o iFood, embora importante, tem se mostrado insuficiente ou ineficaz para garantir a livre concorrência.

**O TERMO DE** Compromisso de Cessação firmado entre o Cade e o iFood foi um avanço para coibir práticas de exclusividade no setor de entregas. No entanto, para a Abrasel, o acordo ou está sendo descumprido, ou não está produzindo os efeitos esperados. A dificuldade de novos *players* para ingressar em mercados relevantes, como ocorreu no Rio de Janeiro, demonstra que as barreiras continuam sólidas.

Atrasos como o da Keeta, que postergou sua entrada na capital fluminense por encontrar resistência prática no acesso aos estabelecimentos, mostram que a exclusividade não é o único ponto crítico. Segundo reportagens recentes, a empresa afirma que um volume significativo de restaurantes permanece, na prática, impedido de aderir a outras plataformas por acordos comerciais que seguem limitando sua liberdade de escolha.



Johnnie Mellb.

Tony Qiu, presidente de operações internacionais da Keeta, afirma que “a Keeta defende um mercado aberto e competitivo, que permita crescimento sustentável”.

Segundo o presidente de operações internacionais da Keeta, Tony Qiu, “as cláusulas de exclusividade colocam em risco a competição saudável no Brasil, não apenas no delivery de comida, mas em todas as indústrias, impedindo a livre escolha e restringindo oportunidades de renda para todos os participantes do mercado, incluindo consumidores e parceiros comerciais. A Keeta defende um mercado aberto e competitivo, que permita crescimento sustentável. Acreditamos que restaurantes devem ter liberdade para diversificar canais de vendas, entregadores parceiros devem ter mais oportunidade de geração de renda, e consumidores devem se beneficiar de um maior leque de opções e um serviço com mais qualidade”.

Para Paulo Solmucci, presidente da Abrasel, é preciso olhar para o quadro completo. “A exclusividade é só uma parte do problema. Hoje, a verticalização das plataformas cria um pacote de serviços que prende o restaurante e dificulta qualquer movimento competitivo. Isso reduz a autonomia dos estabelecimentos e restringe a concorrência”, afirma.

Além da exclusividade formal, o setor enfrenta obstáculos ligados à integração obrigatória de serviços, como pagamento, logística, crédito e publicidade. Esses mecanismos reforçam a dependência e ampliam o domínio das empresas líderes, deixando claro que o mercado demanda medidas adicionais de ordenamento.

“Abrir espaço para novos entrantes é fundamental. O TCC foi importante, mas não basta. Já está evidente que as dificuldades persistem e que a solução precisa ir além do que já foi acordado. O país precisa de um ambiente competitivo real, onde restaurantes tenham liberdade de escolha e onde novas plataformas possam disputar espaço em condições justas”, completa Solmucci.



# *Vinte anos de Brasil Sabor e um país inteiro à mesa*

Ao incentivar receitas locais o festival nivela condições e destaca criatividade.

**HÁ VINTE ANOS** nascia o Festival Brasil Sabor. Iniciado em 2006, o evento surgiu para fortalecer a gastronomia como vetor cultural e econômico. A primeira edição contou com mais de 1000 restaurantes distribuídos em 24 estados. Ao longo das duas décadas de evento, o festival já contou com mais de 17 mil restaurantes em mais de 2 mil cidades.

Esse alcance ajuda a explicar por que o Brasil Sabor virou uma data importante para o setor. Ao longo do tempo, o evento se consolidou ao dar protagonismo ao prato e, a partir dele, criar motivo para o público experimentar e voltar. Para bares e restau-

rantes, significa um ciclo organizado de atenção, em que o cliente procura novidades, compara experiências e compartilha descobertas.

Um dos maiores legados do Festival está na valorização da identidade regional. O Brasil Sabor ajudou a formar um grande mosaico gastronômico ao incentivar receitas conectadas ao território com o uso de ingredientes locais, referências culturais e tradições. É o desafio de montar um prato com uma história onde o ingrediente tem origem, o modo de preparo tem memória e a combinação tem intenção.

Quando um evento desse porte se espalha por mi-

lhares de cidades, ele evidencia as diferenças e organiza uma espécie de roteiro gastronômico pelo país, em que cada parada tem um sotaque próprio. Tem prato que carrega a Amazônia, tem prato que cheira a fogão de casa, tem prato que mistura técnica e tradição e prato que une soluções criativas de quem conhece a própria cozinha e seu público.

Isso tem um efeito direto para os negócios, já que um prato com identidade vira experiência para o cliente. O restaurante que consegue contar a história do que serve cria um vínculo com a pessoa que volta para reviver o momento. Em duas décadas, o Brasil Sabor reforçou esse caminho, aproximando o setor de uma lógica em que a experiência não termina no prato entregue, mas continua no que ele provoca.

## Inclusão e democratização da gastronomia

Em 2025, o festival registrou um marco simbólico ao incluir, pela primeira vez, estabelecimentos localizados em favelas como o Oliver Gastronomia, no Campo Limpo, em São Paulo, e a Le Gateau Confeitaria, no Jardim Vitória, em Cuiabá. Ao reconhecer que cozinha autoral e repertório técnico não estão restritos a eixos tradicionais, a entrada desses estabelecimentos reforça a posição dos estabelecimentos nas favelas dentro no mapa gastronômico.

No mesmo ano, Fernando de Noronha passou a integrar o roteiro com uma edição especial do evento, criada em parceria com entidades locais e com agenda voltada à valorização da culinária da ilha. A presença simultânea de Noronha e de negócios em favelas, na mesma edição, funciona como síntese de um movimento de inclusão que encurta distâncias geográficas e sociais.

Ao deslocar o foco para produtos locais e técnicas regionais, o festival nivela as condições de participação, porque o diferencial se concentra mais na criatividade com o que está disponível em cada lugar do que na capacidade de acessar insumos raros.

É uma lógica que favorece a diversidade, ideia que é o foco do Festival.

Quando um festival desse porte se organiza em centenas de cidades, o impacto não se limita ao prato servido, isso porque ele se espalha pela cadeia produtiva que sustenta o restaurante. A valorização do ingrediente do território, além de dar identidade ao prato, tende a reforçar vínculos com fornecedores locais.

A participação no Festival, também, costuma demandar produção de cardápios impressos, fotografia, vídeos e gestão de redes sociais, o que movimentava os serviços gráficos e digitais nas cidades participantes. Em ano de Copa, essa engrenagem tende a ganhar ainda mais relevância, já que o calendário se aproxima de um período historicamente associado ao aumento de socialização e de consumo em bares e restaurantes.

## Edição de 20 anos

Em 2026, o Brasil Sabor chega à 20ª edição entre os dias 14 e 31 de maio. Por ser no período que antecede o início da Copa do Mundo, a campanha **“A Seleção da Cozinha Brasileira há 20 anos”**, tem como intenção unir as paixões pela gastronomia e pelo futebol.

Em anos de Copa do Mundo, o consumo fora do lar aumenta durante o evento, isso porque bares e restaurantes criam um ambiente de socialização tanto para o momento das partidas como para os momentos de discussões sobre a Copa. Durante a Copa do Mundo de 2022, um levantamento da Abrasel registrou aumento de cerca de 30% no faturamento de bares e restaurantes na primeira semana do torneio.

A data do evento próxima com a Copa do Mundo pode funcionar como um aquecimento, isso porque quando um cliente conhece um lugar pelo festival em maio deve guardá-lo como opção para retornar em junho. Enquanto para o público o Festival funciona como momento de descoberta, para os empreendedores é um momento de construção de marca.

# NRA Show 2026: *encontro com o futuro*

Maior feira global de alimentação fora do lar, a NRA Show funciona como uma imersão prática em tendências, tecnologia e fornecedores.



A **NATIONAL RESTAURANT Association Show**, realizada anualmente em Chicago no mês de maio, é reconhecida como o maior e mais relevante encontro global do setor de alimentação fora do lar. Em 2026, entre 16 e 19 de maio, o evento volta a ocupar o complexo do *McCormick Place* reunindo mais de 55 mil profissionais da indústria, com cerca de 2.300 expositores, distribuídos em mais de 900 categorias de produtos e soluções, vindos de mais de uma centena de países. É nesse ambiente que tendências, tecnologias e modelos de negócio ganham escala e começam a moldar o futuro de bares, restaurantes e serviços de alimentação em todo o mundo.

Para o empreendedor brasileiro, participar da NRA vai muito além de visitar uma grande feira. Trata-se de uma imersão concentrada em tendências que ainda estão em fase de consolidação, mas que, em pouco tempo, tendem a impactar diretamente a operação no Brasil. Equipamentos, sistemas de automação, soluções digitais, novos formatos de atendimento, embalagens, bebidas e conceitos de consumo são apresentados de forma prática, com demonstrações ao vivo e contato direto com quem desenvolve e testa essas inovações no dia a dia.

Outro ponto central da NRA Show é a possibilidade de comparar fornecedores e soluções em escala glo-

bal. Em poucos dias, o empresário tem acesso a um volume de informações, referências e contatos que levaria meses para reunir à distância. Isso reduz riscos, amplia o repertório estratégico e contribui para decisões mais seguras, seja para aumentar a eficiência operacional, renovar cardápios, repensar processos ou identificar novas oportunidades de negócio.

Participar do evento por meio de uma missão organizada potencializa ainda mais essa experiência. As missões com apoio institucional da Abrasel oferecem curadoria técnica, visitas guiadas à feira, apoio logístico e momentos estruturados de troca entre empresários. Esse formato ajuda o participante a organizar melhor o tempo, evitar dispersão em um evento de grande porte e focar no que realmente faz sentido para a realidade do seu negócio.

Um diferencial importante é que os associados à Abrasel contam com vantagens exclusivas para a NRA Show 2026. As missões oferecem descontos nos pacotes técnicos e condições especiais de pagamento, tornando a participação mais acessível e previsível. Esse benefício reforça o papel da Abrasel em conectar seus associados a oportunidades internacionais relevantes e de alto impacto para o setor de alimentação fora do lar.

Vale destacar que a NRA Show 2026 contará com missões oficiais com apoio institucional da Abrasel, organizadas por parceiros especializados como Linkeos, Tanjerin e Central do Varejo. Essas missões oferecem uma experiência estruturada, com credencial garantida para a feira, programação paralela, visitas técnicas, acompanhamento durante o evento e momentos de integração entre empresários brasileiros. Para os associados da Abrasel, há ainda condições diferenciadas e descontos exclusivos, o que reduz custos e facilita o planejamento. Mais do que a viagem em si, essas missões transformam a ida à NRA em uma jornada orientada, focada em aprendizado, *networking* qualificado e aplicação prática dos conteúdos à realidade dos bares e restaurantes brasileiros.

Outro aspecto que torna a NRA especialmente relevante é o perfil do público presente. O evento reúne decisores, líderes e empresas que influenciam os rumos do setor de alimentação fora do lar em nível global. Estar nesse ambiente amplia a visão de mercado e fortalece a capacidade de antecipar movimentos, algo cada vez mais necessário em um setor pressionado por custos crescentes, mudanças no comportamento do consumidor e margens apertadas.

## Os ventos da mudança

Chicago é parte essencial da experiência de quem vai à NRA Show 2026. Conhecida como “cidade dos ventos”, ela vive e respira gastronomia, inovação e empreendedorismo, combinando tradição, diversidade cultural e experimentação constante. Esse ambiente ganhou ainda mais projeção internacional com a série *The Bear*, que transformou a cena gastronômica local em personagem central da narrativa e levou ao mundo uma imagem realista e intensa das cozinhas, dos desafios e da criatividade presentes nos negócios de alimentação fora do lar na cidade. Mais do que um cenário de ficção, Chicago concentra operações de referência, restaurantes premiados, modelos de gestão avançados e um ecossistema que estimula novas ideias, tornando cada visita técnica, cada refeição e cada caminhada por seus bairros uma aula prática sobre inovação e gestão.

Participar da NRA Show 2026 é, portanto, um investimento em visão de longo prazo. Ao entender como outros mercados lidam com desafios como produtividade, tecnologia, mão de obra e experiência do cliente, o empreendedor brasileiro ganha referências valiosas para adaptar soluções ao seu contexto. Com o apoio da Abrasel e as vantagens oferecidas aos associados, ir à NRA deixa de ser apenas uma viagem e se consolida como uma estratégia concreta de crescimento, inovação e competitividade para quem empreende na alimentação fora do lar.



# *Sem improviso com a saúde mental*

NR-1 entra em fase plena de fiscalização em 26 de maio de 2026 e pede inclusão do tema no GRO/PGR, com prevenção registrada e monitoramento contínuo.

**RISCO PSICOSSOCIAL NÃO** é um conceito distante, reservado a corporações com departamentos robustos de Recursos Humanos. Ele se revela na rotina do bar e do restaurante, um setor que frequentemente levanta debates sobre a saúde mental de empreendedores e funcionários. Some-se a isso a baixa clareza de papéis e metas difusas, o que pode gerar graves riscos a partir de um desgaste constante, para a equipe, para o padrão de serviço e para o caixa.



Shutterstock

A atualização da NR-1 trouxe esse tema para dentro do GRO/PGR (Gerenciamento de Riscos Ocupacionais e Programa de Gerenciamento de Riscos), pedindo o oposto do improvisto: prevenção como sistema, de maneira mapeada, priorizada, registrada e acompanhada. A mudança está em vigor desde maio de 2025 e entra em fase plena de fiscalização e penalidades a partir de 26 de maio de 2026, prazo-limite para as empresas adequarem seus processos incluindo os riscos psicossociais no PGR.

Para bares e restaurantes, isso tem impacto direto na operação: picos de movimento e alta rotatividade exigem organização fina do trabalho para não transformar pressão em sobrecarga emocional. Os números também dão a medida da necessidade da aplicação da Norma Regulamentadora: segundo levantamento da Abrasel, 54% dos empresários relataram sintomas de adoecimento mental em 2025, e 41% dos estabelecimentos identificaram sinais de sofrimento emocional entre funcio-

nários, com reflexos em afastamentos, dados que conectam diretamente a norma ao cotidiano da operação.

Segundo Paulo Solmucci, presidente-executivo da Abrasel, “a NR-01 traz um avanço importante ao reconhecer que a saúde mental também faz parte das condições seguras de trabalho. Em um setor tão dinâmico e desafiador como o de bares e restaurantes, é fundamental olhar com atenção para o bem-estar das equipes”, afirma.


O ponto de partida de um empreendedor de bar e restaurante para adequação à NR-1 é tratá-la como projeto de gestão. Dar nome ao responsável, estabelecer cronogramas e instituir ritos curtos de acompanhamento (quinzenais ou mensais), são algumas dicas viáveis. Outro passo é revisar o Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR): a casa está pronta para registrar riscos que não são só físicos, químicos ou ergonômicos, incluindo os psicossociais?

Outra necessidade importante é mapear a rotina com lupa de operação: onde estão os picos que estouram a capacidade, quais turnos concentram conflito, quais funções sofrem mais pressão e onde a liderança multiplica, para o bem ou para o mal, as tensões do dia. Esse mapa fica consistente quando cruza escuta segura com dados que já existem. Na escuta, não há mistério: conversas estruturadas rápidas por turno, *check-ins* de dez minutos na virada, entrevistas curtas com quem está no gargalo e, sobretudo, um canal sem retaliação para sinalizar problemas.

Do lado dos dados, a própria operação oferece pistas: rotatividade, absenteísmo, afastamentos, pedidos de troca de turno, atrasos recorrentes, reclamações internas e quedas de padrão por faixa horária. O objetivo não é procurar culpados, e sim localizar causas e padrões que podem ser corrigidos com processo e registrados de modo verificável, para não depender de memória (que falha quando o salão lota ou quando a liderança muda). Esses princípios estão em linha com as recomendações técnicas e com a orientação educativa vigente até o prazo final.

Com o diagnóstico em mãos, vem a parte que separa burocracia de gestão: escolher prioridades e agir. A NR-1 pede que a empresa identifique, avalie e controle riscos, sinalizando que o gestor deve priorizar a resolução dos problemas mais frequentes e impactantes. Em muitas casas, isso passa por medidas de baixo custo e alta disciplina: organizar a escala para reduzir imprevisto; garantir pausas reais; distribuir a equipe nos picos para evitar o modo “urgência permanente”; alinhar repasses entre turnos; e padronizar abertura e fechamento. Quando esses ajustes viram hábito, o clima desarma, o padrão estabiliza e o cliente sente a diferença no tempo, no prato e no atendimento.

Há também o que não pode ficar subentendido: código de conduta simples, política contra assédio em linguagem direta, critérios objetivos de cobrança e um procedimento transparente para tratar conflitos. Quando a empresa define limites e um caminho seguro para resolver problemas, diminui o espaço do “cada um resolve do seu jeito”, justamente onde os incidentes tendem a escalar. Essas linhas gerais são essenciais para a orientação pública ao setor.



NR-1 também exige registro e monitoramento: identificar riscos, definir ações, responsáveis e formas de acompanhamento.

### A importância do monitoramento contínuo

Outro pilar da NR-1 é aquilo que muitas operações podem subestimar: documentação e monitoramento. A sugestão é deixar trilha verificável do que foi identificado, das medidas adotadas, de quem responde por cada ação e de como isso será acompanhado. Um ritual de revisão mensal ou bimestral bastaria para sustentar o ciclo: o que melhorou, o que piorou, o que precisa de ajuste. Essa lógica (diagnóstico, ação e revisão) está disponível na cartilha desenvolvida pela Abrasel para apoiar os empreendedores do setor. O material, gratuito, está presente no [conexao.abrasel.com.br](http://conexao.abrasel.com.br).

Olhar para os erros comuns na operação, ajuda a evitar retrabalho. Um atalho ruim é comprar soluções genéricas que não falam a língua da casa e viram planos que ninguém executa. Outro é fazer ações isoladas (palestra, comunicado, reunião) e dar o assunto por encerrado sem mexer em escala, fluxo, comunicação e liderança. Também é frequente treinar só o time operacional e não prestar atenção às lideranças. E há um risco especialmente sensível: criar canais de denúncia sem sigilo real. Se a equipe percebe que falar tem custo, ninguém fala; sem informação, a gestão descobre o problema quando ele já virou crise.

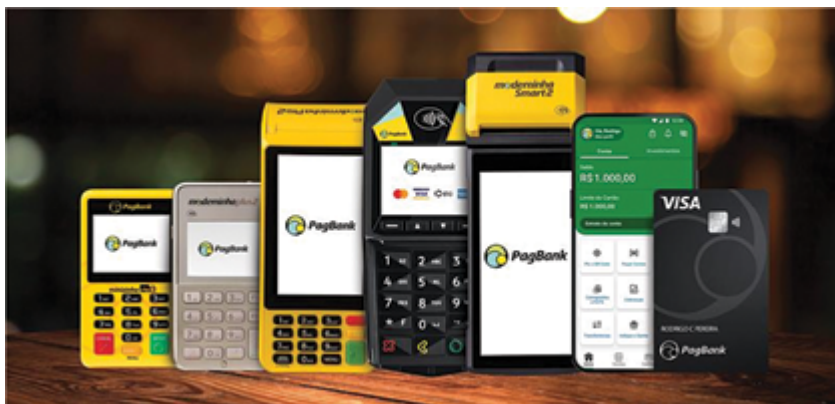
### Prazo para adequação

O setor tem até 26 de maio de 2026 para demonstrar que incluiu os riscos psicossociais no GRO/PGR, com medidas preventivas, corretivas e educativas em andamento, e com registro e acompanhamento capazes de mostrar evolução. A partir dessa data, haverá fiscalizações e sanções. Até lá, a aplicação tem caráter educativo e orientativo.

Shutterstock

# DESTAQUES

*do mercado*



O **PagBank** é um dos maiores bancos digitais do Brasil e especialista em brasileiros, conectando tecnologia à realidade de quem empreende, trabalha e faz acontecer. Conta com um ecossistema completo de soluções financeiras que atende pessoas físicas e jurídicas. Oferece maquininhas de cartão para vendas presenciais com as melhores taxas e recebimento na hora, Tap On que transforma o celular em maquininha, link de pagamento e soluções de checkout para vendas online. Sua conta digital completa rende automaticamente, inclui Pix e TED grátis e ilimitados, cartão de crédito internacional sem anuidade, entre outros. No PagBank, investimentos como CDB rendem até 130% do CDI e podem se tornar limite para o cartão, e há ainda serviços integrados de gestão como folha de pagamento, empréstimos, antecipação do FGTS e seguros. Conte com a tecnologia e soluções práticas do PagBank para simplificar a vida financeira. Fale com o time comercial em: [comercialfranquias@pagbank.com](mailto:comercialfranquias@pagbank.com) ou (11) 3298-7880.



O **Grupo Venda Mais Vinho** e a Abrasel firmam uma parceria estratégica com um propósito claro: qualificar o setor de alimentação fora do lar e ampliar a venda de vinhos no Brasil. Nosso papel é transformar esse cenário por meio de conhecimento prático, estratégia comercial e capacitação contínua. Desenvolvemos programas de qualificação, consultorias especializadas e workshops presenciais voltados aos associados da Abrasel, sempre com condições e benefícios exclusivos.

Como parte dessa iniciativa, realizaremos o Workshop Venda Mais Vinho no dia 13 de maio, das 9h às 13h, em Bento Gonçalves, em programação paralela à Wine América.

**Associados da Abrasel têm participação gratuita.**

Para mais informações, acesse [www.diegebortolini.com.br](http://www.diegebortolini.com.br).

A **Total Propriedade Intelectual** entende que no setor de alimentação fora do lar, marca não é detalhe estético. É ativo estratégico. É patrimônio central. Nome, logo, fachada, slogan, cores, cardápio autoral e tudo que compõe a identidade visual precisa estar juridicamente protegido antes do lançamento ou, já com riscos, de novas expansões.

No âmbito da Abrasel, a Total Propriedade Intelectual integra o rol de especialistas que apoiam os associados em temas relacionados à Propriedade Intelectual, com foco em viabilidade marcária, procedimentos perante o INPI e gestão de riscos envolvendo marcas no setor de bares e restaurantes.

Segurança jurídica hoje evita prejuízo amanhã. Procure profissionais capacitados. Não deixe seu principal patrimônio ser servido pela concorrência.



# Empreender não precisa ser solitário



Diego Senra é managing partner da Lathor, com mais de 25 anos de experiência em estratégia e comunicação; atua no mercado de alimentação fora do lar.

**INDEPENDENTE DO NEGÓCIO** que se decida abrir no ramo de alimentação fora do lar, empreender é sempre um movimento de fé (que vai dar tudo certo) e de coragem, especialmente em um país onde, reconhecidamente, muitos empreendimentos não ultrapassam o primeiro ano de vida.

E todos nós precisamos concordar em um ponto: qualquer operação nesse segmento é extremamente complexa. Começando na estrutura, que vai desde o piso da área molhada até salas de lavagem, coifas, bancadas, áreas de preparo, descanso, gestão de resíduos e segurança.

Aí entra a armazenagem e o preparo, com uma gama de equipamentos que parece não ter fim: geladeiras, freezers, fatiadoras, moedores, seladoras, processadoras, fornos dos mais variados tipos, tachos, fritadeiras, defumadores, churrasqueiras, grelhas, painéis de todos os tamanhos, pistas quentes, cubas e GN's. E isso porque ainda não falamos do salão e nem chegamos perto do bar. Jesus amado, é muita coisa.

Mas espera que ainda tem mais!

Soma nessa lista: definição do cardápio, precificação, compras, controle de estoque, perdas, desper-

dícios, fornecedores, logística, delivery, experiência do cliente, marketing, redes sociais, avaliações online, legislação sanitária, fiscal e trabalhista. E para completar, o combustível que faz esse motor girar: a mão de obra.

Portas abertas, aí, sim, o jogo começa de verdade. A inauguração passa, os amigos dão os parabéns, a festa acaba, limpa-se o salão e, no dia seguinte... o empreendedor está por conta própria. A partir dali, é ele com seus pensamentos, dúvidas, angústias e decisões.

Na minha opinião, depois de anos conversando com donos de bares e restaurantes, é impossível não afirmar algo que todos sentem, mas poucos falam: empreender na alimentação fora do lar é, muitas vezes, profundamente solitário.

Mas algo vem ganhando força e relevância: as comunidades segmentadas por tipo de culinária e perfil de operação. Grupos e encontros pensados para quem vive a mesma realidade. Projetos exclusivos para donos de pizzarias como o Pizza Masters, para hamburgueiros, como Burger Tour e Burger Crew e para pasteleiros, como o Pasteleiros do Brasil e a Expo Pastel. Mais do que conteúdo técnico, esses eventos criam ambientes de troca genuína.

Neles, o empreendedor encontra conhecimento prático, se aproxima da indústria que orbita sua operação e, principalmente, encontra seus pares. Antes eram vistos como concorrentes, mas passam a ser vistos como colegas e aliados unidos pelo mesmo objetivo. São empresários com as mesmas dores, desafios, erros, acertos e objetivos.

Criam-se comunidades fortes, conexões genuínas e relações de confiança que geram aprendizado contínuo, parcerias e prosperidade para todos. Empreender continuará sendo desafiador. As decisões difíceis não vão desaparecer. Mas elas não precisam mais ser tomadas no isolamento. Quando o empreendedor se conecta com outros que vivem a mesma jornada, encontra também pessoas que se ajudam, restando na mesma direção.



# DO BRASIL À MESA:

**todo o sabor  
da cultura brasileira  
em um só lugar.**

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](https://dobrasilamesa.sebrae.com.br)



**NOVA**  
VERSÃO 3.0

**MAIS**  
INTUITIVA



**MAIS SABORES**  
TRADICIONAIS BRASILEIROS

**MAIS**  
CONTEÚDOS



# MOVE+

SALVADOR • 29 DE ABRIL

O encontro que vai mover  
▶▶ o futuro do nordeste ◀◀

**VENDAS  
ABERTAS**

Somente 650 vagas



**COMPRE JÁ**

PALESTRANTES CONFIRMADOS



**DIEGO BARRETO**

CEO DO IFOOD



**JOÃO BRANCO**

EX-VP DE MARKETING  
MC DONALD'S



**BRUNO HENRIQUES**

CFO IFOOD E CEO IFOOD PAGO



**JOÃO BARCELOS**

ESPECIALISTA A&B



**IVO LIRA**

CEO E FUNDADOR HUBFOOD



**MARCELO POLITI**

FUNDADOR E CVO POLITI  
ACADEMY

▶ **Trapiche Barnabé**

ACESSE: [www.ifoodmove.com.br/salvador/](http://www.ifoodmove.com.br/salvador/)