

R\$ 25,90
ano 29
#170

B&R

fora do lar, dentro do negócio

ABERTO PARA O FUTURO

O Salão Abrasel chega em setembro com soluções, lançamentos e inovação para bares e restaurantes

**Bares &
Restaurantes**





SEMPRE GLÚTEN
STELLA ARTOIS
LUPULO NOBRE
1838

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 #170

Publicada desde 1/07/1996

A edição 170 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 Cristina Bielecki, Yasmim Paulino

ESTAGIÁRIA DE JORNALISMO Maria Eduarda Collares

FOTO DA CAPA Rivadávia Coura

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: 28.000 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



**99
Food**

O plano certo para cada negócio

Apenas 8,9%
de taxa de
comissão



Cadastre o seu
restaurante em
99app.com/restaurantes

Taxa de comissão de 8,9% p/ plano 'Entrega pela 99', sujeita à alterações.
Consulte demais taxas e regras no portal de parceiros da 99Food

Um espaço para pensar o futuro



PAULO SOLMUCCI
maio de 2026

ASSINO ESTE TEXTO com a convicção de quem acompanha de perto, há décadas, a trajetória dos bares e restaurantes no Brasil. O mercado muda. O jeito de consumir muda. A forma de gerir um negócio também muda o tempo todo. E, se queremos continuar de pé nos próximos anos, precisamos mudar junto. Olhar para o futuro deixou de ser um exercício abstrato e passou a ser uma necessidade concreta para quem empreende no nosso setor.

É por isso que o Salão Abrasel nasce diferente. Nos dias 15 e 16 de setembro de 2026, no Pavilhão Ciccillo Matarazzo, na Bienal do Ibirapuera, em São Paulo, vamos reunir empresários, gestores e lideranças em um ambiente pensado para decisões reais. Não se trata apenas de ver tendências ou ouvir boas ideias. Trata-se de entender, na prática, como as grandes transformações em curso impactam o dia a dia do negócio e como se preparar para elas.

O setor de alimentação fora do lar vive um momento de transformações, que trazem muitas oportunidades. Custos pressionados, alterações no comportamento do consumidor, avanço da tecnologia, mudanças no mundo do trabalho e a implementação da reforma tributária acontecem ao mesmo tempo. O empresário que não consegue parar, refletir e trocar experiências corre o risco de reagir sempre atrasado. O Salão Abrasel foi concebido exatamente para romper essa lógica.

Integrado à Semana da Alimentação Fora do Lar, o Salão ocupa uma posição central em uma programação que transforma São Paulo, por alguns dias, em um verdadeiro polo de conteúdo, relacionamento e negócios. Ao longo da semana, acontecem encontros voltados à tecnologia, grandes feiras de hospitalidade e varejo, além de uma das premiações mais tradicionais do nosso setor. Essa concentração cria uma sinergia rara, que otimiza agendas e amplia o aproveitamento de quem vem à cidade para pensar o futuro do seu negócio.

No centro dessa experiência está o Salão Abrasel, estruturado a partir de quatro pilares que dialogam diretamente com as necessidades e expectativas do empresário de hoje: inspiração, interação, negócios e celebração. Não é uma feira tradicional, nem um evento centrado apenas em palco. É um espaço onde conteúdo, exposição e relacionamento acontecem juntos, de forma fluida, prática e orientada à tomada de decisão.

A escolha da Bienal do Ibirapuera reforça esse posicionamento. Trata-se de um dos endereços mais simbólicos do país, associado à inovação, à circulação de ideias e ao pensamento contemporâneo. Estar ali significa assumir, de forma clara, que o setor de bares e restaurantes quer protagonizar o debate sobre o futuro, e não apenas reagir a ele.

Toda a programação foi desenhada para quem realmente decide. A expectativa é receber cerca de 12 mil visitas ao longo dos dois dias, em um ambiente que privilegia a troca direta, o diálogo entre pares e o contato qualificado com fornecedores, parceiros e especialistas. Menos dispersão, mais profundidade. Menos discurso abstrato, mais aplicação prática.

Em 2026, a Abrasel completa 40 anos de atuação nacional, e o Salão Abrasel expressa bem esse momento da entidade. São quatro décadas representando milhares de empresas em todo o país e acumulando uma leitura consistente sobre os desafios e caminhos do setor. O empresário não precisa apenas de vitrine ou de discursos inspiradores. Ele precisa de troca qualificada, referências concretas e soluções aplicáveis. É dessa convicção que nasce o Salão Abrasel.

Olhar para o futuro do negócio não é mais opcional. É uma decisão estratégica. O Salão Abrasel é um convite direto para que cada empresário faça essa escolha, com informação, conexão e protagonismo. É ali, juntos, que vamos construir os próximos passos dos bares e restaurantes no Brasil.

No salão,
no escritório
ou na cozinha

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

www.bareserestaurantes.com.br

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



Leia, assista, ouça e anuncie

B&R

Fora do lar, dentro do negócio

Um convite para além dessas páginas



DANILO VIEGAS
chefe de redação
da B&R

A REVISTA QUE você tem em mãos, caro leitor, completa 30 anos em 2026. Sim, não é algo tão comum ler uma revista impressa. É óbvio dizer que de 1996 pra cá o mundo mudou a forma de consumir informação.

Algumas publicações não souberam se reinventar e morreram. Outras perderam a relevância, como revistas semanais de notícias, que viviam de furos. Afinal, não existe nada mais instantâneo hoje do que as redes sociais.

Nós continuamos com mais força que nunca no impresso, na missão de oferecer um conteúdo refinado e com alto critério editorial, afinal, como já diria Marcelo D2, “os cães ladram, mas a caravana não para”.

Uma revista tem essa magia: proporciona uma leitura profunda, livre de notificações e distrações. Mas, com essa mesma valorização estética, há uma estratégia que a B&R faz muito bem. Somos uma multiplataforma de notícias. O impresso funciona como um “hub”, com desdobramentos em eventos, podcasts e experiências presenciais.

Uma dessas iniciativas é O Café e a Conta, que inaugurou recentemente sua nova temporada em um novo palco: os bares e restaurantes de São Paulo. Trata-se de um programa de entrevistas sem filtros com chefs, consultores e empresários. É este o convite que está no título deste texto.

Se a B&R se consolidou com o mote fora do lar, dentro do negócio, O Café e a Conta materializa essa visão ao levar a captação para dentro das operações, extraindo dados de criatividade e produtividade de quem realmente faz o mercado acontecer.

A nova temporada, que conta desde o dia 19 de março com novos episódios no Youtube e Spotify, amplia o nível dos convidados e aprofunda os temas abordados, mantendo o DNA que distingue o projeto: conversas francas com foco na produtividade e criatividade no empreender.

Abaixo está um QR Code para você conferir este canal. Tenha, como sempre, uma boa leitura e bons negócios!



Assista os novos episódios do
O Café e a Conta.

CAPA

O mercado mudou. E agora?

12



EVENTOS

40 anos em festa, com o setor reunido

22



VENDAS

Menos álcool, mais escolha

29



GESTÃO

Rodrigo Malfitani: “hospitalidade depende de conexão humana”

32



GASTRONOMIA

Convicção no prato, resultado no caixa

36



VENDAS

Hospitalidade
embalada

40

Do luxo à
conveniência
no delivery

46



EVENTOS

Escuta humana. Voz
Coletiva. Impacto real.

50



É gol do Brasil
e os clientes
estão à mesa

54



Um açougue.
Quinze anos.
130 lojas.

58

EXPERIÊNCIA

O prato que
vira destino

62



Mexeu no cardápio?

66



O encantamento
não é improvisado

68

Notas da redação

72

ASG

Gerir lixo é
gerir dinheiro

74



O MERCADO MUDOU. E AGORA?

Em setembro, o Salão Abrasel estreia em São Paulo com a proposta de reunir inspiração, interação, negócios e celebração num único ambiente pensado para ajudar o empreendedor de alimentação fora do lar a lidar com as mudanças do setor.

POR CRISTINA BIELECKI E DUDA GOMES



“No Salão Abrasel, a gente combina conteúdo, exposição e atrações que mostram soluções em contexto [...]. Essa combinação faz com que o visitante consiga endereçar parte dos seus problemas e saia de lá com o assunto muito bem encaminhado, se não resolvido”, Marcelo Neto.

“**NADA É PERMANENTE**, exceto a mudança.” A frase é de Heráclito, filósofo grego do século V a.C., mas poderia ter sido dita ontem por qualquer dono de bar ou restaurante tentando entender o que aconteceu com o seu negócio nos últimos anos. Não é incorreto afirmar que quem opera nesse mercado hoje enfrenta, simultaneamente, pressões que antes chegavam de forma espaçada e que agora se acumulam sem dar trégua. A questão, portanto, já não é se o setor vai continuar mudando. A questão é o que o empresário faz diante disso.

É nesse contexto que nasce o **Salão Abrasel**. Nos dias 15 e 16 de setembro de 2026, o Pavilhão Ciccillo Matarazzo, na Bienal do Ibirapuera, em São Paulo, recebe um evento singular para o mercado de alimentação fora do lar do país. O Salão Abrasel surge como um ambiente pensado para ajudar o empreendedor a interpretar o presente e tomar decisões melhores sobre o futuro.

O que pesa na operação

Para entender por que o mercado vem apresentando uma demanda por um evento como o Salão Abrasel, é fundamental olhar de forma pragmática para o setor de alimentação fora do lar nos últimos anos.

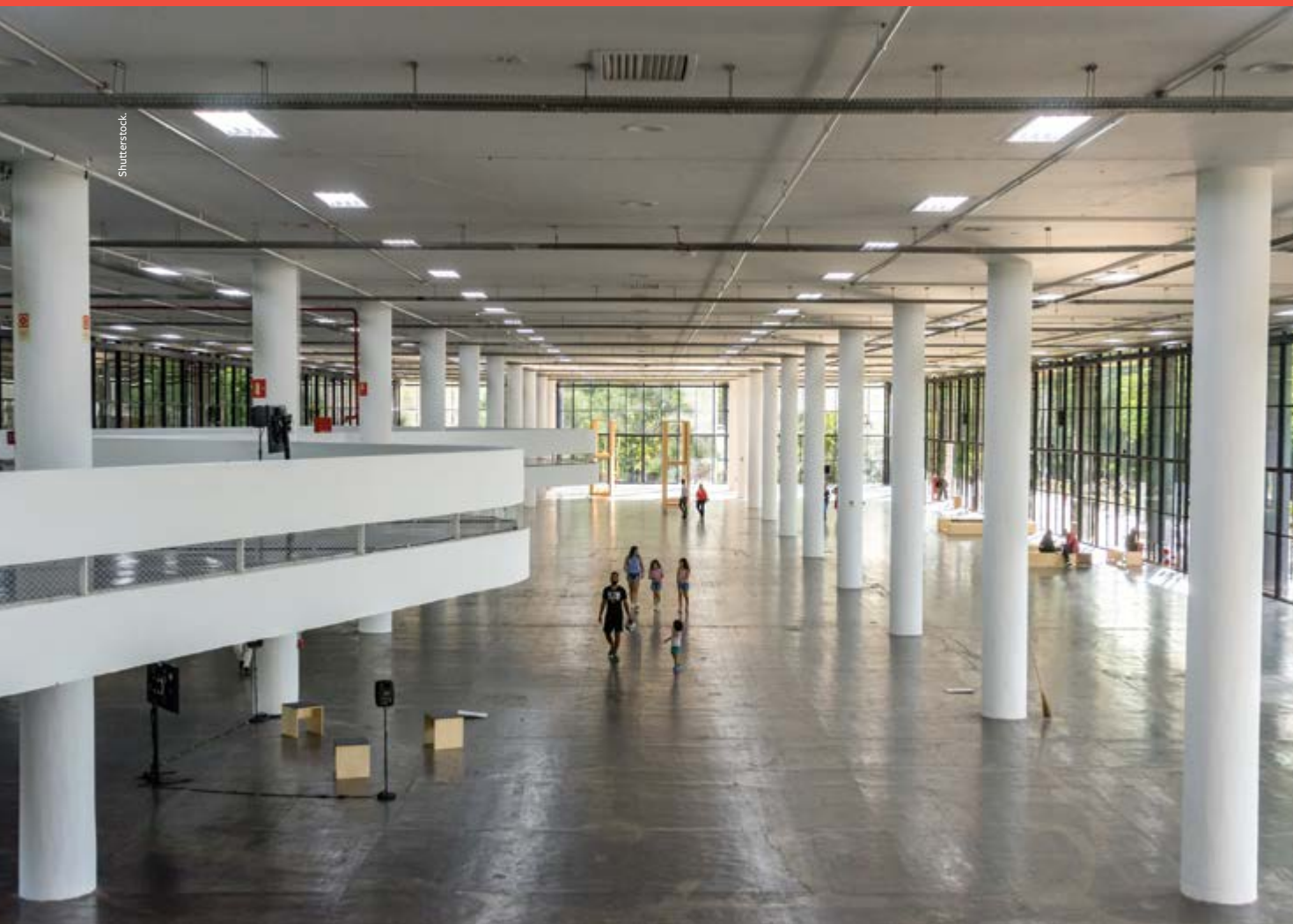
Os custos seguem pressionados. Em fevereiro de 2026, a parcela de empresas operando no prejuízo

saltou de 23% para 33% em apenas um mês, segundo a Abrasel. O avanço de dez pontos percentuais revela o quanto o aperto deixou de ser inclinação e virou realidade no caixa. Somados ao percentual que ficou no equilíbrio, o dado revela que quase 7 em cada 10 negócios encerraram o mês sem resultado positivo.

Por trás desse número está uma lógica conhecida por qualquer operador: segurar o preço para não perder o cliente, mesmo que isso signifique apertar ainda mais o resultado. Segundo IBGE, a inflação do setor de alimentação fora do lar registrou alta de 0,34% em fevereiro, menos da metade do índice geral, que ficou em 0,70% no mesmo período. A diferença não é coincidência. É um possível sinal de que os estabelecimentos voltaram a represar os preços para o consumidor final, absorvendo no próprio caixa uma pressão que não conseguem repassar.

O efeito acumulado disso aparece no endividamento: segundo Abrasel, 38% das empresas relataram pagamentos em atraso, com impostos federais (68%), impostos estaduais (46%), empréstimos bancários (39%) e dívidas com fornecedores de alimentos e bebidas (27%) no topo da lista.

O comportamento do consumidor também mudou e continua mudando. Segundo Cristina Souza, CEO e co-fundadora da TANJERIN, em análise apresenta-



Shutterstock

Localização privilegiada, fácil acesso e um evento inédito. A Bienal do Ibirapuera recebe o Salão Abrasel em setembro.

da no Fórum B&R, em 2025, fatores como instabilidade política, preocupações com saúde e mudanças geracionais moldam novos hábitos: gerações mais jovens, como Millennials e Geração Z, consomem menos álcool, priorizam bem-estar e exigem mais transparência das marcas.

O mundo do trabalho também se transformou. O “apagão” de mão de obra qualificada é uma realidade que afeta cozinhas e salões de norte a sul do país e os números confirmam o que qualquer operador já sente no dia a dia. Levantamento da FGV em parceria com a Abrasel revelou que 58% das empresas

do setor são fortemente afetadas pela baixa formação profissional da mão de obra, e outras 27% relatam impacto moderado do mesmo problema. Ou seja, apenas uma parcela pequena do setor opera sem sentir esse gargalo na prática.

Cada um desses vetores, isolado, já seria suficiente para ocupar a agenda de um gestor. Juntos, eles constroem um cenário em que operar apenas no automático deixou de ser uma opção. Não porque os empreendedores do setor sejam menos competentes do que antes, mas porque o ambiente ficou objetivamente mais exigente.

“O Salão Abrasel nasce de uma leitura muito clara do momento do setor. O empresário não precisa apenas de discurso ou vitrine, ele precisa de troca, referência e solução aplicada”, Paulo Solmucci.

Um formato que responde ao momento

Foi a partir dessa leitura do momento do mercado que cada escolha do Salão Abrasel foi moldada. Um formato centrado apenas em palco, por exemplo, entrega inspiração, mas, em muitos casos, entrega pouca aplicação. Uma feira centrada apenas em exposição gera contato comercial, mas pode acabar não viabilizando repertório para avaliar o que de fato serve para cada negócio.

O Salão Abrasel propõe que conteúdo, exposição e relacionamento aconteçam juntos, no mesmo ambiente, de forma fluida. Assim, o empreendedor pode aprender, comparar e decidir na prática. Para o Líder de Gestão de Portfólio da Abrasel, Marcelo Neto, “não dá mais para ir a um evento e achar que encontrar um equipamento, um produto ou um serviço fora de contexto vai ser suficiente para resolver os desafios que o empresário tem enfrentado”.

Para Neto, o evento foi desenhado para que o empresário beba de várias fontes e, no final, consiga formar uma opinião e ver como compor uma solução que, invariavelmente, é específica para o negócio dele. Ele ainda fala sobre a escolha do local do evento; de acordo com Neto, “a Bienal do Ibirapuera é um local geograficamente privilegiado na cidade de São Paulo, de fácil acesso, sem a necessidade de se organizar e perder um dia inteiro para chegar até lá. Tudo isso culminou num evento especialmente novo: novo no formato, novo na dinâmica e novo nos conteúdos”.

Quando esses elementos que fomentam o Salão

Abrasel se encontram, o empreendedor consegue fazer em dois dias o que normalmente levaria meses: entender um tema a fundo, ver uma solução funcionando na prática e conversar com quem pode ajudá-lo a implementá-la. Isso tudo não em sequência, como etapas separadas, mas de forma integrada.

Para o presidente da Abrasel, Paulo Solmucci, “o Salão Abrasel nasce de uma leitura muito clara do momento do setor. O empresário não precisa apenas de discurso ou vitrine, ele precisa de troca, referência e solução aplicada”. Ele ainda reforça: “O Salão não é uma feira tradicional e também não é um evento centrado apenas em palco. É um ambiente de negócios, relacionamento e influência, onde marcas e empresários constroem juntos os próximos passos dos bares e restaurantes no Brasil”.

O que o empreendedor encontra na prática

O Salão Abrasel não acontece isolado. Ele integra a Semana da Alimentação Fora do Lar, uma programação mais ampla que transforma São Paulo, em setembro, em polo de referência para o setor. Para o empresário que decide fazer a viagem, os dois dias de evento se inserem num contexto ainda maior de conteúdo, conexões e agenda setorial.

É dentro desse contexto que a proposta do Salão Abrasel se materializa em formatos pensados para gerar valor real. A expectativa é de 12 mil visitas, com áreas de conteúdo e experiência com capacidade para até 500 pessoas simultaneamente.

As Arenas Interativas são talvez o elemento mais representativo da aposta do evento e o que mais se distancia do formato tradicional de palco. Para Neto, a mudança é estrutural, “ao invés de palestras unilaterais, onde especialistas mostram casos de sucesso e apresentam o que fizeram e por que fizeram, nas arenas a gente tem uma dinâmica de dono para dono acontecendo”, explica.

O formato é mediado por um consultor ou parceiro de mercado, mas o que prevalece são as trocas, não só entre quem está no palco, mas com participação ativa da plateia, que ganha protagonismo no modelo interativo. Para ampliar ainda mais o valor do encontro, enquetes em tempo real vão capturar o termômetro das discussões e a inteligência artificial cobrirá as conversas, resumindo as trocas e gerando um ativo de conhecimento para todos os participantes ao final de cada sessão.

Já o Restaurante do Futuro - Cozinha 4.0 entrega outro tipo de valor: o da demonstração em contexto. Neto explica a lógica: “A proposta apresenta como uma cozinha hoje pode se organizar e se planejar para lidar simultaneamente com os diferen-

tes canais de venda que fazem parte da dinâmica de qualquer bar ou restaurante”.

Na prática, o espaço apresenta as soluções mais recentes disponíveis no mercado brasileiro para que o empresário saia com referências técnicas e práticas. O objetivo, segundo Neto, é que o visitante saia de lá sabendo que rumo seguir para ter uma cozinha mais produtiva, eficiente e sustentável.

Restaurante do Futuro — Cozinha 4.0

O projeto do Restaurante do Futuro - Cozinha 4.0 dentro do Salão Abrasel é coordenado pelo chef Jonas Romero, especialista em projetos de cozinhas profissionais e fundador da *The Kitchens*. O espaço vai ocupar 250 metros quadrados com uma cozinha operando em condições reais; equipamentos funcionando em todas as áreas, *tour* interno completo e degustação incluídos. A proposta é que o visitante entenda, na prática, como funciona a cozinha no futuro.

A metodologia que sustenta o projeto se apoia em quatro pilares: tecnologia, processos, fluxo e capacitação. Além de mapear a operação em seis áreas in-



Para o chef Jonas Romero, cozinha eficiente é cozinha estruturada: mais produtiva, com equipe capacitada e menos rotatividade.

“Esse movimento, do qual a 99Food e a Abrasel fazem parte, aponta para uma evolução do setor, com maior foco em previsibilidade, padronização e escalabilidade das operações”, Bruno Rossini.

terdependentes, que são recebimento de mercadoria, estoque, pré-preparo, finalização, distribuição e higienização. A ideia é acompanhar todo o percurso que o alimento faz, desde a entrada até chegar ao cliente. Uma cozinha projetada com essa lógica, segundo Romero, funciona como uma indústria. Ela é capaz de aumentar a produtividade da equipe, melhorar a qualidade de vida de quem trabalha nela e, como consequência, reduzir a rotatividade. “Daí a importância da capacitação, porque por falta de estrutura e de conhecimento, a brigada fica sem orientação”, analisa o chef. Para o Diretor Sênior de Comunicação da 99, Bruno Rossini, o conceito de Cozinha 4.0 representa um avanço que demonstra como eficiência operacional e tecnologia podem caminhar juntas para impulsionar as vendas dos restaurantes, otimizando as operações para que eles sejam capazes de atender mais pedidos, tanto no salão, como para entrega. “Mais do que apresentar soluções isoladas, o projeto destaca a importância da integração entre fluxo, processos, automação e capacitação de pessoas para otimização e aumento da produtividade. Todos estes pontos, combinados, ajudam, e muito, na operação dos restaurantes”, afirma Rossini.

Esse olhar sobre eficiência vai além. Para o Diretor Geral da Unox Brasil, Fábio de Medeiros, o Salão Abrasel será um marco para a discussão dos principais desafios e oportunidades do mercado. “Quando se fala de eficiência, estamos falando de um novo modelo operacional, mais inteligente, mais padronizado e menos dependente de processos manuais. A tecnologia e a inteligência artificial passam a ter um papel fundamental porque permitem automatizar

processos, garantir consistência, reduzir desperdícios e, principalmente, facilitar a operação”, afirma. Nesse sentido, Rossini expõe como a tecnologia pode auxiliar na previsão de demanda em bares e restaurantes. “A 99Food conta com tecnologia para ajudar os donos dos restaurantes com dados importantes como, por exemplo, itens mais vendidos por meio do delivery e os melhores horários de venda. Com informações como essas em mãos, eles conseguem prever possíveis altas de demanda para um determinado prato, em um dia ou horário específico, e provisionar os recursos necessários para otimizar o preparo dos pratos e organizar melhor as entregas”, conta Rossini. A estratégia pode ser valiosa no dia a dia dos negócios.

Mas antes de qualquer tecnologia, há uma etapa que a maioria das operações pula: o diagnóstico. É aí que entra o *Lean Manufacturing* (manufatura enxuta, em tradução livre) desenvolvida pela Toyota na década de 1950. O modelo foi adaptado por Romero para o contexto da cozinha profissional com um objetivo direto: identificar e eliminar o que não gera valor na operação.

O conceito vai além do diagnóstico. Serão apresentadas em operação real as técnicas de *Cook & Chill* e *Cook & Freeze*, cocções antecipadas com ultra resfriamento e ultracongelamento, regeneradas com fornos combinados. “Existe preconceito quando a comida é congelada, mas quando é ultracongelada com a técnica correta, a segurança dos alimentos é garantida dentro das bases da vigilância sanitária”, explica Romero. A proposta é ir além da teoria: “A ideia é surpreender os visitantes numa degustação,

mostrando que a comida é de extrema qualidade”, afirma o chef.

Entre os equipamentos em destaque, dois chamam atenção pela inovação. A chamada “geladeira quente”, desenvolvida pela Unox, mantém alimentos prontos em temperatura segura acima de 60°C por longos períodos; eliminando a necessidade de resfriamento e regeneração e reduzindo drasticamente o estresse operacional. O ChefTOP-X, considerado o forno mais tecnológico do mundo, opera com inteligência artificial, comando de voz e reconhecimento de alimentos, tornando a operação mais simples e padronizada mesmo em cenários de escassez de mão de obra qualificada.

O estande também vai apresentar um sistema de gestão em tela, em tempo real, que mostra a circulação dos alimentos saindo do estoque, indo para a geladeira de produção e, na sequência, a baixa na venda. Com isso, o operador consegue controlar o CMV sem precisar fazer contagem de estoque, identificando onde está o risco no dia assim que ele aparece.

O resultado de tudo isso, quando funciona junto, é o que ele chama de cozinha do futuro. “Eficiente é uma cozinha que entrega mais com menos. Ou a gente entrega mais com muito menos, ou o risco de não sobreviver por muito tempo é muito grande”, afirma Romero.

Heráclito estava certo, nesse caso. A mudança não vai parar e o empresário de bares e restaurantes já sabe disso melhor do que ninguém. Uma cozinha que entrega mais com menos nasce de processo, de fluxo, de capacitação e de tecnologia bem aplicada. É com essa proposta que o Salão Abrasel abre as portas em setembro.



Para Bruno Rossini, movimento liderado por Abrasel e 99Food reforça previsibilidade e escalabilidade no setor.

ambev stone Apresentam

SALÃO

abrasel

ABERTO PARA O FUTURO

Espaço internacional de soluções,
lançamentos e inovação
para bares e restaurantes

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

Evento integrado à
Semana da Alimentação
Fora do Lar

Acesse o site:

salaoabrasel.com.br



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!

**Acesse o
QR Code e
saiba mais**



LOCAL & APOIO



PROJETO APROVADO



PARCERIA DE MÍDIA



PROMOÇÃO & REALIZAÇÃO



40 anos em festa, com o setor reunido

Banilek.

De Diamantina a Tiradentes, passando por Belo Horizonte, a Abrasel reuniu lideranças dos 27 estados em uma semana que misturou gastronomia, cultura, debates estratégicos e celebração para marcar quatro décadas de atuação em defesa do setor de alimentação fora do lar.

POR DUDA GOMES



abraseL40(anos)



MINAS GERAIS FOI, entre os dias 21 e 29 de março, o centro do setor de alimentação fora do lar no Brasil. O estado recebeu lideranças de todo o país para a programação comemorativa dos 40 anos da Abrasel, inserida no 44º Encontro Nacional da Associação.

Ao longo de nove dias, Diamantina, Belo Horizonte e Tiradentes foram palco de uma agenda que reuniu abertura oficial, circuito gastronômico, quebra de recorde e jantar de gala. Tudo com um fio condutor: marcar na história do setor de alimentação fora do lar quatro décadas de uma entidade que representa mais de 1,5 milhão de negócios em todo o país.

O início da celebração

As comemorações tiveram início em Diamantina. Nos dias 21 e 22 de março, a cidade histórica recebeu a programação de abertura da semana: na Rua da Quitanda, a presidente da Abrasel no Vale do Jequitinhonha, chef Lu Fonseca, conduziu a recepção com a apresentação da Vesperata da Orquestra Sinfônica Jovem em homenagem a Belchior. A agenda incluiu ainda visita à Fábrica de Tecidos do Biribiri.

No dia 23, as comemorações seguiram para Belo Horizonte. A programação incluiu um roteiro gastronômico por estabelecimentos representativos da cena local: o Restaurante Dona Lucinha, o Glouton, o Bolão Santa Tereza, o Bar da Lora e o Tom. À noite, foi realizada no Sesc Palladium a apresentação da peça “Um Espírito Baixou em Mim”.

A passagem pelos bares e restaurantes da capital, no entanto, não se limitou ao roteiro de um dia. Ao longo de todo o mês de março, o festival Bar em Bar ganhou edição especial em BH, Tiradentes e Diamantina, com estabelecimentos criando pratos que faziam referência aos estados onde a Abrasel está presente.

“A celebração dos 40 anos da Abrasel nos inspira a valorizar ainda mais aquilo que temos de melhor: nossa gastronomia, cultura de botecos e a capacidade de inovação dos empreendedores mineiros. Este circuito especial do Bar em Bar é um convite para que o público vivencie essa força do nosso setor”, afirmou a presidente da Abrasel em Minas Gerais, Karla Rocha.

Para a presidente do Conselho de Administração da Abrasel, Rosane Oliveira, o circuito sintetizou bem a trajetória da entidade: “Ao longo de quatro décadas, a Abrasel construiu pontes, fortaleceu negócios e impulsionou o setor de alimentação fora do lar em todo o país. Celebrar esse marco ao lado dos bares é reafirmar o compromisso com o empreendedor e com a experiência do consumidor.”

Uma noite de homenagens no Minascentro

Um dos momentos marcantes da semana em comemoração aos 40 anos da Abrasel, ocorreu no dia 24 de março. O Minascentro, em Belo Horizonte, recebeu representantes dos 27 estados, lideranças empresariais e autoridades para a cerimônia de abertura do 44º Encontro Nacional, acompanhada por uma feira de produtos mineiros e pela apresentação do músico Marcus Viana.

Rosane Oliveira abriu a cerimônia com a perspectiva histórica da data: “Hoje, estamos celebrando não apenas uma data, mas uma jornada transformadora. A Abrasel trilhou, ao longo dessas quatro décadas, um caminho de visão, trabalho árduo e paixão inabalável, até se tornar uma referência nacional”, afirmou.

Rosane também ressaltou que a entidade nasceu em um contexto em que predominava o isolamento entre os empreendedores do setor, e que sua construção ajudou a criar uma consciência coletiva en-

“Ao longo de quatro décadas, a Abrasel construiu pontes, fortaleceu negócios e impulsionou o setor de alimentação fora do lar em todo o país”, Rosane Oliveira.

tre bares, restaurantes e outros negócios de alimentação fora do lar.

“A Abrasel cresceu sem perder a essência. Fortaleceu raízes, ampliou sua atuação e ajudou a substituir o ‘cada um por si’ por um espírito de colaboração que hoje é a marca da entidade”, disse.

Karla Rocha destacou o peso da responsabilidade de sediar o encontro. “Receber representantes dos 27 estados em Minas é, para nós, motivo de alegria e também de responsabilidade. É a oportunidade de mostrar a força da nossa gastronomia, da nossa cultura e da nossa capacidade de acolher”, afirmou.

Na sequência, o presidente-executivo da Abrasel, Paulo Solmucci, fez uma reflexão sobre a transformação da imagem do setor nas últimas décadas e sobre o papel da entidade na valorização dos empreendedores de bares e restaurantes no Brasil.

“Há pouco tempo, quem empreendia em bar e restaurante ainda era visto com preconceito, mas hoje ninguém mais os diminui porque nós construímos uma classe que se orgulha da contribuição que dá ao país”, disse.

Ao destacar a dimensão econômica e social do setor, Solmucci lembrou que a alimentação fora do lar está presente em todo o território nacional e ocupa posição central na geração de emprego, renda e empreendedorismo.

“Somos 5 milhões de trabalhadores, 2 milhões de empreendedores e um setor que deve alcançar meio trilhão de reais em faturamento neste ano. Estamos em cada município, em cada comunidade, gerando riqueza, formando jovens e sendo ponto de encontro, convivência e desenvolvimento”, afirmou.

O presidente-executivo também ressaltou o alcance da Abrasel e a força de sua construção coletiva. “Temos presença em mais de 1.200 municípios. Isso

não é obra de uma pessoa ou de um pequeno grupo, mas resultado de uma construção compartilhada, feita por lideranças, executivos, parceiros e empreendedores de todo o Brasil”, declarou.

Por fim, ele ainda chamou atenção para a presença da alimentação fora do lar em territórios diversos e para o esforço da Abrasel em ampliar sua atuação junto a empreendedores de favelas.

“Somos o Brasil de norte a sul, presentes em cada município, em cada vilarejo, como pontos de luz nas cidades, gerando segurança, formando jovens e produzindo riqueza. E, com muito orgulho, a Abrasel também está nas favelas”.

“Hoje, já temos associados em seis comunidades e assumimos o compromisso de estar ao lado desses empreendedores, que muitas vezes fazem negócios em condições muito mais adversas do que as nossas, sem infraestrutura básica, mas com enorme capacidade de superação. A Abrasel escolheu, com orgulho, também ser favela”, finalizou.

A cerimônia contou com a presença do Líder do Conselho Nacional da Abrasel, Thiago Falcão; da Secretária de Estado de Cultura e Turismo, Bárbara Botega, representando o governador Mateus Simões; e do Secretário Municipal de Governo, Guilherme Dalton, representando o prefeito de Belo Horizonte, Álvaro Damião.

Estratégia, jabuticaba e gala em um só dia

O dia 25 concentrou três momentos distintos. Na manhã, o Conselho Nacional da Abrasel se reuniu em Belo Horizonte. À tarde, o Mercado Central foi palco do maior bolo de jabuticaba do mundo: 61 metros, mais de 50 pessoas envolvidas, 200 quilos da fruta e uma tonelada de peso total, produzido pelo

Estamos em cada município, em cada comunidade, gerando riqueza, formando jovens e sendo ponto de encontro, convivência e desenvolvimento”, Paulo Solmucci.

Instituto Gourmet em parceria com a Asprodejas — que, como a Abrasel, também completa 40 anos em 2026. “A gente queria dar uma diferenciada no doce de leite e mostrar para o Brasil que a culinária mineira vai além”, explicou Karla Rocha.

Elizabeth Antônia Torres, presidente da Asprodejas, destacou o alcance da ação. “Esse bolo veio valorizar mais ainda o nosso produto, porque a nossa jabuticaba, a jabuticaba de Sabará, é aquela jabuticaba mais doce, e veio valorizar também o saber fazer das produtoras de derivados”, afirmou Torres.

Luiz Carlos Braga, superintendente do Mercado Central, resumiu o encontro entre as duas instituições: “Somos uma entidade de 96 anos de história e a gente fica muito feliz de ver uma instituição com 40 anos seguir por esse caminho.”

À noite, o Automóvel Clube recebeu o Jantar de Gala que encerrou a agenda em BH. O prédio secular acolheu lideranças de todo o país em uma ambientação que misturou história e celebração: personagens históricos como Elvis Presley, Pelé, Hilda

Furacão, Santos Dumont e Juscelino Kubitschek circulavam entre os convidados.

Entre história e gastronomia, o ciclo se fecha

Nos dias 26 e 27, as comemorações chegaram em Tiradentes. Os participantes foram recebidos no Espaço Cultural Aimorés e em um jantar especial da Fecomércio-MG na Pousada Solar da Serra, com menu elaborado pelos alunos do Senac sob a condução dos chefs Ronie Peterson e Mauro de Paula.

Nove dias, três cidades históricas e uma agenda que mostrou os dois lados de uma entidade que sabe celebrar sem perder o foco. As comemorações seguem ao longo de 2026.

A escolha de Minas Gerais foi, ao fim, uma demonstração de que o setor de alimentação fora do lar é feito de história, de identidade regional e de empreendedores que, em cada boteco e em cada restaurante, constroem algo que vai muito além do prato servido. Quarenta anos depois de sua fundação, a Abrasel segue apostando exatamente nisso.



Na foto, da esquerda para a direita, Paulo Solmucci, Presidente da Abrasel; Maria Paula Antonino, Head Comercial Estabelecimentos Corporate Middle da Pluxee; Thiago Falcão, Líder do Conselho Nacional da Abrasel; Rosane Oliveira, Presidente do Conselho de Administração da Abrasel; Antônio Alberto Aguiar (Tombé), Diretor Executivo de Estabelecimentos na Pluxee Brasil, durante cerimônia de abertura do 44º Encontro Nacional.



Na foto, Karla Rocha, Presidente da Abrasel em Minas Gerais, durante cerimônia de abertura do 44º Encontro Nacional.



Na foto, da esquerda para a direita, Paulo Nonaka, Conselheiro do Conselho de Administração da Abrasel; Paulo Solmucci, Presidente da Abrasel; Rosane Oliveira, Presidente do Conselho de Administração da Abrasel; Pedro Hoffmann, Conselheiro do Conselho de Administração da Abrasel e Célio Salles, Conselheiro do Conselho de Administração da Abrasel durante Jantar de Gala. Baniek.



Na foto, da esquerda para a direita, Lucas Piton, Gerente de Relações Institucionais do iFood e Paulo Solmucci, Presidente da Abrasel, durante Jantar de Gala.



Na foto, Adriano Faria, Secretário de Desenvolvimento Econômico de Belo Horizonte; Paulo Solmucci, Presidente da Abrasel e Guilherme Daltro, Secretário de Governo de Belo Horizonte, durante Jantar de Gala.



Na foto, da esquerda para a direita, Fabiano Machado, Gerente de Relações Institucionais e Governamentais da BAT; Paulo Solmucci, Presidente da Abrasel; Juliana Mota, Presidente da Abrasel em Santa Catarina e Antônio Alberto Aguiar (Tombé), Diretor Executivo de Estabelecimentos na Pluxee Brasil, durante Jantar de Gala.



Na foto, da esquerda para direita, Paulo Solmucci, Presidente da Abrasel; Rosane Oliveira, Presidente do Conselho de Administração da Abrasel e Fernando Moraes, Superintendente Comercial na Alelo durante Jantar de Gala.



Na foto, da esquerda para a direita, Paulo Solmucci, Presidente da Abrasel; Rosane Oliveira, Presidente do Conselho de Administração da Abrasel e Thiago Falcão, Líder do Conselho Nacional da Abrasel, durante cerimônia de abertura do 44º Encontro Nacional.



Com 61 metros de comprimento, a montagem do bolo foi parte das comemorações de 40 anos da Abrasel.

Realização

abrasel 40 anos

Patrocínio



Parceria Institucional



Parceria Cultural e Educacional



Patrocínio Nacional



MENOS ÁLCOOL, MAIS ESCOLHA

Bares e restaurantes enfrentam mudanças com o crescimento do consumo de bebidas sem álcool e a transformação do perfil do consumidor; o desafio do gestor é ser criativo para manter a lucratividade.

POR CRISTINA BIELECKI

A ÚLTIMA EDIÇÃO da Revista B&R (169), abordou, em sua matéria de capa, a possível mudança no comportamento de consumo dos clientes de bares e restaurantes diante da indústria do bem-estar. Na matéria em questão, os autores refletiram sobre os efeitos desse mercado na forma como as pessoas se relacionam com a comida. Para analisar como novos hábitos podem afetar o setor, a Abrasel realizou uma pesquisa para medir o impacto das canetas emagrecedoras em relação ao consumo de pratos, bebidas e sobremesas. Essa pesquisa indica que 61% dos empreendedores já notam mudanças associadas ao uso de remédios como o Ozempic e Mounjaro.

“O coquetel não alcoólico tem que ter a cara do coquetel alcoólico, tem que ser bem trabalhado, bem equilibrado”, Charles Faria.

“A mudança já é percebida, mas ainda ocorre de forma gradual. O consumidor continua frequentando bares e restaurantes, porém com escolhas mais moderadas. Esse movimento tende a ganhar força nos próximos meses, especialmente após o fim da patente da semaglutida, em março deste ano, que já abriu caminho para a produção de versões genéricas e similares mais acessíveis”, destaca o presidente-executivo da Abrasel, Paulo Solmucci.

A pesquisa mostra que, embora 65% dos empresários tenham constatado alterações nos pedidos de bebidas alcoólicas, o avanço das opções não alcoólicas é mais consistente. Mais da metade dos entrevistados (53%) percebeu crescimento nesse tipo de consumo.

“É uma nova oferta para um cliente que quer menos quantidade e mais qualidade”, observa Charles Faria, do Boteco Bolovo, que cuida de toda a administração do bar, hoje com foco na coquetelaria. O empreendedor montou sua carta de bebidas com uma boa representação não alcoólica, que gira em torno de 20%.

Hoje, os clientes também exploram e procuram opções não alcoólicas, buscam bebidas mais complexas e interessantes. Segundo Faria, a coquetelaria atual tem se debruçado nessa linha, incluindo os *mocktails* (drinks sem álcool, em tradução) com sua complexidade.

Como manter a lucratividade

Segundo Faria, existe uma ideia de que o coquetel alcoólico custa mais, e como a base é o destilado, traz um valor agregado. Já no coquetel não alcoólico a percepção não é a mesma, ao contrário; ele ainda está associado a preços baixos. Mas, para a elaboração do

drink sem álcool não basta apenas bater um suco e servir. Sua execução exige técnica e ingredientes de qualidade; assim, sua precificação funciona diferente.

O foco para esse tipo de bebida deve migrar da tendência comportamental para a adaptação operacional e viabilidade financeira. O treinamento da brigada pede uma adequação de operação para oferecer um drink mais complexo e atrativo. É um modelo de gestão que reconhece drinks sem álcool como um segmento em desenvolvimento, cujo retorno financeiro se constrói no longo prazo. Essa categoria precisa ser trabalhada, tanto operacionalmente quanto em termos de custo, para o público compreender que vai ter uma experiência gratificante.

A partir desse processo é possível nivelar margens iguais ao do coquetel alcoólico. “Pelo menos é minha estratégia, hoje trabalho assim. No Bolovo os copos de coquetelaria alcoólica basicamente são todos copos americanos, já na coquetelaria não alcoólica utilizamos taça, copo mais fino, mais sofisticado, porque é uma joia que está ali escondida”, destaca Faria.

Nesse sentido, parte da estratégia de venda está em despertar curiosidade e interesse na apresentação desses drinks; é possível considerar que quem frequenta bares com o hábito de beber raramente migra espontaneamente para os coquetéis sem álcool. Porém, em relação ao cliente que está consumindo um suco ou uma água, é válido ofertar opções de coquetéis não alcoólicos.

Bebidas 0% e drinks prontos

Antes de abordar a ascensão dos drinks prontos e outras bebidas, vale lembrar das opções de cerveja

“O álcool já traz muito corpo para qualquer coquetel, já para a coquetelaria não alcoólica tem que se quebrar um pouco a cabeça”, Charles Faria.

sem álcool. A cerveja 0,0% já está consolidada por uma série de razões: escolha de estilo de vida, a vez de ser o motorista designado, questões de saúde ou simplesmente o desejo de estar no bar sem consumir álcool, aproveitando o ambiente para socializar e confraternizar.

Agora, para além da cerveja tradicional, a indústria aposta em drinks prontos (RTDs). No Carnaval de 2026, a Ambev apostou na inovação com o lançamento da *Beats Green Mix* (RTD), bebida com sabor de frutas verdes e teor alcoólico de 7,9%. A companhia segue ampliando seu portfólio com outras opções, como a *Brutal Fruit*, primeiro *spritzer* lançado pela marca no Brasil, e a *Flying Fish*, cerveja saborizada com toque de limão-siciliano e 4,5% de álcool.

Na categoria não alcoólicos, o Escolhas Equilibradas da Ambev engloba as cervejas sem álcool, as de baixo teor alcoólico, com menos calorias e sem glúten. Segundo a companhia, essas categorias, principalmente as cervejas zero álcool, as *beyond beer* (além da cerveja, em tradução livre) e os não alcoólicos, atendem o consumidor de bares e restaurantes e amplia as possibilidades de escolha em ocasiões em que o consumidor quer harmonizar com a refeição, intercalar consumo, prolongar o encontro ou simplesmente optar por uma alternativa mais leve.

Escolhas mais leves

Canetas emagrecedoras, escolhas mais leves, geração Z consumindo menos álcool e um consumidor mais exigente são tendências paralelas que estão confluindo para um novo perfil de cliente. Embora hoje, as canetas emagrecedoras estejam restritas a um gru-

po social, com o fim da patente, seu uso deve atingir um número maior de consumidores. Aqui, a engenharia de menu entra para atender a expectativa e a necessidade desse novo cliente; a ideia é entender como ofertar um menu mais enxuto, que pode melhorar o custo e o preço. É uma forma de se posicionar e se tornar mais competitivo.

Chef executivo do Grupo Mozzafiato, Diego Sacilotto, também percebe que o cliente está mais exigente; ele considera esse movimento positivo já que esse cliente também está aberto para novas propostas, para entender novos conceitos, novas experiências. Vencedor da 4ª temporada do MasterChef Profissionais Brasil (2022), o chef está à frente do grupo que engloba pizzarias e restaurantes em São Paulo. Segundo ele, o treinamento da brigada e adaptação operacional é um ponto muito importante. “Temos um treinamento para entender o cliente e buscamos sempre encontrar uma linguagem de receptividade, ou seja, não adianta ter técnica, não adianta ter treinamento se não tiver o olho no olho”.

Para Faria, o maior desafio do setor não está necessariamente na mudança do perfil do consumidor impulsionada pelas canetas emagrecedoras, um movimento ainda gradual e restrito a alguns segmentos, mas no aumento dos custos e nas margens cada vez mais apertadas, que exigem uma gestão mais dedicada e criativa. Hoje, um negócio em gastronomia, que antes garantia margens muito maiores, está cada vez mais enxuto. “Isso com certeza é o desafio atual que o empreendedor tem que estar atento e ser criativo. O desafio atual é custo alto e margem apertada que pedem criatividade e um bom trabalho de gestão”, conclui.

RODRIGO MALFITANI: “HOSPITALIDADE DEPENDE DE CONEXÃO HUMANA”

Em entrevista para O Café e a Conta, o profissional fala sobre o real significado de hospitalidade e analisa o uso de tecnologias no setor.

ENTREVISTA POR **DANILO VIEGAS**

TEXTO POR **BEATRIZ LOSS**

ATENTO ÀS DINÂMICAS que sustentam uma boa experiência, Rodrigo Malfitani construiu sua trajetória entre salão e gestão, sempre em torno do mesmo interesse: gente. Estabeleceu sua carreira com passagem por grupos como Cia Tradicional de Comércio, Restaurante Ritz, Quitanda, Grupo Frutaria e Leila Restaurante.

Com esta bagagem, ele acaba de reunir suas ideias no livro “Diário da Hospitalidade: Crônicas e Reflexões sobre Alimentos & Bebidas & Gente”. Observador e atento, ele organiza memórias, provocações e aprendizados a partir da ideia central de que hospitalidade não é protocolo, é presença.

Em entrevista a B&R, realizada no Futuro Refeitório, ele vai além do discurso técnico para falar de gente e provoca uma análise sobre o que, de fato, significa receber bem no setor de comida fora do lar.

Rodrigo revisita suas experiências profissionais e pessoais e constrói uma narrativa que inclui gestão, mercado e tecnologias, encantando tanto quem trabalha na área quanto a quem simplesmente se interessa por gente.



Confira:

B&R: Sobre seu livro “Diário da Hospitalidade, Crônicas e Reflexões sobre Alimentos e Bebidas e Gente”, como você teve a ideia e quais as reflexões trazidas nele?

Rodrigo Malfitani: O livro começou como uma coletânea de crônicas que eu publicava no LinkedIn durante a pandemia, para dividir um pouco do meu olhar sobre gestão de pessoas e hospitalidade no dia a dia de bares e restaurantes.

O projeto cresceu e se transformou em uma *newsletter*. No meio de 2025, quando cheguei aos 53 artigos, entendi que era o momento de juntar em um livro. Então revisei os textos para revisar e atualizar junto com a minha editora Patrícia Malnovais.

São quatro capítulos. O primeiro é de artigos dedicados à pandemia, no segundo, falo sobre gestão e liderança especificamente no segmento da hospitalidade. O terceiro capítulo conta com uma trilogia sobre o processo de abertura de um restaurante. E o quarto e último capítulo, são artigos sobre hospitalidade, com a minha visão sobre o negócio, a importância da formação das pessoas, como desenvolver times dentro da hospitalidade e o diferencial, como isso pode ser percebido pelo cliente.

O livro está sendo lançado em 2026, um momento de avanço da inteligência artificial também no mercado de alimentação fora do lar e do mercado de hospitalidade em geral. A hospitalidade é algo mais artesanal e a tecnologia tem mais a ver com a questão operacional em massa. Como você enxerga essa dualidade? Uma coisa pode conviver com a outra?

Pode e deve. Acho que a tecnologia existe para trazer algum benefício nessa relação da jornada do cliente nos restaurantes.

Nas redes de *fast food*, a expectativa pelo serviço é baixa e o cliente, espera mais rapidez e eficiência, menos atrito nessa relação, aí sim, a tecnologia pode, aos poucos, ir substituindo a mão de obra, como os totens para fazer pedido, já muito comuns.

Danilo Viegas (à esquerda) e Rodrigo Malfitani (à direita) durante gravação do O Café e a Conta.



Já no restaurante, o *casual dining*, *fine dining*, restaurantes mais sofisticados, aí sim há expectativa de serviço. Não tem como a gente não falar de mão de obra qualificada, treinamento, capacitação, desenvolvimento, é aí que entra a hospitalidade. Esses restaurantes são muito dependentes de mão de obra e dessa hospitalidade. É um pilar importante dos negócios, ele vai continuar sempre dependendo dessa mão de obra.

Qual o real significado de hospitalidade?

A hospitalidade depende de conexão humana, de carinho, cuidado, gentileza e atenção.

Hospitalidade é a soma das experiências que você entrega com a construção de relacionamento com o cliente. Precisa de esforço para fazer, não é só serviço.

Serviço são ações mecânicas, uma transação só comercial, não tem interação, é um roteiro rígido. Quando falamos de hospitalidade, falamos de interesse pessoal, de gentilezas, de pequenos atos, transformar aquilo que é ordinário em extraordinário.

Falamos um pouco sobre os desafios da tecnologia, mas e os desafios da mão de obra? Como reter e engajar os funcionários? Hoje as pessoas querem qualidade de vida, você tem outras formas de mercado de empregar as pessoas, como você está enxergando tudo isso?

A maioria dos empresários está preocupado com a questão da mão de obra, e este não é um problema novo, mas que explodiu durante a pandemia, porque o comportamento das pessoas mudou neste período.

Por ser um segmento de serviço, de primeiro emprego, não se exige muita qualificação e a consequência disso são os salários mais baixos. Também tem muita informalidade no setor e condições de trabalho que nem sempre são as melhores.

Estamos vivendo também um conflito de gerações, com os mais novos não aceitando mais um trabalho que não tem um propósito que não tem um significado.

Estamos em uma era de mudanças. Assim como houve na Revolução Industrial uma mudança da forma de trabalhar, nós também estamos vivendo isso agora, para entender os anseios das pessoas e como é conseguiremos moldar os negócios.

A gente sabe que o setor está cada vez com mais concorrência, não tem espaço mais para amadorismo. Como o empresário pode conhecer mais o seu consumidor e ofertar alguns produtos, serviços e experiências, sem cair na “experiência certa para o consumidor certo”? A retenção de clientes também é um desafio do setor. Como eu entrego um serviço, um produto, uma experiência de tal forma e grandeza que esse cliente queira continuar se relacionando comigo por muito tempo?

A vantagem é que hoje a gente tem muito acesso à informação, cursos, consultores, portais, como no site da Abrasel, coisas que antes eram restritas. Então, hoje existe uma bibliografia muito maior, e possibilidade de formar melhores gestores.

É necessário fazer uma análise antes do negócio começar, um planejamento. Entender se há demanda e cliente querendo consumir determinado produto. Como posicionar a marca, como se comunicar, não só no ponto de venda, mas também nas redes sociais.

Olhando para algumas tendências que estão chegando, como o cardápio de canetas emagrecedoras, as proteínas, as fibras, essa indústria do bem-estar. Como você enxerga o mercado daqui 5 anos? Como você vê essas movimentações do comportamento do consumidor e o mercado se adequando a elas?

Sempre tiveram modismos e eles estão vindo cada vez mais rápido e durando cada vez menos. A coisa das canetas emagrecedoras, acho que não é um modismo, porque é uma questão de saúde, tratar a obesidade, que vem de um consumo exagerado durante muitos anos de ultraprocessada e pobre em nutrientes.

Já existem estudos que apontam que as pessoas estão comendo menos e os restaurantes já sofrem com isso e vão ter que se adaptar. Acho que o mais importante para os negócios hoje em dia é eles terem agilidade suficiente para poder aproveitar esses modismos sem se esquecer do seu conceito.



Confira o episódio completo do O Café e a Conta com Rodrigo Malfitani.


CONVICÇÃO NO PRATO, RESULTADO NO CAIXA

ENTREVISTA POR **DANILO VIEGAS**

TEXTO POR **MARIA EDUARDA COLLARES**



Pilino Ramos/BSR



No O Café e a Conta, Pedro Nóbrega, do Ronin Café, e o consultor gastronômico Guilherme Kurama discutem caminhos para criar cardápios autênticos sem deixar a rentabilidade de lado.

EM UM CENÁRIO gastronômico cada vez mais competitivo e que busca meios de se diferenciar, várias práticas são testadas por gestores do mercado. Enquanto alguns testam o marketing digital ou o investimento em ambientes únicos, outros unem essas forças e somam a autenticidade do seu cardápio como um diferencial competitivo e a base da lucratividade do negócio de alimentação.

Com um mercado fadigado de tendências e repetições, a originalidade se torna combustível para gerar experiências tão autênticas quanto o menu. Segundo estudo global promovido pela Booking.com, 69% dos brasileiros escolhem destinos pela experiência gastronômica que o local proporciona, e parte disso vem através do cardápio.

Construção de cardápio no O Café e a Conta

No segundo episódio de 2026, O Café e a Conta traz à mesa dois nomes para entender o que é preciso para construir cardápios originais, sem renunciar a pratos clássicos e técnicas para gerar reconhecimento: Pedro Nóbrega, chef e sócio do Ronin Café, e Guilherme Kurama, especialista em criação de menus.

Pedro Nóbrega, Ronin Café (à esquerda) e Guilherme Kurama (à direita) durante gravação do O Café e a Conta.

Localizado no bairro Santa Cecília, na região central da cidade de São Paulo, o Ronin Café se destaca pela modernidade e criatividade, graças à gestão de Nóbrega e do sócio Vitor Ribas. Nóbrega enfatiza em sua cozinha que um bom cardápio nasce quando o profissional para de copiar lacunas do público e passa a servir o que ele realmente acredita e gosta de comer: a sua verdade. Isso se reflete no cardápio do Ronin em pratos atraentes, com poucos ingredientes, mas muitas técnicas incorporadas, em uma narrativa que se constrói nas redes sociais e chega até o físico.

Já Kurama, além de reforçar a essência do cozinheiro por trás de qualquer narrativa de cardápio, vem como fonte de intersecção entre uma gastronomia mais verdadeira e a viabilidade econômica de qualquer negócio. Há mais de 9 anos no universo da cozinha, Kurama destaca que, no cenário atual, o público busca verdade e autenticidade, fugindo de conceitos forçados ou puramente comerciais.

B&R: Como construir um cardápio perfeito?

Pedro Nóbrega: Acho que muito parte de você se apropriar realmente do seu negócio, das suas ideias e da tua cozinha. Eu acho que um dos grandes segredos de um bom cardápio é você já sentir um momento de maturidade profissional. Você tem que estar feliz com a comida que está fazendo e se libertando de algumas idealizações, mas entendendo também que é uma construção diária. Na Ronin, foi um passo em que a gente optou por sair de um con-

texto de restaurante para adentrar um contexto de cafeterias.

No dia a dia, quando a gente estava abrindo e visitando outros lugares, a gente via um pouco uma demanda de coisas muito parecidas. Todo mundo com pão na chapa, um pão de queijo, um brownie, um cookie. Acho que a gente entendeu a Ronin como uma extensão de nós mesmos. E aí a construção do cardápio foi muito fluida, no sentido tanto de custo-benefício quanto de entrega e de gosto.

Como uma pessoa pode fazer um cardápio honesto que, ao mesmo tempo, seja lucrativo?

Guilherme Kurama: É sobre fazer algo que a gente tem vontade de comer. Eu parto muito desse pressuposto de que cozinhar é trabalhar com cozinha e vender. Quando você está nesse processo criativo, pensando no que quer passar para a pessoa como alimento, mas também como negócio, tem aí uma certa ponte. Falta mesmo entender onde você está.

E o mais importante: é por isso que muitas pessoas falam no setor que uma das coisas fundamentais é o ponto. Entender onde você está, para quem você vai mandar e ter toda essa visão, conseguindo amarrar esses conceitos. São justamente esses ajustes finos, esse pensamento por trás de entender o que seu cliente quer, que acabam se transformando em algo rentável. Porém, ter um conhecimento também da parte prática, da parte operacional e de toda essa parte



No Ronin Café, cardápio enxuto, técnica apurada e poucos ingredientes criam pratos que são extensão direta de quem os assina.

exata de dentro da cozinha é muito importante nesse resultado final de preço. Não adianta nada ter realmente algo que eu gosto muito de comer, mas que não gere um CMV saudável.

Como trazer autenticidade em pratos clássicos?

Pedro Nóbrega: Algumas pessoas têm medo de pegar tradições e fazê-las da sua forma sem que sejam totalmente ‘desconstruídas’. Quando propomos o sanduíche de mortadela, é porque gostamos muito dele. O nosso não precisa ser desconectado do clássico para ser da Ronin. Usamos pão francês de fermentação natural, que traz uma acidez que ajuda a equilibrar a gordura da maionese, da mortadela e do queijo. A mor-

tadela é tostada na chapa porque a temperatura conduz melhor no pão que é mais firme. Escolhemos um queijo com derretimento melhor e a maionese traz untuosidade. E coroaamos com o pickles, que foge do tradicional, mas é algo que gostamos. Isso dialoga com o cliente porque a mortadela é icônica na memória do brasileiro.

Queremos ser vistos como um lugar sólido para que, quando propusermos algo ‘louco’, seja assimilado sem barreiras. Se tivéssemos um sanduíche muito diferente logo de cara, talvez não saísse. Mas, como as pessoas já confiam no que fazemos, quando surge o novo, elas pedem porque sabem que será bom.

Qual a importância de uma equipe e cardápio enxutos para despertar originalidade?

Pedro Nóbrega: Sinto que não enrijecer as posições dá um sentimento de unidade. Ser pequeno ajuda. Estruturas menores e cardápios enxutos ajudam a manter tudo fresco e permitem a troca. Na Ronin, todo mundo do salão sabe fazer a cozinha e vice-versa. Amarrar conhecimento é coisa do passado. Eu trabalho na cozinha de forma ampla, mas se precisar ser chapeiro, eu sou. Se precisar ir para a pia, eu vou.



Confira o episódio completo de O Café e a Conta.

HOSPITALIDADE EMBALADA

A embalagem tornou-se o principal ponto de contato no delivery e take away; o desafio é transformar a caixa em uma extensão do salão.


POR BRENER MOUROLI

O MOMENTO EM que a campanha toca e o entregador deposita o pedido nas mãos do cliente representa, na maioria das operações de delivery, a única interação física tangível entre marca e consumidor. Durante anos, esse elo foi negligenciado, tratado sob a ótica da redução drástica de custos e da funcionalidade básica das embalagens.

Com o pensamento focado em diminuir os gastos, visto que o mercado de alimentação fora do lar sofre

constantemente o impacto das margens apertadas, a embalagem sempre foi observada como algo que devia apenas transportar o alimento. Porém, para os especialistas, os seus pilares vão além desta funcionalidade e são essenciais para a manutenção da marca, a qualidade do produto e a experiência do cliente.

A embalagem deixou de ser apenas o invólucro que impede o alimento de esfriar para assumir o posto de embaixadora da marca, objeto de desejo e garan-



tidora da segurança dos alimentos. O que antes era tido apenas como um pacote, hoje é encarado como uma espécie de hospitalidade embalada.

Essa mudança é validada por dados que revelam uma nova hierarquia de prioridades na mente do consumidor. Segundo pesquisa da Abrasel de 2023, a segurança da embalagem, envolvendo lacres, vedação e integridade, é um dos pontos que pesa na decisão de compra e na fidelização, se sobressaindo à velocidade da entrega ou ao próprio preço.

O cliente moderno (em sua maioria, o cliente da geração Z), sinaliza que está disposto a aguardar alguns minutos extras ou absorver uma taxa de conveniência superior, desde que tenha a certeza de que o produto que entra em sua casa está inviolado e preservado. É neste contexto que a embalagem se torna um ativo estratégico: ela é o abrigo da experiência do restaurante fora de suas paredes.

Para além da estética

Para entender como estruturar uma operação eficiente, é preciso desconstruir a ideia de que a embalagem é apenas um projeto visual. Ludger Tamaoki, CEO da Brainbox e especialista com décadas de atuação no setor, defende que a embalagem deve ser encarada como um projeto de engenharia, e não meramente como uma peça de comunicação ou um exercício estético. “Embalagem não é só estética. [...] Ela não é um projeto de comunicação isolado; é uma solução que precisa sustentar a promessa do produto até o destino final”, afirma Tamaoki.

Segundo o especialista, o desenvolvimento de qualquer solução de entrega deve se apoiar em quatro pilares fundamentais, que funcionam como uma engrenagem sistêmica:

Para Tamaoki, o erro de muitos empresários reside na inversão dessa pirâmide. Ou seja, tentar im-

“A embalagem deixou de ser um custo para se tornar o veículo principal de posicionamento; as marcas agora buscam entregar a mesma experiência do salão na casa das pessoas”, Ludger Tamaoki.

primir um design arrojado em um material que não retém a temperatura ou que faz com que o produto perca sua condição de qualidade, como o caso de batatas que perdem a crocância com o vapor, esse é um equívoco que destrói a percepção de valor e qualidade do produto. A estética, portanto, deve ser a consequência de uma funcionalidade bem pensada, ensina o especialista.

Experiência do cliente empacotada

Se na teoria de design os pilares estruturam o objeto, na prática operacional eles fundamentam o que Gabriel Aslyn, sócio das Pizzas Fornalle, chama de “hospitalidade embalada”. Localizada no Rio de Janeiro, a Fornalle utiliza a embalagem como uma ferramenta de posicionamento agressivo e fidelização. Para Aslyn, a caixa da pizza não é um detalhe logístico, mas um “aconchego” que viaja. “Quando falamos de delivery, estamos falando de algo que invade a intimidade da pessoa. E a partir do momento que você entra na casa dela, você cria uma certa intimidade. É preciso ter a mesma hospitalidade que se tem no salão; o cliente precisa se sentir abraçado também através da embalagem”, explica.

Aslyn argumenta que a embalagem é o primeiro contato físico real com a marca no delivery e, por isso, detém o poder de ditar a recorrência. Quando o cliente percebe o cuidado no lacre, no material da caixa e na apresentação, ele desenvolve um vínculo de confiança que justifica o preço premium. Esse investimento reflete diretamente na satisfação e na aceitação do valor do produto.

Além disso, o empresário destaca o potencial de expansão da marca através da mídia espontânea. Em um mundo conectado, o ritual do *unboxing* transforma o cliente em um promotor orgânico. Uma embalagem que surpreende visualmente e protege o alimento de forma inteligente gera postagens em redes sociais e conversas entre vizinhos.

O empresário destaca o poder da visibilidade espontânea. Na prática, uma caixa bem estruturada e atrativa funciona como uma espécie de *outdoor* orgânico: mesmo quando deixada na área de descarte de um condomínio, ela comunica aos vizinhos que ali se consome qualidade, gerando desejo e novas vendas.

Da cozinha ao ecossistema

Enquanto o marketing foca no encantamento, a indústria foca na segurança e na eficiência de ponta a ponta. Vinicius Taine, presidente executivo da Delpak, traz uma análise que conecta a escolha do material com a viabilidade do negócio e o impacto ambiental. Para Taine, a evolução do mercado exige o abandono de soluções de baixo desempenho, como o isopor, que além de ser um vilão ecológico pela dificuldade de reciclagem, falha na garantia de segurança química.

Uma das teses centrais de Taine é que a embalagem de alta performance não serve apenas para o transporte externo, mas é uma aliada da produtividade interna. Ele defende que recipientes técnicos com laudos de migração e vedação superior auxiliam na durabilidade do *mise-en-place* e na organização das praças na cozinha.

Para o executivo, o investimento reverbera na eficiência da própria cozinha. Ele destaca que a escolha técnica correta preserva as propriedades dos alimentos por mais tempo dentro e fora da operação, o que auxilia diretamente na redução do desperdício e garante que o sabor original não seja alterado por resíduos do material.

“A embalagem deve manter a característica do alimento o mais fresco possível. É um erro o empresá-



rio ter um extremo cuidado na aquisição dos alimentos, gastar para montar uma cozinha de excelência e, na hora de embalar, jogar tudo de lado com uma opção puramente focada em custo”, afirma o executivo.

Outro ponto reforçado pelo diretor-executivo diz respeito ao olhar ecológico. Para ele, esse não é mais um diferencial, mas uma exigência de sobrevivência no mercado. Por isso, a indústria tem se movido para materiais como o polipropileno, que oferecem segurança alimentar comprovada e são facilmente inseridos em cadeias de economia circular.

“A embalagem é a hospitalidade do salão levada para dentro da casa do cliente; ela auxilia na fidelização e na satisfação, resultando em consumidores que aceitam pagar mais pela qualidade”, Gabriel Aslyn.

“É um erro comum o empresário ter um extremo cuidado na aquisição dos alimentos, investir em infraestrutura de inox e consultoria, mas, na hora de entregar o produto ao consumidor, jogar tudo isso de lado e fazer uma opção puramente focada em custo”, Vinicius Taine.

Cruzamento de ideias

Ao analisarmos os três pontos de vista, emerge um consenso: a embalagem é o motor da percepção de valor. Contudo, o debate entre a estética e a função ainda gera faíscas. Enquanto Tamaoki e Taine enfatizam o rigor técnico e a segurança química como premissas inegociáveis, empresários como Aslyn precisam equilibrar essas exigências com a necessidade estética que o branding do dia a dia impõe.

A síntese desse diálogo revela que o empresário de sucesso é aquele que consegue harmonizar a “engenharia do transporte” de Tamaoki com o “aconchego visual” de Aslyn, sem ignorar a “eficiência química e ecológica” proposta por Taine. Quando esses fatores divergem, por exemplo, quando se prioriza uma caixa de papelão reciclado que não retém a gordura da pizza (conflito entre branding e função), a experiência do cliente é quem paga a conta. O segredo está em entender que a embalagem é uma extensão do produto e que ela não acaba quando a tampa fecha, ela começa ali.

Embalagem é cultura da marca

Diferente de um simples guia de dicas, a análise conjunta desses especialistas aponta para uma mudança na cultura de gestão. Para elevar o nível do negócio de alimentação fora do lar, o olhar sobre a embalagem deve migrar do campo do custo variável para o campo do investimento em capital de marca.

A visão de Ludger Tamaoki aponta para a necessidade de um diagnóstico frio: antes de investir em ar-

tes complexas, o gestor deve auditar se sua embalagem cumpre as funções básicas de conter, proteger e transportar. A falha em um desses pilares técnicos torna o investimento em comunicação quase nulo. A embalagem deve ser vista como uma ferramenta de precisão técnica que viabiliza o negócio.

Pela ótica de Gabriel Aslyn, a maturidade na gestão de embalagens passa por entender a psicologia do consumidor. O empresário deve enxergar a caixa como um ponto de invasão estratégica na casa do cliente, uma oportunidade única de demonstrar carinho, organização e cuidado. Essa conexão emocional é o que gera a barreira contra a concorrência e permite a manutenção de margens de lucro mais saudáveis, já que o cliente deixa de comparar apenas preços e passa a comparar experiências de hospitalidade.

Por fim, a perspectiva de Vinicius Taine lembra ao setor que a responsabilidade não termina na entrega. A escolha de materiais que respeitam a integridade do alimento e o meio ambiente é um seguro reputacional. Além disso, a inteligência de estoque e a durabilidade dos insumos proporcionadas por boas embalagens na cozinha são ganhos de eficiência que impactam diretamente o lucro líquido.

A “Hospitalidade Embalada” é a convergência entre a ciência do material e a arte de receber bem (ou entregar bem). O empresário que domina essa dualidade para de “gastar com caixas” e começa a “investir em embaixadores” que levam a essência de sua cozinha para qualquer lugar.

ESBRE

Escola de Bares e Restaurantes

| Curso de Gestão para Bares e Restaurantes

Esbre

Experiência **Comprovada**

Instrutores **Especializados**

Desconto **Exclusivo** para Associados

✓ AULA PRESENCIAL

PRÓXIMAS TURMAS

**CURSO GESTÃO
PARA BARES E
RESTAURANTES**

25 e 26 de Maio
29 e 30 de Junho
27 e 28 de Julho

**CURSO
FORMAÇÃO DE
GERENTE**

27 de Maio
01 de Julho
29 de Julho

**CURSO RH
PARA BARES E
RESTAURANTES**

28 de Maio
02 de Julho
30 de Julho

inscreva-se



11 92222-4961



esbre.com.br



Rua Itápolis, 1468 - Pacaembu



associados
abrase 4 anos

tem
até **50%**
OFF



Do luxo à conveniência no delivery

POR DUDA GOMES

Shutterstock.

O Brasil construiu uma das maiores culturas de delivery do mundo e ainda trata o serviço como programa de fim de semana; o que os campeões de venda ensinam sobre como mudar isso.

PARA A MAIOR parte dos consumidores de bares e restaurantes, pedir comida pelo aplicativo ainda é uma recompensa, algo que se reserva para o fim de semana, para celebrar, para se presentear, para descansar de uma semana longa. Não é uma solução para o almoço de quarta ou o jantar de segunda; é um luxo.

Esse diagnóstico explica um paradoxo que os números sozinhos não resolvem. O Brasil construiu uma das maiores cultura consistente no delivery; só no iFood, por exemplo, são mais de 500 mil estabelecimentos cadastrados, 500 mil entregadores parceiros e 60 milhões de clientes, com 180 milhões de pedidos por mês. E ainda assim, para campeões de venda no delivery nacional, a maior parte desse volume se concentra em três dias: o final de semana.

Filipe Mello, diretor executivo da Esfiha Imigrantes, e Renan Toledo, à frente do VIP Sushi, operam em segmentos distintos e chegam ao mesmo lugar. Para os dois, o delivery brasileiro não tem um problema de mercado, mas de mentalidade.

O que o fim de semana revela

Mello, à frente de uma operação com média de 70 mil pedidos mensais, coloca o problema em palavras diretas. Para ele, “grande parte dos brasileiros ainda veem o delivery como uma recompensa da se-

mana. Relacionam o fato de pedir uma *comfort food* (comida conforto) como uma forma de se presentear. E durante a semana, economizam e priorizam a comida feita em casa ou almoçam aos empregos com colegas de trabalho em restaurantes próximos.”

Toledo chega ao mesmo diagnóstico por um caminho diferente. Se para Mello o gatilho é cultural, para Toledo é emocional: o fim de semana como ritual coletivo, a semana como obrigação individual. “O final de semana ainda é o ‘momento celebração’, onde o pessoal quer relaxar e não se importa de gastar um pouco mais. De segunda a quinta, o jogo é outro: o cliente busca conveniência e rapidez. A pegada do meio da semana é muito mais funcional do que emocional”, afirma Toledo.

O inimigo que não está no cardápio

Se o problema não é o preço do prato, o que impede o delivery de entrar na rotina de segunda a sexta? Mello abre a conta pelo lado da razão: “Na minha visão seria pelo hábito de consumo, uma vez que hoje em dia já é possível encontrar pratos no delivery por menos de R\$30,00. Se parar para fazer contas, no final do mês acaba saindo mais barato ou o mesmo valor que fazer a própria comida.”

Para Mello, a conta fecha no papel, a questão é que o consumidor não a faz no momento do clique. Já

“Não adianta fazer promoção e a comida chegar atrasada ou ruim. O cliente de meio de semana quer ser bem tratado como o de domingo, mas com uma oferta que faça sentido pra rotina dele”, Renan Toledo.

para Toledo, o que trava a recorrência no meio da semana não é nem só o preço do combinado, mas os “custos invisíveis”. “A taxa de entrega e a falta de uma promoção matam o pedido. Para virar rotina total, a gente tem que brigar para baixar esse custo logístico e mostrar que o delivery pode ser uma refeição prática e acessível para o dia a dia, e não só aquele banquete de sexta a domingo que justifica pagar um frete caro”, afirma o empreendedor à frente do VIP Sushi.

O conceito de custo percebido no momento do clique é central para entender o comportamento do consumidor de semana. Não se trata do custo real da refeição, mas do custo emocional da decisão. Quando o frete é alto e não há promoção visível, o consumidor não percebe valor suficiente para justificar o pedido num dia comum. Baixar esse custo percebido é o primeiro passo para transformar o delivery em hábito e esse passo começa dentro da operação, muito antes do aplicativo

A cozinha vem antes do aplicativo

Não há margem para promoção de semana se a cozinha opera com desperdício e picos de demanda mal antecipados. Mello descreve o modelo que sustenta volume e preço competitivo simultaneamente: “Organizar e otimizar o fluxo da cozinha, conseguindo

trabalhar com o menor número de pessoas possível; focar no pré-preparo, estando atento aos itens mais vendidos e se antecipando à demanda de cada turno. Ações como essas trazem mais pedidos por conta do baixo tempo de entrega e ajudam a evitar o desperdício.”

Pré-preparo, fluxo enxuto, antecipação de demanda: o triângulo que permite entregar mais rápido com menos gente e sem desperdiçar insumo. Toledo define o que acontece quando esse triângulo não está fechado. Nesse sentido, a promoção de terça, por exemplo, só funciona se o produto chegar dentro do prazo e dentro do padrão. O consumidor de semana perdoa menos do que o de fim de semana, porque ele está resolvendo uma necessidade, não celebrando uma ocasião

O combo como resposta à hesitação

Ainda, existe um momento crítico na jornada do consumidor de semana: o instante em que ele abre o *app*, enfrenta um cardápio extenso e precisa decidir com pouco tempo. O combo entra para eliminar essa hesitação, não como promoção, mas como uma decisão pré-tomada.

Para Toledo, “o combo facilita a vida de quem não quer perder tempo escolhendo peça por peça. Nos dias fracos, é o combo que segura a onda, porque



Com quatro lojas e 70 mil pedidos por mês, a Esfiha Imigrantes prova que o delivery de segunda a segunda não é utopia; é operação.

“você consegue criar uma oferta agressiva que faz o cliente pensar: ‘por esse preço, vale a pena pedir hoje em vez de cozinhar.’”

Já para Mello, não existe fórmula única; os dados são o mapa que diz quando e para quem usá-lo. Em seu negócio, ele observa atentamente o comportamento do consumidor. “Tem lojas que funcionam super bem com taxa grátis, tem lojas que funcionam com combos personalizáveis, tem lojas que funcionam melhor com cupom. Você tem que estar atento ao comportamento do seu cliente e atuar com os dados a seu favor”, afirma Mello.

Dados como rotina

O que Mello descreve é uma rotina operacional concreta que explica, em parte, como uma opera-

ção chega a 70 mil pedidos mensais. Com os dados disponíveis nas plataformas, o empreendedor afirma conseguir fazer ações mais assertivas para cada dia da semana, abrindo mão de um pouco de margem em certos dias e horários, mas ganhando no volume de pedidos.

Trata-se de entender que, numa determinada loja, num determinado bairro, abrir mão de alguns pontos percentuais de margem resulta em volume suficiente para melhorar o resultado geral da semana.

O delivery de segunda a segunda não depende de inovação tecnológica nem de um salto no poder de compra do consumidor. Depende de um conjunto de decisões ao alcance de quem opera bem: cozinha eficiente que sustenta preço, combo que elimina a hesitação e dados lidos com regularidade e sem romantismo.

ESCUTA HUMANA. VOZ COLETIVA. IMPACTO REAL.

POR **DUDA GOMES**

Com programação gratuita e híbrida, o 38º Congresso Abrasel transforma desafios do dia a dia dos bares e restaurantes em debates sobre gestão, capacitação e futuro do setor.

ANTES DE QUALQUER discussão sobre tendências, inovação ou crescimento, o mercado de alimentação fora do lar parece apontar para uma dor mais básica: gente. Dados do Conexão Abrasel, ambiente digital da Abrasel que reúne soluções práticas para aumentar a produtividade, melhorar a gestão e acelerar o crescimento dos negócios, mostram que, entre os questionários respondidos por empreendedores, o eixo de gestão de pessoas aparece com a menor média de nota: 6,20, considerando 3.304 respondentes.

A leitura dos dados ajuda a dimensionar onde a operação sente mais pressão. Se notas mais baixas indicam áreas em que as empresas se percebem mais deficitárias, a gestão das equipes surge como o principal ponto de atenção. Na sequência, aparecem vendas e marketing, com média 6,30, e gestão

econômica e financeira, com 6,61. Em outras palavras, os maiores gargalos não estão necessariamente no produto, na limpeza ou na tecnologia, e sim nos bastidores que sustentam o negócio, ou seja, contratar, treinar, organizar, vender melhor, controlar custos e manter a operação saudável.

Congresso Abrasel guiado pela escuta

É a partir desse diagnóstico que o 38º Congresso Abrasel ganha força. Com o tema “Escuta humana. Voz coletiva. Impacto real.”, o encontro acontece de 16 a 18 de junho, em Brasília, no Centro de Eventos e Convenções Brasil 21, com programação principal de palestras e painéis concentrada no dia 17 de junho. O evento terá formato híbrido, gratuito, com inscrições presenciais limitadas e transmissão online para todo o país.

O Congresso se apresenta como um espaço para transformar dores recorrentes em conversa prática. Segundo o líder de Conteúdo da Abrasel, José Eduardo Camargo, o encontro reforça o papel da entidade como porta-voz do setor e amplia a jornada empreendedora de quem atua no mercado.

“O Congresso Abrasel é um espaço de escuta qualificada e construção coletiva. É um momento no qual conseguimos chamar a atenção para a importância da alimentação fora do lar na economia brasileira. Além disso, ao reunir diferentes realidades e experiências, conseguimos disseminar conhecimento de valor para os empresários e gerar impacto real para os negócios”, destaca.

Quando a escala vira estratégia

No dia a dia dos bares e restaurantes, gestão de pessoas vai além da contratação. É nesse contexto que o painel sobre trabalho intermitente aparece como um dos pontos centrais da programação. A proposta é orientar empresários sobre legislação trabalhista, riscos, oportunidades e boas práticas para bares e restaurantes. O tema será conduzido por Marlos Melek e pela dra. Sônia Schimit, reunindo conhecimento técnico e aplicação prática voltada à realidade da alimentação fora do lar.

O enfoque jurídico do painel não deve ficar restrito à teoria. A intenção é traduzir a legislação trabalhista para a prática do empreendedor, esclarecendo dúvidas comuns, apontando erros frequentes e apresentando caminhos seguros para a adoção do modelo. Em um ambiente em que uma decisão mal conduzida pode gerar passivos trabalhistas, a segurança jurídica passa a ser também uma ferramenta de gestão.

Mulheres já lideram. O desafio é fortalecer

Outro destaque da programação é o debate sobre protagonismo feminino, com participação da chef Babi Frazão, proprietária do Afeto Restaurante, em

Brasília, e vencedora do MasterChef Profissionais. A presença dela no Congresso amplia a discussão sobre capacitação, liderança e empreendedorismo feminino na alimentação fora do lar.

Segundo levantamento da Abrasel em parceria com a Fundação Getúlio Vargas, as mulheres já representam 49% da força de trabalho do setor e, no mercado formal, chegam a 55%. À frente dos negócios, também são maioria; pesquisa realizada pela Abrasel em 2026 indica que mulheres lideram 52,7% das empresas de alimentação fora do lar, com uma diferença de mais de 70 mil empresas em relação aos negócios liderados por homens.

Se as mulheres já estão na base, na operação e na liderança, o próximo passo é garantir que essa presença seja acompanhada de capacitação, acesso a conhecimento e condições reais de crescimento. É o que defende Frazão. “A gastronomia brasileira é movida por mãos femininas, mas o protagonismo real acontece quando unimos esse talento natural à capacitação técnica e à gestão eficiente. No Congresso, quero mostrar que ocupar espaços de liderança exige preparo constante e uma visão estratégica que valorize a nossa identidade autoral e a qualidade do serviço”, afirma a chef.

Nesse sentido, a partir de pilares como esses, o 38º Congresso Abrasel parte de uma escuta sobre aproximar dados, experiências e debates técnicos; o evento reforça que o futuro da alimentação fora do lar passa pela capacidade de cuidar melhor das pessoas, fortalecer lideranças e transformar conhecimento em decisões mais seguras para a operação.



Faça sua inscrição no 38º Congresso Abrasel.

38º Congresso
abraseL

**ESCU TA HUMANA,
VOZ COLETIVA,
IMPACTO REAL**

**17 DE
JUNHO**

BRASÍLIA
EVENTO PRESENCIAL

**ONLINE
GRATUITO**

CONGRESSOABRASEL.COM.BR

O PALCO DOS LÍDERES DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR

O Congresso Abrasel é onde empresários, gestores, líderes e representantes públicos se unem para aprender, desenvolver e fortalecer o ambiente de negócios do setor de alimentação fora do lar no Brasil.



100% PRESENCIAL EM BRASÍLIA OU GRATUITO ONLINE PARA TODO O BRASIL

Realização:

abrasel 40 anos

Parceria de mídia:

B&R

Patrocínio Ouro:

99 Food

alelo

ambev

BAT BRASIL

Sistema Coca-Cola Brasil

Getnet

HEINEKEN

PicPay Empresas

pluxee

Ticket

Edenred

FAÇA SUA INSCRIÇÃO



100% GRATUITO

Patrocínio Prata:

VR

UNECS

Barilla

Associação Nacional de Empresas de Comércio e Serviços

Associação das Empresas de Alimentos Profissionais

CONGRESSOABRASEL.COM.BR

É GOL DO BRASIL E OS CLIENTES ESTÃO À MESA

Com jogos à noite, transmissões fragmentadas e um público que busca experiência coletiva, bares e restaurantes têm uma janela de ouro para faturar e fidelizar na Copa de 2026.

POR **BRENER MOUROLI**

QUANDO O APITO inicial soar no dia 13 de junho, um sábado, às 19 horas de Brasília, o Brasil vai parar para assistir à estreia da Seleção contra Marrocos no *MetLife Stadium*, em Nova Jersey. Para os donos de bares e restaurantes, esse momento representa muito mais do que futebol: é a abertura de uma temporada de consumo, encontros e, se bem jogada, fidelização. A Copa do Mundo Fifa de 2026, disputada nos Estados Unidos, Canadá e México, promete movimentar o setor de alimentação fora do lar de uma forma que raramente se repete. Mas capturar essa oportunidade exige preparação e começa muito antes do primeiro jogo.

Os dados dão a dimensão do potencial para o maior evento esportivo do mundo. Uma pesquisa da *MindMiners*, realizada em março de 2026, com mil respondentes de todo o Brasil, aponta que 83% dos brasileiros pretendem acompanhar a Copa, e 22% declararam que vão assistir aos jogos em bares, restaurantes ou locais públicos. Entre a classe A, esse número sobe para quase 37%. O levantamento também revela que 57% das pessoas preferem ver os jogos em casa com amigos ou familiares e é exatamente aí que a lógica do bar precisa se encaixar: oferecer o que o sofá de casa não consegue.



“A regra de ouro é sempre colocar a melhor imagem, o melhor som e o sinal que chega mais rápido”, Alexandre Simões.

A experiência que a sala de estar não entrega

Para Percival Maricato, advogado, especialista em bares e restaurantes e referência nacional no setor, a festa é o diferencial. “A festa, a sociabilidade, a decoração, a comemoração coletiva e as opções em bebidas e petiscos são os atrativos que os bares oferecem”, destaca. Segundo ele, cada estabelecimento que quiser atrair o torcedor precisa programar com antecedência as ofertas, as atrações, a decoração e a música. A experiência temática, nesse contexto, não é detalhe, ela é o argumento central para que o cliente saia de casa e queira estar no estabelecimento.

Esse entendimento se conecta diretamente ao que o público tem interesse em buscar. Segundo a pesquisa da *MindMiners*, a Copa representa entretenimento para 69% dos entrevistados, festa e diversão para 39% e uma oportunidade de estar com os amigos para 32%. Apenas 13% declararam que o torneio é pouco importante para eles. Assim os dados mostram que o torcedor brasileiro vai ao bar não apenas para ver o jogo, ela vai para viver a experiência em companhia.

Alexandre Simões, sócio do Bar Monumental em Belo Horizonte, já pensa na Copa como um evento de experiência completa. O bar, decorado como um minimuseu do futebol, com selos históricos, camisas raras e jogos de botão dos anos 1960, está preparando um cardápio temático que pode incluir pratos com nomes dos países participantes e comidas típicas de diferentes nações. “A nossa ideia é dar à pessoa a chance de almoçar vendo o jogo”, conta. A proposta não para por aí: o bar pretende fechar uma parceria com uma banca histórica da região para vender figurinhas da Copa aos sábados dentro do estabelecimento, criando um ritual de encontro que une gerações.

O calendário favorece quem planeja

Os jogos da fase de grupos do Brasil ocorrerão em horários que favorecem bares e restaurantes: a estreia contra Marrocos acontece num sábado às 19h; o segundo jogo, contra o Haiti, numa sexta-feira às 21h30; e o terceiro, contra a Escócia, numa quarta-feira às 19h. São horários nobres, que sobrepõem o jantar ao jogo e criam uma janela de consumo longa. O desafio para os operadores é manter o cliente engajado e consumindo durante toda essa janela.

Maricato alerta que a cobrança de entrada pode ser um caminho para garantir um resultado mínimo por cliente, desde que não configure venda casada. Para quem prefere não adotar essa estratégia, a saída está em promoções bem executadas. “É preciso trabalhar bem as promoções como, por exemplo, ter um garçom passando com bandeja de chope ou empadinhas, para conseguir um maior consumo”, orienta o especialista. O modelo clássico de “ganhe um chope a cada gol” tem apelo emocional, mas pode comprimir margens. Promoções direcionadas a públicos específicos, com itens de maior valor agregado, são uma alternativa mais sustentável.

A pesquisa da *MindMiners* mostra que 47% dos brasileiros são atraídos por promoções e descontos, mas 39% valorizam criatividade das marcas e campanhas divertidas. Isso significa que o bar não precisa necessariamente “abrir mão” de margem para conquistar o cliente, ele precisa criar momentos memoráveis. Sorteios durante os intervalos, *quizzes* de futebol, personalizações no cardápio e decoração imersiva são formas de gerar engajamento sem espremer o resultado.

Transmissão: a guerra dos sinais

A Copa de 2026 consolida uma mudança que já vinha acontecendo: a fragmentação das transmissões.

“Eis aí a grande oportunidade: trazer o cliente para ver os jogos e, então, torná-lo um cliente fiel”, Percival Maricato.

TV Globo, SBT, CazéTV no YouTube, SporTV, ESPN e Amazon Prime Video dividirão os direitos de exibição. Para o operador de bar, isso cria tanto uma oportunidade quanto um desafio técnico.

Simões explica que o Bar Monumental desenvolveu uma lógica para organizar as transmissões por jogo. “A nossa primeira opção é sempre a TV aberta, porque é a mais rápida e não tem delay. Depois, vamos para a TV por assinatura — SporTV, ESPN, Premiere ou Paramount —, que já tem um atraso um pouco maior. Em seguida, recorreremos aos aplicativos, como o Prime Video, que costuma ter jogos exclusivos, e o YouTube”, detalha. O bar investiu em infraestrutura de rede cabeada para suportar *streaming* sem oscilações, e possui TVs distribuídas em diferentes setores, o que permite transmitir até três partidas simultaneamente. “A regra de ouro é sempre colocar a melhor imagem, o melhor som e o sinal que chega mais rápido”, evidencia o empresário.

A pesquisa da *MindMiners* confirma que a TV aberta ainda reina: 77% dos brasileiros pretendem acompanhar a Copa por esse meio, e 53% a elegem como canal preferido. Mas o YouTube já aparece como segunda opção para 50%, e a CazéTV se consolida como referência para a Geração Z, com 49% dos jovens declarando que vão assistir por ela. Isso significa que o bar precisa estar preparado para alternar sinais e, em especial, garantir boa qualidade de imagem nas transmissões digitais.

Equipe e operação

O aumento de demanda nos dias de jogo do Brasil é previsível e ainda assim pega muitos estabelecimentos desprevenidos. Maricato é direto: “O estabelecimento tem que contratar extras, profissionais

intermitentes ou terceirizados. Isso deve ser feito com cuidado, clareza e segurança e, evidentemente, é preciso treiná-los.” Antes disso, a preparação começa pela transmissão: posicionar as TVs em locais onde todos os clientes possam ver sem esforço é o mínimo indispensável.

Simões também tem uma dica que vai contra o senso comum: ele recomenda não trabalhar com reservas nos dias de jogos. “É muito interessante você trabalhar sem reserva. Abrir a casa por ordem de chegada, porque isso ajuda na organização, na satisfação e, de certa forma, até no caixa. Porque as pessoas precisam chegar mais cedo para poder terem o lugar delas garantido”, explica.

Na visão dele, a reserva gera frustração, quem chega e vê mesa vazia sem poder sentar-se, pode sair insatisfeito. Já o modelo por ordem de chegada cria um incentivo natural para o cliente aparecer antes do apito inicial, o que alonga o tempo de permanência e aumenta o consumo.

Da Copa para o cliente fiel

Maricato defende que a Copa é uma janela de ouro para captação de clientes. “Eis aí a grande oportunidade: trazer o cliente para ver os jogos e, então, torná-lo um cliente fiel”, afirma. Para isso, recomenda que os estabelecimentos colem o contato dos frequentadores durante os dias de jogo (WhatsApp ou e-mail) e mantenham comunicação com promoções após o torneio.

A Copa de 2026 é uma janela sazonal em que o Brasil (e o mundo) para, come, se diverte, bebe e celebra junto. Bares e restaurantes que entenderem isso, e se prepararem com antecedência, vão não apenas agradar o cliente no momento do jogo, mas aumentar as chances de que eles retornem em outros momentos.

UM AÇOUGUE. QUINZE ANOS. 130 LOJAS.

Com mais de 130 unidades, entre açougues, restaurantes e hamburguerias, Netão, o açougueiro mais pop do momento compartilha o que aprendeu sobre empreender no Brasil.

POR YASMIM PAULINO

DE UM PEQUENO açougue de bairro para uma das maiores referências no mercado de carnes no Brasil. Domingos Neto, ou Netão, como é reconhecido, fez seu nome com a rede de açougues Bom Beef, que se expandiu para a franquia de hamburguerias e restaurantes à la carte, a Parrilla Bom Beef.

Tudo começou há 15 anos, com um açougue em Santos, no litoral paulista, erguido sobre uma premissa simples, mas pouco explorada: democratizar a carne de qualidade com transparência e consistência. O que parecia um negócio local foi, aos poucos, revelando uma marca com alcance muito maior do que o esperado. Atualmente, são cerca de 130 lojas abertas ou ainda em implantação, entre açougues, hamburguerias e restaurantes.

Antes de ter o próprio negócio, Netão começou no ramo como funcionário no açougue do tio, em Santos. Em sua trajetória, a presença digital foi decisiva: com conteúdo nas redes sociais, transformou seu nome, rosto e serviços em uma marca lucrativa. Só no Instagram, são mais de 1 milhão de seguidores que o acompanham para dicas sobre carnes, churrasco e hambúrguer.

Em entrevista para a B&R, o açougueiro mais *pop* do momento fala sobre o que aprendeu empreendendo no Brasil.





Confira a conversa na íntegra:

B&R: Você começou com os açougues e expandiu para o mercado de hamburgueria e de restaurantes à la carte. Como foi expandir para esses outros mercados?

Netão: Já tenho meu açougue há basicamente 15 anos. Desde os quatro, cinco anos começaram a aparecer pessoas querendo abrir mais um em sociedade e a procura por franqueados. Continuei estruturando o negócio, crescendo a marca, criando mais processos e mais controle. Quando tomei a decisão de franquear, já tinha um negócio com muitos processos, boa lucratividade e uma marca forte.

O projeto da hamburgueria já estava na minha gaveta há muitos anos, aguardando o momento certo. Era um projeto de expansão para me dar lastro para poder expandir os açougues também. Quando quero expandir um açougue, tenho um problema: vendo muito corte com alto valor agregado — picanha, ancho, chorizo —, mas invisto muito na qualidade dos animais. Se não agregar valor nos cortes com menos procura, como coxão mole, patinho, lagarto, acém e paleta, minha conta não fecha. A solução foi criar uma marca de hambúrgueres para agregar valor nesses cortes e, assim, viabilizar a expansão dos açougues.



E quando foi a virada de chave para essa expansão?

Em 2020, na pandemia, fechei o açougue e trabalhei só com delivery. Implementei a venda de kits — cortes para churrasco, para o dia a dia e refeições prontas e eu precisei contratar muita gente. Para reabrir o açougue, eu precisaria dispensar as funcionárias da cozinha improvisada. Aí decidi abrir a hamburgueria via delivery para preservar a equipe. Vimos que a marca era mais forte do que imaginávamos e que havia uma enorme demanda reprimida pelo meu produto pronto para consumo. Os primeiros meses foram de muito teste para entender a operação e o que performava melhor. A partir do terceiro mês, fomos para um trabalho extensivo de fichas técnicas bem elaboradas — nada de amadorismo, nada de achismo, muito controle. Começamos a abrir mais unidades para testar a marca e validá-la em praças com públicos diferentes — Santos, Brooklyn, São Bernardo do Campo e Mooca. Quatro públicos totalmente distintos.

Depois de entender que tínhamos uma marca muito potente e um produto que agradava vários públicos, iniciamos o processo de franquia. Hoje tenho produtos para públicos diferentes: o Fininho, a 20 reais, concorrendo com McDonald's e Burger King, e o hambúrguer premium, para ser o melhor da vida do cliente. No final, consegui democratizar a carne de qualidade, que era o objetivo de tudo.

As primeiras hamburguerias eram *dark kitchens*, certo? E depois, você inaugurou o salão em Santos e seguiu com lojas físicas.

Isso. Fizemos muita pesquisa e entendemos que ter loja física era mais importante para a marca. Não temos mais nenhuma *dark kitchen* na rede. Como tocar obra não é minha zona de potência, resolvi franquear. Vi que dava para dividir o pão, dar oportunidade para mais gente entrar no negócio. Em vez de tentar abrir 50 lojas em cinco anos por conta própria, cada franqueado toca uma ou duas obras por vez — é mais saudável. Para os primeiros franqueados escolhi pessoas mais próximas, entendi a dor deles durante a implantação e modelamos ainda mais o negócio. Trabalho sempre com três pilares: franqueadora, franqueado e cliente. Os três têm que estar agradados. Se o cliente não gostar, o franqueado para de ganhar, e eu também. Se o franqueado não ganhar, ele não abre mais loja. Deu muito certo: o primeiro franqueado hoje está com 10 unidades, a segunda com sete.

Qual é o papel do marketing e das redes sociais na expansão da Bom Beef?

Não acredito que o marketing é a alma do negócio. Acredito que a alma é o marketing do negócio. O que mostro nas redes sociais é a minha verdade, os meus princípios, os meus valores e os produtos em que acredito. Se não estou 100% satisfeito com algo, não falo sobre. Não quero gerar uma expectativa no cliente para ele chegar e ser decepcionado. Quando meu cliente vai à minha loja com base no que falo, ele sempre fica satisfeito.

Você acha que o brasileiro mudou sua relação com a carne nos últimos 10 anos?

Eu acho que sim e que tenho um 'dedinho' nisso. O brasileiro foi entendendo que a qualidade sacia mais e cria memórias positivas. É muito melhor comer menos de uma carne que vai te dar boas lembranças do que gastar o mesmo dinheiro em uma quantidade grande sem qualidade. Hoje, o churrasco é menos álcool e mais qualidade de carne. Conseguimos inverter essa equação. Não fui o inventor da carne de qualidade, mas fui um grande divulgador dela.

Você começou como açougueiro e logo se identificou pela área de gestão. De onde vem essa afinidade?

Venho de uma família de comerciantes. Em casa, as conversas giravam em torno de como tocar o negócio dos meus pais. Fui trabalhar em um açougue, virei gerente rapidamente e tive aulas diárias de empreendedorismo com o dono. Depois trabalhei na Brasil Carnes e em outras empresas como gestor. Cada trabalho me formou um pouco mais. Mas o Netão que abriu o açougue era mais comerciante de bairro do que empresário. A transformação veio ao longo dos anos, com muito estudo, cursos, palestras e muita curiosidade. Comecei com um caderno anotando entradas e saídas. Para migrar para uma DRE, entender CMV, CMO e custo de ocupação, há uma jornada e essa jornada vem de estudo. As pessoas querem soluções prontas, mas uma hora por dia buscando conteúdo de qualidade na Internet já ensina muito. Quando cheguei a um nível maior de maturidade, comecei a buscar grupos de empresários e conversas com quem já construiu algo. Sempre que me sento com alguém assim, saio do lugar de guru da carne e absorvo tudo que posso. Cada pessoa fala de um ponto de vista diferente, numa situação diferente. Sempre há algo novo a aprender.

Netão construiu uma das maiores redes de carnes do Brasil apostando no que o mercado costuma ignorar: produto bom, gente certa e sem firula.



Divulgação



O PRATO QUE VIRA DESTINO

Com recorde de 9,3 milhões de turistas, mercado de alimentação fora do lar tem a oportunidade de focar em identidade territorial e excelência no atendimento para transformar o negócio em um destino.

POR BRENER MOUROLI



“Para quem visita uma cidade, comer é também uma forma de compreender o destino”, Sandro Belo.

NÃO HÁ UMA conexão mais imediata do que pensar em viagem e logo pensar em lugares para comer. Essa ligação é algo forte, o turismo e a alimentação possuem uma relação intrínseca, por isso, para empresários do mercado de alimentação fora do lar, entender essa dinâmica e relação do turismo gastronômico é uma oportunidade grandiosa de vender e lucrar mais.

A história brasileira está recheada de pratos, ingredientes e técnicas culinárias que são reconhecidas internacionalmente. Tanto é, que em 2022, o Ministério do Turismo lançou o Programa Nacional de Turismo Gastronômico – Gosto Pelo Brasil, com o objetivo de desenvolver o setor.

O mercado de gastronomia e turismo no Brasil tem crescido consideravelmente nos últimos anos. Para dimensionar, segundo o Governo Federal, o Brasil registrou um recorde histórico de 9,3 milhões de visitantes estrangeiros em 2025 (um crescimento de 37% em relação ao ano anterior). Um fluxo considerável de pessoas que olham para a alimentação como um dos quesitos importantes na hora de decidir a viagem.

Segundo relatórios de demanda turística internacional da Embratur/Ministério do Turismo, a gastronomia é citada sistematicamente como fatores de decisão, com índices de aprovação que flutuam entre 93% e 95%. Além disso, no relatório “Tendências 2026” da *Global Vision Access* e dados do WTTC (*World Travel & Tourism Council*), a gastronomia aparece como o eixo central da “experiência” de viagem, que é a principal tendência para 2026, superando o antigo modelo de apenas “visitação”.

No mercado de alimentação fora do lar, a potência pode ser percebida pelos números apresentados pela Abrasel, que, conforme publicação de março/2026, ao longo do ano de 2025 foi retratado um faturamento consolidado em R\$ 495 bilhões (contra R\$ 455 bilhões de 2024). Esses dados demonstram que o turismo gastronômico é uma chave de crescimento significativo para empresários do segmento.

O que é o turismo gastronômico?

O turismo gastronômico vai muito além de “comer fora”. Trata-se de uma modalidade de viagem onde a culinária é a motivação principal ou o pilar central da experiência. Como explica Sandro Belo, presidente da Abrasel no Amapá e turismólogo, a diferença entre um restaurante comum e uma referência turística é que o segundo se torna um motivo de deslocamento.

Ele explica que, enquanto o estabelecimento comum foca no público local e na conveniência, a referência turística constrói uma identidade territorial. Belo destaca que o prato deve comunicar a cultura e o território; quando não há essa narrativa, o restaurante torna-se genérico e perde relevância para quem vem de fora.

Para o turista, o estabelecimento deixa de ser apenas conveniência e passa a ser parte de toda a vivência turística. É o local onde ele “come a cultura” da região. Complementando essa visão, Rafaela Martins, garçonete e especialista em hospitalidade, reforça que essa modalidade se sustenta na excelência do serviço. Para ela, o turismo gastronômico acontece quando o “simples é bem-feito”, transformando o atendimento na linha de frente que materializa o valor do destino, unindo uma boa administração de recursos à satisfação da equipe, o que reflete diretamente na forma como o turista é recebido e acolhido.

Principais erros em bares e restaurantes

Muitas vezes, o empreendedor de bares e restaurantes concentra toda a sua energia na cozinha e negligência o que os especialistas chamam de jornada do visitante. O erro capital, segundo Belo, é o foco exclusivo no sabor da comida, ignorando que o turista avalia a experiência como um todo.

Quando um restaurante possui uma culinária técnica, mas carece de narrativa, ele perde sua relevância turística. “Para quem visita uma cidade, comer é uma forma de compreender o destino; sem história, o restaurante se torna genérico”, pontua Belo. Essa “falta de alma” faz com que o estabelecimento não consiga justificar por que aquela comida só faz sentido naquele lugar específico.

Essa desconexão entre o prato e o território é agravada por falhas invisíveis na comunicação oferecida pelo negócio. O turismólogo alerta que a jornada do turista começa muito antes dele se sentar à mesa. Informações desatualizadas em plataformas digitais, fotos que não condizem com a realidade e a ausência de um cardápio online criam barreiras que afastam o visitante ainda na fase de decisão. Além disso, a falta de conhecimento cultural no atendimento — quando a equipe não consegue explicar a origem de um ingrediente ou a técnica de um prato — quebra a imersão que o turista de lazer tanto busca.

Complementando essa análise, Martins traz o foco para a gestão de recursos e pessoas, áreas onde o erro operacional se torna um “repelente” de clientes. Ela defende que, embora a comida seja o produto, o atendimento de alta qualidade é indispensável: “Sem comida boa o cliente não volta, mas sem atendimento bom também não”.

Outro ponto de atrito levantado por Martins é o

*“Tudo o que se faz com excelência é destacado, inclusive o simples”,
Rafaela Martins.*

desequilíbrio do ambiente. A poluição sonora, a iluminação inadequada e a falta de espaços versáteis, que consigam acomodar desde um jantar romântico até um grupo de negócios sem que um interfira no outro, são falhas que comprometem o conforto. Essa inconstância, somada à falta de padrão no serviço citada por Belo, é o que impede um negócio de se tornar um destino atrativo.

Como ambos concordam: o turista raramente concede uma segunda chance. Uma falha na hospitalidade ou na narrativa hoje pode significar a perda definitiva de um embaixador da sua marca para o mundo.

Como ser referência turística e gastronômica?

Para que um estabelecimento deixe de ser apenas um local de passagem e se transforme em um destino obrigatório, o “dever de casa” imediato é a adaptação inteligente ao fluxo recorde de visitantes. Segundo Belo, a excelência no cenário atual não se resume à rapidez, mas à capacidade de gerenciar tempos distintos de consumo sob o mesmo teto. O restaurante que se torna referência é aquele que entende as nuances: o turista de negócios exige previsibilidade e agilidade, enquanto o de lazer busca uma imersão que justifique sua jornada.

Essa visão de processos é complementada pela sensibilidade de Martins, que coloca a hospitalidade e a gestão de pessoas como o grande divisor de águas. Para ela, a diferenciação nasce no preparo da equipe para acolher a diversidade, tratando o aten-

dimento como uma ferramenta estratégica de marketing. Quando um restaurante investe em inteligência cultural e infraestrutura, ele para de competir por preço e passa a ocupar um lugar emocional na memória do visitante.

Para trilhar esse caminho e aproveitar o crescimento do setor de bares e restaurantes, os especialistas sugerem algumas diretrizes fundamentais para o seu negócio:

- **Identidade territorial clara:** utilize ingredientes locais de forma consciente e crie pratos que contem a história da sua região;
- **Inteligência cultural no atendimento:** treine sua equipe para explicar origens, técnicas e ingredientes, além de investir no inglês como um facilitador universal;
- **Equilíbrio de ambiente:** planeje espaços versáteis que minimizem a poluição sonora e ofereçam pontos de luz adequados para diferentes perfis, como áreas reservadas para executivos ou espaços para famílias;
- **Gestão de processos e pessoas:** mantenha uma cozinha organizada por estações e uma em sintonia, garantindo que o padrão do serviço não oscile com o aumento do fluxo;
- **Conexão com o ecossistema:** dialogue com hotéis, participe de festivais e integre-se aos roteiros turísticos locais para ser reconhecido como um patrimônio vivo da gastronomia.

Ao final, como destaca Belo, o restaurante que se torna referência não apenas serve comida, mas representa o lugar que o visitante veio conhecer. É a união entre a narrativa do território e a excelência operacional de uma equipe satisfeita que transforma o turismo gastronômico em uma chave para o crescimento do negócio.



MEXEU NO CARDÁPIO?

Do planejamento financeiro à narrativa de marketing, especialista e caso de sucesso revelam os caminhos para atualizar o cardápio, otimizar o estoque e manter o interesse do público.

POR **MARIA EDUARDA COLLARES**

UM DOS ASPECTOS que mais representam um restaurante (ou qualquer negócio de alimentação) é o seu cardápio. A seleção de pratos escolhidos para representar o cardápio do negócio, podem ficar na memória e dar motivos para que o cliente retorne. Entretanto, a junção desses fatores não significa que o menu não possa passar por mudanças em prol de melhorias e inovação.

A necessidade de atualizar o cardápio raramente deve vir de uma intuição ou tédio, mas de um sinal financeiro claro: a falta de resultado. As demandas do mercado de alimentação fora do lar, novos comportamentos dos consumidores ou as pressões da operação como um todo são fatores que podem impulsionar também essa nova proposta.

Para transformar o cardápio um caminho é pensar em como os pratos do menu podem ser apresentados e se eles estão sendo (ou não) baseados em rentabilidade e eficiência.

Tenha os números como “braço direito”

Para o consultor e gestor de restaurantes, Junithi Ueda, a necessidade de alterações no cardápio começam a surgir quando não há um bom resultado financeiro. Através de método, dados e ferramentas de gerenciamento, é possível “identificar se essa baixa lucratividade está no sabor de um prato, no que ele oferece ou talvez na precificação”, de acordo com consultor.

Quando se trata das dimensões comerciais de um produto, há,

“Se você apenas adiciona coisas novas sem critério, acaba dificultando a gestão de estoque, o CMV e a velocidade da cozinha”, Junithi Ueda.

por exemplo, ferramentas que classificam os pratos do cardápio com base na popularidade e na rentabilidade.

Para Ueda, os pratos que são raramente pedidos, fazem com que a equipe perca o ritmo, que o pré-preparo seja esquecido, o que acaba atrasando até pedidos mais rotineiros, populares e com alta rentabilidade.

Cardápio e a sua relação com o público

É preciso pensar que a tradição e a essência não serão perdidas no processo de alteração do cardápio. Para abrir espaço para opções mais lucrativas, o negócio pode passar por um movimento de redescoberta, equilibrando história, custo e lucro; o que Ueda entende como “diferenciação de mercado”. E quando o assunto é se reinventar, o restaurante Farrapo Cozinha, em Manaus (AM), é referência.

Com quase um ano de funcionamento, o estabelecimento gerido pelos sócios Pablo Bentes, Rafael Verdugo e Daniel Valentim tem como base a mudança periódica de cardápio em prol da novidade e da experimentação.

No seu terceiro cardápio em execução, a operação do Farrapo defende uma gastronomia contemporânea e dinâmica, que leva em consideração tanto a essência da sua cozinha quanto a demanda do seu público. Características que levaram o estabelecimento ao título de Melhor Bar do Norte, no prêmio Melhores da Taça 2025, promovido pela revista Prazeres da Mesa.

“Se vamos fazer um hambúrguer ou uma batata frita, vamos fazer do nosso jeito, com nossos molhos e no nosso formato, sem perder a característica do

Farrapo. Nossa missão é democratizar a gastronomia. Não somos o local do ‘filé com fritas’ clássico, mas entendemos que pratos conhecidos podem ter a nossa cara”, afirma Verdugo.

Essa originalidade também é defendida por Ueda quando o tópico é inovação na transição de cardápios. De acordo com o consultor, “É nessa hora que colocamos coisas novas ou apenas melhoramos o que já existe, reimaginando pratos e fazendo da mudança algo original e cativante”.

Dicas para mudar o cardápio

Sejam quais forem os modos para mudar um cardápio, é preciso pensar que existem diversos aparatos, tanto tecnológicos quanto contextuais, para que essas alterações ocorram. Segundo Ueda, o ideal é começar pela análise do público atendido e a sua dimensão.

Há também o fator analítico e tecnológico para verificar antes de realizar qualquer mudança. Conforme explica Valentim, planilhas financeiras, matriz BCG, análise de DRE, CMV e margens de lucro devem ser pré-requisitos desse planejamento para a mudança.

“A gente tem que trabalhar com margens muito específicas e não é fácil. Esteticamente nas redes sociais tem que parecer divertido porque é o que atrai o público, mas por dentro tem que ter uma gestão muito especializada”, ressalta Valentim sobre o controle técnico rigoroso e personalizado para cada negócio.

Segundo os sócios do Farrapo Cozinha, a recorrência de novidades foi possível graças ao controle e personalização de tecnologias. O estabelecimento desenvolveu aplicações próprias de PDV, estoque e fichas técnicas para que a gestão fosse adequada à realidade e não um sistema genérico. “A ideia era justamente atender a necessidade interna e do que a gente exatamente precisava”, conta Valentim.

Ueda recomenda que o menu seja revisitado entre seis meses e um ano para que parâmetros sejam observados com mais consistência e que haja tempo de preparação adequada.



O ENCANTAMENTO NÃO É IMPROVISO

O consultor Francisco Mendes explica como transformar o atendimento em uma das maiores alavancas de lucro do bar ou restaurante.

DONOS DE BARES e restaurantes podem tender a pensar que o cliente volta ao seu estabelecimento pelos sabores dos pratos da casa. Pode ser arriscado pensar dessa forma. No mercado de alimentação fora do lar, a comida é o básico; o que faz o cliente pedir vinho, entrada, sobremesa e ainda voltar na semana seguinte é como ele foi tratado da porta até a conta.



Enquanto o CMV só aumenta, existe um ativo no salão que muitos donos ignoram: o garçom. É possível levar em consideração que o Grupo Fasano, por exemplo, não cobra valores altos pelo filé apenas pela qualidade do insumo, mas sim pela experiência de o cliente ser reconhecido, ter a cadeira puxada e sentir-se em um jantar de padrão internacional. Outro exemplo é o Outback; a rede não vende apenas a cebola frita, vende a sequência de atendimento que faz o cliente esquecer o preço e aproveitar o momento.

Na série de TV *The Bear*, criada por Christopher Storer e produzida pela FX Productions, lançada em 2022, há um episódio que ilustra isso. Uma família entra no restaurante e comenta que gostaria de ver neve, mas não estava nevando em Chicago naquele dia. A equipe tritura gelo, improvisa e faz “nevar” na frente do salão. A família se emociona e sai encantada. Aquilo é técnica de encantamento, é entender que o cliente compra uma história para levar pra casa.

Para detalhar como essa abordagem se converte em resultado, a B&R entrevistou Francisco Mendes, consultor especializado em treinamento de equipes de salão com foco em técnicas de venda consultiva.

Confira a entrevista completa:

B&R: Francisco, muita gente acha que hospitalidade é “ser bonzinho”. Qual a diferença técnica entre ser gentil e oferecer um serviço de excelência?

Francisco Mendes: Hospitalidade não é apenas educação básica. É um conjunto de técnicas, procedimentos, mantras e processos. Técnicas e procedimentos são as regras básicas que um serviço exige. A hospitalidade exige treinamentos constantes e a implantação de mantras criados para a casa. Toda a equipe deve praticar igual: dar o “seja bem-vindo”, puxar a cadeira, e, ao baixar os pratos, falar o nome deles e desejar bom apetite. O segredo é treinar o colaborador para “entrar no personagem”. Quando a equipe entende que o trabalho é proporcionar momentos de entretenimento, tudo fica mais leve. Somos damas e cavalheiros servindo damas e cavalheiros.

A rotatividade em bares é um pesadelo. Como manter o padrão quando o time muda toda hora?

A ferramenta fundamental é a implantação de processos. Para isso, você precisa de um *maître* ou gerente que domine esses processos e treine a equipe constantemente, fazendo do restaurante uma escola. Toda equipe tem que ter um roteiro de atendimento de acordo com o conceito da casa. Se não tiver esse “*script*”, cada um vende do seu jeito, e aí o padrão vai para o ralo.

Como o atendimento memorável faz o cliente “esquecer” o preço do cardápio?

Quando a equipe entende que o foco é entretenimento, a amabilidade vira o prato principal. O cliente não compra só o filé; ele compra o fato de ter sido reconhecido, de ter tido a cadeira puxada, de ouvir o nome do prato. Isso cria uma percepção de valor tão alta que o preço se torna secundário. A hospitalidade técnica transforma o ambiente em um lugar onde o cliente se sente importante, e pessoas felizes consomem mais.

O que mais “mata” uma venda na hora da abordagem?

A falta de roteiro. Sem um processo, o garçom vira um anotador de pedidos. O erro básico é não ter o tempo certo de oferecer uma entrada ou um drink logo de cara. Outro erro é não entrar no personagem: se o atendimento é frio ou robótico, o cliente pede o básico e vai embora rápido. A amabilidade é o que mantém o cliente na mesa pedindo a próxima rodada.

Francisco Mendes entende que no salão, hospitalidade é técnica: garçons treinados vendem mais, fidelizam clientes e transformam o atendimento no maior diferencial.



E a tecnologia? O tablet e a comanda eletrônica não esfriam o atendimento?

Pelo contrário, a tecnologia agrega muito. Ela resolve a caligrafia, o horário do pedido e o controle para evitar desperdício e roubo. Tudo entra e sai pelo sistema. O uso de rádio para a equipe, por exemplo, facilita a comunicação em tempo real sem o garçom precisar sair de perto do cliente. A tecnologia cuida da burocracia para que o humano possa focar na hospitalidade.

Lucro é consequência de encantamento

Para Mendes, o restaurante que treina o “bom dia” com o mesmo rigor da ficha técnica vende mais, sem precisar aumentar verba de mídia. Porque hospitalidade, quando vira processo, é o item de maior margem da casa. Com resultado, poucos lembram se o ponto da carne estava exato. Mas todos lembram da neve que caiu na janela porque uma equipe decidiu entregar mais que o pedido.

NOTAS DA REDAÇÃO

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

CANETAS EMAGRECEDORES E SEU IMPACTO NO CARDÁPIO

O avanço de remédios para emagrecer já atinge o setor de alimentação. Segundo a Abrasel, 61% dos empresários notaram mudanças no consumo ligadas a remédios como Ozempic. Paulo Solmucci, o presidente da entidade, afirma que “o movimento ainda ocorre de forma gradual e o consumidor continua frequentando bares e restaurantes, porém com escolhas mais moderadas.”

Na pesquisa, negócios de menor porte são os mais sensíveis a essa mudança. Com o fim da patente da semaglutida, gestores relatam queda nos pedidos de pratos principais (56%) e sobremesas (65%). Em contrapartida, cresce a busca por miniporções (64%), pratos compartilhados (64%) e opções leves (70%). Bebidas não alcoólicas ganham espaço em 53% das casas.

O cenário pressiona finanças, já que 40% das empresas não compensaram a queda no tíquete médio. Para reagir, 26% apostam em combos e 22% em maior recorrência. Também surgem pratos menos calóricos e menus exclusivos para atrair esse novo perfil de consumidor.

Confira a reportagem completa em bareserestaurantes.com.br/gestão

O QUE ESPERAR DAS NOVAS REGRAS DA LICENÇA-MATERNIDADE

A sanção da Lei nº 15.371/2026 marca o fim de uma lacuna legislativa de décadas e impõe um novo cronograma para bares e restaurantes. A partir de 1º de janeiro de 2027, a licença-paternidade deixa de ser de cinco dias e inicia uma ampliação gradual: 10 dias em 2027, 15 dias em 2028 e 20 dias em 2029.

Para o setor, o desafio é operacional e financeiro. Com equipes enxutas e margens estreitas, a ausência prolongada de funções-chave da operação exige um replanejamento de escalas rigoroso. No campo financeiro, o empresário deverá antecipar o pagamento integral do salário-paternidade (incluindo médias de variáveis) para posterior reembolso via INSS, o que demanda atenção ao fluxo de caixa, principalmente quando se trata de MEIs e autônomos do setor.

A nova regra também traz estabilidade provisória para o colaborador, uma vez que ele não poderá ser demitido sem justa causa do início da licença até um mês após o retorno. O descumprimento de qualquer medida pode gerar indenizações em dobro e altas multas. Especialistas recomendam à gestores que usem 2026 para revisar custos, criar protocolos de comunicação prévia e treinar lideranças para evitar passivos jurídicos.

Saiba mais na reportagem completa em bareserestaurantes.com.br/gestão



Além dos novos três estrelas, o guia prestigiou o talento regional brasileiro.

BRASIL CONSAGRADO PELO GUIA MICHELIN

A gastronomia brasileira atingiu um patamar inédito tornando-se o primeiro país da América Latina a abrigar restaurantes com a pontuação máxima do Guia Michelin. Em cerimônia no Rio de Janeiro, os paulistanos Evvai, do chef Luiz Filipe Souza, e Tuju, do chef Ivan Ralston, conquistaram as cobiçadas três estrelas, título reservado a estabelecimentos que tem como diferencial a capacidade de elevar a culinária ao status de arte.

Além do feito histórico e restrito a apenas 156 casas no mundo. Nomes consagrados como Oro, Lasai e D.O.M. mantiveram suas duas estrelas, enquanto o Madame Olympe, do chef Claude Troisgros, estreou na lista de uma estrela Michelin.

O Guia também celebrou talentos individuais com prêmios especiais:

- Jovem Chef: Pedro Coronha (Koral/RJ);
- Sommelier do Ano: Robério de Sousa Queiroz (Maní/SP);
- *Exceptional Cocktails Award*: Anderson Oliveira (D.O.M./SP).

A noite consagrou a maturidade da cozinha regional e autoral brasileira, consolidando o país como o principal destino de alta gastronomia no continente latino-americano.

Saiba mais sobre a premiação em bareserestaurantes.com.br/gastronomia



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

GERIR LIXO É GERIR DINHEIRO

Ao se adequar à PNRS e buscar práticas sustentáveis, compostagem e biodigestores surgem como opções para empreendedores do setor fugirem das altas taxas de descarte de resíduos orgânicos no país.

POR MARIA EDUARDA COLLARES

NOS BASTIDORES DO mercado de alimentação fora do lar, a eficiência costuma ser medida pela agilidade do serviço, mas raramente pelo volume do que sobra nos cestos de descarte. Não é de hoje que o acúmulo de resíduos orgânicos no setor é um valor considerável e um impasse operacional, uma vez que negócios de médio porte podem gerar de 100 a 200 litros de resíduos diários, segundo a média de classificação para considerá-los Grandes Geradores em consonância com a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). O problema é que, ao atingir essa marca, o lixo deixa de ser uma questão sanitária e torna-se um passivo jurídico e financeiro de alta complexidade, com taxas abusivas praticadas por empresas de coleta do país, uma vez que as métricas de definição de grandes geradores cabem a cada prefeitura.

Em Campo Grande (MS), a saída da concessionária pública da coleta de grandes geradores obrigou bares e restaurantes a recorrerem a iniciativas privadas. Segundo o jornal Correio do Estado, os custos mensais oscilaram entre R\$ 900,00 e R\$ 1.500,00, superando R\$ 2.600,00 em casos de maior volume. Muitas vezes, a falta de padronização retira dessas empresas o direito à coleta pública, exigindo o custeio da logística e a elaboração do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS), documento obrigatório que detalha a destinação final do lixo.

No relatório “Mapeamento e análise de práticas de Economia Circular no setor AFL”, a Abrasel detectou que, para os gestores do setor, o resíduo orgânico ocupa o primeiro lugar na geração de lixo dos seus negócios, logo após plásticos, papel e vidro.

João Francisco Fornari, presidente da Abrasel no Mato Grosso do Sul, destaca que a legislação forçou um olhar mais técnico sobre o tema. “Até a lei existir, misturava-se vidro com orgânico e tudo ia para o aterro. A legislação forçou os empresários a olharem para isso. Agora, as empresas adotam esses meios para ficarem corretas perante a sociedade e para reduzir custos”, afirma.

Até onde vai o custo-benefício?

Seja através de composteira ou biodigestor, ambos propõem um aproveitamento sustentável de resíduos orgânicos, gerando produtos como adubo, fertilizantes líquidos e, em alguns tipos de biodigestores, gás de cozinha. Na prática, a adoção deles deve considerar diversos fatores financeiros e logísticos, principalmente quanto a espaço, longevidade e porte do negócio.


João Telles, gestor do restaurante Saúde Brasil em Salvador (BA), investiu cerca de R\$ 5.000 em um biodigestor no ano de 2021, mas relata que o maquinário não supriu sua demanda total. “A quantidade de resíduos era um incômodo pessoal meu, mas ele não me atendia plenamente; eu precisaria de uns quatro dele para ser sincero”, comenta Telles ao narrar que, no final, o maior benefício se tornou o chorume gerado e dado como presente para os clientes.

Além da capacidade limitada, problemas como infiltrações e falta de espaço tornaram a manutenção desafiadora. Após cinco anos de uso, Telles optou pela retirada do aparelho e hoje, se beneficia da coleta municipal, optando por outras logísticas sustentáveis. Em Salvador, grandes geradores são aqueles que produzem mais de 300 litros de resíduos por dia, enquadrando, em sua maioria, hospitais e hotéis da região.

Entre a falta de espaço, o alto investimento para suprir a demanda e o pouco tempo para gerenciamento de equipamentos como esse, a terceirização é vista como a saída para muitos negócios, segundo Telles. Nesse caso, parcerias ou contratação de empresas de economia circular e coleta de lixo, além de iniciativas com a comunidade empreendedora da região para aquisição conjunta de composteiras ou biodigestores, podem se tornar opções mais eficientes

Já para Fornari, para que investimentos em sustentabilidade e gestão de resíduos orgânicos sejam possibilitados, primeiramente, deveria haver incentivos a nível municipal, estadual e federal, uniformizando taxas e provendo benefícios tributários.

Quando se trata de resíduos orgânicos, as possibilidades se tornam múltiplas na tentativa de driblar taxas abusivas para esse descarte, além de um extenso conhecimento sobre as capacidades do negócio. Do investimento ao porte do local, cabe a cada estabelecimento entender seus limites e interesses em construir caminhos para boas práticas na gestão de resíduos.



“Não se pode apenas jogar os custos sobre o empresário. [...] O empresário não fará sozinho uma gestão que, originalmente, deveria ser do poder público sem ter um incentivo concreto ali na frente”, João Francisco Fornari

Saber cozinhar não credencia ninguém a ter um restaurante



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

EXISTE UMA CONFUSÃO recorrente, e perigosa, no setor de alimentação fora do lar: a ideia de que saber cozinhar é, por si só, um passaporte para empreender. Não é. Nunca foi. E os números de restaurantes que fecham antes de completar dois anos estão aí para provar.

Cozinhar bem é um talento. Administrar um restaurante é uma profissão completamente diferente.

O problema começa quando essas duas coisas são tratadas como sinônimos. Quando o domínio da técnica culinária vira, automaticamente, autorização emo-

cional para abrir um negócio. É aí que muita gente boa de panela se perde, e leva dinheiro, saúde, relacionamentos e sonhos juntos.

Um restaurante não quebra porque a comida é ruim. Ele quebra porque falta gestão, método, controle e maturidade para lidar com pressão constante. E isso não se aprende apenas na cozinha.

Quem vive a operação sabe: o restaurante é um ambiente de alta complexidade. Margem curta, custo variável, equipe rotativa, legislação pesada, fornecedores instáveis, clientes emocionalmente exigentes e uma rotina que não respeita feriado, fim de semana ou cansaço pessoal. Nada disso aparece na receita.

Saber cozinhar resolve o produto. Ter um restaurante exige dominar o sistema.

É comum ver excelentes cozinheiros afundando em decisões básicas: preço mal formado, CMV descontrolado, estoque invisível, folha inchada, escala mal pensada, compras emocionais, promoções sem cálculo e uma relação quase romântica com o próprio esforço. Trabalham muito, sofrem muito e ainda assim não entendem por que o caixa não fecha. Porque esforço não substitui processo.

Restaurante não é extensão da casa. É empresa. E empresa exige decisões racionais, mesmo quando o coração quer outra coisa.

Talvez a conversa mais madura que o setor precise ter seja essa: nem todo bom cozinheiro precisa ter restaurante. E nem todo dono de restaurante precisa ser cozinheiro. Separar essas funções é sinal de inteligência, não de fraqueza.

Quando o empresário entende isso, ele para de tentar provar valor com suor e começa a construir valor com estrutura. Para de ser o herói exausto da própria história e vira gestor de um negócio sustentável.

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.

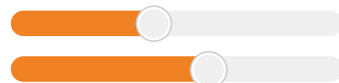
A IA organiza

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 Sistema Fecomércio MG, Sesc e Senac se orgulha de contribuir com os bares e restaurantes de Minas Gerais.

Há quatro décadas, a **Fecomércio MG** está ao lado da **Abrasel** construindo histórias, gerando empregos, movimentando o comércio de bens, serviços e turismo e mantendo viva uma das maiores expressões da cultura mineira: o encontro ao redor da mesa.

Por meio do **Sesc**, reforçamos nosso compromisso com a responsabilidade social, oferecendo saúde, lazer e cultura para quem trabalha no comércio.

Já o **Senac** transforma vidas por meio da educação profissional acessível e de alta qualidade, formando profissionais de excelência para atuarem em diversas áreas dentro de bares e restaurantes de todo o estado.

Juntos, apoiamos o empresariado, valorizamos os trabalhadores e temos orgulho de contribuir cada dia mais com o crescimento do setor em Minas Gerais.

 ·  ·  ·  · 
Belo Horizonte e Região

Sistema Comércio

