

B&R

R\$ 25,90
ano 30
#171

fora do lar, dentro do negócio

SER MAIS BRASIL NO NEGÓCIO

Da cozinha ao drink,
a brasilidade pode
virar diferencial
competitivo para
o mercado



**Bares &
Restaurantes**

*Néli Pereira, proprietária do Espaço Zebra,
mixologista e pesquisadora de brasilidades*



BEBE COM MODERAÇÃO

Stella Pure Gold

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

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



Ano 30 #171

Publicada desde 1/07/1996

A edição 171 é uma publicação da **B&R**, plataforma da Abrasel de conteúdo de negócios para a alimentação fora do lar. Reportagens assinadas são de responsabilidade de seus autores. É permitida a reprodução de qualquer texto, no todo ou em parte, desde que citada a fonte.

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

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

EDITORIA Duda Gomes

EDITOR DO PORTAL B&R Brenner Mourali

REPORTAGEM Beatriz Loss, José Eduardo Camargo, Maic Costa

ESTAGIÁRIA DE JORNALISMO Maria Eduarda Collares

FOTO DA CAPA Johnnie Mello

PROJETO GRÁFICO E ARTE FINAL Daniel Justi

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

INFORMAÇÃO SOBRE REPORTAGENS E SUGESTÕES DE PAUTAS:

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

IMPRESSÃO: CBI

TIRAGEM: 27.000 exemplares

 bareserestaurantes.com.br

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

 O Café e a Conta

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

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

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



abrase40**anos**

O CAFÉ E A CONTA PODCAST

COM **DANILO VIEGAS**

**NO YOUTUBE
E NOS
PRINCIPAIS
STREAMINGS**

NOVA TEMPORADA!

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

**NOVOS EPISÓDIOS
QUIZENAS ÀS QUINTAS**



B&R
fora do lar, dentro do negócio

O Brasil com moral



PAULO SOLMUCCI
junho de 2026

VOLTEI DE CHICAGO com a sensação de que o setor de alimentação fora do lar entrou em uma nova fase. Isso fica mais claro quando se observa o papel do NRA Show. Realizada há mais de um século, a feira reúne operadores, fornecedores e especialistas de diferentes países e se consolidou como um dos principais pontos de encontro globais do setor.

Para os brasileiros, esse evento sempre teve um peso específico. Ao longo do tempo, o NRA Show se tornou uma referência prática para empresários que buscam entender movimentos do mercado e antecipar decisões. Mais do que acompanhar tendências, a participação brasileira sempre esteve ligada à tentativa de traduzir o que se vê em Chicago para a realidade do país.

Neste ano, a presença brasileira aumentou mais uma vez com mais de 800 empreendedores, o que reforça uma mudança de posição. A novidade foi a grande presença de especialistas brasileiros em painéis e apresentações, mostrando que ganhamos protagonismo. O país não participa apenas como observador, mas passa a ocupar um espaço mais ativo nas discussões e no intercâmbio de experiências.

Esse movimento dialoga com o momento da gastronomia brasileira. Há um reconhecimento crescente da nossa diversidade e da capacidade de adaptação dos nossos negócios. Em um ambiente global pressionado por custos e mudanças no consumo, essa flexibilidade ganha relevância.

Ao longo do evento, ficou evidente que eficiência operacional se tornou prioridade. O aumento de custos e o comportamento mais cauteloso do consumidor obrigam as empresas a buscar produtividade, controle e consistência. Nesse contexto, a tecnologia assume um papel central. A inteligência artificial e outras soluções deixam de ser experimentais e passam a integrar a rotina dos negócios, apoiando decisões e reduzindo desperdícios.

Ao mesmo tempo, a adoção dessas ferramentas ocorre de forma mais seletiva. Há uma busca por sistemas integrados, que ajudem a simplificar a operação e tragam retorno claro. Isso marca uma mudança em relação a um período recente, em que a multiplicação de ferramentas gerava complexidade sem ganhos proporcionais. Do lado do consumidor, o critério na escolha aumentou. O público continua frequentando bares e restaurantes, mas compara mais. Preço, qualidade, porção e atendimento passam a ser avaliados em conjunto. O valor percebido se torna central.

Esse comportamento influencia diretamente os cardápios e os formatos de operação. Cresce a demanda por conveniência, por refeições mais equilibradas e por experiências mais simples. O consumo fora do salão se consolida como parte estrutural do negócio, exigindo ajustes na operação. Outro movimento relevante é a simplificação. Operações mais enxutas, cardápios mais objetivos e processos padronizados aparecem como resposta à pressão por eficiência e escala.

Na gestão de pessoas, a preocupação com escassez de mão de obra continua presente, lá fora como aqui. Isso acelera a automação de tarefas repetitivas e amplia a necessidade de qualificação da equipe. O papel dos profissionais tende a mudar, com mais foco na experiência do cliente. A automação acompanha esse movimento. Equipamentos e sistemas com uso de inteligência artificial ajudam a padronizar processos e reduzir erros, enquanto liberam a equipe para atividades de atendimento.

Mesmo com esse avanço, a experiência permanece no centro da operação. A eficiência não substitui a relação com o cliente, mas passa a sustentá-la. Nesse cenário, a participação de empresas brasileiras nas discussões ganhou visibilidade. Especialistas brasileiros e redes como o Fogo de Chão mostraram em apresentações concorridas como combinar identidade e escala.

Para o Brasil, os sinais são claros. Parte dessas mudanças já está em andamento, e o desafio é acelerar a adaptação. Isso passa por escolhas mais precisas, maior uso de informação e revisão dos modelos operacionais. O NRA Show deste ano não apontou uma única direção, embora alguns temas específicos tenham ganhado atenção, como o uso de canetas emagrecedoras e o reforço de contingente da geração Z entre consumidores e trabalhadores do setor. O que se viu foi a convergência de vários movimentos que já vinham se desenhando: busca por eficiência, adoção prática de tecnologia, revisão dos procedimentos diante do novo papel do consumidor e necessidade de simplificação.

Diante disso, a capacidade de adaptação tende a ser o principal fator de diferenciação. O empresário que conseguir ler essas mudanças e aplicá-las à sua realidade terá mais condições de competir.

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

Para que servem (de verdade) as premiações gastronômicas



DANILO VIEGAS

chefe de redação
da B&R

A ESSA ALTURA você já deve ter visto: pela primeira vez na América Latina, dois restaurantes conquistaram três estrelas no Guia Michelin: Tuju e Evvai, ambos em São Paulo. Provavelmente também passou pelo seu *feed* o ranking das melhores pizzarias de SP, como a Soffio Pizzeria ou a Leggera Pizza Napoletana, ou alguma lista apondo o Holy Burger ou o Z Deli como as melhores hamburguerias.

É, eu sei. São muitas premiações, listas, guias e rankings. A pergunta que sobra é pertinente: qual é o impacto real disso no mercado?

Sobre o Michelin, acho que o Ian Oliver, o “anti crítico gourmet”, foi certo: ele não é, no fundo, um guia de comida, é um guia de restaurantes. Como todo ranking, é menos um veredito técnico e mais uma lente que reflete os valores de quem vota. Toda estrela precisa estar envelopada, encaixada num molde que o próprio guia valoriza. Basta ver que os premiados compartilham um mesmo vocabulário de arquitetura, ingredientes, menu e serviço. Existe uma gramática do prêmio, e quem a domina larga na frente.

E está tudo bem. Não é uma crítica aos restaurantes, que são excelentes, nem ao guia, que aqui ainda contempla só casas de SP e do Rio. Listas motivam discussão, instigam chefs e empresários e geram negócios: não à toa, prefeituras disputam o patrocínio das cerimônias, porque um bom ranking significa turismo e investimento.

O que nenhuma lista é, porém, é neutra. Por trás de cada nota há escolhas sobre o que conta como excelência e sobre quais cozinhas merecem a visita. São legítimas, mas têm consequências. A primeira é a homogeneização: quando todos sabem qual molde rende estrela, a cena passa a se parecer demais consigo mesma. A segunda é geográfica. Enquanto o guia se concentra no eixo Rio-São Paulo, fica de fora um país inteiro: a cozinha do Nordeste, da Amazônia, do interior, dos botecos, das cozinheiras que nunca vão receber um inspetor à mesa.

O que o Brasil tem de mais potente, essa diversidade de ingredientes, técnicas e histórias, ainda está sendo descoberto. Uma estrela, uma colocação, um troféu são reconhecimentos preciosos. Eles não são, no entanto, a medida última da grandeza. O reconhecimento é importante. O trabalho, porém, vem primeiro. No Brasil ganhar um prêmio é manter o seu restaurante em pé. Celebremos!

SUMÁRIO

C A P A

A alta da
brasilidade

12



G E S T Ã O

Como parir
um bar com
autenticidade

20



E X P E R I Ê N C I A

Influência feita
de proximidade

26



V E N D A S

A psicologia
do cardápio

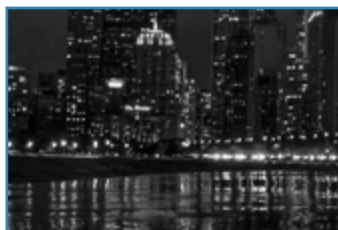
30



G A S T R O N O M I A

Por que cozinhar?

34



E X P E R I Ê N C I A

O jogo mudou

36



EXPERIÊNCIA

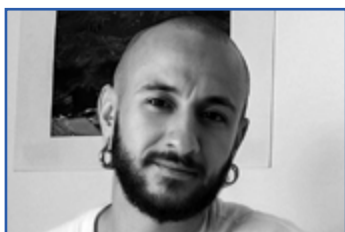
Do salão para
o *feed*

42

GESTÃO

Dinheiro que
vaza na operação

46



GESTÃO

Negócio que
nasceu com
R\$ 500

50



GESTÃO

Como ressuscitar
um bar em 30 dias?

54

VENDAS

Quando a
gastronomia
encontra o esporte

58



GASTRONOMIA

Cardápio sazonal
como modelo
de negócio

62

Garimpo B&R

66

Radar B&R

67



VENDAS

Marca que vira
pertencimento

69

EXPERIÊNCIA

O que Bronze
e Vanzetto têm
em comum

72

Notas da redação

74

A ALTA DA BRASILIDADE

A brasilidade abre espaço para o reconhecimento de produtos autênticos mundo afora, mas também gera desafios, como fugir de clichês.

POR **MAIC COSTA**

Na foto, Néli Pereira, proprietária do Espaço Zebra, mixologista e pesquisadora de brasilidades.



“HYPE”, UMA EXPRESSÃO cada vez mais comum, especialmente entre o público mais jovem, que significa, basicamente, aquilo que está em alta. “Bombando”, especialmente para quem é dos anos 1980 e 90. E a despeito da palavra em inglês, a “brasilidade” tem sido a grande tendência o *boom* do momento.

O Brasil está em alta e atrai olhares de todo o mundo para sua cultura, música, cinema, estética e, claro, comida. A pluralidade do país e o potencial criativo do povo englobam vários mundos e apresentam solo fértil para, praticamente, quem quer que seja e o que quer que busque.

Como exemplo, a reportagem “Tá quente Brasil!”, do *Futurebrand*, destaca que a estética brasileira se tornou atrativa e exemplifica que a Farm Rio expandiu para Estados Unidos e Europa reforçando a fauna e a flora brasileira.

Para Eduardo Tristão Girão, um dos grandes especialistas em queijo do Brasil e também jornalista gastronômico, a tendência teve início nos anos 1970, quando chefs europeus vieram trabalhar em capitais brasileiras e trouxeram consigo uma filosofia de produção baseada no uso de ingredientes locais.

“Nas décadas seguintes, o amadurecimento da produção artesanal no país possibilitou que mais ingredientes brasileiros fossem incorporados pela restauração, notadamente queijos, méis, azeites, chocolates, charcutaria e doces”, afirmou Girão.

Segundo ele, esse processo de “descoberta” culminou com a valorização de técnicas culinárias regionais e, por consequência, levou ao crescimento do número de pessoas que entendem a gastronomia como uma das formas de expressão cultural de um povo.

“Ao procurar um estabelecimento gastronômico, seja qual for, essas pessoas buscam mais do que qualidade, mas também experiência, autenticidade, aprendizado. Não há mais lugar para conceitos fracos, copiados ou ultrapassados”, explica.

Fabio Sicilia, chef de cozinha, chef *chocolatier* e *sommelier*, e criador da Gaudens Chocolate, rótulo que nasceu em Belém (PA), no coração da Amazônia, entende que o mundo esteja vivendo uma saturação da padronização.

“Durante muito tempo, o mercado global buscou produtos extremamente homogêneos. Hoje existe uma busca crescente por origem, identidade e verdade cultural. O Brasil possui uma das maiores biodiversidades do planeta, mas durante décadas exportou matéria-prima e importou valor agregado. O que começa a mudar agora é justamente isso: o entendimento de que nossos ingredientes carregam território, memória, cultura e sofisticação sensorial”, destaca ele.

A FORÇA DO ‘PODER SUTIL’

Néli Pereira, jornalista, consultora e especialista em brasilidades, ressalta que esse *hype* existe, mas que não surgiu em um passe de mágica. Segundo ela, trata-se de uma conjectura que envolve a geopolítica mundial.

“Primeiro, há um incentivo diplomático de uma abertura maior do país. Depois, um incentivo cultural do Ministério da Cultura, para produtos culturais nacionais, que fazem esses produtos circularem, o turismo, isso tudo ligado a um momento em que os supostos centros de cultura e de poder estão cedendo, caso dos Estados Unidos e Europa. Há uma busca global por outros centros inspiracionais”, explica.

Pereira aponta que o poder bélico, militarizado, está perdendo espaço para o poder sutil, muito relacionado à cultura, mais constante e intenso, e que o Brasil e a América Latina estão despontando nesse cenário.

“Não é a primeira vez que acontece. Já houve momentos da história em que o Brasil esteve em destaque internacionalmente. Espero que essa procura pela brasilidade permaneça depois que esse *hype* passar, porque passará. Então haverá separação de quem está realmente interessado e de quem só está surfando nessa onda. Eu tenho chamado de *brazil*



Ingredientes brasileiros ganham protagonismo e revelam a força das identidades, dos sabores e das raízes que formam a brasilidade.

washing essa lavagem em verde e amarelo, que bota ali um negócio ‘de Brasil’ só para pegar bem. Precisamos de lastro, contrapartida, de um interesse genuíno sobre esse lugar”, completa ela.

Em dado momento da entrevista, após uma das perguntas, Néli, bem-humorada e categórica, reforçou, indiretamente, seu ponto: “Não é *made in brazil*, é feito no brasil, né?”.

BRASIL PELO BRASIL

A diversidade cultural do Brasil, como dito anteriormente, é uma das particularidades que o torna tão especial. Afinal, trata-se de um país com dimensões continentais. Isso faz com que o potencial criativo nacional orbite o infinito.

Fabio Sicilia entende que o “*hype* brasileiro” permite que o restante do mundo olhe com mais aten-

“O desafio será evitar que essa valorização transforme cultura em caricatura ou apenas em exploração estética. O protagonismo precisa vir acompanhado de desenvolvimento local, sofisticação técnica e respeito às origens”, Fabio Sicília.

ção para as regiões Norte e Nordeste sem exigir que elas se descaracterizem para serem aceitas.

“O Norte e o Nordeste sempre tiveram potência cultural. Existe uma riqueza estética, gastronômica e humana muito própria nesses territórios. São regiões que preservaram repertórios sensoriais únicos, ingredientes ancestrais, técnicas tradicionais e formas diferentes de relação com o alimento e com o tempo”, argumenta.

“Acredito que isso não seja uma tendência passageira, porque não nasce de marketing, mas de identidade real. O desafio será evitar que essa valorização transforme cultura em caricatura ou apenas em exploração estética. O protagonismo precisa vir acompanhado de desenvolvimento local, sofisticação técnica e respeito às origens”, completa.

Eduardo Tristão Girão explica que atuar com o queijo, alimento mais icônico de Minas Gerais, possibilita uma série de abordagens sobre o produto. Para ele, o conhecimento adequado permite “conduzir o cliente por infinitas viagens à mesa”.

“Isso se deve ao fato de que a produção mineira está apoiada em quatro pilares: tradição, qualidade, diversidade e volume. São cerca de 300 anos de atividade. Pratos, degustações, viagens, experiências e produtos de formatos mil, para todo tipo de público. Para isso, claro, é preciso estudo teórico e bastante prática para aperfeiçoamento do que será oferecido”, aponta.

FUGINDO DOS CLICHÊS

A chef e empreendedora Irina Cordeiro, proprietária do Cuscuz da Irina, na capital paulista, entende que o protagonismo brasileiro vem como espelho da força de mergulhar nas próprias raízes e apresentá-las ao mundo como verdadeiramente são.

“O que está no centro do protagonismo são as narrativas reais e histórias individuais de cada um que tem ocupado esses lugares, e não uma construção imaginária artificial sobre o que pensam que é”, explica.

Ainda que entenda que a brasilidade sempre esteve presente, Cordeiro acredita que o que fez a virada de chave geral nesse cenário para maior difusão foi o entendimento do povo sobre si, sobre quem são, sobre suas tradições e origens.



Para Irina Cordeiro, do Cuscuz da Irina, o protagonismo brasileiro nasce de narrativas reais e do mergulho genuíno nas próprias raízes.

“Não cair no clichê e em lugares caricatos é entender a potência desses polos e saber que sempre foram amplos. São memórias, fazeres e tradições que carregam identidade e veracidade”, Irina Cordeiro.

“A partir disso, o movimento começa a tomar outros rumos com mudanças de comportamentos, como a escolha de matérias primas nativas valorizando a sazonalidade, os territórios, os fazeres e a singularidade de que cada um carrega”, afirma Cordeiro.

Outro ponto destacado por ela é a necessidade de fugir dos clichês. “Rainha do cuscuz” e potiguar, a chef vê o protagonismo das regiões Norte e Nordeste como espelho da força que tem de mergulhar nas próprias raízes e apresentá-las ao mundo como verdadeiramente são, se afastando de uma construção imaginária artificial.

“Não cair no clichê e em lugares caricatos é entender a potência desses polos e saber que sempre foram amplos. São memórias, fazeres e tradições que carregam identidade e veracidade”, aponta.

Ivan Ralston, chef do prestigiado restaurante Tuju, também na capital paulista, defende que é preciso buscar uma identidade real e não querer criar um discurso nacional, o que considera “uma grande bobagem”.

“Não existe um discurso que unifique o Brasil como um todo. Existem diferentes maneiras de enxergar e viver esse país. Acho que para vender para o mundo, de maneira honesta, é preciso vender as regiões, cada uma com seu jeito de ser, sem buscar uma identidade única, que na verdade vai acabar mascarando a complexidade que esse país tem”, aponta.

Ele acrescenta que um bom caminho é unir isso com operação, não ficar só na história, representatividade em cenário, sabores. “É importante entender realmente qual é o nosso jeito de servir. Precisa ser igual ao jeito europeu? Eu entendo que não. Então, como é a hospitalidade brasileira? É preciso começar a fazer esse tipo de questionamento e transmitir isso para o cliente também”, pontua.

MÃO NA MASSA

Questionados sobre como o *hype* brasileiro têm se feito presente no dia a dia de seus negócios, os entrevistados contaram como vêm desenvolvendo seus produtos e criações neste cenário.

Eduardo Tristão Girão explica que a “Só Queijo Cura” trabalha com conhecimento em queijo, percebendo o crescimento desse mercado e entendendo que só é possível gerar valor se o saber andar junto.

“Atuamos com comunicação, ensino, consultoria e eventos, buscando fazer o brasileiro comer cada vez mais e melhor o seu próprio queijo. Pela natureza da nossa atuação, ocupamos uma posição privilegiada e estratégica, conectando produtores, lojistas e consumidores”, afirma.

E continua: “No momento, estamos desenvolvendo novos projetos voltados para o fortalecimento da cultura queijeira nacional junto ao público brasileiro. O mais recente é o Atlas do QMA, mais completo e atualizado mapeamento do Queijo Minas Artesanal e suas 10 microrregiões, em formato dobrável e com belíssimo trabalho de design gráfico para tornar o acesso à informação de qualidade ainda mais atraente”, conclui.

Fábio Sicília conta que a Gaudens não nasceu a partir de uma tendência, reforçando que desde a sua criação, a ideia sempre foi construir produtos conectados ao entorno e potencial dos ingredientes brasileiros, especialmente amazônicos, mas sem transformá-los em estereótipo.

“Temos desenvolvido criações que trabalham cacau, cupuaçu, bacuri, castanhas e outros ingredientes da floresta com uma linguagem contemporânea e técnica de alto padrão, buscando mostrar que a Amazônia também pode dialogar com sofisticação internacional”, explica ele.

“Para ser bem-sucedido, um trabalho baseado em brasilidade deve passar por esse caminho de entendimento. Só assim se oferece algo que interessa tanto ao morador quanto ao turista”, Eduardo Tristão Girão.

E prossegue: “Mais do que seguir um movimento de mercado, nosso interesse é ajudar a construir uma nova percepção de valor sobre o Brasil: um país capaz de exportar não apenas *commodities*, mas também conceito, experiência, identidade e valor agregado”, acrescenta.

Néli Pereira, por sua vez, explica que seu trabalho sempre esteve intrinsecamente ligado ao Brasil. Jornalista há 25 anos, fez dois mestrados em cultura brasileira. “A coquetelaria foi uma das formas que eu encontrei para falar sobre o Brasil e trazê-lo para o meu trabalho. Ela é uma delas, não é a única, e se tornou importante por causa do livro da ‘Da botica ao boteco’, já que foi uma referência para novas gerações que trabalharam com coquetelaria brasileira. Uma pesquisa que agora já tem 14 anos. O Brasil sempre estará no norte do meu trabalho”, garante.

Irina Cordeiro também ressalta que apesar do recente *boom* da brasilidade, o país e sua cultura sempre estiveram ligados às suas criações.

“O Cuscuz da Irina, por exemplo, surgiu como um negócio que explora o monoproduto mais presente nas casas brasileiras e aliado a esse ingrediente, temos uma história de valorização ancestral que não vem apenas para mostrar que somos do Nordeste, mas como uma base verdadeiramente estrutural, cultural e de exaltação verdadeira das minhas raízes”, conta.

Segundo ela, trata-se de uma história que parte desde o plantar do milho, da dignificação de vidas, de uma cadeia produtiva que é estrutura econômica que sustenta o país.

“É a minha história, são as receitas que a minha avó fazia pra mim e esse é o desejo atual que gera busca, as pessoas precisam sentir emoção e verdade naquilo que consomem”, finaliza.

NA PRÁTICA

Mas, como aplicar essa alta nos negócios? Seguindo as experiências de Girão, por exemplo, é preciso oferecer produtos e serviços que satisfaçam o perfil exigente do consumidor atual.

“O primeiro passo para isso é olhar ao redor: entender o seu bairro, sua cidade, seu estado, sua região, seu bioma, seus ingredientes, seus hábitos, sua cultura. Para ser bem-sucedido, um trabalho baseado em brasilidade deve passar por esse caminho de entendimento. Só assim se oferece algo que interessa tanto ao morador quanto ao turista. Representatividade, pertencimento e autenticidade são as palavras”, orienta.

Sicilia, por sua vez, enxerga oportunidades para empreendedores neste momento, mas alerta que não é recomendável ser somente um “surfista de *hype*”.

“Vejo uma oportunidade muito forte para profissionais que consigam trabalhar ingredientes brasileiros com profundidade técnica, respeito à origem e linguagem contemporânea. Não basta utilizar um ingrediente amazônico; é preciso compreender sua cadeia, sua história e o contexto humano que existe por trás dele”, aponta.

Pereira também reforça que é perigoso utilizar produtos brasileiros só pelo *hype*, sem o manejo correto, mas celebra a adoção destes ingredientes, já que isso gera valorização, que se reflete na preservação daquele insumo e movimentação da economia local.

“É preciso de pesquisa, na gastronomia e coquetelaria não dá pra viver da moda, do ingrediente ou técnica do momento. Existe uma proliferação de técnicas que parece uma monocultura. De repente todos os estabelecimentos estão trabalhando com a mesma coisa. É preciso que alguém olhe e pense ‘vou fazer diferente, pensar em outra coisa’. Tem que tomar cuidado para não fazer parte de uma manada que pensa igual e faz tudo igual”, conclui.

ambev keeta 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!



LOCAL & APOIO



bienal são paulo

PROJETO APROVADO



Lei Rouanet
Incentivo a
Projetos Culturais

PARCERIA DE MÍDIA

B&R

PRAZERES DA
MESA

PROMOÇÃO & REALIZAÇÃO

abrasel



Plinio Ramos/BSR

COMO PARIR UM BAR COM AUTENTICIDADE

O criador do Bar dos Arcos e do Formosa Hi-Fi, Facundo Guerra, fala sobre marca autêntica, IA na operação e o que significa empreender sem abrir mão da essência.

ENTREVISTA **POR DANILO VIEGAS**

TEXTO **POR BEATRIZ LOSS**

CRIAR MARCAS AUTÊNTICAS pode ser um grande desafio no mercado de bares e restaurantes. Em um cenário onde muitos conceitos são trazidos de fora ou simplesmente copiados, não são todos que conseguem construir um espaço com personalidade.

Para Facundo Guerra, empresário por trás de casas como o Bar dos Arcos, Formosa Hi-Fi, Love Cabaret e CineJoia, essa equação nasce de perguntas que o mercado ainda não respondeu e de espaços que ele enxerga que pode ocupar. Muito do que movimenta sua visão vem do centro de São Paulo, um território em reconfiguração e uma cena cultural que ele ajudou a reativar.

O que ele tem, e usa como ferramenta, é a curiosidade por gente, por conexão e por cultura. Uma postura que se traduz em escolhas capazes de antecipar tendências antes que elas virem tendência.

Em conversa durante O Café e a Conta, realizada no próprio Formosa Hi-Fi, Guerra compartilha suas vivências e referências na hora de abrir um novo negócio. Além de aprofundar questões sobre autenticidade de marca, mudanças de comportamento do consumidor, o papel da inteligência artificial no dia a dia da operação e o que significa empreender sem abrir mão da essência.

Facundo Guerra em entrevista ao O Café e a Conta, no Formosa Hi-Fi.

Confira a entrevista:

B&R: Estamos passando por um momento de disrupção com inteligência artificial, repensando o que significa hospitalidade quando o assunto é alimentação fora do lar. Como você enxerga esse cenário para hospitalidade e onde há espaços para inovação?

Facundo Guerra: Eu acho que são duas forças que acabam pressionando o dono de bar, porque por um lado, a hospitalidade em tempos de IA, é mais urgente do que nunca. Eu acho que as coisas mais legais que acontecem na vida acontecem em contato com o outro. No Formosa, o balcão e o sofá são coletivos porque favorecem a interação. Isso é uma engenharia de cenário para que as pessoas consigam se encontrar e ter esse atrito.

Hoje em dia eu posso usar IA, por exemplo, para me ajudar a fazer *ads* (anúncios), publicidade ou impulsionar um conteúdo com mais acerto. E até dentro do bar, com funções gerenciais.

Então a gente fica espremido numa situação em que, de um lado, a hospitalidade é urgente, por conta de IA, por outro, ela nos ajuda a ser mais eficientes nas tarefas do dia a dia, no que não envolve criatividade, até porque eu acho que você nunca vai pedir pra uma IA desenhar um cardápio, seria ridículo fazer isso. Eu tenho valorizado cada vez mais o humano.

Hoje em dia muito se fala que os jovens estão bebendo menos álcool, que estão buscando formas de espiritualidade ou usando canetas emagrecedoras, além da indústria do bem-estar que tem a moda das proteínas e fibras. Nesse sentido, tem algum espaço para a inovação que seja genuinamente autêntico?

Todo espaço para a inovação. Eu acho que as canetas emagrecedoras representam um impacto na cultura maior do que a IA. Ela muda toda a indústria, a hospitalidade, a cadeia de *fast food*, os produtores de alimentos industrializados, a indústria de álcool, as cirurgias bariátricas, vestuário, a maneira de se relacionar. Tem um monte de gente que está magra, mas está com a vida cinzenta. A gente ainda não tem o distanciamento histórico suficiente para entender qual é o impacto disso no cérebro e no bem-estar.



Facundo Guerra (à esquerda) e Danilo Viegas (à direita)
durante gravação do podcast O Café e a Conta.

Enfim, diante de um cenário de mudança cultural tão extrema, o empreendedor tem que se programar. No Formosa, a gente tomou a decisão de não usar empratados, mas sim comida para compartilhar, porções menores e mais baratas. Então você tem que responder o espírito do tempo e da cultura. Tem que se adaptar, senão morre.

Você acha que essa é a diferença de uma marca que seja genuinamente autêntica para uma marca que está só simulando e não seja uma experiência real?

Eu acho que depende muito. Se você vai fazer alguma coisa com o intuito de ganhar dinheiro, muito provavelmente é porque você é mentiroso. Você está fazendo para alguém, pensando em um público alto, pensando em um ideal de consumidor de uma classe XYZ.

Os espaços são políticos nesse sentido de você escolher um mundo e criar ele. Se vai dar certo ou não, faz parte do risco do negócio. Mas eu prefiro escolher um lado a tentar agradar a todos. E o lado que eu estou escolhendo é o meu e dos meus, que trabalham comigo.

No final das contas, eu acho que tem uma escolha política, que eu não abro mão e que eu não faço concessão, eu prefiro falar a mudar essa essência, mesmo que eu ganhe mais dinheiro agradando um outro tipo de público. Tem que fazer sentido, eu posso me dar esse luxo. Hoje em dia com oito operações rodando, algumas vão melhores que as outras, mas no jogo geral, o saldo é positivo. E eu penso no balanço geral, porque tem palcos, por exemplo, o Love Cabaret, que não é um sucesso financeiro, mas é importantíssimo para um artista marginal em São Paulo.

Queria que você falasse um pouco de onde surgem essas ideias no seu dia a dia, sobre a sua bagagem, seu território cultural, e como que isso também ajuda a criar essa identidade dos seus negócios.

“Eu acho que as canetas emagrecedoras representam um impacto na cultura maior do que a IA. Ela muda toda a indústria, a hospitalidade, a cadeia de fast food, os produtores de alimentos industrializados, a indústria de álcool, as cirurgias bariátricas, vestuário, a maneira de se relacionar”, Facundo Guerra.

Eu não tenho uma metodologia, eu sou uma pessoa curiosa. Eu não fico muito tempo em casa, eu gosto de ler, de ir ao teatro, ao cinema, gosto de exposições, minhas referências vêm de lugares que não bares e restaurantes. Eu sou muito curioso com relação ao humano. Então, no final das contas, eu consumo muita cultura porque eu sou fascinado pelas pessoas.

É óbvio que quando você as conhece mais de perto, isso vira também um atrito. Mas entender a função da cultura e da arte é se colocar momentaneamente no lugar do outro. Uma função de empatia. Por alguns segundos, conseguir entender o mundo por um outro prisma, por uma janela de outra pessoa, seja através da música, do livro, das artes plásticas, as grandes obras de arte te modificam, você entre em um contato íntimo com o autor.



Confira o episódio completo do O Café e a Conta com Facundo Guerra.

| 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**

27 e 28 de Julho

24 e 25 de Agosto

28 e 29 de Setembro

**CURSO
FORMAÇÃO DE
GERENTE**

01 de Julho

29 de Julho

26 de Agosto

**CURSO RH
PARA BARES E
RESTAURANTES**

02 de Julho

30 de Julho

27 de Agosto

inscreva-se



11 92222-4961



esbre.com.br



Rua Itápolis, 1468 - Pacaembu



associados
abrasel4^{anos}

tem
até **50%**
OFF



bao n'
sando

@bao_n_sando

99821-7777

Daniel Nascimento

INFLUÊNCIA FEITA

bao n' sando

Bar

DE PROXIMIDADE

Em um mercado saturado por grandes números e ostentação digital, os influenciadores gastronômicos de nicho resgatam a credibilidade do mercado ao apostar no comércio de vizinhança e no fortalecimento das economias regionais.

POR BRENER MOUROLI

A ERA DOS *feeds* perfeitamente milimétricos, dos contratos de milhares de reais com grandes redes de franquias e da “gourmetização” forçada parece estar dando os últimos suspiros no universo digital.

No ecossistema gastronômico das redes sociais, a ostentação perdeu o apetite do público e os olhares mudaram de direção. Uma transformação silenciosa e profunda, embora muito debatida, vem redesenhando a dinâmica entre os criadores de conteúdo e o mercado de bares e restaurantes.

Se na primeira geração os influenciadores viviam essencialmente de jantares gratuitos e permutas genéricas com casas sofisticadas, os novos nomes que dominam as telas de plataformas como o TikTok e o Instagram escolheram uma rota oposta.

“Quem faz muita coisa genérica, só por seguir tendências, acaba gerando uma falta de credibilidade. O público quer o que é real”, Alex Hirakawa.

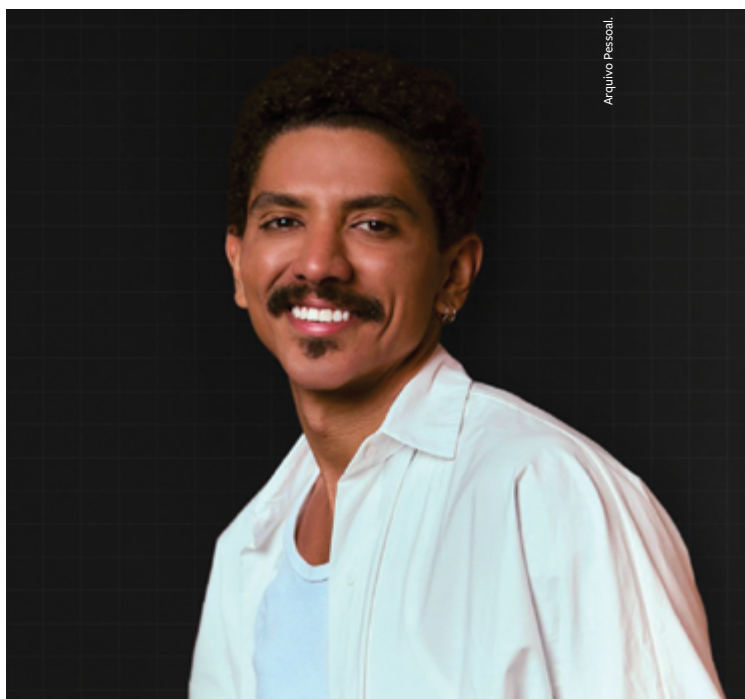
O foco agora está nos botequins tradicionais, nos restaurantes familiares de bairro e na chamada baixa gastronomia. O que se molda na atualidade é um olhar atento para aquela experiência que está logo ali ao lado. Mais do que meros marqueteiros de oportunidade, esses novos produtores de conteúdo se aproximam de um “amigo honesto” do consumidor, devolvendo à recomendação digital um ativo valioso que havia entrado em crise: a credibilidade.

UM NOVO COMPORTAMENTO

Essa mudança no comportamento do público não é apenas uma percepção empírica de quem navega pelas redes; ela tem forte lastro em dados macroeconômicos e pesquisas de mercado. De acordo com o estudo *Influenciadores Digitais*, realizado pela plataforma *Influency.me* em parceria com o instituto *Opinion Box*, o poder de conversão, engajamento e tomada de decisão migrou de forma consistente dos mega-influenciadores para os micros e nanoinfluenciadores de nicho.

O levantamento estatístico mostra que o consumidor brasileiro desenvolveu uma exaustão em relação a publicidades massivas, preferindo seguir perfis com comunidades menores, mas que mantêm canais de diálogo baseados na confiança e na proximidade geográfica.

O mercado corporativo percebeu o movimento com antecedência. Um exemplo prático foi o lançamento do *Tasty Shorts* pelo Google em São Paulo, uma



Arquivo Pessoal

O pesquisador Pedro H. Jasmim aponta o ultralocal como uma resposta direta dos consumidores à busca por identidade e curadoria humana.

iniciativa que envolveu curso e concurso voltados especificamente para formar e capacitar novos criadores de conteúdo focados no setor gastronômico de base. A iniciativa sinaliza que as grandes empresas enxergam nessa pulverização uma janela imensa de oportunidades comerciais e de engajamento comunitário real.

Para os analistas, essa guinada em direção ao que se convencionou chamar de “ultralocal” reflete uma profunda transformação cultural e socioeconômica. Segundo Pedro H. Jasmim, pesquisador, professor e empreendedor no mercado de alimentação fora do lar, o fenômeno ganha força diante de cenários de incertezas globais e mudanças no comportamento de consumo.

“A gente passa a olhar para o ultralocal como uma oportunidade. É uma mudança de consumo e no comportamento das pessoas através da valorização do que vem daqui”, Pedro H. Jasmim.

“O trabalho com influenciadores locais traz resultados razoáveis e reais quando eles sabem o que estão fazendo e entendem o negócio”, Roberto Satoru.

Jasmim ressalta que esse movimento caminha junto com uma macrotendência de resgate da identidade nacional e cultural. Além disso, a curadoria humana qualificada passa a ter muito mais peso em tempos de automação e inteligência artificial. “Quando você tem a curadoria humana, isso passa a ser mais valorizado. Ter influenciadores que apontam e curam ganha um outro valor”, conclui o pesquisador.

O GENÉRICO NÃO VALE MAIS

Do lado de quem cria o conteúdo e vivencia o dia a dia das redes, a percepção de que a proximidade com o público dita as regras do jogo é unânime. Alex Hirakawa, influenciador responsável pelo perfil @gastronominho, defende que a relevância de um perfil hoje depende de ir muito além do óbvio. Segundo ele, o público percebeu o excesso de publicidades pagas e superficiais que tomou conta da internet e passou a exigir um conteúdo mais aprofundado, que revele os bastidores, os conceitos e a verdade por trás de cada balcão. “Esses influenciadores que são mais locais são interessantes até por isso: as pessoas acabam ‘trombando’ com eles nos estabelecimentos ou na rua. Isso ajuda a tornar a coisa mais real, não é só um personagem da internet”, pontua o criador.

IDENTIFICAÇÃO COM O NEGÓCIO

Para os proprietários de bares e restaurantes, que operam na ponta final dessa engrenagem, aprender

a lidar com esse novo cenário tem sido um divisor de águas. O mercado precisou amadurecer para separar os criadores de conteúdo que efetivamente geram valor para o negócio daqueles que apenas buscam benefícios próprios de forma extrativista.

O empreendedor Roberto Satoru, que vivencia a rotina da gestão gastronômica, destaca que a parceria com influenciadores focados na realidade regional traz um retorno muito mais sólido e mensurável para os estabelecimentos, permitindo que pequenos comércios e negócios familiares tenham voz no competitivo ambiente digital.

Satoru reforça que o trabalho conjunto funciona quando o criador compreende a identidade da casa e se comunica de forma sincera com a sua comunidade, gerando um fluxo de clientes que se fidelizam não pela artificialidade de um anúncio, mas pelo desejo genuíno de pertencer àquele espaço físico.

O fortalecimento dessa rede ultralocal cria um ciclo econômico virtuoso para os municípios, gerando empregos e capacitação dentro da própria comunidade. Longe de ser um modismo passageiro, a ascensão da valorização do local reconecta o consumidor com a história que existe por trás de cada prato feito e de cada estufa de botequim. Ao dar protagonismo à autenticidade da vizinhança, o marketing de influência na gastronomia reencontra o seu melhor propósito de celebrar a cultura local e impulsionar quem faz o mercado acontecer no dia a dia.



A psicologia do cardápio

Layout, descrição, posicionamento e precificação; cada detalhe do cardápio pode influenciar a escolha do cliente e aumentar o tíquete médio em bares e restaurantes.

POR DUDA GOMES



NO DIA A dia de bares e restaurantes, alguns pratos saem com facilidade, outros raramente são pedidos. Muitos empreendedores atribuem essa diferença ao gosto ou ao bolso do cliente e param por aí.

Mas o cliente não escolhe em liberdade absoluta, essas escolhas são moldadas dentro de um ambiente construído para influenciá-lo. É aí que a psicologia do cardápio entra. Para o fundador e diretor-executivo da consultoria NaMesa, Leo Teixeira, o cardápio é ferramenta de venda mais preciosa do negócio. “O grande erro é não enxergar o cardápio como uma ferramenta de vendas. É esse olhar de ferramenta de vendas que faz a diferença”, afirma o consultor.

ONDE O CARDÁPIO COMEÇA

Para além dessa grande ferramenta de vendas, vale pensar também que uma das principais propostas do cardápio é posicionar o conceito do negócio. O que o bar ou restaurante quer comunicar? É a partir dessa reposta que surgem as escolhas que moldam

a criação e psicologia do cardápio, seja do *layout* até a descrição dos pratos.

Para Teixeira, em seu trabalho de consultoria, esse é norte apresentado aos empreendedores. “É sempre importante entender muito bem o posicionamento, qual o público-alvo, qual é o tíquete médio, tipologia, os principais horários de funcionamento, se é destino, se é conveniência. Tudo isso é um norte fundamental”, destaca.

Quem corrobora com essa visão é o chef e executivo em gastronomia Lisandro Lauretti. A frente de marcas internacionais, para ele, “o cardápio tem que ser um reflexo do serviço que você vai oferecer. Se você vem com um cardápio de couro, por exemplo, você está falando de alguma coisa tradicional, do restaurante formal”.

A INFLUÊNCIA NA ESCOLHA

Com o conceito definido, começa uma das etapas mais decisivas da construção do cardápio: o posicionamento dos itens no menu. Teixeira afirma que existem áreas no cardápio consideradas no-

“O grande erro é não enxergar o cardápio como uma ferramenta de vendas”, Leo Teixeira.

bres, que facilitam a leitura e a escolha do cliente. Segundo ele, “é possível observar áreas que quando o cliente ‘bate’ o olho, ele vai direto ali no meio. Ali eu preciso colocar pratos que dão mais rentabilidade, por exemplo”.

Teixeira ainda aponta o uso de elementos visuais como caixas de seção de pratos como uma excelente alternativa para influenciar o comportamento de compra do cliente. “Se você colocar um croquete, por exemplo, solto num grupo de entradas, ele não ganha tanta força. Mas se você criar uma caixinha só para ele no *layout* do cardápio — uma caixinha com o nome ‘croquetes’ e as variações abaixo — aquele item automaticamente ganha destaque”, afirma.

Lauretti usa a mesma lógica em seu negócio. No cardápio do restaurante em que está a frente, Jamie Oliver Kitchen, os grelhados no carvão, por exemplo, ganham uma caixa de destaque dentro da seção de pratos principais. “Consequentemente chama atenção. Ele ganhou um destaque a mais porque é o item que eu quero chamar atenção”, explica o chef e executivo.

Já para quem pensa em reformulação do cardápio, o posicionamento dos itens se revela com um ponto de atenção concreto para quem empreende no mercado. A coordenadora do Hotel OT, Claudia Benette, reformulou seu cardápio e afirma que antes desse processo, havia pouca valorização de pratos que tinham potencial maior de venda. “Faltava uma organização mais estratégica, tanto visualmente quanto na forma de apresentar os produtos e direcionar a escolha do cliente”, expõe a coordenadora.

A LINGUAGEM QUE DESPERTA DESEJO

Com o posicionamento definido, vem a descrição dos pratos. Além de informar, ela funciona como um

convite; e é ela que muitas vezes inclina a escolha do cliente para um prato em detrimento de outro.

Para Teixeira, a descrição deve ser atraente, mas é fundamental um cuidado para que os adjetivos não se transformem em exagero. “Alguns empreendedores usam o maravilhoso croquete, o irresistível prato. Em um conceito de um bar mais descolado, até funcione. Mas não pode ficar exagerado, não pode ser um cardápio que todo prato é maravilhoso, celestial, incrível, campeão de vendas, senão fica muito excessivo”, explica.

Para Lauretti, a descrição eficiente é aquela que mais conecta. O cliente é suscetível ao que reconhece, ao que lhe é próximo. Por isso, as palavras escolhidas para apresentar um prato precisam conversar diretamente com o imaginário do seu público.

No seu cardápio, por exemplo, Lauretti torna a falar sobre a escolha da palavra grelhados no carvão. “Eu jogo para o brasileiro a ideia do churrasco. Isso é familiar para ele”. O chef ainda explica que em um cenário econômico em que sair para comer representa um gasto, as pessoas tendem a buscar o conhecido.

PREÇO NO CARDÁPIO

Sobre a precificação, na psicologia do cardápio é interessante pensar em como os preços são apresentados ao cliente. Um bom exemplo é o aplicado por Lauretti em seu negócio. No seu restaurante, ele não usa R\$ no menu. “Para quê? Isso vai poluir. A gente não pode enfatizar o que a pessoa não quer”, afirma.

Mas, na temática precificação, a inteligência nas escolhas vai além da estética. O chef apresenta uma visão sobre como itens de margens diferente podem coexistir de forma estratégica. No seu caso, por exemplo, a carne tem margem percentual menor que a

“O cardápio tem que ser um reflexo do serviço que você vai oferecer”, Lisandro Lauretti.

massa, mas entrega uma experiência superior e atrai um público que percebe valor e retorna.

Teixeira reforça a necessidade de rigor técnico nessa conta. “A gente avalia por grupos. Para isso eu preciso saber o preço de venda e o custo de cada prato, e o volume de vendas na participação dentro desse grupo”, explica. Para ele, sem esse dado, qualquer decisão de precificação corre o risco de parecer estratégica sem de fato ser.

FOTO OU NÃO?

O uso de fotos no cardápio tende a dividir opiniões. Mas Teixeira e Lauretti concordam em um ponto: as fotos se revelam como uma potente estratégia de venda, mas deixam o cardápio menos sofisticado.

Teixeira é direto: “Quando você trabalha com fotografia, se prepara que você vai vender muito aquele item no cardápio. Mas quanto mais sofisticado vai ficando o conceito da casa, mais difícil fica essa adição. A foto acaba popularizando um pouco o cardápio”.

Lauretti concorda e completa a ideia do consultor.

Para ele, a foto é vendedora, mas diminui o conceitual. “É menos sofisticado e mais vendedor. E aí você trabalha para reverter isso na descrição dos seus pratos”, afirma. No seu caso, a ausência de foto é uma escolha de posicionamento, que é compensada por descrições trabalhadas para criar desejo sem imagem.

O CARDÁPIO NUNCA ESTÁ PRONTO

A dica deixada pela experiência de Teixeira e Lauretti é simples, mas muitas vezes negligenciada pelos empreendedores do mercado de alimentação fora do lar: o cardápio é um organismo vivo que precisa ser revisitado com frequência.

A reflexão que fica é que o cardápio nunca foi apenas uma lista de pratos e preços, ele sempre foi, para quem soube enxergar essa espécie de psicologia do cardápio, o principal ativo de vendas de um bar ou restaurante. O cardápio pode apresentar uma cadeia de decisões que molda silenciosamente o comportamento do cliente e determina quanto ele gasta antes mesmo de o garçom chegar à mesa.





Divulgação/Parks Unknown

Anthony Bourdain
levou Barack Obama,
ainda presidente, a um
restaurante simples no
Vietnã: os dois sentados
em banquinhos de
plástico, comendo noodles
e bebendo cerveja.

POR QUE COZINHAR?

Dez anos depois de estourar com *Cozinha Confidencial*, Anthony Bourdain voltou à mesa mais maduro e mais afiado. O resultado é “Ao Ponto”, o seu melhor livro.

POR **DANILO VIEGAS**

TUDO COMEÇOU COM um peixe estragado. Em abril de 1999, a revista *The New Yorker* publicou o texto “*Don’t eat before reading this*” (não coma antes de ler isso, em tradução literal), ensaio em que um chef quase anônimo escancarava o que se passa atrás da porta da cozinha. A abertura já entregava o tom: boa comida, escreveu ele, tem tudo a ver com “sangue e vísceras, crueldade e decomposição”.

Para o próprio Anthony Bourdain, não passava de uma história curta e divertida para agradar amigos do ramo. O texto virou o campeão de vendas Cozi-

nha Confidencial (2000) e transformou um cozinheiro de bistrô em celebridade global. Dele veio o conselho que os EUA inteiro passaram a repetir: nunca peça peixe num restaurante numa segunda-feira, o pescado da semana, explicava Bourdain, costuma chegar na sexta e arriscar-se a sobrar até o começo da semana seguinte.

A virada não foi acaso. Filho de uma copidesque do *New York Times*, Bourdain sempre flertou com a escrita. Antes da fama, publicara dois romances policiais que ninguém leu. “Tony se via mais como es-

critor do que como cozinheiro”, resumiu o chef Scott Bryan ao *New York Post*. Cozinha Confidencial provou o ponto: vinte e cinco anos de sexo, drogas e alta gastronomia narrados com a fúria de quem conheceu o fracasso antes do sucesso.

O MELHOR LIVRO DE BOURDAIN

Dez anos depois chegou *Ao Ponto* (*Medium Raw*, no original), lançado em junho de 2010 publicado no Brasil pela Companhia das Letras em 2011. O subtítulo — “*A Bloody Valentine to the World of Food and the People Who Cook*”, algo como um sangrento cartão de amor ao mundo da comida, anuncia a ambiguidade do projeto: é declaração de amor e ajuste de contas ao mesmo tempo.

O livro abre com uma cena quase cinematográfica: um jantar clandestino de treze chefs renomados reunidos para comer ortolan, ave proibida na França, devorada inteira sob um guardanapo sobre a cabeça. “Se um vazamento de gás explodisse o prédio, a alta gastronomia seria extinta num único golpe”, provoca o autor. É Bourdain em estado puro: glamour e transgressão na mesma garfada.

Daí em diante, ele dispara. Detona o crítico gastronômico Alan Richman, dedica páginas a esculhambar a *Food Network* por rebaixar o debate sobre comida, revela os bastidores do reality *Top Chef* e mira nomes consagrados como David Chang e Alice Waters. Mas reserva o golpe mais duro a si mesmo: descreve-se como o sujeito cínico e ranzinza que solta maldades na TV. Pela primeira vez pai, revisita seu passado com as drogas sem nostalgia e, como num epílogo, conta o que foi feito dos personagens de *Cozinha Confidencial* uma década depois.

No fundo, *Ao Ponto* persegue uma pergunta que Bourdain repete como mantra: “Por que cozinhar?”. E uma variação ainda mais incômoda: “Por que cozinhar direito?”. Não há resposta pronta. O que há é a recusa do charlatanismo, uma defesa quase moral da autenticidade contra a glamouri-



Danilo Viegas tem em mãos o livro *Ao Ponto*, de Anthony Bourdain, durante gravações recentes do *Garimpo B&R*; quadro dedicado à curadoria de conteúdos para o mercado de alimentação fora do lar.

zação da cozinha profissional. É a partir da panela que ele reflete sobre ego, hierarquia, carreira e vida, sem jamais escorregar para o papo de *coach* ou autoajuda.

Essa mesma curiosidade moveria sua obra-prima televisiva. Em abril de 2013 estreava na CNN o *Parts Unknown*, série em que Bourdain trocou a cozinha pelo mundo, do rio Congo ao Vietnã, da Líbia em guerra ao interior dos Estados Unidos. Foram doze temporadas e 104 episódios, que renderam mais de uma dezena de *Emmys*. Diferentemente de seus programas anteriores, a série assumia um tom mais político e humanista, usando a comida apenas como porta de entrada para falar de pessoas, memória e conflito. A série captou seu dom: as pessoas se abrem diante dele e, ao fazê-lo, revelam mais sobre suas terras do que qualquer guia turístico. Talvez esteja aí a chave de *Ao Ponto*, um homem que, entre um prato e outro, nunca parou de se interrogar. E que, como ele mesmo suspeitava, quase chegava lá.

O JOGO MUDOU





NRA Show 2026 mostra como inteligência artificial, mudança no comportamento do consumidor e pressão por eficiência estão redefinindo o ambiente para bares e restaurantes.

POR **JOSÉ EDUARDO CAMARGO**

A **EDIÇÃO MAIS** recente da **NRA Show**, em Chicago, confirmou uma mudança estrutural importante no setor de alimentação fora do lar. Não se trata mais apenas de acompanhar tendências de produto ou inovação pontual, mas de entender um ambiente em transformação acelerada, em que tecnologia, comportamento do consumidor e pressão operacional estão redesenhando o negócio de bares e restaurantes.

Ao longo das apresentações, ficou claro que o setor vive uma nova fase, em que a competição deixou de ser apenas entre estabelecimentos semelhantes. Hoje, o consumidor compara experiências, conveniência, preço, propósito e facilidade de decisão. Isso muitas vezes em poucos segundos, dentro de plataformas digitais cada vez mais inteligentes.

Um dos principais movimentos observados é a transformação da forma como o consumidor decide onde comer. A busca, antes baseada em termos simples, evoluiu para descrições completas de contexto e intenção. O cliente não procura apenas “restaurantes próximos”, mas já descreve o tipo de ocasião, o ambiente desejado e o perfil de consumo esperado.

Essa mudança tem impacto direto na forma como os negócios precisam se apresentar. Não basta mais estar presente digitalmente. É preciso comunicar de forma clara o que o estabelecimento é, o que oferece e para quem é indicado. A decisão do consumidor acontece antes da visita, e muitas vezes antes mesmo de qualquer interação direta com o restaurante.

Outro ponto importante é a personalização. As plataformas digitais estão evoluindo rapidamente para entregar resultados diferentes para cada usuário, com base em histórico, localização e preferências. Isso significa que dois clientes, ao fazerem a mesma busca, podem receber recomendações distintas.

Nesse cenário, o conteúdo do próprio restaurante ganha papel estratégico. Informações como cardápio, fotos, avaliações e diferenciais passam a ser fundamentais para alimentar os sistemas de recomendação. O que antes era visto como divulgação agora se consolida como infraestrutura de negócio.

As avaliações de clientes também ganham maior relevância. Elas deixam de ser apenas um fator de reputação e passam a compor diretamente as respostas que os sistemas apresentam ao consumidor. A forma como o negócio responde a essas avaliações também influencia a decisão de futuros clientes.

Em paralelo, cresce a importância do visual. Fotos e vídeos deixam de ser acessórios e passam a ser decisivos na escolha. O consumidor quer entender o ambiente, o tipo de público, o estilo da casa e a experiência que terá antes mesmo de chegar ao local.

AUMENTO NO NÍVEL DE INTERAÇÃO

Outro eixo central da NRA Show foi a transformação na jornada de consumo. A busca não termina mais em uma lista de opções. Ela evolui para a execução da ação. Cada vez mais, o sistema não apenas sugere onde ir, mas permite reservar, pedir ou comprar diretamente.

Foi nesse contexto que a Abrasel, em parceria com o Google, promoveu um *workshop* na sede da empresa em Chicago, reunindo operadores brasileiros para discutir justamente o futuro dessas interações. A agenda aprofundou o que já aparecia nas palestras: a busca está se transformando em um ambiente de decisão e, cada vez mais, de transação.

Durante o *workshop*, foi apresentado o avanço das ferramentas de busca baseadas em inteligência artificial, que passam a entender o contexto,



Na NRA Show, a busca evoluiu, o sistema não apenas sugere onde ir, mas permite reservar, pedir ou comprar diretamente.

cruzar informações e oferecer respostas muito mais completas e personalizadas. Na prática, isso significa que o cliente encontra, avalia e escolhe um restaurante em uma única interface.

Outro destaque do encontro foi a demonstração dos novos agentes conversacionais voltados ao setor. Esses sistemas permitem que o consumidor interaja com o restaurante como se estivesse conversando com um atendente, descrevendo o que quer e recebendo sugestões, ajustes e até concluindo o pedido em tempo real.

Esse modelo reduz etapas e simplifica a jornada. O cliente pode descrever o que quer, e o sistema organiza o pedido, sugere opções, ajusta quantidades e conclui a compra. O ganho está na redução de fricção e na velocidade da decisão.

Do ponto de vista dos operadores, isso representa uma mudança importante. O atendimento digital deixa de ser apenas um canal e passa a ser uma extensão da operação. Assim como existe o padrão de atendimento no salão, passa a existir o padrão de interação no ambiente digital.

Ainda dentro do *workshop*, foi apresentado um avanço relevante para o mercado brasileiro: a possibilidade de integrar a gestão do Perfil da Em-

presa no Google por meio do WhatsApp. A nova funcionalidade permite que bares e restaurantes atualizem cardápios, publiquem promoções e mantenham informações atualizadas de forma mais simples e próxima da rotina dos operadores.

Essa novidade responde diretamente a um dos desafios discutidos ao longo da feira: a necessidade de manter informações consistentes e atualizadas em todos os canais digitais. Com isso, reduz-se o risco de erros que impactam diretamente a experiência do cliente.

DADOS INTEGRADOS

Essa transformação exige integração entre sistemas. Cardápio, estoque, preços, promoções e meios de pagamento precisam estar conectados para que a experiência funcione de forma fluida. A qualidade da operação passa a depender diretamente da qualidade dos dados.

Outro ponto relevante é a capacidade de adaptação em tempo real. Sistemas mais avançados já conseguem ajustar ofertas e comportamento com base em fatores como fluxo de clientes, clima ou horário do dia. Isso abre espaço para uma gestão mais dinâmica do negócio.

No campo do marketing, a NRA Show reforçou o papel estratégico das ofertas por tempo limitado. Elas deixaram de ser apenas ações promocionais e passaram a funcionar como ferramenta contínua de geração de demanda e renovação do cardápio.

Essas ofertas cumprem múltiplas funções: atraem clientes, testam novos produtos, aumentam o tíquete médio e ajudam a manter o negócio relevante diante de um consumidor que espera novidade constante. Em muitos casos, funcionam como laboratório para itens permanentes.

Do lado do comportamento do consumidor, há uma mudança clara. A novidade deixou de ser um diferencial e passou a ser expectativa. Ao mesmo tempo, cresce a busca por experiências personalizadas, com forte influência de redes sociais e tendências globais.

Esse cenário aumenta a pressão sobre a operação. Inovar mais e com maior frequência exige capacidade de execução, controle de custos e alinhamento com a equipe. A inovação que não roda bem na cozinha se transforma em problema, não em solução.

TREINAMENTO: RÁPIDO É MELHOR QUE PERFEITO

Na gestão de pessoas, o desafio também se intensifica. A necessidade de velocidade (tanto para contratação quanto para treinamento) aparece como um dos principais pontos de atenção. O setor precisa colocar pessoas para produzir mais rápido, sem perder qualidade.

Nesse contexto, uma das grandes discussões foi a simplificação do treinamento. A tendência é abandonar modelos complexos e focar no essencial: o que o funcionário precisa saber para operar com segurança e qualidade desde o início.

A lógica passou a ser progressiva. Em vez de concentrar aprendizado no início, a formação ocorre ao longo do tempo. Primeiro o básico, depois o refinamento. Isso reduz a sobrecarga e acelera a adaptação.

Outro ponto central é que treinamento e gestão deixam de ser áreas separadas. O aprendizado acontece dentro da operação. A responsabilidade é compartilhada entre líderes e equipes, tornando o processo mais aderente à realidade do dia a dia.

EFICIÊNCIA É VITAL COMO O OXIGÊNIO

Na dimensão econômica, mesmo sem uma abordagem direta de números macro em todas as sessões, ficou evidente um ambiente de maior pressão sobre rentabilidade. Custos, especialmente de mão de obra e insumos, seguem sendo um fator crítico.

Diante disso, cresce a necessidade de eficiência operacional. O uso de tecnologia aparece como um caminho para aumentar produtividade, reduzir erro e otimizar processos, especialmente em áreas repetitivas ou de alto volume.

Ao mesmo tempo, surge uma preocupação relevante: não perder o fator humano. Mesmo com o avanço da automação, a experiência continua sendo um diferencial importante. A tecnologia aparece como suporte, não como substituição completa.

No fim, a NRA Show 2026 deixa uma mensagem clara: o crescimento do setor não virá mais apenas de expandir operação ou capturar volume. Ele passa, cada vez mais, pela capacidade de ser relevante, eficiente e fácil de escolher.

Isso implica entender profundamente o cliente, estruturar bem a operação, usar tecnologia de forma inteligente e construir uma presença digital consistente. O negócio passa a ser, ao mesmo tempo, físico e digital, e o desempenho depende da integração entre os dois.

Para bares e restaurantes brasileiros, as tendências observadas nos Estados Unidos não são distantes. Elas já começam a se manifestar no país, especialmente nas capitais e nos mercados mais competitivos.

Quem se antecipa a essas mudanças (organizando dados, estruturando operação, melhorando a comunicação e investindo em eficiência) tende a capturar valor. Quem demorar pode ficar invisível, mesmo tendo um bom produto.



DO SALÃO PARA O *FEED*

Entre o prato quente e a foto perfeita, donos de bares e restaurantes descobrem que a reputação hoje nasce no *feed*.

ANTES DA PRIMEIRA garfada, o ritual se repete: o celular levanta, o prato é enquadrado, a luz da mesa vira rebatedor. Em dois toques, a refeição já está nos *stories*. Para donos de bares e restaurantes de todo o país, a cena deixou de ser exceção e se transformou em parte do serviço. O desafio agora é entender o que fazer depois que o “clique” é feito.

“A foto acontece de qualquer jeito. A diferença está em saber se aquele post vai ser só mais um ou se vira relacionamento”, diz Naiany Agarb, consultora de marketing para alimentação fora do lar. Ela atende casas em diversas regiões desde 2019. Para Agarb, o que ela chama de “prova social” hoje pesa mais que cardápio impresso bonito. “Quando alguém marca o restaurante, está emprestando a própria imagem. É o aval mais caro que existe. E muita casa trata isso como paisagem”, afirma a consultora.

O problema, segundo ela, começa quando o foco vai só para o prato “instagramável”. “Já vi cozinha travar porque o empratamento perfeito demorava seis minutos. O cliente com fome, o salão cheio e a foto saindo primeiro que o sabor. Não sustenta”, conta. Na prática, o que gera marcação espontânea é menos empratamento desenhado com pinça e mais a experiência inteira: como o garçom explica o prato, se o dono passa na mesa, se o cliente se sente visto.



“A foto acontece de qualquer jeito. A diferença está em saber se aquele post vai ser só mais um ou se vira relacionamento”, Naiany Agarb.

Antes, a reputação se fazia no boca a boca da calçada, hoje, se faz no feed. A lógica é a mesma: ser tão bom que o cliente vira propaganda.

Matheus Mason fala do mesmo ponto, mas do lado de dentro do fogo. Ele é proprietário do restaurante Benedito e fundador da Chef.Ai, empresa que desenvolve sistemas para cozinha. Para Mason, o setor sofre do que ele chama de “miopia da temperatura”.

“A gente foi treinado pra surtar se o prato não sair fervendo. Só que a régua do cliente mudou. Ele aceita comer a massa dois graus abaixo se ganhou cinco minutos pra fazer o vídeo que ele quer. Se a gente briga com isso, perde o cliente duas vezes: na hora e no pós”, afirma. Mason conta que, no Benedito, a equipe foi re-treinada para entender o tempo do salão. “O garçom hoje avisa: ‘Se quiser, fotografa primeiro que eu já volto pra explicar o ponto da carne’. Parece detalhe. No fim do mês, vira *repost*, vira cliente novo”, expõe o empreendedor.

O risco dessa adaptação é cair na armadilha da estética pela estética. Um prato pensado só para a câmera pode complicar a operação. Se a cozinha não entrega

em série o que a foto promete, a conta chega na avaliação do delivery ou nas notas do Google. “Visual e execução têm que casar. Se você vende uma torre de camarão pra foto e a cozinha só consegue fazer três por noite, seu modelo furou”, diz Mason. Ele defende que o dono teste a “fotovidade” do prato no horário de pico de uma sexta-feira, não na terça vazia.

A CRÍTICA DO “CLIQUE”

E quando o clique vira crítica? Para Agarb, a resposta define a vida longa da casa. “Tem crítica que é presente: aponta que o atendimento atrasou, que o prato veio frio. E tem ataque. O erro é tratar tudo como ataque”. O protocolo que ela sugere é simples: ouvir, acolher, checar e responder sem texto pronto. “O ‘sentimos muito, vamos melhorar’ genérico morreu. O cliente quer saber que você entendeu o problema dele”.

No Benedito, Mason implementou uma regra: todo comentário negativo no Instagram recebe resposta



em até três horas no horário comercial. Não para rebater, mas para chamar para o direto. “A gente tira da vitrine e resolve no bastidor. Nove em cada dez viram clientes que voltam. Porque foram ouvidos”, conta o empreendedor.

A saída pode estar em criar um momento que ele queira postar. Um bilhete escrito à mão no prato do aniversariante. O chef que vai à mesa finalizar o prato. O cuidado de lembrar que o cliente é alérgico a camarão sem ele precisar repetir.

No fim, a mesa exposta é só o novo salão. Antes, a reputação se fazia no boca a boca da calçada. Hoje, se faz no *feed*. A lógica é a mesma: ser tão bom que o cliente vira garçom-propaganda, só que agora ele tem 1.200 seguidores.

Como resume Agarb: “Ninguém compartilha um prato porque o restaurante pediu. As pessoas compartilham porque sentiram que aquela experiência vale a pena”.

O QUE FUNCIONA NO SALÃO

Quatro pontos que donos têm aplicado sem travar a cozinha:

1. Experiência antes do cenário

Treine a equipe para criar micro-momentos: explicar a origem do insumo, sugerir a primeira mordida, lembrar do cliente que volta. O post vem como consequência.

2. Valorize quem marcou

Repost com comentário pessoal, não só com emoji. Um “Obrigado por registrar, fulano. Essa costela é a sua preferida mesmo” fideliza mais que sorteio.

3. Curadoria com critério

Nem todo post merece ir para o perfil oficial. Compartilhe o que conversa com a identidade da casa. Se você é boteco de raiz, a foto com filtro demais pode confundir seu público.

4. Crise: tire do público, resolva no privado

Resposta padrão: “Sentimos pelo ocorrido, te chamamos no direct para entender melhor”. Depois, volte no post original e encerre: “Caso resolvido. Obrigado pelo retorno”. Mostra serviço sem lavar roupa suja.



DINHEIRO QUE VAZA NA OPERAÇÃO

Bares e restaurantes operam com margens apertadas e grande parte fecha antes do segundo ano. Para especialistas, a conta não estoura por um grande erro e sim pela soma de pequenas ineficiências que ninguém monitora.

POR **DANILO VIEGAS**



POUCOS SETORES DA economia brasileira são tão grandes e tão frágeis ao mesmo tempo. A alimentação fora do lar faturou R\$ 495 bilhões em 2025 e R\$ 455 bilhões no ano anterior, segundo a Abrasel. Em apenas doze meses, entre 2023 e 2024, abriu mais de 148 mil novas empresas. É um dos motores de emprego formal do país. Estudo da FGV em parceria com a entidade estima que, a cada R\$ 1 mil gastos em bares e restaurantes, R\$ 3.650 são injetados na economia por efeitos diretos, indiretos e induzidos.

E, no entanto, a mesma atividade que cresce também devora quem a opera. Levantamentos recorrentes da Abrasel apontam que cerca de metade dos estabelecimentos fecha as portas antes de completar dois anos. A fragilidade aparece até nos números de recuperação. Em meses recentes, mesmo com o setor em alta, parte relevante das casas seguiu no vermelho. As margens permaneceram sob pressão diante de custos elevados e juros altos.

Some isso às dificuldades com mão de obra, mudança de comportamento do consumidor e outros desafios mais, a lista é longa. Dito isso, a pergunta que assombra o empresário é simples. Por que tanta gente apaixonada por comida, com bom produto e casa cheia, ainda assim não atravessa o segundo aniversário? A resposta, dizem quem estuda e quem vive o mercado, raramente cabe em uma única causa e quase nunca está apenas na cozinha.

“Muitos empresários entram no segmento motivados pela paixão pela gastronomia ou por um produto que acreditam ser diferenciado, mas sem ter plena consciência da estrutura necessária para sustentar esse negócio no longo prazo”, André da Silva.

A AUSÊNCIA DE FUNDAMENTOS

O problema, segundo especialistas, é justamente o que você, leitor, está desconfiando: costuma ser de gestão, não de talento. Pesquisa do Sebrae sobre sobrevivência de empresas mostra o óbvio: negócios nascidos sem planejamento têm chance muito maior de fechar nos primeiros anos.

E o setor de alimentação concentra justamente o perfil de empreendedor que entra “no calor do momento”. Grandes consultores do mercado, como Marcelo Politi e Matheus Lessa, chegam a listar, entre os erros mais comuns que derrubam bares e restaurantes, confundir faturamento com lucro, ignorar despesas fixas e misturar contas pessoais com as do negócio.

Esse diagnóstico encontra eco na rotina de quem é chamado para apagar incêndios, é essa a entrevista dessa reportagem. André da Silva é sócio da Osteria Nonna Rosa, em São Paulo, e fundador da A.S. Gestão e Treinamento, consultoria que se posiciona como um “hub de conhecimento” para o setor.

Segundo ele, o que mais chama atenção ao chegar a um novo cliente não é a falta de habilidade na cozinha e sim a ausência de fundamentos. “Em diversos casos, faltam definições claras sobre propósito, posicionamento, metas e direcionamento estratégico”, afirma. As perguntas que ficaram sem resposta são óbvias, e perigosas justamente por isso: por que essa marca existe? Qual problema ela resolve? Onde eu, como empresário, quero chegar?

Cada operação (um bar no sudeste, um restaurante no nordeste, por exemplo) tem indicadores e

desafios próprios. Administrar todas com o mesmo manual é o primeiro passo para o desalinhamento. Num segmento de margens apertadas e mercado em movimento constante, todas as peças precisam estar encaixadas desde o começo: plano de negócios, produto coerente com a marca, ponto adequado, leitura real do público e um modelo de gestão compatível com a operação.

PAIXÃO NÃO É PLANO DE NEGÓCIOS

Se há um traço comportamental por trás dessa vulnerabilidade, ele é mais profundo do que a falta de informação. Para Silva, a questão central está na compreensão da própria complexidade do setor. “Muitos empresários entram no segmento motivados pela paixão pela gastronomia ou por um produto que acreditam ser diferenciado, mas sem ter plena consciência da estrutura necessária para sustentar esse negócio no longo prazo”, diz. A paixão, celebrada como virtude, é para ele necessária, mas insuficiente.

Os riscos são simultâneos: pessoas, fornecedores, processos, sazonalidade, comportamento do consumidor, custo de insumos e fatores externos fora do controle do empreendedor. São variáveis que convivem na mesma operação todos os dias e tornam a atividade naturalmente volátil. Não por acaso, a inflação da alimentação fora do domicílio e o custo dos insumos seguem entre as principais queixas dos empresários nas pesquisas da própria Abrasel. Muitas casas seguram repasses de preço para não perder freguês.



Divulgação/ Norma Rosa.

Paixão pela gastronomia motiva a entrada no setor, mas especialistas alertam: sem estrutura de gestão, o entusiasmo não sustenta o negócio.

ONDE O DINHEIRO VAZA

Compras, estoque, CMV, ficha técnica, folha de pagamento. As ferramentas de controle existem há décadas na alimentação fora do lar. Por que, então, tantas casas ainda não as usam de forma consistente? Para Silva, a dificuldade não está em ter os instrumentos, mas em implementá-los e mantê-los ao longo do tempo. E aqui um dado de terceiros dá peso à tese.

A rotatividade no setor é um problema estrutural. Segundo a Abrasel, o *turnover* acumulado entre dezembro de 2024 e novembro de 2025 chegou a 73,49%. É o equivalente a trocar toda a equipe a cada 16 meses. Treinamento se perde, padrão se dilui e a disciplina operacional fica em segundo plano.

É nessa rotina afrouxada que o dinheiro começa a vazar, quase sempre em silêncio. Pequenos desperdícios de insumos, falhas de armazenamento, erros de produção, perdas no salão, desvios de produtos, descontrole sobre utensílios, consumo excessivo de energia e água. Isolados, cada item parece desprezível. Acumulados ao longo dos meses, viram rombo. O elo que costura tudo, diz o consultor, é a gestão de pessoas. “Quando a equipe não compreende os ob-

jetivos financeiros do negócio ou não está alinhada às metas da empresa, decisões aparentemente simples passam a gerar perdas constantes”, afirma Silva.

O restaurante precisa construir uma cultura de controle e alinhamento entre pessoas, processos e resultados.

LUCRO NO PAPEL, BOMBA NO CAIXA

Há um cenário ainda mais traiçoeiro: a do restaurante que parece lucrar no relatório enquanto acumula uma espécie de “bomba-relógio” na folha, com passivo trabalhista, gorjeta mal calculada e escala fora da legislação, sem que o dono perceba. O salário médio no setor, de R\$ 2.328 em outubro de 2025 segundo o Caged, pressiona ainda mais quem não controla a folha de perto.

É preciso então acompanhar de perto o fluxo de caixa, as projeções, o DRE e os indicadores de cada área, para confirmar se os custos estão dentro dos parâmetros. “No final, a lucratividade precisa aparecer não apenas nos relatórios, mas também no caixa”, resume Silva. É a combinação entre controle financeiro e análise de indicadores que entrega ao empresário uma visão real da saúde do negócio.

Negócio que nasceu com R\$ 500

Como o jovem chef Íris Waira driblou o alto custo fixo, uniu a Comidaria Na Tora ao tradicional Bar do Arlindo e criou um modelo autêntico de restaurante.

BELO HORIZONTE É, por direito e decreto popular, a capital mundial dos bote-cos. Para o mercado de alimentação fora do lar, empreender na cidade significa nadar em um mar de alta concorrência, margens apertadas e o eterno desafio de atrair o cliente sem inflar os custos fixos.

Para o jovem chef e empresário Íris Waira, de 28 anos, a resposta para essa equação não veio dos manuais tradicionais de finanças, mas de uma combinação de ousadia, técnica de defumação e uma marreta. Sim, você leu certo.

À frente da Comidaria Na Tora, no tradicional bairro do Prado, para ser mais exato na rua Tombos, número 14, Waira apresenta um cardápio focado em processos longos de *american barbecue* com sotaque mineiro e uma história que desafia qualquer plano de negócios: começou a empresa com apenas R\$ 500 no bolso. Mas a grande jogada de mestre do empresário para viabilizar o negócio foi derrubar uma parede. Literalmente.

Ao integrar fisicamente a Na Tora ao icônico Bar do Arlindo, uma instituição do bairro, ele criou uma espécie de “simbiose” comercial inédita. O modelo reduziu custos operacionais pela metade, multiplicou o fluxo de clientes e provou que, na economia da hospitalidade, a colaboração pode ser o melhor caminho para a lucratividade.

A B&R conversou com o chef para um papo direto sobre engenharia de cardápio, gestão de insumos e como o associativismo informal mudou o destino do seu negócio.

Confira a entrevista:



Na foto, o chef e empreendedor, Íris Waira.

B&R: Íris, vamos começar pelo ponto que mais chama a atenção de qualquer gestor. Abrir uma operação gastronômica com R\$ 500 parece lenda urbana ou erro de digitação. Como foi essa engenharia na vida real?



Íris Waira: Não é erro de digitação, não, foi na raça pura! Usei os R\$ 500 para comprar os primeiríssimos insumos e um defumador que era o básico do básico.

No início, o organograma da empresa era eu sozinho: eu era o cozinheiro, o motoboy do delivery e o diretor financeiro. O maior soco no estômago foi a escala. No começo, eu tentei focar no mercado B2B, mas percebi rápido que a produção artesanal não aguentava o volume que eles precisavam pelo preço que queriam pagar.

A virada de chave foi olhar para o consumidor final. Peguei cada centavo que entrava, reinvesti e fui construindo a Na Tora tijolo por tijolo.

“O segredo do equilíbrio financeiro é atrair e fidelizar o público que chancela esse diferencial”, Íris Waira.

E por que apostar justamente em defumação artesanal em Belo Horizonte, uma cidade com uma cultura de boteco tão enraizada no óbvio (torresmo, estufa, chapa)? Não deu medo da rejeição?

A ideia bateu forte durante a pandemia. Eu olhava para BH e pensava: a gente tem a melhor cultura de boteco do país, mas faltava unir essa nossa identidade com a técnica e a precisão do *american barbecue*. A Na Tora não faz cópia dos Estados Unidos; a gente faz defumação com alma mineira, usando insumos agroecológicos e processos longos. Nosso cupim defumado, que hoje é o carro-chefe, resume bem isso.

É técnica gringa, mas com o conforto e o sabor que o mineiro reconhece de longe. Foi uma aposta ousada, mas o mercado abraçou justamente porque era um produto altamente diferenciado no bairro.

A grande sacada arquitetônica e comercial de vocês foi a fusão com o Bar do Arlindo. Como foi o *'pitch'* para convencer um ponto tradicional a quebrar a parede e fazer essa dupla?

Foi um processo muito natural. O Bar do Arlindo já tinha o público, a tradição e um giro absurdo de bebida, mas faltava uma cozinha mais robusta, com pratos mais elaborados.

Quando montei a Na Tora na porta ao lado, vi o cenário perfeito. Falei com ele: 'Em vez de a gente brigar por quem vende mais cerveja, vamos somar?'. Quebrar a parede foi a consolidação física dessa lógica.

O cliente senta, pede a bebida do Arlindo e a comida da Na Tora. É uma simbiose perfeita. O Arlindo viu o movimento dele crescer e o faturamento de bebida subir sem precisar gastar um centavo montando uma cozinha complexa. E eu ganhei um salão pronto e um fluxo de clientes

Olhando para a planilha de custos, bebida costuma salvar a margem de lucro de quase todo restaurante. Ao deixar as bebidas com o Arlindo, você abriu mão dessa receita. Como a conta fecha?

Sim, abrimos mão da margem da bebida, e no papel isso assusta muito o consultor financeiro tradicional. Mas a contrapartida operacional compensa demais. Nós dividimos o aluguel e a conta de água com o Arlindo de forma muito simples: meio a meio. Isso dilui imensamente o nosso custo fixo operacional, que é o fantasma que quebra a maioria dos restaurantes nos primeiros anos.

Para a Na Tora, faz todo sentido estratégico. O ambiente do Arlindo traz a *'vibe'* raiz do boteco que compõe a nossa identidade, e a gente consegue focar 100% do nosso caixa e da nossa energia na qualidade da entrega gastronômica. Tenho menos dor de cabeça com estoque de bar e mais foco na eficiência da cozinha.

A defumação é um processo caro: exige tempo longo de forno, gasto com lenha e a quebra de peso do insumo bruto é drástica. Como equilibrar o preço no balcão sem assustar o cliente de boteco?



Tofu defumado na lenha de laranjeira ao molho de mostarda, batata chips, arroz e feijão vermelho, prato da Na Tora.

Esse é o nosso maior desafio de gestão diário. A defumação agrega um valor absurdo para cortes que antes eram vistos como ‘menos nobres’, mas a limpeza da peça e o tempo de *pit* geram uma perda de peso enorme.

Para equilibrar essa balança sem elitizar o preço, a gente faz um trabalho forte de educação do cliente na ponta. A nossa equipe de salão explica que o que está ali no prato não é um PF comum; é um produto técnico, artesanal, de origem agroecológica. Quando o cliente entende o valor do processo e morde o primeiro pedaço, a percepção de preço muda.

E como o público tradicional reagiu a essa operação híbrida?

O cliente que busca o formato ‘raiz’ não estranha a dinâmica?

Olha, no começo é engraçado. Tem cliente que chega aqui sem saber da nossa parceria e toma um susto. Uma boa parte adora de cara essa mistura de gastronomia técnica com o clima informal e descontraído de um bar de bairro. Outros demoram um pouquinho mais para entender a dinâmica de pedir a comida em um caixa e a bebida no outro.

Mas o que a gente acabou criando foi um novo nicho de cliente no Prado: aquele consumidor que quer comer uma proteína com alto padrão técnico, digna de restaurante refinado, mas de bermuda, chinelo e ouvindo a resenha do vizinho de mesa.

Você tem só 28 anos e já fincou uma bandeira pesada no bairro. Qual é a estratégia de crescimento a partir de agora? Pretende replicar o modelo da Comidaria?

Não, o plano agora é consolidação e passos firmes. Acabei de abrir o Gogoia, meu novo restaurante no bairro Nova Suíça, então ele é um filhote recente que está exigindo muito do meu foco e da minha atenção para rodar redondo.

Para a Na Tora, o plano a médio prazo é, talvez, ir para um espaço um pouco maior, que nos permita ampliar os horários de atendimento. Mas não penso em sair replicando a Na Tora em rede de forma desenfreada.

A Na Tora é um projeto muito autoral, muito específico do Prado. A graça e o sucesso do negócio estão em manter essa essência e essa alma que a gente criou aqui.



Martine Gomes

COMO RESSUSCITAR UM BAR EM 30 DIAS?

Diego Sacilotto, campeão do MasterChef, se propôs a reerguer o bar Seu Pedreira em São Paulo; à B&R, ele conta um pouco dos desafios de entrar nessa reforma visual, estrutural e gerencial que viralizou nas redes sociais.

POR **MARIA EDUARDA COLLARES**

SEGUNDO ESTUDO DA Abrasel em 2024, 8 em cada 10 restaurantes fecham as portas com menos de dois anos de funcionamento, número este que pode ser resultado de diversos fatores. Desde uma gestão imatura à própria infraestrutura do negócio, múltiplas situações podem gerar esse fechamento. Mas quantos negócios de alimentação fora do lar tem uma segunda chance?

Para Diego Sacilotto, vencedor do Masterchef Profissionais 2022, a segunda chance não é fácil, mas é possível. Em sua série do Instagram “Ressuscitando um bar em 30 dias!”, ele tenta mostrar que novas oportunidades existem com base no aprendizado, na gestão eficiente e na vontade de fazer acontecer.

Os oito vídeos dessa ressurreição passam desde o processo de reconhecimento dos problemas que levaram o bar ao seu fechamento em menos de seis meses até a reforma completa feita no bar Seu Pedreira, em São Paulo.

O DESAFIO DOS 30 DIAS

Em entrevista a B&R, Sacilotto compartilha sua paixão por novos negócios do setor, as dificuldades em abrir (e manter) um restaurante atualmente e os desafios de uma reforma tanto estrutural quanto gerencial de um negócio em até um mês.

B&R: O que te motivou a gravar essa série de vídeos?

Diego Sacilotto: Eu amo abrir restaurantes. Essa é definitivamente uma das partes favoritas do meu trabalho. Já queria compartilhar um pouco desse processo com quem me acompanha. Ali tinha uma história tão interessante que eu senti que era o momento de fazer isso. Tem muitas camadas superlegais no processo de abrir um espaço novo. Tem obra, cardápio, nome e eu adoro um desafio! Então, a questão dos 30 dias também foi uma forma de me motivar a fazer aquilo acontecer.

Reformar um bar em apenas 30 dias é uma meta agressiva, mas você não partiu do zero. Qual foi o maior inimigo nesse cronograma tão apertado?

Depender de outras pessoas. A obra foi entregue, identidade visual estava pronta, cardápio também, mas faltava mesa e cadeira, coisas na cozinha. Então, tem o tempo dos fornecedores e obra sempre dá problema no meio do caminho.

Até contei em um vídeo de uma bancada de mármore que veio com a medida toda errada, tive que pedir outra. O tempo é definitivamente o maior inimigo, principalmente porque eu estava lidando com os prazos de muitas outras pessoas. No fim, não vai dar para ser em 30 dias. Mas faremos em 35!

FECHAR NÃO SIGNIFICA O FIM

O Seu Pedreira, bar escolhido para passar pela reestruturação, está localizado no bairro Santa Teresinha,

na zona norte da cidade de São Paulo e seu proprietário, Diogo Esteves, passou por diversos treinamentos, capacitações e trocas sobre gestão e técnicas para trabalhar em uma cozinha, agora, profissional.

Antes da ajuda de Sacilotto e dos vídeos, Esteves tinha como ideal ter um bar cheio e movimentado com lanches típicos italianos. No final, o seu negócio acabou fechando as portas em menos de seis meses, consequência que Esteves responsabiliza nos vídeos publicados aos gastos não previstos com a obra, má operação e falta de equipe para manter o bar.

Ao entender melhor o que gerou esse fechamento, Sacilotto comenta as bases para que o bar pudesse retornar como nova perspectiva e atitude, aliando vontade com habilidades de gestão.

O antigo Seu Pedreira havia fechado em menos de seis meses. Qual foi o seu primeiro diagnóstico para que isso acontecesse, além do que foi trazido pelo Diogo?

Então, a meu ver, o grande problema ali foi a falta de experiência. O Diogo tentou abraçar o mundo naquele projeto. Um espaço grande, um cardápio maior ainda e com pratos e ingredientes muito diferentes entre si e com preparos trabalhosos, pouca equipe e uma obra muito cara. No fim do dia, cabia a ele gerenciar e operar quase sozinho uma estrutura que já era gigante antes mesmo de começar.

O que você enxergou no Seu Pedreira que te deu confiança de que ele poderia ser ressuscitado?

“Ter restaurante ou bar não é fácil. Exige investimento de dinheiro, de tempo e entendimento do mercado”, Diego Sacilotto

Acho que tem poucos lugares que não podem ser ressuscitados. Porque eu tenho a experiência e ali já tinha um ótimo ponto e uma pessoa com muita vontade de fazer aquilo dar certo.

O espaço estava em um bom estado, isso ajudou muito no tempo da obra. Reformamos bastante coisa, mas o que tinha lá estava novo, bem cuidado, então a obra não teve que ser radical assim. E de novo, o Diogo tinha um sonho muito verdadeiro e muita vontade de aprender. Não tinha por que não juntar forças e fazer funcionar.

Nesse processo, você colocou o Diogo para aprender a gerir um novo negócio com uma tática totalmente mão na massa. Por que você escolheu essa abordagem?

Diferente de muito do que vemos por aí, meu objetivo não é chegar num negócio que não está dando certo, reformar e ir embora. Isso para mim não faz sentido. Porque você dá na mão do “cara” uma estrutura que ele não vai conseguir sustentar. Entrei como sócio dele no negócio, o bar virou nosso.

Assim como eu estava colocando a mão na massa para reformar, criar um novo conceito e desenvolver o cardápio, eu precisava que ele aprendesse a gerenciar aquilo. E gerenciar está em todas as partes do processo. Não dá para ter um bar só sabendo fazer drink. Você tem que aprender sobre cozinha, bar, compras, limpeza, salão, equipe, só assim você consegue identificar os problemas e as oportunidades do seu negócio. E deu muito certo assim! Ele passou 30 dias

no Martín Carbón, trabalhou em todas as áreas, e hoje sinto ele muito mais preparado para realmente ser dono do Seu Pedreira.

Se você pudesse listar três “pilares de sobrevivência” para um bar não fechar nos primeiros seis meses, quais seriam?

Primeiro, a capacidade de adaptação. Você só conhece mesmo o seu público quando o negócio abre. Então, você tem que estar disposto a se adaptar. Não dá para se prender nos planos que você fez no início se isso não está vendendo ou se a sua operação não sustenta. Se um prato não funciona, eu tiro do cardápio. Se o horário de funcionamento não está dando certo, eu mudo. É tudo uma questão de tentativa e erro.

Em segundo lugar, quantidade de coisas que você vai vender. Tem vários itens que eu quero colocar no cardápio do Seu Pedreira, mas que não vão entrar agora. É uma cozinha nova, aprendendo a trabalhar, uma equipe de salão nova. É muito melhor você começar com um cardápio mais enxuto e ir aumentando ao longo do tempo do que já “chegar com os dois pés na porta” e não dar conta de servir o que você se propôs.

Por fim, muita presença e paciência. Restaurante novo é difícil. Você tem que estar lá olhando tudo. Sempre que eu abro um restaurante, eu fico na cozinha, minha esposa ajudando a gerenciar a sala e tem os melhores da minha equipe ali. Porque é um período de aprendizado e em que você está construindo a sua relação com os clientes. As coisas vão dar errado. E por isso você tem que estar lá, e estar disposto a colocar muito a mão na massa.

QUANDO A GASTRONOMIA



Corrida temática 'Pizza is My Music Run' promovida pelo La Braciera.

ENCONTRA O ESPORTE



Eventos de corrida, descontos por quilômetro percorrido e encontros em bares mostram que o *wellness* pode ser também um modelo de negócio.

POR **MARIA EDUARDA COLLARES**

A BUSCA POR experiências únicas vem se tornando mais importante do que o prato em si. Saborear uma boa refeição em um espaço agradável parece não ser suficiente diante das mudanças sociais e culturais vividas nos últimos tempos, a exemplo da incorporação do movimento *wellness* (bem-estar) na operação de bares e restaurantes. Movimento que, para além das cketas emagrecedoras que já impactam os cardápios, surge para extrapolar os limites do salão e incorporar o prazer da comida à rotina de saúde, bem-estar e prática esportiva.

Para o gestor, a indústria do bem-estar, que movimentou mais de US\$ 6,8 trilhões (R\$ 35,2 trilhões) só em 2024 segundo dados do *Global Wellness Economy Monitor 2025*, representa uma oportunidade de diferenciação ao fugir dos cardápios adaptados e adentrar no dia a dia do público. Algumas operações do mercado de alimentação fora do lar já entenderam isso e estão criando ações ligadas a atividade física como estratégia de marketing, fidelização e geração de lucro.

“O consumidor quer viver marcas, não apenas consumir produtos”, Gustavo Brunello.

PROMOVER BEM-ESTAR COM ESTRUTURA

O fenômeno tem raízes comportamentais claras. Impulsionados sobretudo pela Geração Z, os eventos oficiais de corrida de rua cresceram 85% no Brasil em 2025, segundo a Associação Brasileira de Organizadores de Corridas de Rua e Esportes Outdoor (Abraceo). Isso evidencia a consolidação de um novo estilo de vida em que movimento físico, alimentação e socialização formam um único ecossistema de consumo, no qual a expectativa do consumidor em relação aos espaços que frequenta mudou de forma estrutural. Bares e restaurantes que antes competiam por cardápio e localização passam a disputar também relevância cultural e pertencimento.

Para essa geração, a comida deixou de ser culpa e passou a ser recompensa. A narrativa que associava prazer gastronômico à quebra de disciplina cede espaço a outra, mais equilibrada, em que esforço físico e boa mesa coexistem sem contradição. De acordo com Rodrigo Kimura, criador do *Beer Crew* em São Paulo, grupo que alia corrida, cerveja e descontração, iniciativas nesse formato incorporam pessoas que encontram na comunidade e na convivência com os restaurantes uma forma de socializar sem receios. “A galera gosta desse modelo sem pressão, onde cada um corre no seu ritmo, sem ficar muito nessa ‘nóia’ de performance. É sobre equilíbrio e moderação”, afirma Kimura.

É nessa brecha cultural que bares e restaurantes encontram espaço para construir posicionamento não apenas como destino gastronômico, mas como parceiros de um estilo de vida. E entrar nesse universo

não exige grandes investimentos, mas exige planejamento. O espectro de modelos vai do extremamente enxuto ao estruturalmente robusto, e cada operação precisa calibrar sua entrada de acordo com capacidade operacional e retorno esperado.

No extremo mais elaborado, a pizzeria La Braciera, em São Paulo, investe em estrutura completa e colhe retornos proporcionais. O *Pizza Music Run*, evento que reuniu clientes para uma corrida temática seguida de celebração com comida e música ao vivo, foi estruturado do zero em menos de 20 dias. Os custos envolveram percurso, segurança, equipe operacional, kits, ativações, parceiros, hidratação e produção de conteúdo em tempo real.

Para a gestora de marketing da La Braciera, Monique Lopes, a ideia foi criar uma experiência única para o público. “Buscamos criar algo que vá além da corrida em si, transformando em uma experiência completa e compartilhável”, afirma.

Para o CEO da La Braciera, Daniel Lucco, os principais desafios envolvem uma engenharia complexa de estrutura, operação e experiência do cliente, com atenção minuciosa ao *branding* em todos os pontos de contato. O verdadeiro teste, na sua visão, está em garantir fluidez em toda a jornada do participante, da largada à integração com as unidades do restaurante. O resultado tem se traduzido em aumento de engajamento digital, crescimento da comunidade e identificação mais intensa com os valores do negócio. O CMO da pizzeria, Gustavo Brunello, reforça a importância de pensar numa estrutura atenta a todos os pontos de contato com o consumidor. “O consu-

“A gente (equipe do Piccoli) vive o esporte. Ofereço o que eu gostaria que oferecessem a mim como consumidora e atleta”, Kamili Piccoli.

midor quer viver marcas, não apenas consumir produtos”, afirma Brunello.

No Piccoli Cucina, restaurante de culinária italiana vegana também em São Paulo, a aposta é por um modelo de menor custo de entrada e impacto contínuo: descontos a clientes que comprovem atividade física via *Strava* (aplicativo que monitora práticas de atividades físicas). A iniciativa, custeada pelo próprio restaurante sem parceria formal com a plataforma, tem atraído perfis que dificilmente chegariam ao estabelecimento por outros canais. “Tem sido um grande atrativo para muita gente que não conhecia o Piccoli”, conta a chef Kamili Piccoli. O conselho para quem quer replicar o modelo é direto: antes de definir o desconto, entenda profundamente a estrutura de custos e, acima de tudo, seja autêntico.

COMUNIDADE UNIDA PELA EXPERIÊNCIA

É no campo da comunidade que a integração entre gastronomia e esporte revela seu potencial mais duradouro. O *Beer Crew* opera há mais de uma década com um modelo que dispensa grandes estruturas e se sustenta pela força do vínculo humano que gera. Cerca de 40 a 50 participantes se reúnem mensalmente em um bar diferente, correm de 3 a 5 quilômetros e retornam ao ponto de partida. O bar banca o primeiro chope; o restante do consumo é por comanda individual.

O que parece simples esconde uma engenharia social sofisticada. Não há exigência de ritmo nem julgamento de cardápio no pós-treino. “É uma grande mesa de bar”, define Kimura. O clube trabalha,



Corrida, pizza e apresentações musicais fazem parte das atrações promovidas pelo La Braciera para aproximar a marca do público.

nas palavras do próprio fundador, as duas pontas: leva saúde ao sedentário que olha mais para o bar do que para a calçada, e leva leveza ao atleta que se perdeu na rigidez da performance. Essa inclusão é o que transforma um encontro mensal em comunidade real, com relações que extrapolam o evento e geram pertencimento contínuo entre o correr e o beber.

Seja por iniciativas da própria comunidade esportiva ou por eventos promovidos por negócios de alimentação fora do lar, o encontro do esporte com a gastronomia revela oportunidades de formar consumidores dispostos a consumir bem e atraídos, simultaneamente, pelos valores, benefícios e sociabilidade que essa combinação oferece.

CARDÁPIO SAZONAL COMO MODELO DE NEGÓCIO

Dany Simon e Pablo Inca, sócios do restaurante Cora, falam sobre sazonalidade, a criatividade das alterações periódicas no menu e outros fatores que influenciam a gestão no O Café e a Conta.

ENTREVISTA **POR DANILO VIEGAS**

TEXTO **POR BEATRIZ LOSS**

PENSAR EM ELEMENTOS que tornem seu restaurante único é essencial para se destacar no mercado, e ter um conceito bem-definido pode ser um bom ponto de partida. O restaurante Cora escolheu a sazonalidade como um dos seus diferenciais, fora a localização: a cobertura de um prédio no centro de São Paulo, ao lado do Minhocão.

A gestão do restaurante é feita pelos três sócios, cada um cuidando de uma área. Dany Simon, economista responsável pela gestão financeira; o chef Pablo Inca, que fica com a criatividade da cozinha; e Rafael Capobianco, encarregado da gestão de pessoas. Na parceria entre os três, eles entendem bem os limites de cada responsabilidade e onde elas se encontram.



Pinho Ramos

O restaurante é reconhecido pelo Michelin Bib Gourmand, selo do Guia Michelin voltado para comidas excelentes com ótimo custo-benefício. Em conversa com Simon e Inca para O Café e a Conta, eles falam sobre as dores e as delícias de usar a sazonalidade como conceito, as relações com as comunidades que se construíram a partir do restaurante e o reconhecimento.

Dany Simon (à esquerda) e Pablo Inca (à direita), sócios do Cora, em entrevista ao podcast O Café e a Conta.

Confira a entrevista:

B&R: Como vocês acham que o cardápio pode ser criativo e sustentável ao mesmo tempo, considerando a essência dele?

Pablo Inca: Particularmente no Cora, nós não somos os mais criativos, a gente pega referências e existe um trabalho, digamos que epistemológico, porque a gente precisa entender a natureza dos produtos. Quando a gente fala de sazonalidade precisamos identificar o melhor lugar e o melhor momento e aí aparecem os protagonistas do cardápio. Saber que em cada estação existem determinadas hortaliças e frutas, faz com que a gente se obrigue a pensar e planejar. Às vezes as nossas ideias podem ser muito boas, mas não funcionam para o negócio em si. A sazonalidade é positiva porque quando pensamos em produtos de determinada época, eles são mais abundantes e os preços são menores, que ajuda também no preço que seja acessível.

Quando falamos sobre sazonalidade, estamos falando também sobre gestão rotativa. Quando colocamos o cardápio como uma ferramenta de gestão, há uma preocupação ainda maior em estruturar fichas técnicas, CMV, o custo para isso ser financeiramente sustentável?

Dany Simon: Com certeza. A gente tem uma pequena parte do nosso cardápio que é fixa, que são os pratos clássicos e todo o resto é sazonal. Então a gente tem bastante relacionamento com os nossos parceiros e fornecedores para entender em que época do ano determinado produto vai estar disponível, porque hoje em dia não é sempre no mesmo momento. Temos que ter planejamento para poder nos preparar, entender o custo, pensar na precificação, para ele poder entrar no cardápio da melhor maneira possível, com o preço adequado.

Pablo Inca: Estar em contato direto com os produtores é essencial, principalmente em negócios como o nosso e desses produtores com os quais a gente trabalha, que são pequenos, temos uma relação colaborativa. Acredito muito nesse contato direto, porque eles sabem quais são as nossas necessidades e nós sabemos as deles, é um caminho de ida e volta.

Os parceiros precisam entender essa dinâmica, mas há também o desafio de “educar” o público. Vocês têm os pratos clássicos fixos e que as pessoas voltam buscando aquilo, mas também há a surpresa de ter pratos diferentes que a pessoa pode ou não gostar, como é isso?

Pablo Inca: O público sempre espera alguma coisa aqui no Cora, os nossos clientes já sabem que sempre vai ter alguma coisa diferente. Por exemplo, todo ano durante essa época, fazemos um prato com caqui, então eles já perguntam, já têm essa curiosidade. Às vezes a gente também faz algumas coisas meio surpresa, e aí a gente tem que ter um pouco de cuidado, porque nem sempre é o que o cliente espera, então a expectativa não é sempre alcançada, aí temos que regredir novamente e entrar nesse equilíbrio.

Dany Simon: Tem alguns pratos aqui no Cora que estão desde o início do restaurante, como a tortilla de lula e a couve-flor. E tem alguns que entraram e não vão mais sair, como, o coração de pato e o atum. A gente vê quais pratos são mais icônicos, quais mais representam a nossa cozinha e ao mesmo tempo têm uma boa aceitação para manter, e todo o resto do cardápio a gente muda.

Tendo o selo Michelin Bib Gourmand como uma excelência democrática gastronômica, como vocês enxergam o desafio que o Cora tem de equilibrar o cardápio, fazer uma gestão com sazonalidade, mas também ter preços que não são exorbitantes?

Pablo Inca: Acredito que o Guia e os reconhecimentos não condicionam o nosso trabalho. Ele não nos obriga a ser melhores, acho que isso é uma consequência, um reconhecimento ao trabalho que a gente já vem fazendo. O nosso compromisso direto é com nossos clientes. O nosso trabalho começa de dentro, o reconhecimento é para as pessoas que trabalham com a gente. Dentro da cozinha, a gente apenas manipula, existe toda uma cadeia produtiva, famílias e comunidades inteiras que se movimentam para poder produzir e para que a gente consiga receber o produto. Então o Guia em si é muito legal, mas o nosso trabalho é muito mais subjetivo dentro do restaurante.

Dany Simon: Quando a gente fala dessa questão de preço, custo-benefício, acho que é um reconhecimento de restaurantes com alta qualidade e preço adequado. Aqui a gente trabalha com os melhores insumos, mas quando falamos de custo, o que ajuda bastante a ter preços acessíveis, é que muita coisa é produzida na casa. O Pablo produz o pão, a linguiça, a coalhada, o sorvete. Além disso trazer qualidade, conseguimos reduzir nosso CMV e ter essa relação que o Guia Michelin traz.



Confira o episódio completo
do O Café e a Conta.

A curadoria que destrava a criatividade do mercado

POR **DANILO VIEGAS**

QUEM VIVE DE bar ou restaurante raramente tem tempo de ler um livro inteiro, assistir a um documentário ou acompanhar a última newsletter de tendências. O dia é *mise en place*, virada, cobertura e tíquete-médio. É justamente nesse vão que entra o Garimpo B&R: a curadoria cultural quinzenal que filtra o que realmente importa e traduz para a realidade de quem opera o mercado de alimentação fora do lar.

O programa é um *review* com olhar de negócios. A B&R lê, assiste e pesquisa por você livros, filmes, documentários, palestras, TED Talks, newsletters, relatórios de tendências, podcasts e entrevistas e devolve apenas o que acende uma faísca criativa ou abre uma nova forma de pensar a operação.

A premissa é simples: a B&R faz o garimpo, você fica com o que realmente importa.

Não é resenha acadêmica nem propaganda. É opinião de quem já digeriu o conteúdo e sabe o que conversa com o balcão. A prioridade vai para lançamentos do mercado editorial, conectando inspiração e gestão num mesmo episódio.

O Garimpo B&R chega ao YouTube e ao Instagram a cada quinze dias, com transbordo para a newsletter, para os stories e para a edição impressa da B&R. A estreia da temporada passa por nomes como Anthony Bourdain, Néli Pereira, Ferran Adrià e Rodrigo Malfitani.

O Garimpo é uma extensão da autoridade editorial da marca: o lugar onde o operador encontra, em poucos minutos, o repertório que normalmente levaria semanas para reunir. Inspiração que não fica na teoria, vira decisão dentro do salão.



Na foto, Beatriz Loss apresenta o novo livro Diário de Hospitalidade, de Rodrigo Malfitani, especialmente para o quadro Garimpo B&R.



Confira o Garimpo B&R nas redes sociais.

O boletim semanal que resume o mercado para você

POR **DANILO VIEGAS**

A INFORMAÇÃO QUE move o mercado de bares e restaurantes está espalhada em portais, redes sociais, grupos de WhatsApp e, agora, em respostas de IA que ninguém tem certeza de onde vieram. Apurar tudo isso toma um tempo que o operador não tem. O Radar B&R nasce para resolver esse problema: em até 10 minutos por semana, você sabe o que aconteceu de relevante no setor sem precisar caçar a informação sozinho.

É um boletim sonoro semanal que funciona como o noticiário de referência do empreendedorismo gastronômico. A cada edição, a equipe da B&R cobre de 3 a 5 notícias no formato que importa para quem está na operação: o fato em uma frase, o dado essencial e, principalmente, o que aquilo significa para quem toca um bar ou restaurante.

Entram no Radar aberturas e fechamentos relevantes, movimentos de grandes redes e franquias, tendências de comportamento do consumidor, inovações em cardápio, tecnologia e operação, dados de consumo fora do lar, o mercado de insumos e mudanças regulatórias (vigilância sanitária, legislação trabalhista e tributação).

O tom é jornalístico, ágil e com ponto de vista. A opinião da B&R se concentra no Destaque da Semana, a camada de interpretação que transforma notícia em leitura de mercado.

O Radar B&R vai ao ar toda sexta-feira no Spotify do podcast O Café e a Conta e na home do portal B&R. É a forma mais rápida de chegar ao fim da semana sabendo exatamente o que captou o radar.



Confira o Radar B&R.



MARCA QUE VIRA PERTENCIMENTO

Negócios de alimentação fora do lar estão transformando clientes em comunidade e a logo em objeto de desejo com *merchandising*.

POR MARIA EDUARDA COLLARES

A FAMOSA LEMBRANCINHA de viagens e festas agora também aparece no mercado de alimentação fora do lar. Porém, mais do que uma lembrança de uma boa refeição, o chamado *merchandising* gastronômico tem se tornado uma maneira de construir comunidades e um estilo de vida ligado aos negócios de alimentação.

Atreladas aos valores das marcas de alimentação, copos, camisetas, bonés, broches e o que a imaginação do negócio o levar, esses itens têm se transformado em artigos presentes no cotidiano dos clientes, criando senso de comunidade e *lifestyle* (estilo de vida, em tradução literal).

Para o especialista em *branding* Willian Vitale, “quando alguém veste um item de uma marca, ela está assinando que está conectada com aquela essência.” Nessa lógica, ao invés vez de focar apenas na lucratividade direta desses produtos, a estratégia prioriza o reconhecimento de marca, a criação de vínculos emocionais e a retenção do consumidor na rotina diária.

COMUNIDADES CRIADAS A PARTIR DE VALORES

Cada vez mais, diversas marcas do mercado de alimentação fora do lar buscam alcançar um novo *status* na vida de seus clientes: pertencer a sua rotina e estilo de vida. Consolidada ou não no mercado, negócios do setor já observam nessa estratégia uma forma de ampliar os territórios da marca através da construção de valor e apreço pelo que a marca representa.

À exemplo, o McDonald's vem consolidando sua presença no segmento de *merchandising* como uma ação comercial e uma plataforma de *branding* para aproximar seus valores institucionais do estilo de vida das novas gerações. A investida mais recente, em parceria com a grife criativa *Working Title*, ilustra essa estratégia ao criar uma coleção que vai além do vestuário tradicional, fundindo o conceito de *streetwear* com uma forte carga de nostalgia afetiva, estampada no design clássico dos icônicos arcos dourados.

Mas para operações como a da cafeteria Zé Latte em São Paulo, a construção de comunidades através do *lifestyle* sempre esteve presente, e o *merchandising* foi uma das ferramentas para essa consolidação. “A gente construiu o Zé já pensando na questão do *lifestyle*.”, comenta o sócio Pietro Bruno ao falar, por exemplo, da concepção da mascote e logo da cafeteria, o cachorro Zé.

Hoje, o Zé Latte possui um público diverso: famílias com crianças, jovens maratonistas com seus cachorros e até o pessoal dos escritórios da região do Itaim Bibi, em São Paulo. Segundo Bruno, todos começam a frequentar pelos cafés e bebidas autorais, mas se tornam clientes ao criar conexão com os valores ligados a estética aconchegante e contemporânea da cafeteria.

No final do dia, são os copos que circulam pelo bairro, os adesivos que marcam presença nos computadores dos consumidores e as camisetas vestidas que se expandem para além da região que tornam a marca inserida na vida de seus clientes. “A gente fica muito orgulhoso, porque sentimos que é um pilar muito forte da construção da comunidade”, comenta Bruno sobre os itens.

EXTENSÃO SEM PROPÓSITO NÃO FUNCIONA

Mais do que números em redes sociais e suas comunidades online, o *merchandising* pode ser visto como uma forma de criar embaixadores orgânicos de uma marca de alimentação, que ao, literalmente,

“Construir marca exige parar, olhar para a história, entrevistar as pessoas que fazem parte do negócio, entender para onde se quer chegar e colocar tudo isso no papel”, Willian Vitale.

vestirem a camisa da marca, reverberam os valores estabelecidos pelo estabelecimento e despertam a vontade de possuir algo do negócio que excede o simples ato de comer.

Mas para o especialista Vitale, para construir uma marca forte, é preciso “ter clareza de quem ela é: qual é a personalidade, o posicionamento, o propósito, os valores”. No *merchandising*, não basta criar um boné ou uma camiseta apenas para colocar a sua logo, porque “esses itens precisam ser uma expansão do conceito, do DNA da marca, para que as pessoas tenham genuíno desejo de usar.”, segundo Vitale.

Por isso, antes de comercializar qualquer item não alimentício, o especialista recomenda a criação de um *brandbook*, que seria um guia verbal e visual de como a marca deve se comportar em todos os contextos de forma clara e concisa. “É um manual completo da ideia da marca: quem somos, como falamos, qual é o nosso posicionamento, qual é o nosso propósito, para onde queremos chegar, qual é o nosso tom de voz, como nos comunicamos em cada canal.”, completa Vitale.

COMO CRIAR UM MERCHANDISING PARA O MEU NEGÓCIO?

Antes de pensar em fornecedores, prazos ou estampas, Vitale reafirma que “construir marca exige parar, olhar para a história, entrevistar as pessoas que fazem parte do negócio, entender para onde se quer chegar e colocar tudo isso no papel. Tirar da cabeça e tangibilizar na escrita, no design, na comunicação.”

Só depois desse exercício, segundo o especialis-

ta, faz sentido desenvolver qualquer item físico. E mesmo assim, com cautela, sendo ideal que a linha de produtos comece pequena, com quatro ou cinco itens que dialoguem diretamente com a essência da marca, como fez a Zé Latte. Ela mantém um portfólio enxuto de copos, adesivos, camisetas e ecobags, todos coerentes com o universo do café e do *lifestyle* urbano que a cafeteria representa.

PARCERIAS COMO ATALHO ESTRATÉGICO

Para negócios menores, que não têm estrutura para bancar uma linha própria do zero, as colaborações surgem como um caminho eficiente. No caso do Zé Latte, a parceria com a Birden, loja de roupa masculina, resultou em três camisetas exclusivas desenvolvidas em conjunto e comercializadas fora do espaço do café. “Sempre que aparece uma colaboração, a gente acha que enriquece muito. A gente aprende do outro lado e eles trazem produtos com maior qualidade e assertividade”, comenta Bruno.

Esse modelo de colaboração permite ao pequeno negócio acessar expertise de produto, reduzir o investimento inicial e ainda ampliar o alcance da marca para o público da marca parceira sem abrir mão da identidade própria, desde que a escolha do parceiro seja feita com critério de afinidade de valores.

OS ERROS MAIS COMUNS

O primeiro e mais frequente, segundo Vitale, é criar sem identidade definida: colocar a logo em qualquer suporte e chamar isso de *merchandising*. “Nós brasileiros somos muito bons de vender, de nos relacionar. Mas ainda estamos aprendendo a construir marca.” Sem essa base, o item físico se torna um brinde genérico que não cria comunidade, gera desejo ou fortalece a percepção do negócio.

O segundo erro é subestimar a diferença de ritmo entre a operação de alimentos e a cadeia de produtos físicos. Bruno aprendeu isso na prática: enquanto um novo item do cardápio pode estar sendo ven-



Merchandising transforma clientes em embaixadores: ao vestirem a marca, reverberam seus valores e despertam o desejo além do prato.

dido em três dias, um boné pode levar 40 dias úteis para ser entregue.

Esse descompasso exige planejamento de estoque e capital de giro separado para comercializar o *merchandising* em um negócio. “É um produto que demora mais para sair. Ele pode comprometer um pouco seus números se você não tomar cuidado”, alerta o sócio do Zé Latte.

O terceiro erro é negligenciar a qualidade do item. Uma camiseta que encolhe ou uma caneca que desbota não é só um produto ruim, é uma mensagem sobre a marca inteira. A curadoria de materiais é, portanto, parte da construção de confiança.

O *merchandising* gastronômico, quando bem executado, deixa de ser acessório para se tornar linguagem. Mas, como demonstram tanto o caso do Zé Latte quanto as orientações de Vitale, esse potencial só se realiza quando há identidade clara, planejamento operacional e compromisso com a qualidade.

O QUE BRONZE E VANZETTO TÊM EM COMUM

Felipe Bronze e Renata Vanzetto equilibram a expansão de múltiplos empreendimentos sem perder suas identidades e assinaturas autorais.

POR MARIA EDUARDA COLLARES

O AMOR PELA cozinha desperta o desejo de fazer da gastronomia uma profissão, mas quando o papel de gestor surge, o avental ganha outro peso. É essa relação que une as trajetórias dos chefs Felipe Bronze e Renata Vanzetto, em discussões que desmistificam o mercado de alimentação fora do lar e apontam caminhos para manter os negócios vivos sem abrir mão da assinatura autoral.

Embora operem em nichos distintos, ambos os chefs convergiram exatamente no mesmo diagnóstico: para manter um negócio de pé hoje, o chef preci-



sa se transformar em um gestor de marca e de pessoas em tempo integral.

A chef Renata Vanzetto, CEO do grupo Eme, conta com 7 empreendimentos no mercado de alimentação fora do lar (Motel, Megusta, Mé Taberna, Muquifo, Matilda, Mi.Ado e o Mamma Vanzetto), além da sua carreira como influenciadora, jurada de televisão e gestora em outros negócios ligados à sua marca.

Para chegar até aqui, a Vanzetto construiu sua carreira de dentro para fora. Começou cozinhando pela paixão em Ilhabela antes dos 18 anos, abriu seu primeiro restaurante com o apoio da família e foi aprendendo gestão no erro. A virada veio quando as coisas começaram a crescer e escalar com sua chegada na capital paulista.

Já Felipe Bronze, há mais de vinte anos na profissão, é formado em Artes Culinárias pelo “*Culinary Institute of America*”, além de chef-proprietário dos restaurantes PIPO (SP), Taraz em parceria com o hotel Rosewood e o restaurante duas estrelas Michelin, Oro (RJ). Com passagens pela televisão como apresentador e jurado de *reality shows* culi-



Felipe Bronze e Renata Vanzetto equilibram a expansão de múltiplos negócios sem perder suas identidades e assinaturas autorais gastronômicas.

nários, Bronze ressalta em sua carreira que gestão e cozinha nunca foram caminhos separados, mas que também nunca seriam possíveis sem experiência e pessoas ao seu lado.

LIDERANÇA SE CONSTRÓI COM CULTURA, PROCESSO E GENTE

Bronze guia suas decisões como gestor seguindo três valores principais: cultura, processo e gente. Mantras que, segundo o chef, possibilitam que sua gestão consiga ser ampla e consistente.

Um pilar que se assemelha aos direcionamentos de Vanzetto. Ao ser questionada sobre como consegue manter sua essência em diversas operações simultaneamente, ela responde sem hesitar: “Primeira coisa: uma equipe boa”, na qual ela possa treinar, desenvolver e capacitar dentro da sua própria operação.

INSTINTO ALIADO A EXPERIÊNCIA

Para Bronze, exemplos como a trajetória do Oro mostram o poder de bons instintos e vontade de transformar um sonho em vitórias palpáveis. O restaurante

carioca, criado em 2010, teve sua liderança assumida por Bronze apenas em 2015, mesmo ano em que começou uma série de conquistas com revitalização de sua proposta. Foi o ano em que sua primeira estrela Michelin foi consolidada, por exemplo.

De acordo com Bronze, a virada de chave só aconteceu quando ele e sua esposa e sócia cortaram o romantismo, reestruturaram os processos do zero e persistiram com inteligência corporativa.

Se adaptar e se reinventar também fazem parte da carreira de Vanzetto. A chef relata que já passou por diversos encerramentos de restaurantes e restauração de seus modelos de negócios.

Todas essas mudanças foram apoiadas não só por uma visão ampla de indicadores, prospecções de sustentabilidade e estabilidade financeira, mas principalmente pela segurança da chef em seguir seus pensamentos e sua intuição, segundo a própria Vanzetto.

Com valores norteadores bem claros, os chefs encontram na sua experiência domínio e certo instinto construído durante suas carreiras para direcionar seus negócios.

NOTAS DA REDAÇÃO

Uma curadoria das notícias mais relevantes do Portal B&R, resumidas para você.

Bares e restaurantes devem mapear riscos psicossociais e adotar medidas de prevenção à saúde mental dos colaboradores.



SAÚDE MENTAL: NR-1 ENTRA EM VIGOR

No dia 26 de maio de 2026 entrou oficialmente em vigor a Norma Regulamentadora nº 1 (NR-1) para que empresas se ajustem para melhorar suporte aos trabalhadores quanto à saúde mental. Empresas de todo o Brasil estão sujeitas à fiscalização punitiva das novas exigências, como multas.

A NR-1 é a norma base do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) para a gestão de segurança e saúde no trabalho e que agora amplia seu escopo para incluir os chamados riscos psicossociais, como estresse, burnout e assédio moral, no Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR) das empresas.

Para o mercado de alimentação fora do lar, bares, restaurantes, cafeterias e lanchonetes precisam revisar seus PGRs, identificar fatores de risco no ambiente de trabalho e adotar medidas concretas de prevenção, desde treinamentos e canais de escuta até apoio psicológico para os colaboradores.

Paulo Jelihovschi, líder de Gente e Jornadas da Abrasel, reforça que “não existe gestão financeira, inovações, ações de marketing ou qualquer outro aspecto da rotina de trabalho que vá para frente na mão de um funcionário adoecido improdutivo.”

Saiba mais em bareserestaurantes.com.br/gestao.

CASOS DE PRECONCEITO E DISCRIMINAÇÃO AFETAM RESTAURANTES?

Atos de preconceito, assédio e discriminação cometidos por funcionários pesam cada vez mais no caixa das empresas de alimentação fora do lar. Segundo o Boletim Jurídico da Abrasel de abril de 2026, o CNPJ responde civilmente pelos danos causados por seus trabalhadores durante o expediente.

Pelo Código Civil, o empregador assume a responsabilidade civil objetiva, o que obriga o estabelecimento a indenizar a vítima mesmo sem culpa direta do dono. As condenações partem de R\$ 5 mil e sobem conforme a gravidade e a hierarquia do agressor.

Apelidos ofensivos ou assédio nos bastidores são punidos pela Justiça, que vê a conduta como vício estrutural. O cerco também se fechou na esfera penal, prevendo prisão ao agressor e risco aos sócios em caso de omissão comprovada.

Para se blindar, o advogado Percival Maricato orienta criar regras contratuais de conduta e investir em treinamentos. Se condenada, a empresa pode acionar o direito de regresso para exigir que o funcionário ressarça o valor da multa e os danos à imagem do negócio.

Confira texto completo em bareserestaurantes.com.br/gestao.

FOIE GRAS PODE SER PROIBIDO NO BRASIL

O Projeto de Lei 90/20, do Senado, foi aprovado pela Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania da Câmara dos Deputados e proíbe qualquer comercialização de produtos oriundos de práticas de alimentação forçada em animais. Alimentos como o *foie gras* (fígado de ganso) se enquadram na categoria e podem gerar multas e prisões caso lei seja sancionada pelo presidente.

A iguaria francesa é obtida ao introduzir um tubo na garganta de aves como patos ou gansos. Essas aves são alimentadas forçadamente pelo cano e leva-se à hipertrofia do fígado delas, uma técnica mais conhecida pelo nome *gavage*.

Técnicas como essa já são proibidas em alguns países, mas no Brasil, a proibição é encaminhada pelo senador Eduardo Girão. O PL já poderá seguir para sanção presidencial e, caso seja sancionada, o descumprimento sujeitará o infrator a multas e detenção de três meses a um ano, além de outras sanções administrativas por maus-tratos aos animais.

Entenda mais em bareserestaurantes.com.br/gastronomia.

ONDA ASIÁTICA NO SETOR DE ALIMENTAÇÃO FORA DO LAR?

O avanço do capital chinês no Brasil atingiu o recorde de US\$ 6,1 bilhões em investimentos em 2025, segundo o Conselho Empresarial Brasil-China, e ganhando novas vertentes como o mercado de alimentação fora do lar.

Empresas asiáticas entram no país com modelos de negócios focados em altíssimo volume, margens estreitas e preços agressivos, competindo com redes tradicionais em shoppings, centros urbanos e no delivery.

A Mixue, maior rede de *fast-food* do mundo em unidades, estreou no país com planos de abrir até 100 lojas até o fim de 2026. No mesmo ritmo, a indonésia de controle chinês Ai-Cha inaugurou unidade em São Paulo com faturamento de R\$120 mil em seu primeiro mês no país. Os resultados se traduzem em uma expansão cada vez mais acelerada.

Especialistas apontam que a eficiência operacional dessas marcas e a força do mercado consumidor brasileiro, que possui um PIB expressivo e público jovem, torna o país o principal motor de crescimento e inovação para essas companhias.

Veja matéria completa em bareserestaurantes.com.br/vendas.

FIM DA ESTRELA VERDE MICHELIN

Guia Michelin comunicou a descontinuação do prêmio Estrela Verde, prêmio que destacava restaurantes com práticas sustentáveis e inovadoras em seus negócios. Com o fim da categoria, restaurantes paulistas Tuju, Corrutela e A Casa do Porco serão os últimos a terem esse título no país.

Com a saída do prêmio, uma nova categoria surge. Em um mercado em transformação graças as redes sociais, a nova plataforma *Mindful Voices* chega para reconhecer grandes nomes da gastronomia mundial, conce-

DEMORGAN UNIFORMES
Referência na confecção de uniformes desde 2001.

Dólmãs
Calças
Toucas
Aventais

Conheça nossa linha completa de uniformes de gastronomia.

Aponte a câmera e fale com a gente!

WWW.LOJAUNIFORMES.COM.BR 44 9 8403-7765

bendo a visibilidade de histórias e práticas pioneiras de chefs, hoteleiros e produtores de vinho.

Os novos caminhos do Guia já vêm se posicionando desde o ano passado, ao ampliar sua autoridade em demais nichos do setor gastronômico e da hospitalidade e destacar em escala global “não os lugares em si, mas as pessoas que lhes dão vida”, segundo o guia.

Saiba mais em bareserestaurantes.com.br/asg.



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

Tecnologia invisível muda vendas e gestão de bares e restaurantes



Aline Sordili é especialista em transformação digital e IA, autora do blog *Aprendiz de Cozinheira*.

EM 2026, A inovação que faz diferença está nos bastidores: ajusta preço, antecipa quebra de equipamento e mede, em gramas, o que vai para o lixo. Durante uma década, a alimentação fora do lar apostou na tecnologia performática. Tablet na mesa, QR Code, totem, robô como atração. O resultado foi uma camada visual de modernidade, mas raramente de margem. Neste ano, o movimento começa a se inverter. A tecnologia some do salão e vira infraestrutura. O cliente não vê nada. O operador vê, mês a mês, no balanço.

O Michelin Guide sintetizou o argumento no relatório *Service Is a Culture* (Serviço é uma Cultura): em

um mundo automatizado, o humano vira diferencial *premium*. A tecnologia precisa sumir do contato com o cliente para que serviço e hospitalidade voltem ao centro. O restaurante parece mais humano porque o sistema ficou mais inteligente.

A primeira frente ataca a venda perdida. O pedido entra por voz no *drive-thru*, chat no WhatsApp, totem e aplicativo, tudo integrado ao caixa. Redes globais ampliam inteligência artificial de voz em centenas de unidades, segundo a *National Restaurant Association*. O ganho aparente é eficiência. O real é receita. Cada chamada perdida no pico é um tíquete que foi para o concorrente.

A segunda protege a margem. Telas viram interface de gestão e seguem a lógica das companhias aéreas: o custo da proteína sobe, preço se ajusta; o ingrediente acaba, item some do menu; a previsão é de chuva, a produção cai antes do desperdício.

Os números são contundentes. Estudo da *Waste Management*, de 2025, mostrou que rastreadores automáticos reduziram de 23% a 51% o volume de comida descartada e cortaram em até 39% o custo do alimento desperdiçado por refeição.

Câmeras e balanças com visão computacional medem o que vai para o lixo e cruzam o dado com ficha técnica e venda. O dono que mais protege margem é o que faz o estoque pensar junto.

A terceira frente atua antes e depois do prato. Sensores preveem a falha da fritadeira que não pode parar. Sistemas cruzam giro, compra e ficha técnica para sugerir reposição e cortar sobra.

O desenho de 2026 é claro. A IA chega como camada de margem, previsibilidade e escala. A tecnologia que ninguém vê é a que mais protege quem opera.

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.

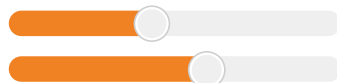
A IA organiza

Plano de crescimento



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

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.

conexaoabrasel.com.br



**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