

B&R

R\$ 25,90
ano 30
#172

fora do lar, dentro do negócio

O TRABALHO EM PERSPECTIVA

A real dimensão do
desafio de treinar e
manter pessoas para
o bem servir no Brasil

**Bares &
Restaurantes**

*Gente cuida de
gente: no Jardim
de Napoli, em SP, o
garçom Carlão há
décadas é mestre
em hospitalidade*



BEBA COM MODERAÇÃO

Stella Pure Gold

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

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



Ano 30 #172

Publicada desde 1/07/1996

A edição 172 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 Mouroli

REPORTAGEM Beatriz Loss, 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: 27.500 exemplares

 bareserestaurantes.com.br

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

 O Café e a Conta

 [bareserestaurantes](https://www.tiktok.com/@bareserestaurantes)

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

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



abrase40**anos**

Melhore suas receitas com o autêntico Bacalhau da Noruega.

Bacalhau da Noruega. Origem que valoriza o seu menu e o seu negócio.

Mais sabor no prato. Mais valor para o seu cardápio. Mais motivos para o cliente voltar. Com o autêntico Bacalhau da Noruega, você leva para a sua cozinha um ingrediente premium, de origem rastreável e qualidade reconhecida no mundo inteiro. Um produto versátil, que pode incrementar receitas e ajudar a transformar cada escolha do seu menu em uma oportunidade para o seu negócio.

- + de 500 anos de tradição pesqueira norueguesa
- Exportação para cerca de 150 países
- Cada peça rende até 30% após dessalgar

A Seafood from Norway faz parte do Conselho Norueguês da Pesca.



Descubra mais possibilidades para o seu menu.

Erling Haaland



O maior gargalo do setor passa pelas pessoas



PAULO SOLMUCCI

setembro de 2026

SE EXISTE UM tema que hoje une empresários de bares e restaurantes de Norte a Sul do país é a dificuldade com mão de obra. O assunto aparece em reuniões, grupos de empresários, pesquisas e conversas de corredor. Independentemente do porte do negócio, encontrar, formar e manter equipes tem sido uma das maiores preocupações de quem empreende na alimentação fora do lar.

Nosso setor depende de gente. Depende de quem recebe o cliente, prepara os pratos, coordena a cozinha, entrega os pedidos, organiza processos e resolve problemas todos os dias. Quando faltam profissionais ou quando as equipes mudam com muita frequência, toda a operação sente o impacto.

Uma das reclamações mais comuns dos empresários é a dificuldade para contratar. Há vagas abertas durante semanas sem candidatos suficientes. Em alguns casos, os currículos aparecem, mas poucos profissionais chegam até o fim do processo seletivo. Em outros, a contratação acontece, mas a permanência é curta.

A alta rotatividade se transformou em parte do problema. Cada desligamento representa novas entrevistas, treinamento, adaptação e perda de produtividade. Poucos negócios conseguem crescer de forma consistente quando estão constantemente começando esse ciclo. Hoje, a rotatividade anual do setor ultrapassa 70%. Na prática, isso significa que muitos bares e restaurantes trocam o equivalente à maior parte de sua equipe em pouco mais de um ano. É difícil ganhar produtividade, formar lideranças e consolidar padrões de atendimento nesse cenário.

Também estamos diante de uma mudança no perfil dos trabalhadores. As novas gerações têm expectativas diferentes em relação ao trabalho, aos horários, à carreira e à qualidade de vida. Isso exige dos empresários novas formas de liderar. Muitas vezes, ferramentas de gestão que funcionavam há dez anos já não produzem os mesmos resultados.

Outro desafio está na qualificação. Muitos empreendedores relatam dificuldade para encontrar profissionais com formação adequada para as necessidades da operação. Em diversas funções, o treinamento precisa começar praticamente do zero. Isso aumenta a responsabilidade das empresas na preparação das equipes.

Ao mesmo tempo, a tecnologia avança rapidamente. Ferramentas digitais, automação e inteligência artificial ajudam a simplificar rotinas e aumentar a produtividade. Mas tecnologia não substitui pessoas. O que estamos vendo é uma mudança na forma de trabalhar. Em muitos casos, o profissional passa a precisar de novas competências para atuar em um ambiente cada vez mais digital.

Tudo isso acontece em um momento de pressão sobre os custos. O empresário precisa investir mais em recrutamento, treinamento e retenção ao mesmo tempo em que administra margens apertadas. Não existe espaço para desperdício. Cada contratação errada pesa no resultado.

Não há solução simples para esse cenário. Precisamos discutir formação profissional, modernização das relações de trabalho, produtividade, uso de tecnologia e desenvolvimento de lideranças. Também precisamos tornar o setor cada vez mais atrativo para quem busca construir uma carreira. São temas diferentes, mas que fazem parte do mesmo desafio.

A boa notícia é que existem empresas encontrando caminhos. Há negócios reduzindo a rotatividade por meio de programas de capacitação, melhoria do ambiente de trabalho e fortalecimento da cultura organizacional. Outros estão revendo processos e usando tecnologia para liberar tempo das equipes para atividades mais importantes. Não existe fórmula pronta, mas já há bons exemplos para observarmos.

É justamente por entender a importância dessa discussão que a Abrasel tem colocado o tema entre as prioridades de sua atuação. A questão da mão de obra estará presente em diversos debates do Salão Abrasel, evento criado para conectar empresários a experiências e a tecnologia de ponta, conhecimento e soluções aplicáveis à realidade dos negócios. O objetivo é discutir problemas concretos e compartilhar caminhos que possam ajudar as empresas a enfrentar os desafios do dia a dia.

O setor de alimentação fora do lar sempre foi um grande gerador de oportunidades. Continuará sendo. Mas precisamos reconhecer que o mercado de trabalho mudou e que as empresas precisarão mudar junto. Ignorar essa transformação não é uma opção.

No fim das contas, estamos falando de pessoas. E talvez seja justamente aí que esteja o principal desafio dos próximos anos. Não apenas contratar melhor, mas criar ambientes onde as pessoas queiram ficar, crescer e construir uma trajetória. Esse é um debate que precisa acontecer agora. Quanto antes enfrentarmos essa questão, maiores serão as chances de construirmos um setor mais forte e preparado para o futuro.

E digo isso porque, conversa após conversa com empreendedores de todo o país, a percepção se repete. O problema da mão de obra deixou de ser uma dificuldade operacional. Virou uma questão estratégica. Quem encontrar formas de atrair e desenvolver bons profissionais terá uma vantagem competitiva enorme. Quem não conseguir fazer isso corre o risco de ficar para trás.

B&R

FORA DO LAR,
DENTRO DO NEGÓCIO

COMER MOVIMENTA

e transforma comportamento, cultura, negócios e conexões.



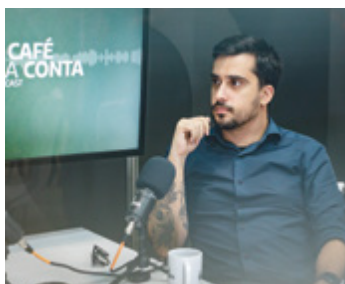
Há 30 anos, a B&R acompanha essas transformações de perto e leva informação para donos de bares e restaurantes.



Leia, assista,
ouça **e anuncie**



A geração Z bebe menos: verdade ou mentira?



DANILO VIEGAS
chefe de redação
da B&R

POUCAS AFIRMAÇÕES CIRCULAM com tanta segurança e tão pouca comprovação quanto a de que a geração Z abandonou o álcool. Ela virou consenso de painel de tendências, mantra de frase de *coach* de gastronomia, uma espécie de verdade universal.

Mas será que isso se sustenta? A IWSR, que acompanha o setor em 15 países, com mais de 26 mil entrevistados, afirmou recentemente ter derrubado essa espécie de mito. Segundo sua pesquisa, entre os jovens em idade legal, 74% haviam bebido nos seis meses anteriores, contra 76% do conjunto de adultos; três anos antes, eram 66%. A retração real está entre os *Boomers*. O Brasil figura entre os mercados onde o consumo jovem mais avançou.

O problema é que outra pesquisa, igualmente respeitável, aponta o contrário. A Gallup, nos Estados Unidos, registra queda: 50% dos jovens de 18 a 34 anos dizem beber, contra 56% acima dos 35, e dois terços já consideram nocivo o consumo moderado.

No Brasil, levantamentos da Kantar e da MindMiners indicam que 55% da geração Z não bebe e que 88% dos jovens de 18 a 25 anos pretendem reduzir. O mercado de bebidas sem álcool saiu de 133 milhões de litros em 2018 para 752 milhões em 2024.

Ué, e aí? As pesquisas não medem o mesmo comportamento, talvez nem os mesmos consumidores, são recortes legítimos, mas distintos. A IWSR pergunta se a pessoa bebeu num período recente e capta a ocasião, inclusive o retorno ao consumo à medida que a renda desses jovens cresce depois dos 25. A Gallup e parte dos estudos brasileiros perguntam se a pessoa se considera consumidora, e capturam percepção e intenção, que hoje pendem para a moderação. São recortes distintos; por isso chegam a respostas distintas.

Uma coisa que me irrita é tratar “jovem” como um termo homogêneo, afinal, mesmo com inúmeros pontos de convergência no comportamento, há diferenças culturais gritantes entre jovens de Paraisópolis, Faria Lima e Santa Cecília, só pro exemplo ficar em São Paulo. Uns são evangélicos, outros marombeiros, outros não bebem, mas usam drogas ilícitas.

E tem o bolso. Não é que o tal do jovem não queira beber, às vezes ele não pode. Chamar de “consciência do bem-estar” o que é aperto financeiro é uma forma elegante de não olhar o poder de compra.

E o meu negócio com isso?

Primeira lição: não é o apocalipse, existe o abuso e a moderação. Para quem administra bar e restaurante, a reflexão é operacional, não moral, afinal, média nacional não descreve clientela. A pergunta certa nunca foi “o jovem bebe menos?”. É “quando, com quem e por que ele bebe?”. Quem responde a isso entende ocasiões de consumo e comportamento do SEU público. O que é fundamental para servir o produto certo pro cliente certo no momento certo. E momento, meu caro, nenhuma geração deixou de comprar.

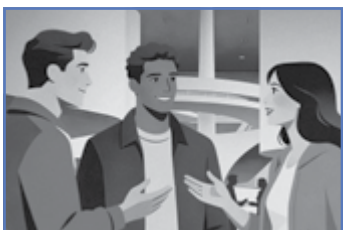
SUMÁRIO



C A P A

O futuro do
trabalho chegou

12



E V E N T O S

Aberto para
o futuro

26



G E S T Ã O

Motor da expansão

32



E X P E R I Ê N C I A

Escolhas
conscientes ganham
espaço no cardápio

36

G E S T Ã O

Reforma tributária e
o que realmente
muda
no seu caixa

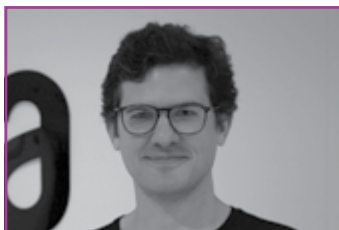
42



G A S T R O N O M I A

O sorvete que
aposta no Brasil

48



V E N D A S

Livre concorrência
em jogo

58



E V E N T O S

O termômetro do
38º Congresso
Abrasel

68



V E N D A S

Tradição não
se negocia

52



V E N D A S

Delivery vira vetor
de expansão

64



T E C N O L O G I A

O formato
encolheu

72

O FUTURO DO TRABALHO CHEGOU

POR **DANILO VIEGAS E DUDA GOMES**

A inteligência artificial já ocupa empregos de entrada, uma geração renegocia o valor do próprio tempo e a escassez de gente talvez tenha prazo de validade. Bares e restaurantes enfrentam, todas de uma vez, as forças que estão redesenhando o trabalho no Brasil.



O BRASIL TEM hoje o menor desemprego da série histórica e, mesmo assim, vagas encalhadas por falta de candidato. Em menos de dez anos, os aplicativos criaram uma renda que disputa com o mercado formal de empregos. A inteligência artificial começou a ocupar funções de entrada no mundo inteiro. Uma geração mudou o que aceita em troca do próprio tempo. O trabalho flexível avança sobre o contrato tradicional. A lei agora cobra das empresas a gestão da saúde mental das equipes. Qualquer uma dessas mudanças, sozinha, já mexeria com um negócio. Todas chegaram juntas. E aí, como se preparar para o futuro do trabalho?

Nenhuma atividade sente tanto esse choque como a alimentação fora do lar. O setor emprega quase 5 milhões de brasileiros, costuma dar o primeiro emprego a boa parte deles e é presencial por definição: ninguém cozinha, serve mesa ou opera uma cozinha em *home office*. O expediente pesa à noite, nos fins de semana e nos feriados, quando o resto do país descansa. Flexibilidade, autonomia e controle da agenda, tudo o que o novo trabalhador quer, batem de frente com a natureza da operação. Se as novas regras do trabalho vão ser testadas em algum lugar primeiro, será nos salões e cozinhas do país.

O diagnóstico repetido nas conversas do setor, a “falta de mão de obra”, explica pouco. Em junho de 2026, o setor teve o maior volume mensal de admissões da série histórica do Caged. No mesmo período, 90% dos empresários diziam ter dificuldade para preencher vagas, segundo pesquisa nacional da Abrasel: 64% por falta de qualificação, 61% por ausência de interessados. A rotatividade anual de 73,49% re-

nova a equipe inteira a cada 16 meses, e a permanência média caiu para 12,5 meses.

O ciclo econômico também aparece nos dados: o trimestre encerrado em janeiro de 2026 perdeu 107 mil trabalhadores no segmento de alimentação e alojamento; o trimestre fechado em abril devolveu 78 mil, segundo levantamento da Abrasel com base na PNAD.

Na ponta da operação, a média nacional ainda suaviza o problema. “É comum que uma empresa tenha que renovar a equipe inteira a cada ano”, afirma Célio Salles, membro do Conselho de Administração Nacional da Abrasel, empresário com 33 anos de setor e cerca de 250 funcionários. Em sua operação, unidades de uma rede de lanchonetes, o indicador disparou: “Historicamente, minha rotatividade era de 100% a 120%. Agora se aproxima de 200%. Se eu contratava 300 pessoas por ano, hoje contrato 400”. Como uma parte da equipe é estável, o giro se concentra na base: “A rotatividade (*turnover*) de primeiro emprego já deve estar acima de 150%. Afirmo com certa segurança que o tempo médio de permanência de um jovem da geração Z no primeiro emprego é de três a quatro meses”, destaca.

O QUE A ESTATÍSTICA NÃO VÊ?

Célio Salles começa pelo número que todo mundo cita, mas poucos examinam. Trata-se da taxa de desocupação de 5,4%, a menor da série da PNAD Contínua. “Existe um tratamento inadequado da taxa de desemprego. Ela mede quem está em busca de emprego formal. O que ela confirma é que poucas pessoas estão buscando emprego CLT”, diz.



À noite, nos fins de semana e feriados, quando o país descansa, salões e cozinhas testam as novas regras do trabalho.

Para ele, a pergunta útil mudou: importa menos quantos estão desempregados e mais quantos ainda querem o vínculo tradicional. “Antigamente existia o CLT e o informal. Hoje existe o CLT, o informal, o ancorado em auxílios e o trabalhador livre, o que os americanos chamam de *gig*.” Ele cita cálculos que circulam entre economistas: incluídos os que pararam de procurar colocação formal, a ociosidade real da força de trabalho chegaria perto de 14%. O número exato importa menos que a conclusão. Há gente disponível no país. Encolheu a fila de quem aceita o vínculo que o setor oferece.

GENTE SERVINDO GENTE

Como fazer a nova geração querer construir carreira na alimentação fora do lar? Salles admite que não en-

“Gradualmente, as pessoas trabalharão mais por afinidade e escolha do que por necessidade”, Célio Salles.

controu a fórmula. Sobre a direção, não hesita. “Gradualmente, as pessoas trabalharão mais por afinidade e escolha do que por necessidade”, projeta. “Elas terão que entender que o trabalho não é a vida delas. Terão que ter clareza do propósito por trás daquilo que fazem e daquilo que as preenche.” Para um setor que sempre viveu de gente servindo gente, o teste está dado: quando trabalhar for cada vez mais uma escolha, é preciso ser um lugar que alguém escolha.

Quando o assunto é engajamento de trabalhador,



Gradualmente, o trabalho deixa de ser só necessidade: afinidade e escolha ganham espaço na forma como a nova geração encara o emprego.

virou lugar-comum as críticas à geração Z. Sobre engajamento, Salles é direto: “Embora se teorize que é uma geração imbuída de propósito, o que aparece no mundo real, na base, é a ausência de propósito. Uma vida vazia, de ciclos muito curtos”, avalia.

Daí para a condenação da juventude seria um passo. Ele recusa. “As empresas estão erradas? Não. Os jovens estão errados? Também não. Eles são diferentes de nós. E quem tem que se adaptar é a empresa, porque é ela que necessita.”. Seu ‘método de contratação’, digamos assim, se resume a uma atração contínua com pouco filtro de seleção, atenção individual a quem mostra potencial e cuidado com o atrito entre gerentes experientes e recém-chegados, agravado, na leitura dele, pela falta de referência familiar de muitos jovens no primeiro emprego.

OBSESSÃO POR PRODUTIVIDADE

Enquanto o humanoide não chega ao balcão, a receita de Salles é concreta. “Obsessão por produtividade”, resume. “Isso se desdobra em busca contínua por simplificação de produto e processo, menos itens no cardápio, produtos mais simples; em revisão da forma de fazer, ‘dá pra fazer de outro jeito?’; e em novos equipamentos e ferramentas, do software à cozinha. O foco deve ser nas tarefas repetitivas: quanto maior a intensidade da repetição, mais rápido o retorno de investir na substituição.”

Nada nessa lista dispensa gente preparada. O estereótipo da mão de obra desqualificada envelheceu: o atendente que administra o salão e três telas de pedidos não cabe nele, nem o cozinheiro que programa produção em equipamento inteligente.



Automação, IA e a escassez mal diagnosticada

Da inteligência artificial ao forno combinado, o avanço da tecnologia no setor só faz sentido quando acompanhado de formação e qualificação de quem está na operação.

A CONVERSA SOBRE tecnologia no mercado de bares e restaurantes costuma parar em um único ponto: falta gente. Mas o avanço da inteligência artificial e da automação física de cozinhas revela que essa leitura pode ser incompleta.

De um lado, a inteligência artificial que organiza dados e prevê demanda expõe o que estava disfarçado de escassez: operações desorganizadas, processos manuais, retrabalho. De outro, a automação física da cozinha revela que boa parte da rotatividade pode nascer de um trabalho pesado demais para se sustentar, não da falta de gente disposta a exercê-lo. Juntas, essas duas frentes ajudam a decompor

o que está por trás da percepção de falta de mão de obra no setor.

O DEBATE QUE MUDOU DE FIGURA

Durante tempos, a discussão sobre tecnologia, IA e emprego girou em torno de uma pergunta binária: a IA vai destruir postos de trabalho ou vai criar novos? É dentro dessa janela de reflexão sobre o papel da IA no mercado que a consultora de inteligência artificial, Aline Sordili, posiciona o debate. Quando questionada se a IA entra como mais um fator estrutural ou pode reverter a percepção de escassez de mão de obra, Sordili é direta ao afirmar que ela pode ocupar as duas posições.

“Ela é um fator estrutural porque é uma tecnologia de propósito geral, que muda a divisão do trabalho, as competências exigidas e a forma de administrar uma operação. Ao mesmo tempo, pode reduzir parte da pressão por contratação, mas não corrige as causas que tornam determinadas vagas pouco atraentes”, explica.

Para ela, a própria expressão “falta de mão de obra” reúne problemas diferentes que costumam ser tratados como se fossem um só. “Há funções e regiões em que realmente faltam candidatos. Há vagas que existem, mas não encontram pessoas com qualificação exigida. E há operações que parecem precisar que mais gente porque estão organizadas de maneira pouco produtiva”, afirma a consultora.

A IA, segundo ela, atua principalmente sobre esse terceiro ponto, e em alguma medida sobre qualificação. “Ela pode acelerar o treinamento, transformar procedimentos em orientações mais acessíveis, ajudar o funcionário a consultar uma informação durante o trabalho e apoiar decisões que antes dependiam da presença constante de alguém mais experiente. O que a IA consegue fazer é retirar das equipes uma quantidade relevante de trabalho que não precisa consumir tempo humano”, expõe Sordili.

Ou seja, a falta de mão de obra não é um bloco único, já que dentro dela convivem a escassez real de candidatos, a falta de qualificação e a baixa produtividade de operações mal organizadas. A IA não resolve os três problemas da mesma forma, mas ajuda a enxergar qual deles está, de fato, em jogo em cada operação.

GENTE X MÁQUINA?

Se a IA ataca sobretudo a desorganização e a ineficiência na gestão, a automação física, que envolve equipamento, *layout* e processo, exige um investimento diferente, que diz respeito a qualificação de quem vai operar a tecnologia. Aqui, o chef, especialista em projetos de cozinhas profissionais e funda-

“No fundo, sempre será pessoas. Os equipamentos estão para ajudar a trazer melhor qualidade de vida e saúde para o negócio”, Jonas Romero.

dor da The Kitchens, Jonas Romero, se conecta com a visão apresentada por Sordili.

Romero é categórico ao afirmar que o conceito por trás da automação nunca foi a substituição. Para ele, “resolver algumas dores do segmento relacionadas à mão de obra é o principal conceito”.

É a partir desse cenário que Romero estrutura o que chama de automação em quatro pilares interdependentes, sendo eles: fluxo de cozinha, tecnologia, processos bem definidos e pessoas. “É um conjunto de quatro pilares. Fluxo de cozinha, ou seja, um projeto, um *layout*, uma estrutura que traga conforto e eficiência para a operação. Tecnologia, e aí a gente entra nesse conceito de automatização de máquinas e equipamentos. Processos muito bem definidos. E pessoas, que é o principal ponto. No fundo, sempre será pessoas. Os equipamentos estão para ajudar a trazer melhor qualidade de vida e saúde para o negócio”, destaca.

Já do lado da gestão, Sordili chega à mesma conclusão por outro caminho. Para a especialista, tecnologia nenhuma substituí a necessidade de capacitação. Ela ainda reforça que o primeiro efeito real da tecnologia bem aplicada não costuma ser reduzir o quadro de funcionários. “Em muitas casas, o primeiro ganho não será operar com menos gente, mas fazer com que a equipe atual trabalhe com menos atrito e consiga se concentrar no que afeta o cliente e a margem”, completa.

O MESMO ERRO

Mas o que acontece quando a tecnologia é adotada sem que o resto da operação acompanhe? Romero já

viu essa resposta de perto, em casos concretos que encontrou em cozinhas pelo país. “É muito comum chegar em várias operações de cozinhas em que o empresário entendeu o conceito do benefício da compra de um equipamento tecnológico, comprou, colocou na cozinha, mas não olhou para os outros pilares. Há vários equipamentos com tecnologia de ponta sendo utilizados como armário de luxo dentro das cozinhas”, conta o chef.

Sordili descreve o mesmo fenômeno do lado da inteligência artificial, com outro nome. Para ela, “o erro mais frequente é tratar um curso de *prompts*, a assinatura de uma ferramenta ou a instalação de um *chatboot* como transformação da empresa. Isso é a adoção superficial. Produtividade aparece quando a tecnologia muda uma tarefa concreta, tem um responsável e produz um resultado que pode ser comparado com a situação anterior”.

A ESCADA DE APRENDIZAGEM

Um dos pontos mais delicados levantados por Sordili diz respeito às funções de entrada, aquelas normalmente ocupadas por quem está começando no setor. Para ela, o efeito mais imediato da IA ocorre sobre tarefas específicas, não sobre cargos inteiros, e no curto prazo a tendência é que a tecnologia sirva para aliviar equipes sobrecarregadas, não para demitir. Mas existe um risco real.

Segundo ela, “as tarefas mais simples também funcionam como porta de entrada e aprendizagem. Quando uma empresa elimina essas atividades sem reconstruir o caminho de formação, pode reduzir os postos iniciais e, alguns anos depois, descobrir que não formou profissionais para funções mais qualificadas.”

O cenário mais problemático, de acordo com Sordili, seria justamente cortar posições de entrada em nome da automação e, ao mesmo tempo, seguir reclamando da falta de gente experiente. A saída que propõe é reorganizar o caminho de formação, não o eliminar. “O profissional pode começar em uma fun-

“Produtividade aparece quando a tecnologia muda uma tarefa concreta, tem um responsável e produz um resultado que pode ser comparado com a situação anterior”, Aline Sordili.

ção assistida por IA ganhar autonomia mais rapidamente e assumir tarefas de maior valor. A tecnologia precisa encurtar o caminho de formação, e não eliminar esse caminho”, expõe.

O VALOR DO INVESTIMENTO

Romero também rebate um dos argumentos mais comuns contra a automação física, o de que ela é cara demais para a realidade de bares e restaurantes brasileiros. Segundo ele, o cálculo muda quando o retorno entra na conta. “O investimento sim é alto, a gente está falando de equipamentos de 100 mil reais, que é um investimento alto se a gente olhar para a questão monetária. Mas se eu considero que um equipamento de 100 mil reais, bem estruturado numa operação, consegue me gerar uma economia de 7, 8 mil reais mês, a gente está falando que ele se paga em menos de um ano. E um equipamento que tem vida útil de 10 anos, então eu não posso nem falar que o equipamento é investimento para longo prazo, para mim é um investimento de curto prazo”, defende.

Para Romero, “não é preciso investir tudo de uma vez, mas é preciso ter um plano claro, um objetivo, sabendo onde eu quero chegar, e buscar essa evolução gradativa”, resume.

É essa lógica, de tecnologia como ferramenta de qualificação e não de substituição, que atravessa o discurso da “falta de mão de obra”. A ausência de gente disposta a trabalhar é só uma parte da equação. Operações pouco produtivas, formação insuficiente e condições de trabalho que ainda pesam sobre quem está na ponta seguem fazendo parte da conta, com ou sem inteligência artificial, com ou sem forno combinado.



“Serviço é roteiro. Hospitalidade é presença”

Consultor e autor de “Diário da Hospitalidade”, Rodrigo Malfitani separa o que a tecnologia pode assumir do que continuará dependendo de gente.

ENQUANTO O SETOR discute quanto da operação a máquina vai absorver, Rodrigo Malfitani propõe uma régua mais simples: descubra o que o cliente espera antes de decidir o que automatizar. Consultor de alimentos, bebidas e gente, com passagens por Cia Tradicional de Comércio, Restaurante Ritz, Quitanda, Grupo Frutaria e Leila Restaurante, ele reuniu 53 artigos publicados desde a pandemia no livro “Diário da Hospitalidade: Crônicas e Reflexões sobre Alimentos & Bebidas & Gente”.

“Quando falamos de hospitalidade, falamos de interesse pessoal, de gentilezas, de pequenos atos, transformar aquilo que é ordinário em extraordinário”, Rodrigo Malfitani.

Para Malfitani, a resposta muda conforme o tipo de negócio. “Nas redes de *fast food*, a expectativa pelo serviço é baixa e o cliente espera mais rapidez e eficiência, menos atrito nessa relação. Aí sim, a tecnologia pode, aos poucos, ir substituindo a mão de obra, como os totens para fazer pedido, já muito comuns”, diz. No *casual dining* e no *fine dining*, o cálculo se inverte: “Não tem como a gente não falar de mão de obra qualificada, treinamento, capacitação, desenvolvimento. É aí que entra a hospitalidade. Esses restaurantes são muito dependentes de mão de obra e vão continuar dependendo”.

A distinção que ele faz entre servir e receber ajuda a entender por que uma parte do trabalho resiste à automação. “Serviço são ações mecânicas, uma transação só comercial, não tem interação, é um roteiro rígido”, afirma. “Quando falamos de hospitalidade, falamos de interesse pessoal, de gentilezas, de pequenos atos, transformar aquilo que é ordinário em extraordinário.” E resume: “Hospitalidade depende de conexão humana, de carinho, cuidado, gentileza e atenção. Precisa de esforço para fazer, não é só serviço”.

Sobre a dificuldade de contratar, ele lista causas conhecidas e uma leitura menos comum. “Por ser um segmento de serviço, de primeiro emprego, não se exige muita qualificação, e a consequência disso são os salários mais baixos”, observa. Mas a virada, para ele, é geracional, a comparação que usa é ambiciosa e proposital: “Assim como houve na Revolução Industrial uma mudança da forma de trabalhar, nós também estamos vivendo isso agora, para entender os anseios das pessoas e como conseguiremos moldar os negócios”.

A conclusão prática desloca o centro do negócio. “O *turnover* (rotatividade) do setor é absurdamente grande, estamos falando de mais de 70%”, diz, citando o mesmo patamar que a Abrasel mede nacionalmente. “Como um negócio que depende de mão de obra, é necessário ter uma estrutura para cuidar de gente, ter gente cuidando de gente. Não dá para falar só de alimentos e bebidas. Os restaurantes precisam falar de gente também. Esse passou a ser o cerne do negócio.”



Foco no funcionário

Para Flávia Carro, o discurso de “falta de mão de obra” esconde um problema mais profundo, o setor não soube atualizar a relação entre quem serve e quem é servido.

O DISCURSO DE “falta gente” no mercado de alimentação fora do lar é uma leitura parcial, de um problema mais complexo. É o que afirma a Diretora do grupo DIEFS (Distribuidores Especializados em Food Service), Flávia Carro. Antes de falar em escassez de trabalhador, ela propõe outra pergunta: o mercado está mesmo lendo direito a própria queda de fluxo? Pós-pandemia, hábitos como delivery e marmita deixaram de ser exceção e viraram rotina, e o consumidor passou a escolher com mais critério a ocasião de sair para comer. O resultado é um duplo desafio, ou seja, quando esse cliente decide viver a experiência presencial, muitas vezes falta funcionário para atendê-lo e o mercado ainda não se ajustou a essa nova realidade.

É a partir desse diagnóstico que Carro propõe um deslocamento de pergunta, trocar “como vender mais” por “como fazer a nova geração querer construir carreira na alimentação fora do lar”; questões que ela reflete nesta conversa exclusiva para a B&R.

Confira a entrevista:

B&R: Você fala em “queda de fluxo” versus “falta de capacidade operacional”, na sua visão, o setor está diagnosticando o problema errado ao focar só em atrair mais clientes?

Flávia Carro: Acho que o ponto principal aqui é que a gente precisa realinhar expectativas. Quando olhamos para a queda de fluxo, costumamos olhar muito para o histórico da alimentação fora do lar, mas pós-pandemia, as pessoas aprenderam a usar o delivery. Antes ele era algo pontual, ligado a pizza ou a situações de emergência, um quebra-galho. Hoje virou hábito. A marmita também ganhou força, por questões econômicas e de saudabilidade.

Então a primeira coisa é entender que sim, o consumidor está com menos dinheiro, e sim, ele está escolhendo com mais cuidado a ocasião certa para gastar. Só que, quando ele decide ter essa experiência, o que pode acontecer? Talvez eu não tenha funcionário suficiente para atender essa expectativa.

Era fácil ter, sei lá, dez garçons para dez mesas. Essa realidade está cada vez mais difícil. Então talvez o consumidor também precise reaprender, quase um padrão mais europeu, de esperar um pouco mais: a comida vai ser boa, mas o atendimento e o prato podem demorar um pouco mais para chegar.

E o funcionário que está ali precisa ter motivo para ficar. Ele precisa enxergar uma expectativa real de crescimento naquele trabalho, a sensação de que aquele emprego lhe dá projeção, não só uma tarefa.

Você propõe trocar “como vender mais” por “como fazer a nova geração querer construir carreira no setor”. Por que essa mudança de pergunta é urgente agora, e não há cinco ou dez anos?

Acredito que teve uma mudança estrutural na relação entre oferta e demanda de trabalho. Há dez anos, a rotatividade sempre foi um problema natural do setor, alguém entrava, o outro saía. Só que isso vinha com uma perda de qualidade constante: a gente treinava um funcionário e, assim que ele estava pronto, trocava de emprego por causa de R\$ 100 a mais. Isso ainda acontece hoje, mas a reposição deixou de ser automática.

Entra a pandemia nessa conta. Ela acelerou uma ruptura importante: muita gente que trabalhava em bar, restaurante ou hotel migrou para outras atividades e descobriu novas possibilidades de renda, rotina e flexibilidade. Ao mesmo tempo, surgiram alternativas de trabalho, plataforma, comércio eletrônico, serviços, com a flexibilidade que essa geração busca.

E tem outro ponto, quando falamos de dez anos atrás, estamos falando de uma geração diferente. Essa nova geração compara emprego de outro jeito. Salário importa, mas agora entram na equação escala, flexibilidade, ambiente, liderança, possibilidade de desenvolvimento e qualidade de vida.

Então não basta mais só contratar, o desafio hoje é atrair, formar, engajar e reter. A alimentação fora do lar precisa voltar a ser percebida como carreira, e não como emprego de passagem, que é o que tem acontecido com muita força.

“Então não basta mais só contratar, o desafio hoje é atrair, formar, engajar e reter. A alimentação fora do lar precisa voltar a ser percebida como carreira, e não como emprego de passagem, que é o que tem acontecido com muita força”, Flávia Carro.

Você diz que, depois de décadas discutindo produtividade via equipamentos, cardápio e tecnologia, é hora de colocar as pessoas no centro. O que muda, concretamente, quando uma empresa faz essa virada de prioridade?

Colocar pessoas no centro significa mexer na operação. Concretamente, isso passa treinar líderes, especialmente gerentes e supervisores, porque muitas vezes a pessoa não abandona o restaurante, o hotel ou a padaria, ela abandona a liderança, por não ter sido valorizada ali. Passa também por criar caminhos reais de crescimento e torná-los visíveis, usando inclusive o marketing para mostrar que dá para crescer ali dentro. E por simplificar processos e cardápios, reduzindo uma pressão que muitas vezes é desnecessária.

Passa por automatizar tarefas que ninguém precisa mais fazer manualmente, e por investir em treinamento que realmente aumente a competência, e a remuneração do funcionário. E passa por ouvir os funcionários com a mesma disciplina com que ouvimos o cliente. A gente fica muito atento ao que o cliente diz; talvez seja hora de fazer esse contraponto e escutar o que o funcionário tem a dizer com a mesma atenção.

Acredito que está na hora do setor medir a experiência do funcionário com a mesma obsessão com que mede a experiência do cliente. Esse é o ponto: mudar o nosso olhar. Passamos muitos anos repetindo que o cliente tem razão, está na hora de dizer que o nosso funcionário também tem razão. É uma equação difícil, mas necessária.

O que precisa acontecer primeiro para que essa mudança comece e quem precisa dar o primeiro passo?

Acredito que a gente volta para se conscientizar de que uma nova geração está chegando, com outros princípios, outros anseios, outros desejos. Todo mundo precisa ter essa consciência.

E a principal delas talvez seja voltar a um ponto forte: não é só o operador que precisa se fazer essa pergunta, é toda a cadeia, de não ouvir apenas o que o cliente quer. A gente sempre foi assim: indústria, distribuidor, operador, todo mundo morre de fazer pesquisa sobre o que o consumidor deseja, o que ele gostaria de comer, quais seriam os novos sabores. Acho que a nossa nova obsessão precisa ser entender o que seria interessante para o funcionário, o desejo dele, ver como viabilizar isso e, com essa resposta em mãos, negociar com governos e entidades para encontrar soluções.

A gente vai ter que se obcecar pelos funcionários. Queremos que o funcionário se encaixe no que oferecemos, mas na verdade vamos ter que nos encaixar nós também. É uma mudança de perspectiva de todos, precisamos de uma nova obsessão, que é como atrair esse funcionário. E isso vale para todos os elos da cadeia.

TECNOLOGIA, LIBERDADE E TAXAS JUSTAS

Seu restaurante já pode ter os três.

keeta



Pronto para

CRESCER?

Na Keeta, você encontra uma parceira comprometida com o seu crescimento e ferramentas para fazer acontecer.



**TAXAS MAIS JUSTAS, PAGAMENTO EM ATÉ 7 DIAS
E LIBERDADE PARA OPERAR SEM EXCLUSIVIDADE
DE CONTRATO.**

Ouvimos o que o seu negócio precisa e colaboramos para **criar as melhores soluções juntos com tecnologia de ponta**, expertise global da Meituan e uma operação brasileira dedicada.



ABERTO PARA

POR **MARCELO SANTOS NETO**

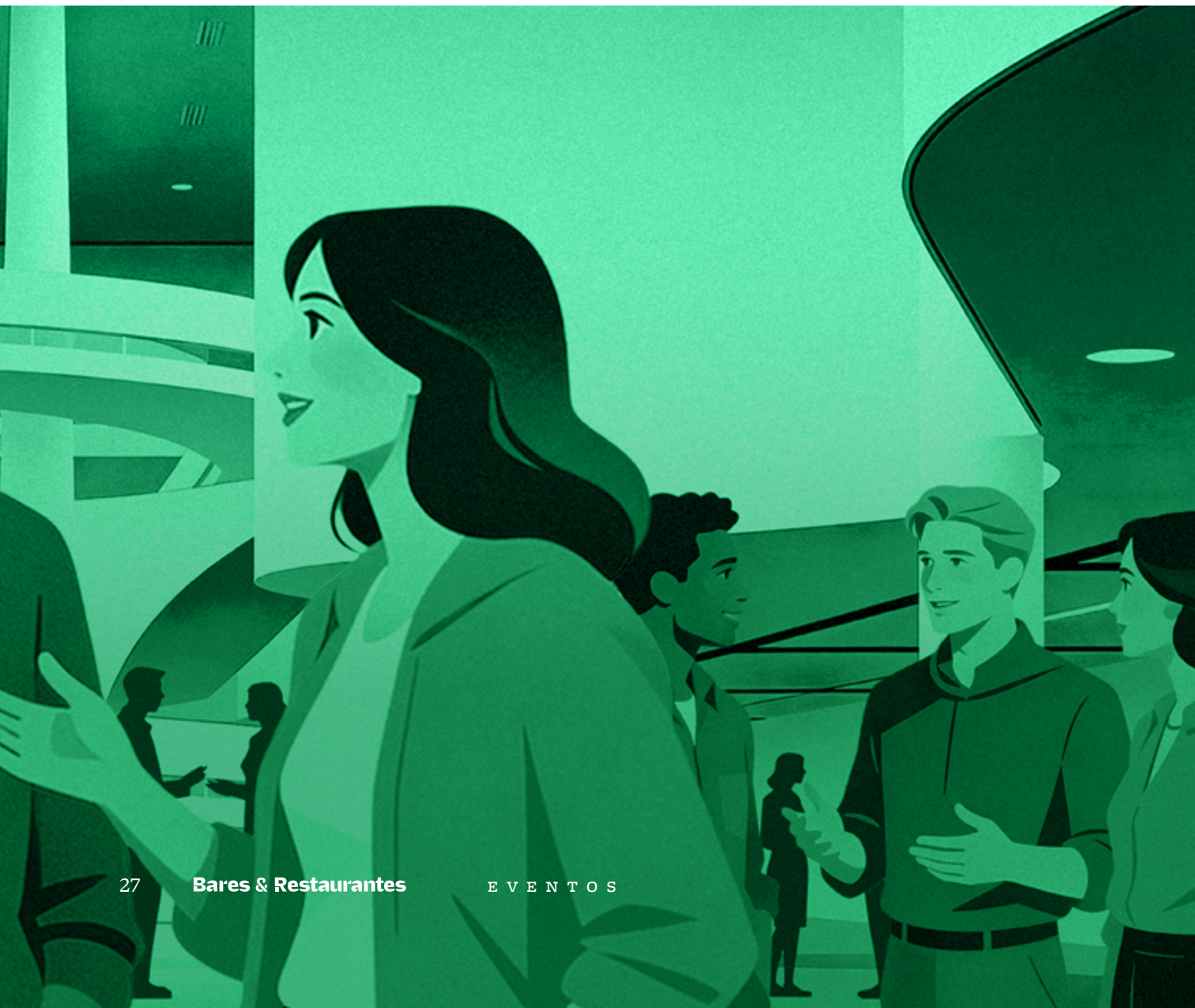
Das Arenas Interativas ao Restaurante do Futuro – Cozinha 4.0, como o Salão Abrasel materializa o conceito de ecossistema aberto no setor de bares e restaurantes.

Rivadavia Coura.



O FUTURO

ESCOLHER. NEGOCIAR. INTEGRAR. Há uma infinidade de verbos que movem o dono de bar e restaurante. Empreender nesse mercado é, todos os dias, se deparar com a responsabilidade de tomar decisões que vão impactar a vida da operação. Entretanto, apesar de parecer uma verdade inerente ao ato de tomar risco, essa gama de escolhas só é possível quando exis-



te um ambiente livre para fazer negócios. Estamos falando de liberdade para decidir o melhor fornecedor; liberdade para definir o melhor equipamento; liberdade para optar por um produto em vez de outro, para escolher quem e como contrata. Enfim, liberdade para ser comercialmente criativo.

Nesse mercado, que respira competitividade, é irreal tentar condicionar o dono de bar e restaurante a uma empresa, a uma tecnologia ou a uma visão verticalizada de mercado. O empreendedor precisa comparar e experimentar. Conhecer o concorrente do seu fornecedor. Combinar tecnologias que ninguém antes aventou. Até chegar à solução que só serve ao seu negócio, porque foi ele quem a visualizou. É isso que um ecossistema aberto propõe: multiplicar os caminhos possíveis. Representar um setor também é ampliar as escolhas disponíveis para quem nele empreende, buscando o desenvolvimento de todos. É aqui que a Abrasel se posiciona e o seu Salão toma forma.

Só que a liberdade de escolha é condicionada por alguns fatores, como circulação, encontro e, acredite, imprevisibilidade. E nenhum mercado conhece esses três aspectos tão bem quanto o de bares e restaurantes. É nos encontros não programados que o empreendedor pode esbarrar em alguém que nunca cogitou procurar, descobrir uma alternativa fora do seu campo de visão, ouvir uma proposta diferente e sair com um novo questionamento. No Salão, as Arenas Interativas surgem desse propósito. O formato foi pensado para a troca, a participação, o contraste e a controvérsia, com vozes diferentes e perguntas reais sobre o que toca o mercado de alimentação fora do lar agora. Aqui, existe uma distância concreta em relação a conversas e palestras pasteurizadas, editadas. Um debate legítimo precisa se expor a dados, à divergência, ao desconforto e à possibilidade de alguém mudar de opinião, gerando um tipo de risco que vale a pena correr. Quer dizer, uma conversa boa não precisa terminar em consenso; precisa gerar aprendizado. Essa é a potência que a imprevisibilidade proporciona.

Mas não se engane: liberdade e imprevisto não significam desordem nem ausência de um bom design. Começando pelo próprio espaço, é preciso uma atmosfera adequada para criar as condições para o ecossistema aberto acontecer. E, no caso do Salão, o Pavilhão da Bienal, dentro do Parque Ibirapuera, não foi um acaso. O cenário coloca o mercado em diálogo com arquitetura, cultura e cidade, em um dos espaços mais simbólicos do país, que inspira liberdade. Lá, as quase 200 marcas expositoras dividem a mesma linguagem visual e deixam a diferença aparecer onde importa: no produto, na solução e no diálogo franco. Afinal, compartilhamento e diversidade se encontram quando diferentes escalas, empresas e visões ocupam o mesmo campo, em equilíbrio sistêmico.

Nesse mesmo território, o encontro vira convivência e, às vezes, significa colaborar; outras, concorrer. São ângulos que coexistem no Salão Abrasel. De um lado, Ambev, Keeta e Stone assinam o evento junto com a Abrasel: três empresas complementares e de referência, investindo na mesma ideia e levando ao mercado o melhor de seus portfólios. De outro, Keeta, 99Food e iFood dividem o mesmo evento: três grandes plataformas de delivery diante do mesmo empreendedor. Empresas complementares constroem juntas. Concorrentes dividem o mesmo espaço. Quem escolhe é o dono de bar ou restaurante e, em última instância, o consumidor, como o mercado pede todos os dias.

Mas há momentos em que essa convivência deixa de ser apenas exposição lado a lado e passa a exigir integração. É nesse ponto que o ecossistema aberto começa a produzir inovação de verdade. É o que acontece na Cozinha 4.0 do Restaurante do Futuro, atração inédita do Salão. Ali, mais de 12 parceiros de segmentos diferentes foram desafiados a fazer suas soluções conversarem dentro de uma mesma cozinha. Tecnologia e automação se unem a processos e pessoas. Uma cozinha operando para valer, desde o pedido no totem, passando pelo recebimento de mercadoria, estoque, pré-preparo, finalização, distribuição e higienização, acompanhando todo o percurso do alimento, da entrada até o cliente. A proposta vai além da exibição de produtos e enfrenta problemas reais, como produtividade, desperdício, controle, dados, melhor uso da mão de obra e redução de tarefas repetitivas. Nesse caso, tecnologia e automação também falam português, sem tropicalização do que funciona lá fora. O Salão Abrasel é um laboratório vivo, criado a partir dos custos da mão de obra, dos hábitos, das limitações e das oportunidades do Brasil.

Essa ambição por soluções e encontros que traduzam a realidade brasileira da alimentação fora do lar não surge por acaso. Ela ganha legitimidade porque o Salão Abrasel nasce de quem vive esse universo todos os dias. A Abrasel é uma associação de empreendedores de bares e restaurantes fazendo um evento para os seus pares e, por isso, sabe como ninguém distinguir as virtudes dos defeitos da operação, as alegrias das dores e as pressões das contradições, proeza que só quem já fechou caixa depois da meia-noite entende de verdade.

É por isso que esta primeira edição do Salão, nos 40 anos da Abrasel, coloca em movimento as relações, os negócios, as ideias, as escolhas, as controvérsias, as integrações e a beleza do acaso. E o que nasce em São Paulo não termina na cidade. Vai persistir no tempo e no espaço, já com novo encontro marcado: dias 17 e 18 de agosto de 2027, em Recife, com o Salão Abrasel Nordeste.

MUDE PARA O BANCO PRA QUEM EMPREENDE

CRÉDITO

CRÉDITO INCENTIVADO, TAXAS A PARTIR
DE 1,79% E PAGAMENTO NO RITMO DAS VENDAS*.

RENDIMENTO

O MELHOR DO MERCADO
PARA PJ, COM LIQUIDEZ DIÁRIA*.

GESTÃO DE FUNCIONÁRIOS

RESOLVA SALÁRIO E PONTO DE FORMA RÁPIDA
E FÁCIL, SEM GASTAR COM SISTEMAS DE RH.

SOLUÇÕES DE PAGAMENTO

VENDA ONLINE COM LINK DE PAGAMENTO,
CHECKOUT E ASSINATURA.

ATENDIMENTO

HUMANIZADO NO SEU BALCÃO, OU PELO CHAT
E TELEFONE COM RESPOSTA EM 5 SEGUNDOS.

stone
pra quem empreende



**ABRA SUA
CONTA PJ**



*Crédito sujeito à aprovação. *Consulte condições em www.stone.com.br/conta-pj/cdb



MOTOR DA

Quando o salão lota e a cozinha não dá mais conta, é hora de expandir; entenda como ferramentas de gestão e linhas de crédito flexíveis, atreladas ao fluxo real de vendas, são fundamentais para escalar negócios de alimentação com segurança.

POR **BRENER MOUROLI**



EXPANSÃO

O MERCADO DE bares e restaurantes vive de modo rotineiro momentos de reconfiguração e inovações; nos últimos anos, isso tem sido cada vez mais evidente. Para o empreendedor que, por exemplo, superou a fase de sobrevivência e agora vê seu salão lotado, ou sua cozinha sobrecarregada pelo volume de pedidos digitais e presenciais, surge um novo e complexo desafio: como financiar o próximo passo sem comprometer a saúde financeira do caixa?

A resposta para essa pergunta passa diretamente pela forma como o mercado enxerga as soluções financeiras. O crescimento estruturado, seja a transição de um trailer para um salão físico, a compra de equipamentos industriais ou a abertura de uma nova filial, exige capital.



Guilherme Freitas, economista da Stone: 'O crédito deixa de ser apenas uma fonte de recursos e passa a atuar como alavanca de expansão'.

A história da Kings Lanches ilustra perfeitamente essa jornada. Criada por Vanderson e Milena a partir de um sonho de infância, a hamburgueria enfrentou o momento crítico de perder sua única fonte de renda em um incêndio. A reconstrução e o sucesso exigiram não apenas a força dos empresários para criar conteúdo autêntico nas redes, mas também uma parceria sólida.

A entrada de soluções financeiras eficientes foi o que ajudou a mudar o rumo da operação, mostrando-se fundamental para a virada de chave.

O CENÁRIO

O cenário do mercado de alimentação fora do lar brasileiro é influenciado por aspectos sociais, políticos e econômicos, além de aspectos climáticos. Logo, o modelo tradicional de crédito, baseado em parcelas

fixas que ignoram as sazonalidades do setor, muitas vezes se transforma em uma âncora que prende o negócio, em vez de uma alavanca para o crescimento.

Para entender as reais dores de quem está na linha de frente, a pesquisa “Código do Empreendedor”, realizada pela Stone em parceria com a Provokers, mapeou os obstáculos dos negócios brasileiros.

Os dados revelam um panorama claro: cerca de 34% dos empreendedores indicam que o maior desafio é vender mais, seguidos por 33% que apontam a dificuldade em obter crédito e capital para crescer. Outros 33% sofrem com os entraves na gestão diária. Contudo, à medida que a empresa ganha maturidade, migrando do perfil de Microempreendedor para Pequena e Média Empresa (PME), a gestão assume o topo das preocupações, atingindo 50% das respostas, enquanto a busca por crédito e vendas passa a representar 29% e 21%, respectivamente.

Esses números comprovam que a necessidade de recursos não desaparece, mas evolui. “Quando o crescimento deixa de ser pontual e passa a acontecer de forma consistente, um restaurante que mantém um fluxo de vendas estável ou opera próximo da capacidade já demonstra potencial para expandir”, analisa Guilherme Freitas, economista e pesquisador da Stone.

CRÉDITO ESTRATÉGICO

Historicamente, muitos donos de bares e restaurantes recorrem a empréstimos em momentos de crise, para cobrir déficits de caixa. Essa prática, segundo os especialistas, mascara ineficiências operacionais. Para eles, o cenário mais interessante é utilizar o capital de terceiros para fomentar investimentos produtivos e é nesse contexto que o crédito estratégico entra em cena.

“Nessas situações, o crédito deixa de ser apenas uma fonte de recursos e passa a funcionar como

“O crédito deixa de ser apenas uma fonte de recursos e passa a funcionar como uma alavanca para acelerar o crescimento, desde que exista planejamento e perspectiva de retorno”, Guilherme Freitas.

uma alavanca para acelerar o crescimento, desde que exista planejamento e perspectiva de retorno”, explica Freitas.

Na edição 163 da Revista B&R, na reportagem “Um é bom, dois é demais? O desafio da 2ª unidade”, o economista e gestor administrativo da rede de restaurantes Donana, O sertão vai virar mar e Vieira Vinhos, Augusto Santos, destaca que um dos maiores desafios que enfrentou para conseguir expansão da segunda unidade foi a dificuldade de acesso ao crédito. “No início, a maior dificuldade que enfrentamos foi o acesso ao crédito. Era muito restrito. A gente ainda não tinha o tamanho que temos hoje, nem a visibilidade. Foi tudo na base da cara e da coragem. Foi um momento difícil”, relata o empresário.

A obtenção de crédito é, por vezes, um momento sensível para os empreendedores do mercado de alimentação fora do lar. Afinal, como garantir que esse compromisso não sufoque o caixa da empresa, especialmente em um segmento exposto a variações climáticas, feriados e datas comemorativas?

A inovação do momento reside em atrelar o pagamento ao desempenho real das vendas. O modelo oferecido pela Stone, através de sua modalidade de Capital de Giro, subverte a lógica engessada das parcelas fixas; o pagamento acontece por meio da retenção de um percentual das vendas diárias.

“Quando o estabelecimento vende mais, o valor destinado à quitação do crédito também aumenta, permitindo que a dívida seja liquidada mais rapi-

damente”, explica Freitas. Por outro lado, quando o movimento diminui, o valor descontado acompanha naturalmente essa queda, aliviando a pressão sobre o caixa.

FLEXIBILIDADE E GESTÃO

A pesquisa evidencia, no entanto, que o acesso a um crédito inteligente resolve apenas parte da equação. Surpreendentemente, 74% dos clientes avaliados não utilizam sistemas de gestão para acompanhar gastos, e 67% ainda realizam pagamentos de forma totalmente manual. Entre as PMEs, 38% fazem o controle de ponto de funcionários em papel ou em planilhas.

Crescer exige profissionalização contínua. Se 59% dos empreendedores de médio porte já enxergam o crédito como uma oportunidade clara de expansão, a execução desse plano depende de tecnologia. A Stone, ao se reposicionar como “o banco de quem empreende”, busca oferecer um ecossistema integrado que vai muito além da tradicional maquininha. Soluções de pagamento como TapStone, Pix, Links de Pagamento e integrações com o WhatsApp (utilizado por 57% das PMEs para vendas) são centralizadas na Conta PJ da empresa, alimentando automaticamente sistemas completos como o Minhas Finanças.

Dessa forma, o empreendedor não contrata apenas um limite financeiro, mas toda uma infraestrutura. “O acesso ao crédito continua sendo importante, mas deixa de ser a única preocupação à medida que a operação exige mais organização”, pontua Freitas. Antes de financiar a expansão para o delivery ou um novo salão, é fundamental analisar a previsibilidade das vendas. Aliando uma gestão minuciosa e performance orgânica nos bastidores do negócio, soluções financeiras ágeis fazem com que os restaurantes ditem o próprio sucesso no Brasil.

ESCOLHAS CONSCIENTES GANHAM ESPAÇO NO CARDÁPIO

Anna Paula Alves, da Ambev, explica como o portfólio *wellness* (bem-estar) transforma novas ocasiões de consumo em oportunidade para bares e restaurantes.

POR **DANILO VIEGAS**

O CONSUMIDOR QUE entra hoje em um bar ou restaurante não é o mesmo de dez anos atrás. Bem-estar, equilíbrio e moderação deixaram de ser tendência de nicho para se tornar critério de escolha, inclusive na hora de pedir a cerveja. O movimento *wellness* (bem-estar, em tradução livre), que já transformou indústrias como a de alimentos e a de academias, chegou de vez à mesa dos estabelecimentos e vem redefinindo o que significa brindar.



*“Quando opções sem álcool ou com menos calorias ganham visibilidade no salão, o estabelecimento passa a atender melhor diferentes ocasiões de consumo e perfis de clientes, ampliando sua conexão com quem busca manter o ritual da cerveja em ocasiões distintas”,
Anna Paula Alves.*

Nesse novo cenário, moderar não é abrir mão do ritual. Cervejas zero álcool, com menos calorias ou sem glúten ampliaram as ocasiões de consumo: o almoço de trabalho, o pós-treino, o compromisso no meio do dia, a noite em que é preciso dirigir de volta para casa. O consumidor alterna, combina e escolhe conforme o momento e espera encontrar essas opções no cardápio com o mesmo protagonismo das versões tradicionais.

Atenta a esse comportamento, a Ambev estruturou um portfólio *wellness* que reúne marcas como Corona Cero, Stella Pure Gold, Michelob Ultra e Brahma 00. Na entrevista a seguir, Anna Paula Alves, diretora de Categoria Cervejeira da companhia, explica quem é esse novo consumidor, o que os pontos de venda que já capturaram essa demanda estão fazendo e por que tratar as escolhas equilibradas como coadjuvantes pode custar caro ao operador.

Confira abaixo:

B&R: O portfólio de “escolhas equilibradas” da Ambev cresceu bastante, mas no salão dos restaurantes que ainda não enxergaram novas ocasiões de consumo e mudanças de comportamento dos consumidores, a cerveja zero álcool ainda costuma ser item de rodapé no cardápio. O que o operador está deixando de faturar ao tratá-la como coadjuvante?

Anna Paula Alves: O portfólio *Wellness* da Ambev foi desenhado para evoluir junto com os hábitos da sociedade, oferecendo mais possibilidades para diferentes momentos e estilos de vida. Para a Ambev, o foco é sempre apoiar nossos parceiros comerciais a compreenderem as novas dinâmicas do consumidor. Quando opções sem álcool ou com menos calorias ganham visibilidade no salão, o estabelecimento passa a atender melhor diferentes ocasiões de consumo e perfis de clientes, ampliando sua conexão com quem busca manter o ritual da cerveja em ocasiões distintas, seja em um compromisso durante o dia ou no pós-treino. Nosso objetivo é ajudar os pontos de venda a transformar essas ocasiões em experiências cada vez mais completas.

Nos dados da Ambev, quem vocês enxergam como o consumidor dessas escolhas equilibradas? É um público *fitness* que não bebia cerveja e passa a entrar na categoria, ou o consumidor tradicional que quer moderar sem abrir mão do ritual?

Enxergamos um consumidor plural, que conecta essas duas pontas, com um portfólio que atende tanto o consumidor regular quanto novos consumidores. São pessoas que priorizam um estilo de vida ativo e o bem-estar, e que encontram opções sem glúten e com baixas calorias em marcas como Stella Pure Gold e Michelob Ultra.

Com o público tradicional, inclusive, mapeamos com clareza o comportamento que chamamos de “zebra”, em que a pessoa alterna cervejas regulares e sem álcool ao longo do mesmo evento. Não se trata de escolher entre uma ou outra, mas sim de ampliar as possibilidades de consumo conforme o momento e a ocasião.

Na prática, como o dono de bar deve colocar essas bebidas no cardápio e no discurso do garçom? Vale criar seção própria, sugerir harmonização, treinar a equipe para oferecer ativamente? O que a Ambev tem visto funcionar nos pontos de venda que já capturaram essa demanda?

Cada estabelecimento possui sua própria dinâmica, e o papel da Ambev é ser uma parceira na construção das melhores práticas de mercado. O avanço tecnológico na produção de marcas como Corona Cero, Stella Pure Gold e Michelob



Opções sem álcool e com menos calorias ganham espaço no salão, ajudando bares a atender novos hábitos e ocasiões de consumo.



Ultra permite entregar uma experiência sensorial de altíssima qualidade. Dessa forma, valorizar o portfólio no ponto de venda, com boa exposição no cardápio, comunicação visual, sugestões de harmonização e um atendimento preparado para apresentar essas opções quando fizerem sentido para o consumidor, é uma forma orgânica de destacar a versatilidade dessas bebidas para qualquer hora do dia.

Uma dúvida comum do operador: o cliente que troca a cerveja tradicional pela zero gasta menos ou gasta igual? Como ficam tíquete médio e margem nessa transição? Há espaço para precificar o zero álcool como produto premium?

O portfólio *Wellness* da Ambev reflete o mesmo rigor de qualidade, tecnologia e valor de marca das nossas opções tradicionais. Entendemos que a presença dessas alternativas no cardápio contribui para enriquecer a experiência do cliente no salão, oferecendo conveniência para que ele aproveite o ambiente de forma confortável. Por serem marcas com posicionamento premium e alto investimento em inovação, essas opções entregam valor percebido ao consumidor e ampliam as alternativas disponíveis para o operador, acompanhando as tendências globais do mercado de bebidas.

Olhando para os próximos anos, quais participações essas “escolhas equilibradas” devem alcançar no consumo fora do lar? O bar que não se adaptar a esse movimento perde cliente para quem, e o que a Ambev pretende oferecer ao operador (em portfólio, material e capacitação) para essa virada?

A cerveja, independentemente do estilo ou das inovações que surgem no mercado, é uma categoria plural, versátil e profundamente conectada à cultura brasileira. Presente em todas as regiões do país, ela tem um papel essencial na socialização, nos momentos de celebração e na economia de bares e restaurantes, e continuará desempenhando esse papel nos próximos anos.

Dentro dessa evolução da categoria, o portfólio *Wellness* surge como uma importante avenida de crescimento, acompanhando novas preferências e ampliando as possibilidades de consumo. A oportunidade está nos bares e restaurantes ampliarem seu portfólio para atender consumidores com diferentes perfis e ocasiões de consumo.

A Ambev trabalha para liderar esse movimento por meio de um ecossistema completo, que reúne marcas reconhecidas como Corona Cero, Stella Pure Gold, Michelob Ultra e Brahma 00, além de materiais de visibilidade, ações de ativação e suporte contínuo aos parceiros comerciais. Acompanhar a evolução das preferências do consumidor é uma oportunidade para que todo o ecossistema de bares e restaurantes continue operando de forma dinâmica e sustentável.

Ser parceiro *ifood* também é crescer além do delivery

Confira soluções que vão
impulsionar seu restaurante
em **todos os canais**





 3S checkout

 Saipos

Totens de
autoatendimento

 anota AI

ifood

Faz tudo
para o seu
restaurante
crescer

REFORMA TRIBUTÁRIA E O QUE REALMENTE MUDA NO SEU CAIXA

A reforma tributária já saiu do papel e transformará a engenharia financeira do setor; com o fim do capital de giro ‘invisível’ e a chegada do Split Payment em 2027, o prazo de adaptação do setor entra em contagem regressiva.

POR **BRENER MOUROLI**

ANTES DE INICIAR SUA LEITURA, CONHEÇA TERMOS IMPORTANTES:

IBS: Imposto sobre Bens e Serviços. É a junção do ICMS (estadual) e ISS (municipal).

CBS: Contribuição sobre Bens e Serviços. Substitui os tributos federais PIS e COFINS.

Créditos tributários: o mecanismo que permite abater o valor dos impostos já pagos na compra de insumos do imposto a ser repassado na hora da venda.

IVA Dual: o sistema macro que une IBS e CBS, criando um modelo de tributação unificado, transparente e alinhado aos padrões globais.

Split Payment: a divisão automática do pagamento. Quando o cliente passa o cartão, a parte do imposto vai direto para o governo, sem encostar na sua conta.

Imposto Seletivo: também chamado de “imposto do pecado”, é uma sobre-taxa aplicada sobre itens específicos, como bebidas alcoólicas e cigarros.

O ECOSSISTEMA DE bares e restaurantes no Brasil é um laboratório diário de resiliência e de inovação. Entre a inflação de alimentos, o apagão de mão de obra e a luta constante para engajar o consumidor, o mercado agora se senta à mesa com um novo ponto a ser observado: a reforma tributária.

Aguardada há décadas, a mudança na forma como o país arrecada seus impostos promete, num horizonte macro, um ambiente de negócios mais racional. No entanto, no curto prazo, exige uma mudança na mentalidade financeira do operador.

Para Paulo Solmucci, presidente da Abrasel, o momento é de expectativa positiva, apesar de incertezas que ainda persistem e da falta de informação clara por parte do governo federal. “A reforma tributária era esperada por todo brasileiro que empreende há muitos anos. Ela trará enormes benefícios para a sociedade, a começar pela transparência. No entanto, sentimos que há falta de informação para que os brasileiros entendam esses benefícios e os passos da implantação”, avalia.

Segundo Solmucci, a alimentação fora do lar garantiu vitórias cruciais na mesa de negociação, alinhando-se aos bons padrões mundiais. “Teremos um desconto na alíquota base de 40%. Também excluímos a gorjeta do cálculo e a parte do delivery que fica com as plataformas”, destaca o executivo. Contudo, não há espaço para amadorismo e para postergação das ações para a adequação da gestão da empresa. A transição, que já está acontecendo durante todo o ano de 2026, exige que o dono do negócio vista de vez o chapéu de responsável financeiro.

IVA DUAL

A espinha dorsal dessa revolução atende pelo nome de IVA Dual – Imposto sobre Valor Agregado –, dividindo-se entre a CBS (federal) e o IBS (estados e municípios). A grande conquista da alimentação fora do lar foi a inclusão no regime específico que garante uma redução de 40% sobre as alíquotas do novo sistema.

Mas como funciona a dinâmica matemática dessa redução? O especialista e sócio-fundador de Souto Correa Advogados e Vice-presidente da CACB (Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil), Anderson Cardoso, traduz o jurídico: “Em síntese, o CBS substituirá a COFINS e o PIS, e o IBS substituirá o ICMS e o ISSQN. A nova alíquota terá redução de 40% para operações de fornecimento de alimentação por bares e restaurantes”.

Outro ponto trazido pelos especialistas é a necessidade de compreensão de que o desconto incide sobre a alíquota, e não sobre a base de cálculo. Com esse redutor, a expectativa da Abrasel, como trazido por Solmucci, é que o setor opere com uma alíquota efetiva ao redor de 16%, podendo recuar para a faixa de 12% com o uso inteligente dos créditos.

MATEMÁTICA DOS CRÉDITOS TRIBUTÁRIOS

Na prática, o imposto pago na compra do insumo vira crédito para abater o imposto na venda do prato. Esse movimento recebe o nome de crédito tributário. Cardoso destaca que “cerca de 60% dos insumos do setor (itens da cesta básica) têm alíquota zero”, o que liga o sinal de alerta dos empresários para as ações que devem ser executadas.

E aqui reside uma pegadinha: se não há imposto cobrado na origem, não há crédito a ser apropriado no destino. “Itens em que não houver incidência, como alíquota zero, não haverá IBS ou CBS pago a ser creditado”, alerta Cardoso. O operador precisará de uma engenharia de cardápio afiada, avaliando não apenas o custo do produto, mas a “carga de crédito” que ele injeta na operação. Além disso, a apropriação

“A reforma trará benefícios e transparência. O setor garantiu a exclusão da gorjeta do cálculo e o desconto na alíquota base de 40%”, Paulo Solmucci.

de créditos por empresas adquirentes de refeições é vedada (salvo exceções de *catering*), o que exigirá criatividade comercial no mercado corporativo. Ou seja, se uma empresa comprar uma comida de um estabelecimento de alimentação, ela não poderá usar os impostos embutidos nessa conta para abater nos impostos que ela deveria pagar ao governo.

DIRETO PARA O FISCO

Chegamos ao ponto de maior dor no capital de giro: o Split Payment, que é a liquidação financeira da operação. Pense no seguinte cenário: sabe aquele dinheiro do imposto que “dormia” na sua conta e ajudava a girar a operação por até 30 dias? Isso acabou, pois com esse novo formato a retenção do imposto ocorrerá na fonte. Quando o cartão passar na maquininha, a instituição financeira dividirá os cifrões: o valor do serviço vai para você, e o valor do imposto vai direto para o Fisco.

Cardoso explica: “Diante disso, o fornecedor deixa de receber o valor dos tributos e recolher aos cofres públicos somente no final do período de apuração, o que reduz, consequentemente, seu capital de giro durante esse intervalo de tempo”.

Ao analisar a perda do dinheiro que dormia no caixa, Solmucci é pragmático destacando que esse processo simplifica a rotina dos empresários. “Isso simplifica, porque não haverá muita complicação para prestar contas ao Estado”, entretanto ele ainda não deixa de evidenciar que um dinheiro que ficava nas empresas acaba fazendo falta no dia a dia. “Nossa expectativa é que o setor vai ficar apertado. Quem não tomar conta do seu caixa corretamente pode ter surpresas negativas”, ressalta o presidente.

IMPOSTO SELETIVO

O mercado de alimentação fora do lar é abastecido, principalmente, por alimentos e bebidas, e, se o alimento tem desconto de 40%, as bebidas alcoólicas estão fora do desconto por enquanto. Não apenas ficam de fora da redução e pagam a alíquota integral, como também devem sofrer a incidência do Imposto Seletivo, que ainda será regulamentado.

Solmucci explica que “Ele [o Imposto Seletivo] deve incidir sobre bebidas alcoólicas, mas também sobre bebidas açucaradas e outros itens. Essas alíquotas ainda não foram definidas pelo governo, que está dificultando a visibilidade do impacto delas”. Apesar de não haver uma decisão final por parte do governo, a expectativa é que não haja aumento da carga tributária atual, afastando a necessidade de repasse para preços e compressão de margem no setor.

Luiz Henrique Amaral, advogado especialista em tributação, destaca o risco de autuação para quem não separar as rubricas no PDV. “O documento fiscal deverá ser preenchido com segregação dos valores sujeitos ao regime específico daqueles sujeitos ao regime geral. Não havendo segregação, o valor total da operação estará sujeito ao regime geral”, adverte Amaral.

Ou seja, se o sistema bater o combo “Hambúrguer + Cerveja” numa linha só, o desconto de 40% sobre o hambúrguer será perdido. A parametrização dos NCMs (Nomenclatura Comum do Mercosul) deixou de ser uma rotina secundária e virou questão de sobrevivência do negócio e estabilidade do caixa.

HORA DA ADAPTAÇÃO

Uma pesquisa realizada pela Abrasel, que ouviu 1.480 empresários de bares, restaurantes, padarias, lanchonetes, pizzarias, cafeterias e outros estabelecimentos de alimentação fora do lar entre os dias 20 e 28 de julho de 2026, em todas as regiões do país, acende um alerta. O levantamento aponta que cerca de 61% dos empresários não se sentem preparados, sendo 43,9% “pouco preparados” e 17% “nada prepara-

“Itens em que não houver incidência, como alíquota zero da cesta básica, não gerarão IBS ou CBS para ser creditado”, Anderson Cardoso.

dos” para as mudanças e demonstra desconhecimento sobre regras, cronograma e decisões necessárias para a adaptação relacionadas a reforma tributária.

A associação aponta que o setor precisa de um grande esforço de orientação para evitar decisões equivocadas. Em sua avaliação, a Abrasel pontua que o poder tem apresentado falhas em esclarecer estas questões, não apenas aos empresários, mas a toda a sociedade. Por isso, segue cobrando das instituições públicas mais clareza e detalhamentos sobre as implicações e o calendário da reforma.

Para Paulo Solmucci, a pesquisa mostra que o debate sobre os impactos da reforma ainda está sendo ofuscado por uma questão mais urgente: a necessidade de informação. “Antes mesmo de discutir se a reforma será positiva ou negativa para cada empresa, é preciso garantir que o empresário compreenda as regras do jogo. A tomada de decisão exigirá planejamento tributário, revisão de processos e entendimento dos novos mecanismos. Sem informação de qualidade, o risco de erros aumenta e o custo da adaptação pode ser maior.”

Na contramão dessa incerteza, o processo de adaptação para as regras estabelecidas na reforma tributária já começou para alguns. Exemplo disso é a incidência do campo de IBS e CBS nas notas fiscais desde 3 de agosto de 2026. O empresário Sergio Peixoto, franqueado do Spoleto e Domino’s em Salvador, já colocou em movimento sua equipe para blindar a gestão. “Já comecei a rever o planejamento financeiro das minhas operações visando equilibrar o fluxo de caixa, que certamente será muito impactado a partir de janeiro de 2027”, revela Peixoto.

A situação apontada pela pesquisa é ainda mais preocupante entre as empresas optantes pelo Sim-

*“Não havendo a correta segregação no documento fiscal, o valor total da operação estará sujeito ao regime geral, sem a dedução”,
Luiz Henrique Amaral.*

ples Nacional, que representam 71,3% dos entrevistados. Apenas 10,6% afirmam estar se preparando ativamente para a antecipação da escolha do regime tributário, prevista para setembro de 2026.

Segundo a pesquisa, 33,6% dos empreendedores dizem não ter informações suficientes sobre as mudanças. Outros 29% reconhecem a importância da decisão, mas afirmam precisar de mais informações e ferramentas para escolher o regime mais adequado. Já 26,8% consideram o prazo curto e avaliam que o mercado ainda não está preparado para orientar as empresas. Somados, esses grupos representam 89,4% dos respondentes optantes pelo Simples Nacional.

Além disso, é fundamental entender que o regime regular impõe novas rotinas de conformidade. O governo instituiu recentemente um programa de conformidade tributária, sinalizando que a prioridade inicial será a orientação antes da autuação severa neste período inicial de adaptação.

Essa janela de tolerância é o momento exato para alinhar o sistema sem o risco iminente de multas pesadas. Outro eixo central envolve as vendas de empresa para outras empresas, sobre as quais Amaral faz um alerta em relação ao fornecimento de alimentação para pessoas jurídicas, como nas modalidades específicas de *catering*. Esses modelos estão excluídos do regime específico.

No caso da gorjeta, a regulamentação é cristalina: para ficar fora da base de cálculo, o repasse ao funcionário deve ser integral, limitado ao teto de 15% do valor do consumo, e rigorosamente destacado no documento fiscal. Se o sistema misturar a taxa de serviço com os produtos, o Fisco cobrará imposto sobre tudo. É uma verdadeira prova de fogo para os

sistemas de suporte interno, que deverão comprovar a trilha auditável desde a maquininha até o contracheque do garçom.

2027

A partir de 2027, as regras começam a valer, com a CBS integral e o IBS iniciando sua escalada. O tempo de transição, que cresce 1% ao ano, é uma oportunidade de ouro para oxigenar o caixa. O maior ponto cego do operador hoje é tratar a reforma como um problema distante, quando, na verdade, trata-se de uma transformação estrutural imediata que exige revisão completa do modelo de negócios.

Amaral destaca um ponto importante: “a Receita Federal já confirmou publicamente, que o Split Payment não estará disponível em janeiro de 2027, quando começa a cobrança efetiva de CBS e IBS, sem que isso impeça o início do novo sistema, que seguirá operando pelos meios tradicionais de recolhimento até a implantação do mecanismo”. Apesar disso, donos de bares, restaurantes e outros negócios de alimentação devem, sim, se organizar para a aplicação completa das mudanças tributárias.

A orientação institucional é clara: traga seu contador para a mesa, consuma informação de qualidade e faça do seu ERP o seu melhor funcionário. Solmucci destaca que a Abrasel recomenda que os empresários acompanhem os informativos da associação e as recomendações trazidas por ela. Além disso, orienta que empreendedores “busquem um diálogo efetivo com os seus contadores. O contador ajudará a conhecer qual seria a necessidade de capital de giro ao longo dos anos da transição. Informação de qualidade certamente fará a diferença para todos”.

Outras recomendações para a preparação dos negócios para os impactos no caixa são a adaptação dos contratos de software, garantia da trilha de auditoria da gorjeta (limitada a 15% e repassada integralmente para não ser tributada) e atenção especial no capital de giro para ele não sofrer com as mudanças.



Sistema de gestão para varejo e foodservice

O PRINCIPAL SISTEMA DE GESTÃO PARA FOOD SERVICE DO BRASIL.

Tudo o que seu negócio precisa para vender, operar e crescer em um só sistema.



UMA OPERAÇÃO INTEIRA CONECTADA.

VENDAS & EXPERIÊNCIA

Mais vendas. Mais experiência.

Programa de Fidelidade

Pontos e cashback para aumentar a recorrência.

Autoatendimento

Tablet na Mesa e QR Code para pedidos direto pelo cliente.

CANAIS & PAGAMENTOS

Seu negócio conectado em todos os canais.

Delivery

Conecte os principais aplicativos de delivery à sua operação.

Pagamentos

Integração nativa com as principais maquininhas do mercado.

OPERAÇÃO & COZINHA

Mais agilidade do pedido à produção.

KDS

Mais organização e agilidade na produção.

Hardware & Periféricos

Balanças, catracas e periféricos homologados.

GESTÃO & CONTROLE

Controle para decisões melhores.

Estoque & CMV

Controle de insumos, fichas técnicas e controle de custos.

Financeiro

Fluxo de caixa, DRE simplificado e relatórios para gestão.

TECNOLOGIA ANDROID

Seu PDV onde o seu negócio precisa.

Utilize o PDV Legal em maquininhas, celulares, tablets e totens de autoatendimento

FISCAL & LEGISLAÇÃO

Preparado para as exigências do mercado.

NFC-e & NF-e

Emissão rápida, simples e segura.

Reforma Tributária

Sistema atualizado para as novas exigências fiscais.



**MAIS DE 12.000 CLIENTES
JÁ ESCOLHERAM O PDV LEGAL.**
Faça como eles e acelere suas vendas!

Conheça o PDV Legal.
Aponte a câmera para o QR Code
e agende uma demonstração.



www.pdvlegal.com.br



O SORVETE QUE APOSTA NO BRASIL

Sem pistache, sorveteria aposta em mandioca e cumaru para se diferenciar, driblar a sazonalidade e crescer com um consumidor que mudou a relação com a sobremesa.

POR **DANILO VIEGAS**

A **BIJU MANI** nasceu em 2021 com uma decisão de negócio antes de uma decisão de sabor: ser uma sorveteria brasileira num mercado moldado por referências internacionais.

A marca comandada pelo chef sorveteiro Guilherme Geraldini não trabalha com gelato nem com pistache, dois dos códigos mais valorizados do setor. Transformou a brasilidade em posicionamento e diferencial competitivo. A estratégia rendeu reconhecimento. Em março, a casa virou a primeira marca do país a entrar no top 10 do *Gelato Festival World Masters*, considerado o Oscar do sorvete artesanal, com o sabor autoral Appia.



Crédito:

O movimento acontece num setor pulverizado. Segundo a ABIS (Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes), o Brasil tem cerca de 11 mil empresas de sorvetes e gelatos, com faturamento anual acima de R\$ 15 bilhões sendo 92% de micro e pequenos negócios. O consumo per capita, medido pela Abrasorvete com a EJFGV, chega a 7,7 litros por ano, e São Paulo concentra 20% do total.

Para o operador, o dado decisivo é onde e quando esse consumo acontece: quase 70% das compras ocorrem nas próprias sorveterias, e o sorvete aparece sobretudo como sobremesa (64%), durante passeios (60%) e como lanche (21%). É um produto de ocasião e de experiência, e é exatamente nesse ponto que a Biju Mani estrutura seu negócio.

SORVETES AUTORAIS E ARTESANAIS QUE VENDEM

O cliente chega pedindo o sabor da moda e é convidado a experimentar mandioca, cumaru ou jabuticaba. Essa provocação vira uma espécie de conversão do cliente. Para diluir a sazonalidade e elevar o tíquete médio, a casa agregou café e sobremesas sem sair da proposta artesanal, com um grão único e especial no lugar de uma cafeteria completa.

O delivery, que parece improvável para sorvete, responde bem: o produto sai em pote pronto e congelado, e chega na temperatura ideal de consumo. Ainda assim, Geraldini é direto sobre o limite do modelo de rua. O frio pesa, mas a chuva é o pior cenário, e uma loja de rua sente isso muito mais do que uma de shopping, por exemplo.

A mudança de comportamento mais recente tem nome: canetas emagrecedoras. Pesquisa da Abrasel mostra que 61% já perceberam alteração no consumo, e a sobremesa é a mais afetada, com 65% relatando queda na procura. A Biju Mani lê o movimento sem alarde. Para Geraldini, o público não para de consumir sorvete, apenas escolhe com mais critério.

A aposta da casa é que desejo e consciência ali-

mentar não são excludentes. Um produto 100% natural e com pouco açúcar já se apresenta como opção mais saudável.

Na conversa a seguir, Geraldini detalha como a brasilidade vira diferencial de negócio, a lógica por trás da educação do paladar, as estratégias para sustentar a operação fora do verão e a leitura da marca sobre o novo consumidor:

B&R: Ser uma sorveteria brasileira, sem gelato e sem pistache, é também uma decisão de negócio. Como esse conceito vira diferencial competitivo?

Guilherme Geraldini: Quando a gente surgiu, em 2021, esse conceito de sorveteria brasileira não estava em alta. É um movimento dos sorveteiros da nova geração, que passam a valorizar o que temos de melhor aqui. A Biju nasce justamente de não encontrar sorveterias brasileiras de qualidade.

Por isso a gente bate nessa tecla de ser uma sorveteria, de trabalhar com sorvete, e desmistificar a ideia de que só o gelato é bom. A gente costuma brincar que existe uma síndrome do gelato: para ser bom, tem que vir de fora. A gente estudou sim com mestres italianos, foi aprender a base com eles, isso não dá para negar. Mas ficamos em décimo lugar no maior campeonato de gelato do mundo trabalhando com sorvete. A palavra não importa, o que importa é o produto.

O nome Biju Mani já comunica esse posicionamento. Como ele foi construído?

Biju vem daquele docinho vendido nos faróis, o bijuzinho. No começo era só Biju, mas a gente sentiu que faltava alguma coisa. Como cursei gastronomia, na disciplina de cozinha brasileira eu conheci a rainha do nosso país, a mandioca. É um insumo encontrado de norte a sul, em todas as classes sociais e de diversas formas, con-



Sem pistache ou creme de avelã, a Biju Mani usa ingredientes nativos para educar o paladar e lucrar o ano todo.

sumido inclusive pelos povos nativos. Então a gente foi buscar mais brasilidade. O Mani vem da mandioca, da mandioca. A gente simbolizou a brasilidade também no nome.

Não ter pistache no cardápio virou estratégia. Como esse trabalho de educar o paladar ajuda o negócio?

Nossa primeira loja fica numa região que valoriza muito o tradicional, perto do Butantan e do Jaguaré, bem pertinho de Osasco também. O público gostava do italiano, então foi um processo de educação complexo. A gente veio na onda do pistache, mas nunca trabalhamos com pistache, porque ele não é brasileiro, não é plantado

*“Por isso a gente bate nessa tecla de ser uma sorveteria, de trabalhar com sorvete, e desmistificar a ideia de que só o gelato é bom”,
Guilherme Geraldini.*

aqui. E também é uma forma de provocar o cliente. Ele chega querendo aquele sabor, não tem, e aí a gente convida a provar outra coisa.

A mesma lógica vale para o cumaru, uma especiaria sensacional que lá fora é muito usada e aqui a gente não valoriza. A nossa estratégia é incentivar: não sabe se gosta? Prova. Hoje já consolidamos um pouco mais, o público entendeu melhor a proposta, mas continua sendo um trabalho constante.

As canetas emagrecedoras mudaram o consumo de sobremesa. Como manter a desejabilidade do sorvete diante desse novo consumidor?

É uma tendência muito forte, a gente discute bastante isso com os colegas, como o uso da caneta tem impactado o faturamento. O que a gente entende é que o público não deixa de consumir, ele só muda a preferência, fica mais assertivo na escolha do sorvete.

A gente traz algumas soluções, tem opções *diet* que ainda não chegaram a todas as lojas. Mas acredito que o nosso sorvete por si só já é uma opção mais saudável: 100% natural, com pouco uso de açúcar. Isso já coloca a gente na dianteira. Eu tomo uma bola e me sacio, tenho sabores mais doces e menos doces, e opções complexas como o Appia. É uma demanda que veio para ficar, com versões proteicas e sem adição de açúcar, mas o nosso foco continua sendo o sorvete artesanal e natural. Esse é o nosso *core*.

FISH BURGER E FISH & CHIPS SE TORNAM TENDÊNCIA NO BRASIL.

Sabe qual o peixe está por trás desse sucesso no mundo?
A GENUÍNA POLACA DO ALASCA.

Por que a escolher:

- ✓ CARNE BRANCA
- ✓ 100% SEM ESPINHAS
- ✓ PESCA SUSTENTÁVEL
- ✓ PREVISIBILIDADE E PADRÃO
- ✓ FÁCIL MANIPULAÇÃO
- ✓ 100% SELVAGEM

Onde encontrar:



NÃO CONFUNDA: Existem duas polacas do Alasca. A Genuína Polaca do Alasca: origem Alasca, vendida somente em blocos, produção selvagem e sustentável.
ATENÇÃO: A polaca do Alasca vendida em filé no Brasil não é de origem do Alasca.



Selvagem, Natural & Sustentável



Tatiana Bassi em entrevista ao
O Café e a Conta no Templo
da Carne Marcos Bassi.

TRADIÇÃO NÃO SE NEGOCIA

Em entrevista ao O Café e a Conta, Tatiana Bassi conta como equilibra tradição e inovação, enfrenta os desafios do setor e adapta o restaurante aos novos hábitos de consumo.

ENTREVISTA **POR DANILO VIEGAS**

TEXTO **POR BEATRIZ LOSS**

MANTER A ESSÊNCIA de um negócio construído por uma geração anterior é um grande desafio, ainda mais quando esse legado carrega o peso de ter revolucionado todo um setor. É o caso do Templo da Carne Marcos Bassi, que completa quase 48 anos e hoje é conduzido pela segunda geração da família, seguindo o que o fundador chamava de “arroz e feijão”: qualidade e padrão que não se negociam.

Quem enfrentou esse desafio foi Tatiana Bassi, filha mais velha de Marcos Bassi. Desde então, ela lidera o restaurante com a missão de expandir o legado do pai, sem perder a identidade da casa.

O universo da carne ainda é majoritariamente masculino, o que torna esse desafio ainda maior para Tatiana. Assumir a linha de frente desse negócio significou provar um domínio que muitos colocaram em dúvida.

Na entrevista com a proprietária, ela fala sobre sucessão familiar, credibilidade em um mercado dominado por homens, os novos hábitos de consumo e as experiências que fazem o cliente voltar.

Confira a entrevista:

B&R: Como começa a história do Templo da Carne Marcos Bassi e quais foram os principais marcos dessa trajetória?

Tatiana Bassi: Eu sou a segunda geração, sou filha mais velha de uma família de duas meninas. Apesar de nós termos já um mercado bem receptivo para as meninas, tanto na pecuária quanto nos restaurantes, nas churrasqueiras e nas churrascadadas, ainda a gente tem um pouco de resistência, digamos assim. Mas aos poucos vamos conseguindo mostrar que a gente não está aqui para brincar.

Nós temos esse restaurante há quase 48 anos e já passamos por diversas fases, tanto econômica, quanto de costumes. Marcos Bassi, para quem não conhece, é um ícone. Não é porque eu sou filha dele que eu estou falando isso, pode pesquisar no Google. É o cara que realmente revolucionou o consumo final da carne.

Além de empreender, você também tem a missão de preservar um legado construído pelo seu pai, Marcos Bassi. Como é assumir essa responsabilidade e conduzir o negócio na segunda geração?

É realmente uma responsabilidade imensa. Meu pai é falecido, infelizmente, há 14 anos, e desde o primeiro dia que ele não estava mais aqui, eu pus como meta de vida levar comigo esse legado adiante e fazer com que todos os brasileiros, paulistanos, quicá o mundo, conhecesse todo esse legado que ele deixou.

Ele ajudou a desenvolver a qualidade do animal, do produto, até chegar ao consumidor. Foi

a ponte entre restaurante, supermercado, dona de casa, frigorífico e pecuarista.

Foi ele quem introduziu o conceito da carne porcionada e transformou o mercado tanto operacional quanto economicamente. A proposta era oferecer ao consumidor final, no supermercado, um produto com mais praticidade e confiança: cortes limpos, padronizados, embalados a vácuo e identificados por uma marca que garante a origem, a qualidade e a consistência de cada peça.

Quais são os desafios atuais para vocês continuarem se mantendo relevante? Como você está enxergando novas ocasiões de consumo e as mudanças com canetas emagrecedoras? Como o Templo da Carne está respondendo a isso?

Eu vou voltar um pouquinho nessa história. Meu pai costumava dizer, “filha, o arroz e feijão está pronto”. O arroz e feijão, ele queria dizer que era padrão e a qualidade, que isso não se mexe. Em qualquer momento da nossa jornada, ou de qualquer negócio que exista, acredito que esse é o cerne do sucesso de qualquer produto.

As outras partes são o floreio, onde você pode mexer, mas sempre seguindo o ponto primordial, que é qualidade e padrão.

Na época do meu pai, anos 80 até o começo dos 2000, ele priorizava a fatura. Então, tinha um ojo de bife com 500 gramas. Como precifica isso? Hoje é impossível vender um ojo de bife de 500 gramas, as pessoas não compram. Nas esperas de domingo, ele também dava aquelas tor-

tilhas espanholas, com batata e ovo. Se eu fizer isso hoje, o cliente come a cortesia e vai embora.

A fatura foi substituída pela experiência e preço. Agora a gente já está em 2026, com canetas emagrecedoras, e mais do que isso, o desejo de uma vida mais saudável comendo carne.

Sobre cardápio e estoque: o que mudou nesse tempo?

Hoje em dia temos uma diversidade imensa em todos os sentidos. Muitas vezes, na mesma família, tem uma pessoa vegana, uma carnívora, aquela que gosta de carne, mas come só um pedacinho, e tudo bem.

A gente tem um palmito pupunha que é sucesso entre todos os meus clientes, principalmente os que não comem carne. Como tudo aqui, ele é feito na brasa, na casca, por três horas. A gente tem os legumes na brasa, que vem no *rechaud*, que é uma delícia. Nas saladas, temos vários tipos, que inclusive eu precisei melhorar porque eram poucas opções.

Os peixes também, meu pai era resistente, mas eu o convenci de ter três tipos de peixe no cardápio. Todos feitos na brasa.

Fazer tudo na brasa parece ser também uma forma de preservar a identidade do Templo da Carne Marcos Bassi. Como vocês conseguem manter esse equilíbrio entre inovar e, ao mesmo tempo, preservar o conceito, a qualidade e a consistência?

Vou bater na tecla do arroz e feijão, porque

“Meu pai costumava dizer, ‘filha, o arroz e o feijão está pronto’. O arroz e feijão, ele queria dizer que era padrão e a qualidade, que isso não se mexe. Em qualquer momento da nossa jornada, ou de qualquer negócio que exista, acredito que esse é o cerne do sucesso de qualquer produto”, Tatiana Bassi.

para quem tá empreendendo agora é importantíssimo. Então, em tempos de *char broiler*, o Templo da Carne Marcos Bassi continua com a churrasqueira a carvão e não se mexe nisso.

E nós abrimos o delivery, estamos com duas unidades de *dark kitchen* e caminhando para a terceira. E, nessas unidades nós precisamos utilizar o *char broiler*, porque garante a padronização do churrasco, já que permite um controle preciso da temperatura.

Eu sempre ouvi que carne é uma comida que não anda bem, que perde um pouco de qualidade na moto. Como vocês vencem esse desafio e quais dicas você pode dar para quem também empreende com carne no delivery?

Falando da minha experiência: nós jamais poríamos um corte do dianteiro no delivery, porque ele é extremamente marmorizado, tem muito colágeno e a hora que ele esfria, fica ruim.

Tem que ter conhecimento do produto que você está comercializando. Eu nasci dentro de um açougue, então passei a vida inteira ouvindo sobre isso e experimentando.

No delivery, a escolha do corte e da gramatura faz toda a diferença. Um bife ancho entre 250 e 300 gramas, por exemplo, é ideal porque permite acertar o ponto com facilidade. Depois de sair do *char broiler*, ela continua cozinhando levemente dentro da embalagem durante o transporte, chegando à casa do cliente exatamente no ponto esperado. Então, existem carnes que você vai vender no seu delivery e outras não.

O universo da carne ainda é majoritariamente masculino. Como mulher e à frente de um negócio tão tradicional, quais foram os principais desafios para conquistar credibilidade e mostrar que você tinha total domínio do negócio?

Acho que, no meu caso, o desafio foi um pouco maior justamente por ser filha do Marcos Bassi. As pessoas me testam o tempo todo. Mas eu sempre fui muito disciplinada. Aprendi muito com o meu pai, ele é o meu grande ídolo. Costumo brincar que ainda quero ser igual a ele quando crescer. Depois de 14 anos à frente do negócio, sinto que conquistei reconhecimento, hoje sou bem recebida nas entrevistas e nos cursos que ministro, os *Meet & Grill*, realizados na sala VIP do restaurante, estão sempre lotados.

No começo, enfrentei resistência até dentro da própria equipe. Cheguei a ouvir que nem sabia espetar uma picanha. Em vez de responder, mostrei na prática, que dominava o processo. Acredito que credibilidade se conquista assim, demonstrando conhecimento e competência no dia a dia. Com o tempo, o reconhecimento vem naturalmente.

É possível crescer e profissionalizar a gestão sem perder o “olho do dono”? Como você mantém essa proximidade com o salão, a equipe e os clientes?

A casa anda de acordo com o movimento do dono. Você pode ter certeza de que aquele garçom que te atende com arrogância, displicência, não tem atenção da diretoria, não tem o cuidado de um RH e não está sendo visto.

Eu tenho funcionário, aliás, a maioria deles, está aqui há mais de 30 anos. Eles vestem a camisa. Mas o meu cliente quer ser chamado pelo nome, então eu não posso jamais esquecer desse funcionário que está aqui comigo há anos. Ele tem os clientes dele que trazem o neto, o bisneto.



Confira o episódio completo do O Café e a Conta.

TAXAS NEGOCIADAS COM AS ADQUIRENTES

Confira as condições especiais para associados Abrasel:

Getnet
Uma empresa da Santander

 Débito

A partir de
0,63%

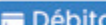
 Crédito D+30

A partir de
1,63%

 Crédito D+1*

A partir de
3,08%

Safrapay

 Débito

A partir de
0,95%

 Crédito D+1*

A partir de
3,46%

 **PagBank**

 Débito

A partir de
0,83%

 Crédito D+30

A partir de
1,95%

 Crédito D+1*

A partir de
3,18%

cielo |  **EMPRESAS**

Condições válidas até 31/07/2027

 Débito

A partir de
0,62%

 Crédito D+30

A partir de
1,62%

 Crédito D+1*

A partir de
3,11%

cielo |  **bradesco**

Condições válidas até 31/07/2027

 Débito

A partir de
0,62%

 Crédito D+30

A partir de
1,62%

 Crédito D+1*

A partir de
3,11%

*Taxa praticada em 02/09/2026 sujeito a alteração

A Abrasel busca as parcerias e você decide o melhor para o seu negócio!

BUSQUE SUA SECCIONAL PARA MAIS INFORMAÇÕES



Danilo Mansano, vice-presidente da Keeta no Brasil, em entrevista exclusiva à B&R.

LIVRE CONCORRÊNCIA EM JOGO

Danilo Mansano, vice-presidente da Keeta no Brasil, revela que contratos de exclusividade frearam a expansão do país e defende que a livre concorrência beneficia bares, restaurantes, entregadores e consumidores.

POR **BEATRIZ LOSS**



“A lógica de um mercado aberto é que o crescimento de cada empresa deve ser resultado da sua capacidade de gerar mais valor para o cliente final (consumidores, restaurantes parceiros e entregadores)”, Danilo Mansano.

O MERCADO BRASILEIRO de delivery vive um momento de virada. Depois de anos com o iFood como líder absoluto e praticamente sem disputa, a chegada de novos concorrentes tem mudado o jogo e trazido de volta um ingrediente que estava adormecido: a disputa por preço, por tecnologia e, principalmente, pela atenção do consumidor.

Um dos protagonistas dessa nova fase é a Keeta, braço internacional da chinesa Meituan, considerada a maior empresa de delivery do mundo. A companhia desembarcou no Brasil em 2025 com um plano de investimento bilionário e a promessa de repetir por aqui o sucesso construído na Ásia. Começou pelo litoral paulista, em Santos e São Vicente, chegou à capital e à região metropolitana de São Paulo, mas teve sua expansão nacional adiada diante de um cenário de exclusividade contratual entre restaurantes e concorrentes.

Segundo o Radar Econômico, a Keeta executou até agora apenas cerca de 10% dos R\$ 5,6 bilhões reservados para o Brasil. A meta original previa 15 regiões metropolitanas até junho de 2026 e mil cidades até o fim do ano. Hoje a operação segue concentrada em 11 cidades, todas no litoral e região metropolitana de São Paulo. Um recuo que levanta a dúvida sobre se o mercado brasileiro, com sua cultura de contratos de exclusividade e uma empresa líder consolidada há anos, é mais resistente à entrada de novos concorrentes do que outros países onde a Meituan já operou.

Essa disputa chega diretamente ao caixa dos estabelecimentos: em contratos de exclusividade que amarram redes a um único aplicativo, em cláusulas de banimento que impedem a adesão a novos entrantes, em metas de volume garantido que podem empurrar um restaurante para páginas menos visíveis dentro do próprio aplicativo. Entender essas regras é hoje parte do trabalho de qualquer dono de bar ou restaurante que dependa de delivery para fechar as contas do mês.

A B&R conversa com Danilo Mansano, vice-presidente da Keeta no Brasil, para entender como essa disputa está sendo travada e o que muda para donos de bares e restaurantes no país.

O PONTO DE VISTA DA KEETA NO BRASIL

B&R: Vocês costumam resumir a estratégia no Brasil em dois pilares: mercado aberto e investimento em estrutura. Como isso tem se refletido na operação hoje?

Danilo Mansano: Quando falamos em mercado aberto, não estamos tratando do desenvolvimento do mercado como um todo. A lógica de um mercado aberto é que o crescimento de cada empresa deve ser resultado da sua capacidade de gerar mais valor para o cliente final (consumidores, restaurantes parceiros e entregadores).

Contratos de exclusividade ou que obriguem o restaurante a utilizar a plataforma reduzem a competitividade, desestimulam a inovação e limitam o crescimento do próprio mercado. Por isso, um ambiente de concorrência aberta beneficia todos os participantes desse ecossistema.

O outro pilar da nossa estratégia é a infraestrutura. Hoje, o mercado brasileiro de entregas é predominantemente um mercado de indulgência, como noites e finais de semana. Já nos mercados mais maduros, o delivery faz parte da rotina, com a maior demanda no horário do almoço dos dias úteis. Um dos principais fatores que limitam o uso do delivery nesse período é o tempo de entrega. E é justamente esse desafio que a infraestrutura busca resolver.

Por isso, embora tratemos mercado aberto e infraestrutura como dois pilares distintos, eles são complementares. Um ambiente competitivo incentiva a inovação, enquanto a infraestrutura torna essa inovação perceptível para o cliente final.

A Keeta executou apenas 10% dos R\$ 5,6 bilhões reservados para o Brasil. O ritmo mudou de “agressivo” para “paciente” por estratégia, ou porque o mercado se mostrou mais fechado do que previsto?

Com certeza o segundo ponto. A intenção da Keeta permanece a mesma desde a decisão de iniciar operações no Brasil: expandir sua atuação no país. O que mudou foi a compreensão do mercado após o início da operação.

Antes de entrar no Brasil, realizamos estudos de mercado, entrevistamos consumidores, restaurantes e entregadores e avaliamos o ambiente regulatório, incluindo as diretrizes estabelecidas pelo Cade em 2023 sobre contratos de exclusividade.

Após três meses de operação em São Paulo, identificamos que cerca de 50% das redes de restaurantes estavam sujeitas a algum tipo de restrição contratual. No Rio de Janeiro, esse número é de 55%, valores significativamente superiores ao cenário que esperávamos encontrar e acenderam um sinal de alerta.

Diante desse diagnóstico, tivemos de tomar uma decisão estratégica e optamos por priorizar a solução desse problema estrutural antes de ampliar nossa operação.

Sobre os cupons agressivos: eles têm gerado alertas do Cade sobre guerra de preços no setor. Como isso se sustenta no médio prazo e existe risco de distorcer a concorrência para o pequeno restaurante?

Os cupons fazem parte da estratégia da Keeta, mas seu papel muda ao longo do tempo. No curto prazo, são um investimento para formar a base de usuários necessária para que a plataforma opere de forma equilibrada. No médio prazo, o foco passa a ser a experiência, tornando a qualidade do serviço o principal fator de fidelização. Já no longo prazo, a estratégia prioriza o fortalecimento da marca e investimentos em infraestrutura.

Nesse contexto, os cupons são um investimento típico de marketplaces B2C. Eles reduzem o preço para o consumidor, aumentam o volume de pedi-

“A intenção da Keeta permanece a mesma desde a decisão de iniciar operações no Brasil: expandir sua atuação no país. O que mudou foi a compreensão do mercado após o início da operação”, Danilo Mansano.

dos dos restaurantes e ampliam as oportunidades de renda dos entregadores, com o custo sendo absorvido pela plataforma. Em um mercado competitivo, esses incentivos estimulam a concorrência, ampliam as opções de escolha e beneficiam todos.

Como a Keeta enxerga novas ocasiões de consumo, fora almoço e jantar, para bares e restaurantes incrementarem a renda?

Um dos diferenciais da Keeta é sua atuação global. Por meio das marcas Keeta e Meituan, operamos em diversos mercados e reunimos a maior base mundial de pedidos, restaurantes, entregadores e consumidores. Essa escala gera dados e conhecimento que podem ser transformados em oportunidades para os parceiros.

Na China, por exemplo, a análise dos dados mostrou uma alta demanda pelo KFC em horários em que as lojas estavam fechadas. A recomendação foi testar um cardápio de café da manhã, iniciativa que contribuiu para o desenvolvimento da K-Coffee.

Esse modelo também é aplicado no Brasil. Cada restaurante recebe apoio da equipe comercial para identificar oportunidades com base em dados e experiências de outros mercados. Em São Paulo, uma rede localizada em estações de metrô, antes cética em relação ao delivery, passou a tratá-lo como um dos principais motores de sua expansão após implementar essas recomendações.

O QUE FICA DESSA DISPUTA

Fica claro que a disputa pelo delivery brasileiro não é apenas uma guerra de cupons. Por trás dos descontos nas plataformas, há uma briga por infraestrutura, confiança de restaurantes e por um consumi-

dor que ainda está aprendendo a considerar outras opções além do líder de mercado. O principal obstáculo enfrentado pela Keeta não foi a aceitação do consumidor, mas as cláusulas de exclusividade e bannimento que hoje prendem redes de restaurantes a uma única plataforma, um nó contratual que, segundo a própria empresa, é responsável por metade ou mais das redes bloqueadas nas praças onde já opera.

A Keeta diz que joga um jogo de longo prazo: mesmo com apenas uma fração do investimento prometido executado até agora, a empresa aposta que o mercado brasileiro, hoje o quinto maior do mundo em delivery, tem espaço para dobrar de tamanho nos próximos anos. Para bares e restaurantes, a entrevista mostra que a diversificação de plataformas tende a aumentar o fluxo de clientes e faturamento do estabelecimento, ainda que o processo de romper contratos de exclusividade não seja simples nem isento de custos.

Há também uma mudança de comportamento em curso, que interessa diretamente a quem vive de vender comida. Se o delivery brasileiro ainda é, nas palavras do executivo, um mercado de indulgência, concentrado em noites e fins de semana, movido mais por desejo do que por necessidade, a aposta das plataformas é empurrá-lo na direção de um mercado de alimentação, com pedidos também no horário de almoço e em dias úteis. Isso, somado ao uso de dados para identificar novos horários e formatos de consumo, pode abrir uma segunda linha de receita para negócios que hoje dependem quase exclusivamente do movimento de balcão ou do delivery noturno.

Agora, o mercado acompanha se as promessas de expansão, tecnologia e redução de taxas da Keeta vão se confirmar ou se o mercado brasileiro vai continuar impondo o próprio compasso a um dos maiores *players* de delivery do mundo.



+EQUILÍBRIO

sem
glúten

by  **HEINEKEN**





zero



Bem-estar também se brinda

Viver bem não deveria ser uma escolha entre uma coisa ou outra.

Com o portfólio +Equilíbrio do Grupo HEINEKEN, o brinde acompanha o seu momento sem abrir mão do sabor, mas com mais opções para escolher o que faz sentido para você.

Zero álcool, sem glúten, menos calorias, teor alcoólico reduzido. Mais liberdade. Mais possibilidades.

Porque viver bem é, antes de tudo, poder escolher.

 **HEINEKEN**

Pega leve na bebida 😊

Verda e consumo proibidos para menores de 18 anos +18

DELIVERY VIRA VETOR DE EXPANSÃO

Na foto, Bruno Rossini (à direita) e Rafael Maia (à esquerda), durante entrevista ao O Café e a Conta.

ENTREVISTA **POR DANILO VIEGAS**

TEXTO **POR BEATRIZ LOSS**

Em entrevista ao O Café e a Conta, Rafael Maia e Bruno Rossini analisam o potencial de crescimento do setor e apresentam a trajetória da Don Rafaello como um case de expansão através das plataformas de delivery.

PEDIR COMIDA PELO celular faz parte da rotina de milhares de brasileiros, o que dá aos restaurantes uma maior possibilidade de utilizar o delivery como motor de crescimento. É comum que a entrega de comida funcione como uma extensão da operação do salão, mas alguns bares e restaurantes já entenderam que pode ser um canal de crescimento e conquista de novos clientes.

É dessa virada de chave que trata esta conversa. De um lado, Rafael Maia, proprietário da Don Rafaello, que em 2020 reestruturou seu negócio, uma pizzeria tradicional de forno a lenha, transformando-a em uma rede de cerca de 20 unidades.

Do outro, Bruno Rossini, Diretor de Comunicação da 99, empresa que entrou nesse mercado no ano passado, com a missão de ampliar as oportunidades de crescimento do setor. O que os dois têm em comum é a convicção de que o delivery ainda pode crescer muito mais.

Nesta entrevista ao O Café e a Conta, Maia e Rossini falam sobre como aproveitar esse momento, as mudanças no comportamento do consumidor brasileiro e como construir uma operação de delivery de forma sustentável.

Confira a entrevista:

“Criamos uma marca, uma identidade nova, fizemos um rebranding e deu certo. Hoje já são 20 unidades entre burger e pizza, com cerca de 50 a 60 mil pedidos mensais”, Rafael Maia.

B&R: Rafael, conta um pouco da história da Don Raffaello e também as suas forças no delivery, por favor?

Rafael Maia: A Don Raffaello tem uma história que começou lá em 2013, uma pizzeria tradicional, forno a lenha, com todas as dificuldades e tudo que vem com um forno a lenha. Em 2020, minha esposa estava fazendo um MBA e a partir do projeto dela, viabilizamos a reestruturação do negócio. Fomos estudar sobre forno a lenha, começamos a entender como não ficar dependente do pizzaiolo e começamos uma reestruturação total de marca.

A gente entendeu que o nosso público era um público jovem. E com a pandemia, a gente sem saber o que ia ser lá na frente, tinha que fazer dar certo, não tinha opção. Criamos uma marca, uma identidade nova, fizemos um *rebranding* e deu certo. Hoje já são 20 unidades entre burger e pizza, com cerca de 50 a 60 mil pedidos mensais.

Bruno, como você está enxergando esse cenário e as possibilidades do delivery no Brasil hoje?

Bruno Rossini: Primeiro com muita felicidade, porque eu acho que historicamente no Brasil, os empreendedores do setor gastronômico são os que mais sofrem. Se abre mais restaurante e negócio de comida do que qualquer outro negócio no Brasil, mas se morre no mesmo ritmo.

Os próprios dados da Abrasel mostram que são cerca de um milhão e meio de restaurantes ativos no Brasil, e 30% desse número não oferece delivery. Eles não têm a oportunidade de en-

tender o delivery como um canal de vendas, um vetor de desenvolvimento de negócio. Quando a 99 chega, em abril de 2025, e reabre esse mercado, traz uma onda de investimento. O que a gente falou para os restaurantes foi “agora é hora de você fazer seu negócio crescer”.

A gente está falando, no Brasil, de algo que deve estar chegando perto dos 10 milhões de entregas mensais. Quando a gente olha o número de brasileiros economicamente ativos, não tem por que esse negócio não ter 10, 20, 30 vezes o tamanho que ele tem. Principalmente quando a gente olha para mercados mais maduros, como a China e os Estados Unidos, que fazem mais de 100 milhões de entregas por mês.

Como a gente pode atingir esse novo teto, pensando em ocasião de consumo, em mudança de comportamento do consumidor de 2026 adiante. O que a gente precisa fazer para crescer mais?

Bruno Rossini: Eu acho que o que faltava para o delivery era competição. Quando eu falo que a gente devolve o centro de gravidade do mercado para quem faz o mercado girar, é isso. Tínhamos um mercado que era orientado ao aplicativo dominante, que não é uma questão só de ditar regras, mas que fazia com que tudo fosse ao redor do aplicativo. E o que a gente enxergou que faria esse mercado crescer é devolver o controle principalmente para a mão de quem pede comida. Crescer o volume do pedido, é só o que o restaurante quer.

Os restaurantes olhavam para o delivery como subsistência. E quando você traz competição, você

traz alternativa e investimento para o mercado. O dono do restaurante começa a olhar o delivery como um canal e estratégia. Ele vai vender mais porque a gente vai incentivar mais as pessoas a comprarem. Esse é o compromisso da 99.

Como que você, Rafael, conseguiu fazer um crescimento de marca sem ficar refém de preço, ou de cupom, entrega, motoqueiro etc.? Como que você conseguiu crescer de maneira sustentável?

Rafael Maia: Fortalecimento de marca. Em 2020 fizemos toda uma estratégia, de conhecer o nosso público, trabalhar as embalagens etc. São diferenciais, investir um pouco mais na embalagem, porque é o meu cartão de visita. Já começamos com a borda de gergelim, que os concorrentes não tinham, oferecemos tamanhos variados. A gente sempre procurou ter alguns diferenciais para não ser mais do mesmo e foi o que ajudou a gente a fortalecer a marca e não ficar refém de plataformas.

Hoje, por exemplo, se eu saísse das plataformas, eu tenho certeza de que a minha marca sobreviveria. Hoje eu acho que qualquer empresário que quer empreender e crescer, tem que buscar conhecimento. Sobre as plataformas, crescimento de marca etc.

Bruno, alguns empresários têm o vício da reclamação, de taxa muito alta, preço de entrega, promoções etc. O que você consegue responder nesse sentido do fortalecimento de marca para mostrar que pode ser sim um crescimento sustentável que vá de acordo com tudo isso que o Rafael falou?

Bruno Rossini: Vou ser até um pouco filosófico na resposta aqui, porque eu acho que o

que a gente precisa hoje no Brasil e no mercado de comida é que as pessoas abram a cabeça.

A gente escuta muitos restaurantes falarem da dependência de venda de um canal de que vão perder visibilidade, de que exclusividade é ruim para o negócio, construir marca não vale a pena, investir em embalagem não faz sentido. Isso não existe mais.

A gente está falando de uma realidade muito diferente do mercado gastronômico de anos atrás. Esses estereótipos não permitem que a gente construa um mercado sustentável e eles reforçam as questões que são sim predatórias, que é a dependência e uma competição que não é igual, que é ter controle de mercado e não fomentar o crescimento.

Eu queria ouvir a sua opinião, Rafael, sobre cardápio em QR Code e fotos de IA no cardápio do app.

Rafael Maia: A foto tem que ser o mais fidedigna possível. É fundamental, é o seu cartão de visita na plataforma. Eu tenho hoje uma equipe de marketing e *filmmaker* e a gente tenta deixar o mais realista possível. Eu vejo alguns restaurantes diferenciando e fazendo até vídeo do cardápio. Usando o QR Code para mostrar um vídeo passando do produto, aí eu acho bacana. Tem que mostrar com transparência o que você está fazendo, para o seu cliente final saber onde está buscando. Você está mexendo com alimentação, com a saúde da pessoa.



Confira o episódio completo do O Café e a Conta.



facilita a vida

Chegou o Clube VR



A assinatura mensal com mais vantagens e serviços para o seu negócio.



Assistência empresarial com chaveiro, eletricista e muito mais.



Mensalidade única para todos os produtos VR.



Reembolso rápido em até um dia útil.

Faça parte do Clube VR!

Facilidade e economia que impulsionam o seu estabelecimento.

Oferta válida apenas para estabelecimentos credenciados. Consulte condições no Portal VR.

*Isenção de cobrança nas taxas de transação, adesão, operação e antecipação. Consulte franquia e demais condições comerciais.



O termômetro do 38º Congresso Abrasel

Entre juros altos e um consumidor em transformação, o 38º Congresso Abrasel mostrou que o setor de alimentação fora do lar troca a intuição pela gestão orientada por dados.

POR **DUDA GOMES**

O **38º CONGRESSO** Nacional Abrasel, em Brasília, reuniu empreendedores, gestores públicos e especialistas da alimentação fora do lar em um retrato franco do momento. De um lado, juros altos e margens cada vez mais apertadas; do outro, um consumidor exigente e conectado, disposto a trocar de marca sem hesitar. Uma mensagem se repetiu entre os painéis do evento, a intuição no comando dos negócios cede lugar a quem decide com dados, eficiência e propósito.

JUROS ALTOS, MARGENS SOB PRESSÃO

A economia abriu o debate, Ricardo Bomeny, da BFFC, *holding* que controla marcas como o Bob's, resumiu o diagnóstico ao afirmar que "o Brasil tem uma das maiores taxas de juros real do mundo". O problema, segundo ele, não é o tamanho da dívida, mas o custo dela, já que empresas alavancadas destinam boa parte da geração de caixa só ao pagamento de juros. A saída indicada por Bomeny foi a produtividade; nesse sentido, o grupo já soma cerca de

120 agentes de inteligência artificial automatizando tarefas repetitivas.

Já sobre as novas formas de tributação, Anderson Cardoso, sócio fundador da Souto Corrêa Advogados, e Darlan Barbosa, Presidente do Conselho Regional de Contabilidade do DF, alertaram que a tão celebrada redução de 40% na tributação do setor não virá de forma automática. Segundo os especialistas, o benefício exige segregação rigorosa na emissão das notas fiscais, separando produtos manipulados de gorjetas e taxas de plataformas. Deixando de ser uma rotina de fechamento contábil, o planejamento tributário passa a orientar a precificação e o cadastro de produtos no sistema operacional do negócio, condição essencial para transformar a promessa de redução em caixa de fato.

O NOVO CONSUMIDOR

Do outro lado do balcão, o consumidor também mudou. Para Renato Meirelles, Presidente do Instituto Locomotiva, o cliente vive um equilíbrio entre tempo e dinheiro a cada escolha. Beatriz Pentagna, Di-

38º Congresso abraseL



Jhonné Mello

retora de Marketing de Negócios do iFood, completa que esse equilíbrio é menos sobre preço e mais sobre atender a expectativa do momento. O avanço das canetas emagrecedoras foi citado por Meirelles, cerca de 30% dos lares brasileiros já têm alguém que usa ou usou o medicamento, movimento que reduz o consumo de industrializados e amplia a demanda por proteínas e opções com menos calorias. Daniel Mota, diretor de Key Accounts da Heineken, reforça que “as cervejarias precisam se adequar a tendências de bem-estar”. A Geração Z, segundo Meirelles, reforça essa virada, com menor fidelidade às marcas e maior consciência de consumo.

PESSOAS NO CENTRO DA OPERAÇÃO

A gestão de pessoas também ocupou espaço central. Marlos Melek, Juiz Federal do Trabalho, defendeu que o modelo CLT engessado tem os dias contados diante da dinâmica do setor. Sônia Schimit, Cofundadora da CECON, trouxe dados de operações em que as faltas injustificadas despencaram após a adoção profissionalizada do trabalho intermitente. Já Livia Azevedo, Diretora de Felicidade Corporativa, e o médico Renan Azevedo defenderam que o cuidado com a saúde mental das equipes, hoje também exigência legal pela NR-1, reduz adoecimento e rotatividade quando a liderança pratica escuta ativa.

TERRITÓRIO E REPRESENTATIVIDADE

O 38º Congresso Abrasel também trouxe um olhar sobre território e representatividade. Renê Silva, CEO do Voz das Comunidades, criticou marcas de delivery que “olham muito mais para o lado dos entregadores” e esquecem empreendedores e consumidores locais. Wallace Ribeiro, Gerente de Impacto e Relações Corporativas da Ambev, reforçou que a comunicação eficaz nasce “co-construída com as pessoas do meio”, citando o WhatsApp como canal mais forte que grandes metodologias importadas. Louise Machado, do Prêmio Sebrae Mulher de Negócios e Babi Frazão, chef do restaurante Afeto e vencedora da 5ª temporada do MasterChef Profissionais Brasil resumiram o protagonismo feminino. Para elas, é preciso tomar frente das tomadas de decisão do seu negócio.

O 38º Congresso Abrasel contou com o apoio de marcas que representam os principais elos da cadeia de bares e restaurantes no Brasil. Como patrocinadores ouro, estão 99Food, Alelo, Ambev, BAT Brasil, Sistema Coca-Cola Brasil, Diageo, Getnet, Heineken, iFood, JBS, Keeta, Philip Morris Brasil, PicPay Empresas, Pluxee, Sebrae, Stone, Ticket/Edenred, Caixa e Governo do Brasil. A VR assina o patrocínio prata, enquanto ABBT, Barilla e UNECS somaram ao apoio ao evento.

getnet.com.br

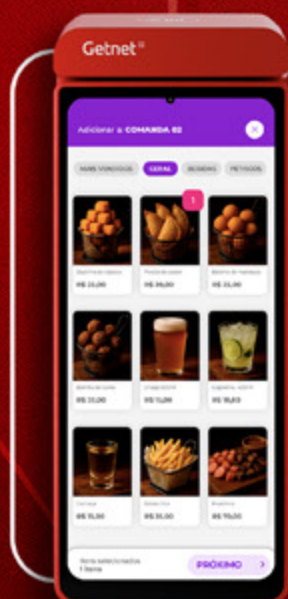


Getnet x Bares & Restaurantes



Quando a gente
junta **fluidéz**
no atendimento
e sabor, é
mais negócio

Simplifique a sua operação
com soluções que integram
os pedidos direto com a cozinha



Cadastre e gerencie produtos
com facilidade



Acompanhe vendas e
recebimentos em um só lugar



Consulte relatórios para
apoiar suas decisões



Descomplique o fechamento
e a gestão do caixa

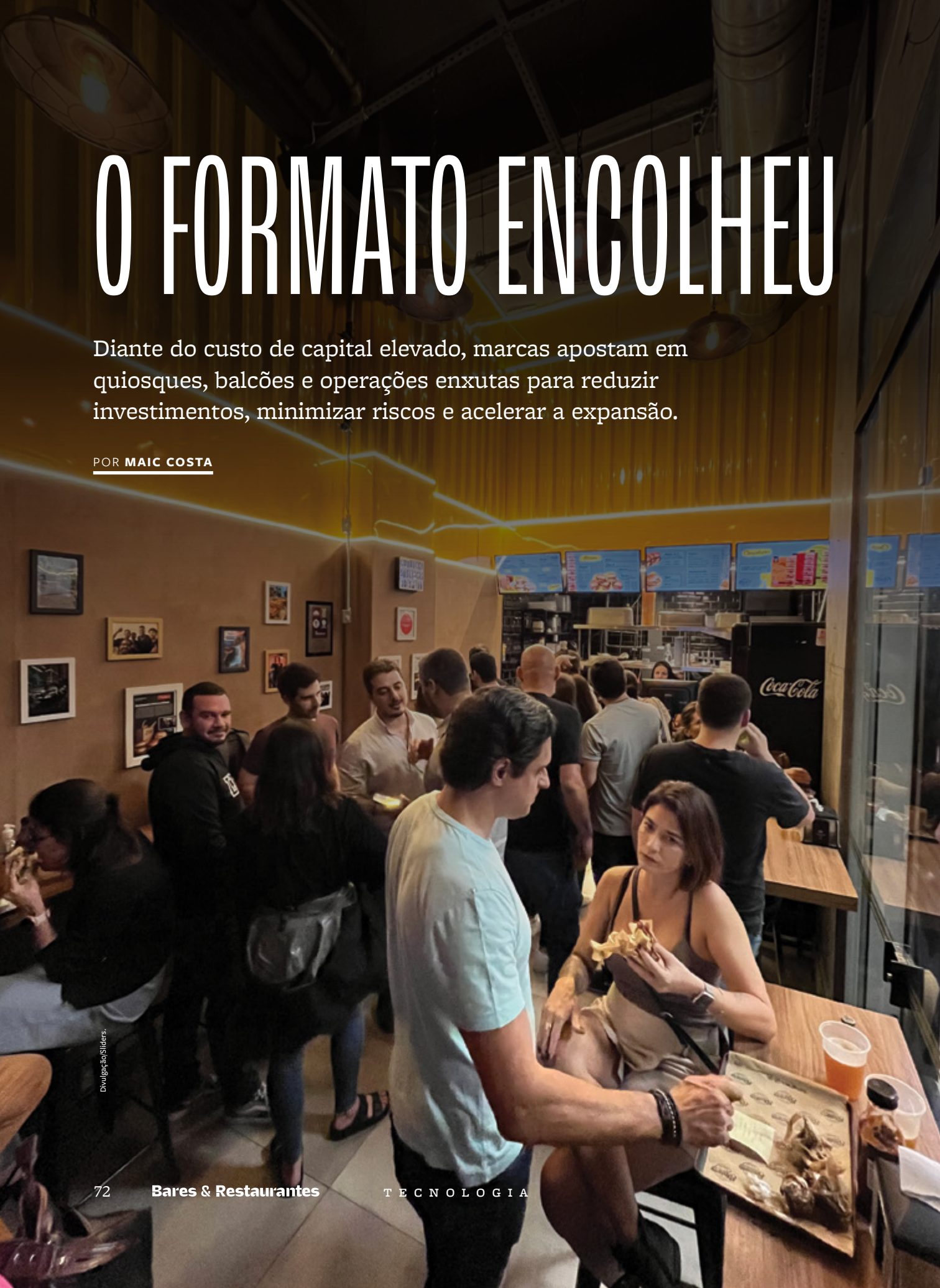
Getnet 

Uma empresa  Santander

O FORMATO ENCOLHEU

Diante do custo de capital elevado, marcas apostam em quiosques, balcões e operações enxutas para reduzir investimentos, minimizar riscos e acelerar a expansão.

POR **MAIC COSTA**



Divulgação/Sliders.

CAMINHANDO POR ÁREAS de alto fluxo de pessoas, como avenidas movimentadas, shoppings e praças, pode-se notar uma presença cada vez mais constante de formatos compactos de estabelecimentos, como balcões, quiosques e empreendimentos que operam no modelo *grab and go* (pegar e levar, em tradução livre).

E não se trata de uma mera impressão. Cafeterias e novas operações de rua estão virando ambientes de convivência e trabalho em espaços cada vez menores. O aumento de quiosques e casas que operam em local “reduzido” explicita que grandes marcas avançam com formatos físicos mínimos.

A ideia do modelo é reduzir o *Capex* (do inglês *Capital Expenditure*, ou despesas de capital, em tradução livre) — os investimentos em bens de longo prazo de um empreendimento, como imóveis, estruturas físicas, maquinário e equipamentos — em um ciclo atual que pode ser marcado por custo de capital elevado e inflação imobiliária.

Em conversa com a B&R, o Coordenador da Comissão de Food Service da Associação Brasileira de Franchising (ABF), Bruno Gorodicht, destacou que essa tendência cresce baseada na busca pela criação e operação de negócios com custo mais baixo. “O crescimento de formatos compactos tem um viés de investimento e gestão. Aumentou a procura por *Capex* abaixo de R\$ 70 mil e ainda operações e negócios com pouca ou nenhuma necessidade de mão de obra”, explicou.

Segundo ele, em certas amostragens, o percentual de adesão a este modelo de negócios pode ser de 25% a 27% maior frente ao modelo tradicional.

Ainda, Gorodicht apontou as várias faixas de investimento necessárias para abrir um empreendimento em formato compacto. Ainda que seja possível fazer aportes mais altos, é possível começar um negócio com valores bem mais acessíveis.

“O investimento pode começar em cerca de R\$ 20 mil e chegar a R\$ 200 mil, dependendo do modelo e da marca”, afirmou o executivo.

Gorodicht acredita que esse é um modelo que seguirá em alta, sendo cada vez mais adotado, devido à reinvenção das formas de mão de obra, cada vez mais automatizadas e menos dependentes de pessoal e espaço.

“Essa tendência tem relação com os dois pontos que sinalizei, investimento e gestão. E acredito que continuará crescendo, pois estamos vivendo uma nova era de mão de obra que está se reinventando. Por isso a questão de mão de obra operacional está tão em alta, baixa mão de obra com automatização de processos e implantação de tecnologia, IA, equipamentos”, destaca.



ATRATIVIDADE, RETORNO E CAPILARIDADE

A rede de restaurantes Água Doce Sabores do Brasil é uma empresa que adota os formatos compactos em sua operação. Júlio Bertolucci, Diretor de Franquias da marca, contou que são cinco unidades, sendo quatro no modelo *express* e uma no formato *delivery*.

Ele explicou que a adoção do modelo é atrativa para investimentos, já que requer menores aportes financeiros. A Água Doce, por exemplo, aposta no aumento de unidades em formato compacto. “As unidades de menor investimento acabam atraindo um leque maior de investidores. As últimas unidades Água Doce inauguradas são nesses formatos e a próxima inauguração prevista também é do mesmo projeto”, afirma Bertolucci.

Bertolucci aponta, ainda, as características dos dois modelos citados que são utilizados na Água Doce Sabores do Brasil: o *express* e o *delivery*. “O modelo *express* pode ser aplicado tanto em loja de rua, quanto em praças de alimentação e shoppings, é híbrido. Isso amplia a possibilidade de pontos onde o restaurante da marca pode ser instalado. O formato *express* também demanda um investimento menor, o que indica que pode ter um retorno mais rápido e é mais acessível para diferentes perfis de investidores”, explica o Diretor.

Já sobre o *delivery*, Bertolucci expõe como o formato precisa ser pensado de forma estratégica. “O modelo *delivery* é voltado exclusivamente para operações focadas em entregas, sem atendimento presencial ao consumidor. Esse formato permite a instalação em pontos estratégicos com menor necessidade de área física, otimizando a operação e reduzindo custos. Além disso, exige um investimento inicial mais baixo em comparação aos modelos

“A questão é que quando você tem uma operação pequena, há muito menos margem para errar”, Pedro Facchini.

tradicionais, tornando-se uma alternativa atrativa para empreendedores que desejam ingressar no segmento de alimentação com uma estrutura enxuta e foco no crescimento impulsionado pelo mercado de delivery”, completa.

O Diretor de Franquias ainda ressaltou a possibilidade de chegar a outras localidades com o modelo, o que traz maior capilaridade à rede. “Com base no plano de expansão da rede, ao optarmos por estes dois modelos, além do restaurante tradicional, conseguimos chegar a diferentes cidades e regiões brasileiras”, explica Bertolucci.

MINIMIZANDO ERROS

Pedro Facchini, fundador da Sliders Hamburgueria, empresa que vendeu mais de 50 mil *sliders* — receita tradicional de burger americana do início do século XX — no primeiro ano de funcionamento em um espaço de apenas 27m², avaliou que para fazer um negócio com *Capex* reduzido funcionar é preciso muito mais estudo, pois a margem de erro é menor.

“Todo empreendimento em geral, independentemente de ser alto ou baixo fluxo, do movimento, tamanho, demanda muito estudo, muita análise. A questão é que quando você tem uma operação pequena, há muito menos margem para errar. Quando se tem espaço, tudo fica mais fácil”, afirma o empreendedor.

Para Facchini, a chave para mitigar erros é o planejamento. “Então, pensando principalmente em estoque, em equipamento, você tem que planejar muito bem os seus processos para se ter a cozinha montada bem certa, com cada coisa no seu devido lugar, pensando em menos deslocamento e tudo mais. O tamanho do seu estoque, fornecedores confiáveis para reabastecer. Eu acho que tudo isso é muito im-

portante e crítico para o sucesso de um empreendimento”, afirma.

Segundo ele, essa necessidade de errar menos faz com que o menu tenha que ser mais enxuto, e que é preciso pensar no alto fluxo sem se esquecer do perfil do cliente de cada local.

“É preciso pensar em tíquete, em perfil de cliente. Muitas vezes é necessário fazer adaptações nos produtos do seu cardápio. Por exemplo, não dá para você ter um refrigerante em garrafa de vidro ou uma embalagem retornável que ocupa mais espaço”, aponta o empresário.

A TECNOLOGIA A SEU FAVOR

Facchini conta que chega a vender 800 hambúrgueres em um dia, com dois funcionários na cozinha, em sua operação na Avenida Paulista, o coração de São Paulo. Para dar conta do recado, foi preciso automatizar a produção. “A produção é muito automatizada, no sentido de ter o forno combinado, invisito no equipamento para conseguir ser enxuto nessa operação”, explica.

Facchini destaca o principal ponto positivo e o grande desafio deste tipo de operação. “O benefício é que tudo está ao seu olho, ao seu alcance. O desafio é que não permite erros. Um erro de compra, de planejamento, você fica sem trabalhar. Se não planejar muito bem, tem que fechar a unidade porque acabou o ingrediente, por exemplo”, conta.

Entre o apelo financeiro do *Capex* reduzido e a exigência de um planejamento rigoroso, os formatos compactos se consolidam como resposta direta ao momento econômico do mercado, provando que é possível pensar grande dentro de um raio cada vez menor.



**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



Delivery: quando um canal vira um mercado



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

APÓS MEDIAR UM painel no 38º Congresso Nacional da Abrasel sobre alimentação fora do lar nos Estados Unidos e na Europa, ficou claro como cada região desenvolveu modelos próprios, influenciados por cultura, infraestrutura e consumo. Algumas macrotendências são globais: saúde, tecnologia e a consolidação do delivery.

Conversando com um amigo que atua em relações governamentais de uma plataforma de entregas, falamos sobre a importância de olhar esse movimento como um mercado, com características e demandas próprias.

Um canal vende. Um mercado tem linguagem, tecnologia, indicadores, fornecedores, investimentos, eventos e carreiras. O delivery possui tudo isso.

Para muitos, já é o principal vetor de vendas. Estamos diante de um novo paradigma da alimentação fora do lar, com lógica própria e modelos que muitas vezes nem estão vinculados a um restaurante tradicional.

Muitas marcas existem apenas digitalmente, sem fachada, mesa ou garçom. São negócios pensados para entrega, da embalagem aos produtos desenvolvidos para chegar bem após o transporte. Enquanto muitos ainda tratam o delivery como um puxadinho do restaurante, outros constroem negócios sem abrir um salão.

Toda a cadeia está mudando. Indústrias já criam produtos específicos: batatas que permanecem crocantes, pães que resistem ao transporte e massas de pizza adaptadas para chegar com textura próxima à do salão.

Entre em uma *dark kitchen* no pico do almoço. Não existe música ambiente, cliente esperando mesa ou garçom. O foco é performance, rentabilidade e agilidade. Sai a cozinha-show, entra a linha de produção. Entram entregadores, algoritmos e inteligência operacional.

Os indicadores também mudam: tempo de preparo, cancelamento, ranking, custo logístico, conversão, recompra e avaliação. No salão, boa parte da experiência depende da equipe. No delivery, até ser contratado pode depender de um algoritmo.

Todo detalhe importa. O cliente não vê a cozinha, mas percebe quando a experiência é boa ou ruim.

Em vez de debater como vender mais no delivery, talvez devêssemos discutir como administrar um negócio que nasceu para esse mercado.

Não estamos mais falando de um canal. Estamos falando de um mercado inteiro. De bilhões de reais. Concorde comigo?

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.

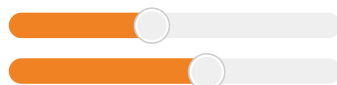
A IA organiza

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

Para quem vive de bar e restaurante

conciliadora

Você sabe se recebe tudo o que vende?

A Conciliadora confere cada transação - da venda ao depósito na sua conta - e mostra o que não caiu, o que veio com taxa incorreta e o que ainda falta receber.

Integrando todos os seus recebimentos, bancos e sistema.



Confere venda por venda

Da comanda ao depósito, cada transação é checada.



Aponta as perdas

Vendas não pagas, taxa incorreta e divergências.



Tudo num só lugar

Cartões, PIX, bancos e sistema, integrados.



Vendas Sistema

✓ 98,7% das vendas auditadas

Vendas #48213 - Crédito CORRETO

Vendas #48214 - PIX CORRETO

Vendas #48215 - Débito DIVERGENTE

Vendas #48216 - Crédito CORRETO

Total conciliado no período R\$ 4.377.189,67

R\$ 4,48M Venda bruta

R\$ 21.613,99 Cancelamentos

A cada dia, **mais de 10 mil clientes** confiam à Conciliadora a tarefa de conferir o que há de mais importante no seu negócio: o dinheiro que entra. São mais de 10 anos conciliando milhares de estabelecimentos - da venda ao depósito em conta, transação por transação. Obrigado pela confiança e pela transparência que, todos os dias, constroem essa relação.

**CONDIÇÃO EXCLUSIVA
ABRASEL EM - 40%**

~~R\$ 249,00~~

R\$ 149,90
por mês, por CNPJ

Visite nosso stand no Salão ABRASEL

31 2516-4792 • comercial@conciliadora.com.br • www.conciliadora.com.br