

B&R

R\$ 25,90

• ano 30

#173

fora do lar, dentro do negócio



**Bares &
Restaurantes**

MESA PARA DUAS GERAÇÕES

Saiba os pontos de convergência no consumo das gerações Z e 50+ e como você pode preparar a sua casa para recebê-los



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 #173

Publicada desde 1/07/1996

A edição 173 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: 27.300 exemplares

Agradecimento especial a Charles Farias, que cedeu o Maria Augusta Restaurante, em São Paulo, para a produção das fotos da capa desta edição.

 bareserestaurantes.com.br

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

 O Café e a Conta

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

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

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



abrasel40**anos**

O podcast de quem vive
a **operação na prática**
e entende que o mercado
não para de mudar.

O CAFÉ E A CONTA

PODCAST



Quinzenalmente, às
quintas, no YouTube
e no Spotify.

B&R
fora do lar, dentro do negócio

A nova força da idade



PAULO SOLMUCCI
outubro de 2026

DURANTE MUITOS ANOS, o setor de alimentação fora do lar cresceu apoiado em uma realidade que parecia permanente: uma população jovem numerosa entrando no mercado de trabalho, famílias em expansão e um fluxo constante de novos consumidores. Essa realidade está mudando rapidamente. O Brasil vive uma das maiores transformações demográficas de sua história. A Geração Z (pessoas de 14 a 29 anos) chega ao mercado com novas expectativas, os profissionais com mais de 50 anos ganham relevância econômica e profissional, e o país se aproxima do fim do bônus demográfico, período em que a população em idade produtiva cresce em ritmo superior ao dos grupos dependentes. Essa mudança não é uma tese para daqui a vinte anos. Ela já está acontecendo.

Para os empresários de bares e restaurantes, essa transformação tem um impacto duplo. Ela muda quem consome e também muda quem trabalha. De um lado, novos públicos passam a frequentar os estabelecimentos com hábitos, prioridades e formas

de decisão diferentes. De outro, a gestão de pessoas se torna mais complexa em um ambiente onde gerações distintas convivem dentro da mesma equipe.

A chegada da Geração Z ao mercado de trabalho talvez seja o aspecto mais visível dessa mudança. Trata-se de uma geração que cresceu conectada, acostumada a receber informações em tempo real e a questionar modelos tradicionais de autoridade. Muitos empresários relatam dificuldade para lidar com profissionais que demonstram menor disposição para jornadas extensas, maior exigência por equilíbrio entre vida pessoal e trabalho e expectativas de crescimento mais aceleradas. É um choque cultural que aparece diariamente nas cozinhas, nos salões e nos escritórios do setor.

Mas seria um erro enxergar essa geração apenas como um problema. Os jovens também trazem novas competências. São mais familiarizados com tecnologia, aprendem rapidamente ferramentas digitais, compreendem melhor as dinâmicas das redes sociais e ajudam as empresas a se conectarem com um consumidor que também está mudando. O desafio não está em resistir a essas características, mas em construir modelos de gestão capazes de transformar essas diferenças em vantagem competitiva.

Ao mesmo tempo em que a Geração Z ganha espaço, outra mudança acontece de forma silenciosa. Os profissionais com mais de 50 anos se tornam cada vez mais importantes para a economia e para as empresas. Em um mercado marcado pela escassez de mão de obra, ignorar esse grupo significa abrir mão de experiência, estabilidade emocional, comprometimento e conhecimento operacional acumulado ao longo de décadas.

O setor de alimentação fora do lar possui uma oportunidade especial nesse contexto. Muitos cargos valorizam habilidades relacionais, capacidade de lidar com o público, organização e conhecimento prático. São competências frequentemente encontradas em profissionais mais experientes. A diversidade etária deixa de ser apenas uma questão de inclusão para se tornar uma estratégia de negócios. Equipes que combinam juventude e experiência tendem a reunir o melhor dos dois mundos: inovação de um lado, maturidade do outro.

Essa transição ganha ainda mais relevância porque o Brasil está chegando ao final de uma longa janela demográfica favorável. Por décadas, o crescimento da força de trabalho ajudou a impulsionar a economia. Agora, a realidade será diferente. Haverá proporcionalmente menos jovens ingressando no mercado e mais pessoas envelhecendo. Para muitos setores, isso significa uma disputa crescente por trabalhadores qualificados. Para bares e restaurantes, significa que recrutar será mais difícil e que reter talentos passará a ser uma competência tão importante quanto atrair clientes.

As consequências não se limitam ao mercado de trabalho. O consumidor também está envelhecendo. Uma parcela crescente da população terá mais de 50 ou 60 anos, com hábitos, necessidades e expectativas próprias. Esses clientes tendem a valorizar conforto, atendimento, segurança, acessibilidade e conveniência. Também costumam possuir maior poder aquisitivo do que muitos imaginam. Ignorar esse público pode significar deixar de atender um dos grupos que mais crescerão nas próximas décadas.

Por outro lado, os consumidores mais jovens continuarão influenciando fortemente o mercado. Eles valorizam propósito, autenticidade, experiência e conveniência digital. Frequentemente escolhem estabelecimentos que compartilham valores com os quais se identificam. Avaliam marcas em redes sociais, produzem conteúdo, influenciam decisões de amigos

e transformam experiências positivas ou negativas em mensagens que alcançam milhares de pessoas. O restaurante do futuro precisará dialogar simultaneamente com diferentes gerações de consumidores, por isso é importante avançar na personalização em todos os pontos de contato com o consumidor, algo que a inteligência artificial torna possível hoje.

Esse cenário exige uma mudança importante de mentalidade. Durante muito tempo, a gestão de pessoas no setor esteve fortemente concentrada em contratação e treinamento operacional. Hoje, isso não é mais suficiente. Será necessário desenvolver lideranças capazes de gerenciar equipes multigeracionais, oferecer trilhas de desenvolvimento mais flexíveis, criar ambientes de trabalho mais atrativos e construir culturas organizacionais capazes de unir pessoas com expectativas muito diferentes.

A tecnologia também terá papel decisivo. Em um ambiente com menos pessoas disponíveis para trabalhar, aumentar a produtividade deixa de ser uma opção e passa a ser uma necessidade. Ferramentas de automação, inteligência artificial, autoatendimento e digitalização de processos ajudarão empresas a fazer mais com equipes menores. Mas a tecnologia, sozinha, não resolverá o problema. Ela precisará caminhar junto com uma nova visão sobre pessoas.

A grande questão para o empresário não é se essas mudanças vão acontecer. Elas já começaram. A pergunta é quem conseguirá se adaptar primeiro. Os negócios que compreenderem a nova realidade demográfica, valorizarem a convivência entre gerações e ajustarem suas estratégias para um Brasil mais velho e com menos trabalhadores disponíveis estarão melhor preparados para crescer. Os que insistirem em modelos construídos para uma realidade que já não existe enfrentarão dificuldades cada vez maiores. O futuro do setor será definido menos pelo tamanho das empresas e mais pela capacidade de entender as pessoas que trabalham nelas e as pessoas que entram por suas portas todos os dias.

B&R

FORA DO LAR,
DENTRO DO NEGÓCIO

COMER MOVIMENTA

e transforma comportamento, cultura, negócios e conexões.



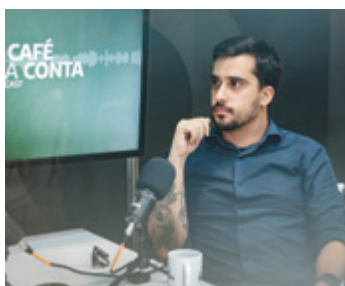
Há 30 anos, a B&R acompanha essas transformações de perto e leva informação para donos de bares e restaurantes.



Leia, assista,
ouça **e anuncie**



Duas gerações, uma mesa



DANILO VIEGAS

*chefe de redação
da B&R*

A REPORTAGEM DE capa desta edição que você tem em mãos destaca os hábitos de consumo de duas gerações: os 50+ e a tão falada Geração Z. A pergunta é simples: qual é a operação que cabe nessa sobreposição?

A Geração Z chega agora com renda própria e redefine três coisas: o copo (bebe menos?), a tela (escolhe onde comer antes de chegar) e a ocasião (substitui refeições completas por consumos menores e frequentes). Já a população 50+ traz outras exigências: porções completas, atendimento atento, disposição de pagar bem. Quem atender só uma das pontas vai deixar dinheiro na mesa?

A convergência existe: está na prateleira da saúde. O consumidor de ambas as gerações trocou alimentos processados e bebidas adoçadas por algo mais direto: mais proteína, origem do ingrediente e modo de preparo. Quando você declara que aquela carne vem de um fornecedor específico, que o frango é criado solto, que aquela bebida tem probióticos porque foi fermentada, está sendo mais transparente e autêntico com o seu cliente.

O zero álcool e as bebidas funcionais vêm por motivações opostas, mas desembocam no mesmo cardápio: um por consciência sobre autocuidado, outro por vontade de continuar vivendo bem.

O cliente 50+ busca um lugar onde consegue conversar, o garçom o reconhece, e a música não o obriga a gritar. O jovem procura validação operacional: ele já viu fotos, leu comentários, sabe que tem gente. É preciso confirmar que vale a pena estar ali naquele momento. Um lugar vazio desmente a promessa da internet.

Leia casos de sucesso desta edição. São histórias de quem respondeu sim à equação mais rentável da década: “sou relevante para jovens e para clientes 50+?”. O avô e o neto na mesma mesa. Cada um com seu copo. Os dois com motivo para voltar. Boa leitura e bons negócios!

SUMÁRIO



EVENTOS

De portas abertas
para o futuro

12



CAPA

Geração Z e
público 50+

20



TECNOLOGIA

O delivery quer
entrar no salão

28



GASTRONOMIA

As marmitas
chegaram para ficar

32



EXPERIÊNCIA

Jogo dos
influenciadores

36

VENDAS

Preço da promoção
malfeita

40



TECNOLOGIA

Hospitalidade
é o que fica

44

EVENTOS

Quando a
experiência de um
vira aprendizado
para todos

48



GASTRONOMIA

Pizzaria que
cresceu pela
experiência

52



VENDAS

Da cozinha
de casa para
conquistar o Brasil

56



GASTRONOMIA

Uma comunidade
além do
restaurante

60



ABRASEL

A lógica dos
restaurantes
híbridos

64



GESTÃO

Boteco virou rede

70

Notas da redação

76



POR **BEATRIZ LOSS**

Entre arenas interativas e uma cozinha 4.0 em pleno funcionamento, a primeira edição do Salão Abrasel mostrou que o amanhã do mercado já começou.

O DIA A dia de quem toca um bar ou restaurante é intenso; o empreendedor desse mercado tenta equilibrar todos os aspectos do negócio como estoque, equipe, caixa e clientes. Negociar com fornecedor, escalar a equipe, calcular a margem de cada prato e apagar “incêndios”, são tarefas diárias de um trabalho que nunca termina. Além de tudo que mantém o negócio girando, é preciso ainda se atualizar, buscar novas soluções para operar com mais eficiência e, não menos importante, trocar experiências e aprendizados com outras pessoas do mercado, sejam elas especialistas, colegas de profissão ou fornecedores.



Nos dias 15 e 16 de setembro, esses profissionais ganharam um endereço comum: o Pavilhão Ciccillo Matarazzo, no Parque Ibirapuera, casa da Bienal de São Paulo e uma das construções mais reconhecíveis de Oscar Niemeyer.

O evento recebeu mais de 7 mil visitantes ao longo de dois dias de programação. Uma multidão de empreendedores, gestores e fornecedores que, em vez de trocar cartões em corredores estreitos, ocupou um dos endereços mais simbólicos da cidade de São Paulo.

Dentro do pavilhão, mais de 70 expositores e mais de 200 marcas dividiram o mesmo ambiente e deixaram a diferença aparecer no produto, na solução, na oferta e na conversa com os clientes. No centro do pavilhão, as arenas interativas, as instalações imersivas, a Mesa de Compradores, o palco Comanda Aberta e o Restaurante do Futuro - Cozinha 4.0 funcionando de verdade. Ambev, Keeta e Stone assinaram o evento ao lado da Abrasel, enquanto concorrentes dividiam o mesmo teto. Um verdadeiro ecossistema aberto.

O Salão nasceu de quem vive esse universo: uma associação de empreendedores fazendo evento para os seus pares. E, nos 40 anos da Abrasel, o principal recado que o evento passou é que o futuro deixou de ser projeção.



Will Sandrini

Com curadoria da B&R, Arenas Keeta e Sebrae reuniram especialistas e empreendedores em debates sobre os desafios do dia a dia do mercado.

AS ARENAS INTERATIVAS

Palestras engessadas deram lugar às arenas interativas no Salão Abrasel. Nomeadas de Keeta e Sebrae, ambas tiveram a curadoria de conteúdo da B&R e apostaram em debates com mediação, relatos e trocas sobre problemas do cotidiano do mercado. A programação deu espaço para um público com perguntas na ponta da língua e muito debate. As pautas foram do delivery à eficiência energética, do planejamento para 2027 à Geração Z e às novas tecnologias.

No delivery, Danilo Mansano, vice-presidente da Keeta no Brasil, defendeu a livre concorrência e a liberdade para o restaurante escolher trabalhar com diferentes plataformas. Rapha Silva, fundador da consultoria Lucrando com Delivery, pontuou a importância de tratar o delivery com o mesmo rigor que qualquer outro tipo de negócio, com custos, caixa e qualidade monitorados.

Ao falar sobre tendências de consumo, o painel que discutiu sobre canetas emagrecedoras, com Alessandra Gaidargi, da Food Concert e da Nutrilover, mostrou dados de queda no consumo de certos alimentos, inclusive entre pessoas próximas aos usuários dos medicamentos. A conversa falou também sobre o caminho das porções menores e da comunicação clara sobre a composição de cada prato. Para Antônio Alberto Aguiar, Tombé, diretor-executivo de Estabelecimentos da Pluxee, sobreviver à mudança passa por entender o perfil do próprio cliente e se adaptar.

O comportamento da Geração Z foi debatido por Cristina Souza, CEO da Tanjerin, e Maria Eulália Araujo, diretora institucional do Comida di Buteco. Ambas refor-

çaram a importância da experiência autêntica e da relação digital com esse público, além dos diferentes hábitos que podem ou não moldar o mercado.

Ainda sobre comunicação digital, a economia dos criadores foi pauta de um dos painéis, composto por Bruno Gomes, Carole Crema, Felipe Assis e Léo Soltz, que defenderam a transparência e a espontaneidade. Para Bruno Gomes, *General Manager* na Tastemade, o empresário não precisa ser o rosto dos conteúdos, desde que a produção preserve a identidade do negócio. Já a chef confeiteira e apresentadora, Carole Crema, defendeu ampliar as fontes de inspiração para além do setor, com referências em arte, cinema e literatura.

Na gestão, os dados acenderam a luz sobre o que acontece nos bastidores da operação. Fábio Martins, cofundador da Fixe CRM, Thiago Falcão, CEO da Supergestor e líder do Conselho de Administração da Abrasel, e Píndaro Lutero, CEO da Conciliadora, lembraram que tecnologia só rende quando a equipe incorpora o processo. E destacaram também a importância da integração de diferentes canais de venda e do acompanhamento frequente dos dados.

Gente foi um assunto recorrente. Célio Salles, integrante do Conselho de Administração Nacional da Abrasel, e Ana Paula Cardoso, sócia-fundadora da Macrocont Contabilidade, falaram sobre formas de contratação em um cenário de escassez de mão de obra. Cardoso defendeu contratar pensando também no potencial de desenvolvimento de cada pessoa, visando à retenção de talentos. Em outro momento, Daniel Castello, *head* de Estratégia Digital da Galunion, e Willian Gil, diretor-executivo de Assuntos Jurídicos da VR, aprofundaram a questão da retenção da equipe e engajamento de funcionários, em um setor marcado pela alta rotatividade e por gerações com expectativas diferentes sobre carreira, flexibilidade e propósito.

O impacto das mudanças climáticas no mercado de alimentação foi tema de debate com Beatriz Proença, especialista em economia circular, e Gustavo Bentes, presidente do Sindicato Corretores de Seguros de Minas Gerais, que falou do *Super El Niño*, das consequências para a produção agrícola e para os preços dos insumos.



Idealizado pelo chef Jonas Romero, fundador do The Kitchens, o Restaurante do Futuro montou uma cozinha 4.0 em funcionamento no pavilhão.

O FUTURO É AGORA

Se as arenas trouxeram a conversa e o debate para o evento, o Restaurante do Futuro – Cozinha 4.0 mostrou o que já se pode colocar em prática. Apresentado pela 99Food, o espaço de cerca de 250 metros quadrados levou ao pavilhão uma cozinha profissional em condições reais, com equipamentos funcionando, e a possibilidade de uma visita interna. A idealização foi do chef Jonas Romero, especialista em projetos de cozinhas profissionais e fundador do The Kitchens.

A operação foi mapeada em seis áreas interdependentes: recebimento de mercadoria, estoque, pré-preparo, finalização, distribuição e higienização, acompanhando o alimento da porta até o cliente. Mais de 12 parceiros de segmentos diferentes foram desafiados a fazer suas soluções conversarem no mesmo espaço, do pedido no totem ao controle de estoque, com equipamentos de inteligência artificial e sistemas de gestão integrados.

Romero contou à B&R que o projeto se baseia em cinco pilares. O primeiro é o fluxo de cozinha, em que o ambiente é projetado como uma linha de produção, tudo integrado e seguindo uma sequência. O segundo são os processos, uma vez que cada ambiente da cozinha deve ter um processo específico a ser seguido. O terceiro pilar é a tecnologia, que é a base do futuro e ajuda a otimizar processos. O quarto pilar são as pessoas, já que são insubstituíveis e devem passar a ser treinadas para lidar com essas tecnologias. Por fim, o quinto pilar é a sustentabilidade, para que toda essa inovação seja possível.

“Esse era um projeto que eu já tinha na cabeça há anos e eu não conseguia apresentar para as pessoas entenderem que a gente precisa se movimentar. Chega a me dar uma agonia quando eu começo a falar e os empreendedores do setor não têm esse conhecimento. Então, para mim, levar a informação para as pessoas do setor e mostrar que eles podem começar por algum caminho é um sonho realizado”, afirmou o chef Jonas Romero durante o evento.





Parte da Semana da Alimentação Fora do Lar, o Salão Abrasel aproximou empreendedores e fornecedores em dois dias de negócios e conversa.

O SALÃO NO CENTRO DE UMA AGENDA

O Salão Abrasel foi parte da Semana da Alimentação Fora do Lar, que ocupou São Paulo entre 14 e 18 de setembro e reuniu ainda outros cinco eventos. Quem viajou até a capital paulista pôde aproveitar informação, conteúdo, negócios e relacionamento numa única agenda. O Salão foi desenhado para esse encaixe: falar com quem decide as compras de bares e restaurantes, num momento em que a cidade já estava tomada pelo setor. A semana fez do Ibirapuera uma parada obrigatória e do Salão Abrasel, o ponto de encontro para o dono do bar descobrir novidades, conhecimento e relacionamento em um só lugar.

O QUE FICA, E O QUE VEM AÍ

O setor, que respira competitividade, aprende mais quando compara, discorda e escuta. Delivery pede gestão, cliente pede flexibilidade, equipe pede desenvolvimento e a tecnologia só entrega quando as pessoas acompanham. A estreia do Salão Abrasel deixou um convite: escolher, negociar, integrar e nunca fechar a porta ao que ainda não se conhece.

Para o Líder de Gestão de Portfólio da Abrasel, Marcelo Santos Neto, o evento representa um marco para o mercado. “O Salão ocupou o espaço entre a tradição e a inovação, entre o volume e a qualidade de compradores e entre os negócios e o conhecimento aplicável. Com fluidez e consistência, a Abrasel entregou um novo paradigma de evento para o setor e para o Brasil”, afirma.

A próxima edição já tem data marcada: o Salão Abrasel Nordeste chega ao Recife Expo Center nos dias 17, 18 e 19 de agosto de 2027. A cidade reúne um dos grandes polos gastronômicos do país, e o evento será a chance de mostrar essa potência ao Brasil. Os detalhes da programação ainda serão divulgados, mas a data já pode ir para a agenda.

“O Salão ocupou o espaço entre a tradição e a inovação, entre o volume e a qualidade de compradores e entre os negócios e o conhecimento aplicável”, Marcelo Santos Neto.

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.



GERAÇÃO Z E PÚBLICO 50+



redesenham o consumo em bares e restaurantes

O jovem trocou o horário, não a saída. O cliente maduro nunca saiu. Entre as duas pontas, o operador brasileiro procura a mesa que serve aos dois. Ela existe?

POR **DANILO VIEGAS**

DUAS GERAÇÕES ESTÃO mudando, ao mesmo tempo e por motivos opostos, o consumo em bares e restaurantes. A Geração Z chega agora ao mercado com renda própria: é mais consciente na escolha do álcool, decide onde comer pelo celular e trata o restaurante como cenário de conteúdo. O público 50+, o que mais cresce na população brasileira, paga a conta mais alta da casa e escolhe pelo atendimento, não pelo modismo. Quem atender só uma das pontas vai deixar dinheiro na mesa?

O tema foi discutido em maio na NRA Show 2026, em Chicago, a maior feira de alimentação fora do lar do mundo, pela consultoria americana Technomic, e traduzido para a realidade brasileira por José Eduardo Camargo, Líder de Conteúdo e Inteligência da Abrasel. Há uma boa notícia no meio do desafio: existe um ponto em que avô e neto fazem o mesmo pedido. É a linha *wellness* (bem-estar, em tradução livre), das bebidas zero álcool aos pratos funcionais, que atende os dois públicos por razões diferentes e virou a aposta mais segura do cardápio.



Público 50+ cresce mais no Brasil, paga a conta mais alta e escolhe atendimento, não modismo; quem ignora isso pode perder dinheiro.

Na sessão mais disputada da feira, as pesquisadoras Lizzy Freier e Donna Hood Crecca, da Technomic, organizaram o cenário em quatro forças que redefinem os cardápios: mudanças regulatórias, medicamentos de emagrecimento, revolução geracional e novos concorrentes. A tese é direta: tendência não nasce mais na cozinha e sim no contexto. “O cardápio virou resposta ao ambiente”, resume José Eduardo Camargo. Nenhuma das quatro mexe tanto com o salão quanto a geracional. E ela tem dois vetores simultâneos.

O PRIMEIRO VETOR: A GERAÇÃO Z CHEGOU AO MERCADO

Nascida entre meados dos anos 1990 e o início dos anos 2010, a Geração Z começa a consumir com renda própria. O comportamento difere de qualquer geração anterior em três pontos.

O primeiro é o copo. O jovem sai, socializa e ocupa mesa de bar. Mas algumas pesquisas dizem que eles bebem menos. Mesmo com dados inconclusivos nesse sentido e outras pesquisas afirmando o contrário, fato é que, nos Estados Unidos, o consumo de álcool da Geração Z caiu 25% desde 2018. No Brasil, 52% dos jovens da Z não bebem, segundo pesquisa da MindMiners de 2025. O mercado já sente o efei-

to. A cerveja sem álcool saltou de 140 milhões de litros vendidos em 2019 para 702 milhões em 2024, segundo a Euromonitor. A projeção para 2026 é de 885 milhões de litros. O Brasil virou o segundo maior mercado do mundo na categoria, atrás apenas da Alemanha. A consultoria estima crescimento de 9% ao ano até 2029.

Cristina Souza, CEO e cofundadora da Tanjerin, consultoria de estratégia e inovação em alimentação fora do lar, alerta contra a leitura fácil de que se trata só de um traço de geração. “A redução do consumo de álcool não é só geracional. Ela tem a ver também com maior rigor das leis, foco em autocuidado, busca por equilíbrio, sono, alimentação, exercício físico, e em alguns casos com questões relacionadas à preservação ou recuperação pós-estresse mental”, afirma. Para ela, o jovem não trocou a rua pelo sofá, trocou o horário. “O jovem continua saindo, mas foca em horários matinais ou vespertinos que seguem até o início ou meio da noite.”

A consultora vê ali um movimento maior que a cerveja zero. “O mercado de bebidas ganha enriquecimento: fibras, proteínas, probióticos, porque a hidratação faz parte de um movimento importante, mas a densidade nutricional também”, diz. Sobre a

ocasião que a versão sem álcool ocupa, sua leitura é específica: dificilmente criará um consumo matinal, mas tende a ganhar espaço no almoço, inclusive corporativo, e a atravessar tarde e noite com naturalidade, “ainda sendo um símbolo de celebração e socialização”, afirma Souza.

O segundo é a tela. Pesquisa Abrasel/Harmo mostra que o jovem escolhe onde consumir por recomendação digital, imagem e potencial de compartilhamento. Tradição e longevidade da marca pesam pouco. Nos Estados Unidos, 78% dos consumidores jovens avaliam se o restaurante rende conteúdo para Instagram ou TikTok antes de decidir onde comer. A decisão acontece antes da porta. O salão apenas confirma ou desmente a promessa.

O terceiro é a ocasião. O jovem substitui refeições completas por consumos menores e mais frequentes. Usa mais delivery e retirada. E disputa seu tem-

po livre com *streaming*, apostas esportivas e o próprio sofá. Pesquisa Abrasel/Pluxee captou um sintoma dessa dispersão no Brasil: a sexta-feira perdeu o posto de melhor dia de almoço da semana.

Novas ocasiões nascem no lugar das clássicas. Cristina Souza cita *brunch* aos sábados e domingos, casas noturnas abrindo em horário vespertino, algumas delas pela manhã. Há ainda um deslocamento de endereço. “Algo que tem ocorrido também é mudar o eixo de consumo para parques e quadras esportivas, e não mais estar na rua”, observa. Para quem opera ponto fixo, o recado é que a disputa não é apenas por horário, é por território.

O SEGUNDO VETOR: O CLIENTE 50+ VIROU ATIVO ESTRATÉGICO

Enquanto os holofotes iluminam os jovens, o caixa conta outra história. O cliente maduro tem mais renda disponível, menor endividamento e disposição para pagar por conforto e atendimento. “Em muitos casos, é o cliente mais lucrativo da operação”, afirma José Eduardo Camargo.

O peso desse público só tende a crescer. O IBGE projeta que, em 2030, o Brasil terá mais pessoas com 60 anos ou mais do que crianças de até 14. Em 2033, serão 44,7 milhões na faixa 60+, mais de 20% da população.

O perfil de consumo é o inverso do jovem: menos visitas, porém completas. Entrada, principal, sobremesa e café; tíquete mais alto, fidelidade a quem atende bem. A Technomic foi taxativa em Chicago: a fatia dos consumidores mais velhos deve saltar de 10% para 18% do consumo do setor até 2030, e o crescimento da alimentação fora do lar no médio prazo depende desse público.

Pesquisa que a Tanjerin realizou com a Toluna em abril deste ano ajuda a dimensionar a distância entre as pontas. Os dois marcadores que mais separam os grupos são a adesão à tecnologia e o tipo de comida procurada. “A Geração Z busca primordialmente

“O jovem continua saindo, mas foca em horários matinais ou vespertinos que seguem até o início ou meio da noite”, Cristina Souza.



Para Cristina Souza, queda no consumo de álcool não é só geracional: envolve leis, autocuidado e novos horários de socializar.



José Eduardo Camargo lembra que o cliente maduro tem mais renda, menos dívidas e paga por conforto, sendo o mais lucrativo da casa.

“Antes era restaurante contra restaurante. Hoje é restaurante contra tudo”, José Eduardo Camargo.

produtos de *fast food*, seguidos por *fast casual*, e se ampara na tecnologia para consumir de forma rápida, conveniente e vantajosa financeiramente, já que adere a programas de cupons e a qualquer outra vantagem digital”, explica Cristina Souza. “Já a Geração X e os *boomers* buscam restaurantes que oferecem mais experiências, como *casual* e *fine dining*. Gostam da tecnologia pré-presencial, reserva de mesas, consulta de serviços, mas preferem ser atendidos por pessoas”, afirma.

A distinção tem consequência prática: automatizar o atendimento no salão pode agradar uma ponta e afastar a outra. Tecnologia antes da visita, gente durante a visita.

O REMÉDIO QUE ENCOLHEU O APETITE

Uma segunda força atravessa as duas gerações e acelera a mudança: os análogos de GLP-1, medicamentos de diabetes e emagrecimento. Um em cada oito americanos já usou. Entre os usuários, 59% pedem porções menores ou menos itens, e a retração atinge o coração da margem: 66% relatam consumir menos sobremesa, 55% menos entradas fritas, 52% menos pizza e 50% menos cerveja. A conclusão da Techno-

mic vale como alerta: o modelo baseado em volume e indulgência perde força.

No Brasil, o acesso e uso de canetas emagrecedoras alcançam 33% dos domicílios do país, segundo dados divulgados pelo Instituto Locomotiva. Esse percentual significa que, em um a cada três lares há pelo menos um morador que utiliza ou já utilizou esses medicamentos. Ainda assim, copiar o roteiro americano, porém, seria erro de leitura.

Cristina Souza chama atenção para a diferença de partida entre as duas cestas de consumo. No Brasil, a participação de alimentos frescos, o que inclui carnes, aves e peixes, além de frutas, verduras e legumes, é quase dois terços maior que a americana. Nos Estados Unidos, a fatia de *snacks* (lanches, em tradução livre) é o dobro da brasileira. “Olhando lá e cá, com a utilização de medicamentos GLP-1 temos uma mudança que, no caso do brasileiro, vem com o ímpeto de mudança de hábitos, mantendo em alta o consumo de alimentos frescos e adicionando a prática esportiva de forma importante”, diz a consultora. Traduzindo para a operação: aqui o remédio tende a reforçar uma tendência que já existia, e não a demolir categorias inteiras como no mercado americano.

A NRA Show também exibiu uma categoria que prosperou sobre a queda do álcool: bebidas com THC, liberadas em parte dos estados americanos. Entre os operadores que as adotaram, 51% relatam aumento do valor médio por cliente, mas 29% admitem canibalização do álcool. No Brasil, a categoria não tem amparo legal. O que atravessa a fronteira é o conceito: substitutos do álcool com ritual e preço de drinque funcionam.

WELLNESS, O PONTO DE ENCONTRO

A convergência entre as duas gerações está na pra-teleira da saúde. E ela mudou de definição. O consumidor trocou o “light” pelo “real”. Quase 8 em cada 10 escolhem restaurantes com opções ricas em proteína, segundo a Technomic. Nos funcionais, os atributos mais buscados são digestão (38%), imunidade (36%), proteína adicional (34%) e antioxidantes (32%).

A leitura da Abrasel resume o movimento: o consumidor não quer comer menos, quer comer melhor. Proteína em destaque, ingrediente regional, preparo artesanal e origem declarada valem mais que contagem de calorias. Cristina Souza confirma o movimento no Brasil e dá a ele um contorno operacional: acrescentar proteína à composição de pelo menos um ou dois itens do menu “passou a ocupar posição de importância”.

O detalhe estratégico é que as duas gerações chegam ao mesmo pedido por caminhos opostos. O jovem adota o zero álcool e o funcional por moderação consciente, normalizada pelas redes. O maduro busca longevidade: quer continuar saindo e brindando, com menos álcool e menos açúcar. Para o operador, isso muda o cálculo do investimento. Uma carta *wellness* bem construída não é aposta em nicho. É produto de portfólio. Vende para o neto no sábado à noite e para o avô no almoço de domingo.

O QUE FAZER COM O CARDÁPIO?

O setor americano respondeu às quatro forças com hiperatividade. Os cardápios de serviço completo cresceram até 13% em número de itens e as ofertas por tempo limitado aumentaram 134% em cinco anos, puxadas por bebidas, adicionais e sobremesas. Há demanda para isso: um terço dos jovens busca sabores novos com frequência e 35% dos consumidores já esperam lançamentos constantes. Novidade deixou de ser diferencial. Virou expectativa.

A resposta eficiente, porém, não é inflar a carta e sim estruturá-la em núcleo e camadas. O que isso significa? O núcleo reúne clássicos bem executados,

que garantem a recorrência do cliente maduro. As camadas trazem lançamentos sazonais e compartilháveis, que dão ao jovem motivo para postar e voltar. A oferta por tempo limitado mede a aceitação sem travar a operação. Na bebida, a regra é dar ao zero álcool o tratamento do bar principal. Copo bonito, nome próprio, preço de drinque. O custo de insumo é menor e a margem, igual ou superior à do coquetel.

O ambiente segue a mesma lógica. O mesmo salão pode operar em dois regimes: almoço e início de noite com ritmo calmo, luz adequada para leitura e serviço atento; *happy hour* e noite adentro com energia, drinques autorais e estética pensada para circular nas redes. Não exige reforma. Exige regulação de luz, som e abordagem por turno.

Para a operação pequena, que não tem fôlego para grandes reformulações, a receita de Cristina Souza é econômica: comunicar com clareza a composição dos alimentos e aderir a algumas ofertas icônicas, de acordo com o perfil do segmento. Antes de multiplicar itens, vale explicar melhor os que já existem.

Tudo isso acontece sob pressões locais que José Eduardo Camargo faz questão de listar: a Reforma Tributária, com decisões ainda em 2026 e uma concorrência que extrapolou o setor, com conveniências, supermercados, farmácias, academias e *dark kitchens* no jogo. “Antes era restaurante contra restaurante. Hoje é restaurante contra tudo”, diz. Nesse cenário, controle financeiro, engenharia de cardápio e inteligência de precificação deixam de ser sofisticação e viram requisito.

A síntese de Chicago, na NRA Show, cabe em uma linha: o crescimento do setor não virá de volume, virá de relevância. Menos consumo por ocasião, mais exigência na escolha, mais competição por atenção. Das cinco perguntas que José Eduardo Camargo sugeriu levar para casa, uma resume esta reportagem: “Sou relevante para jovens e para clientes 50+?”. Quem responder sim às duas metades terá encontrado a equação mais rentável da década. O avô e o neto na mesma mesa.

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

O delivery quer entrar no salão

POR **BEATRIZ LOSS**

Plataformas de entregas ampliam atuação para dentro dos restaurantes, em movimento que busca expandir a jornada de consumo e estreitar a relação com o cliente.

NO ÚLTIMO ANO, duas gigantes do mercado mundial de delivery fizeram o mesmo movimento e voltaram as suas atenções para dentro do salão. DoorDash e iFood anunciaram a compra de empresas de hospitalidade e reserva de mesa, para estar presentes também no momento de consumo fora de casa. Essa movimentação revela uma nova estratégia do mercado, em que as plataformas passam a se interessar por todas as etapas da jornada de consumo.

No ano passado, a norte-americana DoorDash anunciou o início da negociação com a SevenRooms, empresa de tecnologia para hospitalidade, pelo valor de US\$ 1,2 bilhão, pago em dinheiro. Na nota divulgada na época, a empresa afirmou que a negociação tinha o objetivo de ampliar a presença global da marca, expandir a capacidade operacional e aumentar a lucratividade.

Aqui no Brasil, o iFood adquiriu, no fim de abril de 2026, a *startup* Get In, especializada em reservas e gestão de filas, como parte do lançamento do seu produto “Comer Fora”. O valor do negócio não foi divulgado. Segundo comunicado, essa incorporação se tornou central na estratégia da empresa por trazer para dentro uma tecnologia já consolidada. A companhia também justificou o movimento apontando uma lacuna no mercado brasileiro, onde menos da metade dos restaurantes no país tem um sistema como esse para operar no salão.

O QUE ESSE MOVIMENTO REVELA

Para Diego Senra, sócio da Lathor Consultoria e da Food Masters, o que está por trás desses dois movimentos é a mesma lógica: entender o consumidor em qualquer lugar que ele esteja. “O delivery é consumo de alta frequência e o salão, de baixa frequência”, explica. “No fundo, essas empresas só estão tentando mapear e compreender as formas de consumo do cliente. É tudo sobre leitura de mercado e a vontade das plataformas de estar presentes nos dois momentos”.

“É tudo sobre leitura de mercado e a vontade das plataformas de estar presentes nos dois momentos”, Diego Senra.

No mercado global, a entrega de comida representou 22% de todo o gasto com alimentação fora do lar em 2025, número que dobrou nos últimos seis anos, segundo o Euromonitor International. Esse cenário ajuda a explicar por que as plataformas estão olhando para outras etapas da jornada de consumo. Conhecer melhor quem já está dentro do ecossistema pode ser uma forma de crescer sem depender apenas de novos consumidores e é justamente aí que os dados ganham importância, uma vez que a tecnologia passa a funcionar como uma camada de informação.

No delivery, existe uma sequência relativamente clara: o consumidor abre o aplicativo, escolhe o restaurante, faz o pedido e recebe a comida. Cada uma dessas etapas deixa um registro. No salão, a jornada é mais dispersa e, durante muito tempo, uma parte relevante dela ficou restrita ao próprio restaurante. A reserva, a chegada, a escolha da mesa, o tempo de permanência e a frequência com que aquela pessoa retorna são informações que podem ajudar a construir uma visão diferente do mesmo consumidor.

Essa diferença também mostra por que os dados se tornaram tão importantes. Para um restaurante, saber que uma mesa foi ocupada em determinado horário é uma informação operacional. Saber que aquele cliente costuma voltar e qual prato geralmente pede já permite fazer perguntas sobre o próprio negócio. O dado, nesse caso, deixa de ser apenas um registro do que aconteceu e ajuda a entender o que pode acontecer depois.

O APOIO DA TECNOLOGIA

É nesse espaço que a disputa tecnológica pode ganhar uma nova dimensão. As plataformas podem possuir algo que muitos restaurantes têm dificuldade de construir sozinhos: uma grande base de consumidores e dados de comportamento. Do outro lado, o restaurante possui a experiência presencial e, cada vez mais, também busca entender melhor quem é o seu consumidor.

É o que observa Isaac Paes, CMO da Goomer, empresa de tecnologia para restaurantes: “A preocupação do dono de restaurante hoje é um pouco diferente do que percebíamos há alguns anos. Hoje ele chega querendo descobrir quem é o cliente que está sentado ali. Passou a se questionar como fazer esse cliente voltar na semana que vem”.

Segundo Paes, essa mudança de postura tem raiz na própria experiência com as entregas de comida. “Uma década de delivery ensinou o dono a fazer essa outra conta, a que vem depois do faturamento: quanto custa aquele pedido e quem fica com o relacionamento com o cliente depois da venda”, declara. “Quando essas plataformas chegam ao salão, a principal dúvida é se isso significa um canal novo ou uma nova dependência. O dado de salão é o ativo mais valioso que um restaurante tem: frequência, o que a pessoa pede, com quem ela vem, quanto gasta, quanto tempo fica”.

A preocupação com o relacionamento é importante porque o avanço da tecnologia no salão não acontece em um mercado vazio. Os restaurantes já utilizam diferentes ferramentas para tentar organizar a operação e conhecer o público, mas nem sempre esses sistemas conversam entre si. É justamente a integração que pode se tornar um dos principais ativos das empresas de tecnologia. Quanto mais etapas da jornada passam por uma mesma plataforma, mais informações podem ser cruzadas. No fim, a tecnologia começa a oferecer uma visão mais ampla do cliente, algo que interessa tanto à plataforma quanto ao próprio restaurante.

O IMPACTO DAS RESERVAS

Há ainda um contexto que explica por que esse movimento ganhou força agora. Para Senra, o Brasil está reagindo a uma lógica que se consolida fora daqui. “Esse movimento da DoorDash é porque culturalmente nos Estados Unidos tem uma coisa muito grande de reserva de mesa, eles têm esse hábito, não é como no Brasil, que as pessoas reservam pouco”, explica. Segundo ele, cartões de crédito americanos costumam oferecer acesso a reservas exclusivas em restaurantes concorridos, hábito que ajudou a consolidar a reserva como ferramenta de fidelidade. “Hoje, do zero: por que o iFood comprou a Get In? Porque ele quer entender o hábito de consumo. É 100% sobre dados.”

A diferença cultural apontada por Senra também mostra que a expansão desse modelo não deve acontecer da mesma forma em todos os mercados. Nos Estados Unidos, onde reservar uma mesa já faz parte do comportamento cotidiano, a tecnologia tem uma função mais estabelecida. No Brasil, onde esse costume é menos difundido, ferramentas de gestão de fila e ocupação podem ter um peso maior. Isso muda a forma como a plataforma pode atuar, quais dados consegue reunir e como eles podem ser utilizados.

Para Senra, o valor desse tipo de aquisição está em ampliar o que a plataforma consegue enxergar do consumidor. “Uma coisa é você ter uma análise do hábito de consumo através da sua plataforma no delivery. De repente você tem um novo canal, um novo rio de dados, com os hábitos dele fora de casa. Isso muda tudo”, diz.

A expressão “novo rio de dados” dá a dimensão do o que está em jogo. O consumidor que faz um pedido em casa e o consumidor que se senta em um restaurante não são duas pessoas diferentes; é o mesmo cliente em momentos diferentes de consumo. É uma mudança de perspectiva: o foco deixa de estar exclusivamente no pedido ou na reserva e passa a estar no comportamento que existe entre uma ocasião de consumo e outra.



Com o avanço das plataformas de delivery, gestores de restaurantes utilizam tecnologias de entregas também no salão.

Nesse cenário, a fidelização aparece como o ponto de encontro entre dados, tecnologia e experiência. As plataformas e os estabelecimentos passam a ter ferramentas para entender o que faz esse cliente voltar. A reserva, o pedido, a frequência e o valor gasto são informações que podem orientar a construir ações mais direcionadas. Para o restaurante, conhecer esse histórico significa ter mais condições de criar uma relação própria com o consumidor, enquanto, para as plataformas, acompanhar esse comportamento em diferentes ocasiões amplia o conhecimento sobre o cliente.

Para os empreendedores, a chegada dessas plataformas ao salão também representa uma oportunidade. Isaac Paes reconhece que, para donos de negócios sem estrutura de marketing, o acesso a um público já formado é um atalho de valor: “É uma demanda pronta, num ambiente onde o consumidor já está, resolvendo com um clique coisas que o restaurante não tem estrutura para resolver sozinho, como

reserva, gestão de fila, vitrine. Para o dono que não tem time de marketing, ter alguém trazendo público em horário fraco é valioso”.

Os dois lados parecem concordar que o salão deixou de ser um território à parte do delivery. As plataformas chegam com escala e capacidade de leitura de dados. Os restaurantes, por sua vez, têm o que nenhuma plataforma reproduz: a experiência de quem se senta à mesa.

Para quem administra um bar ou restaurante, a mensagem que fica é que os dados, atualmente, são um ponto valioso do negócio. Diante das movimentações feitas pelas plataformas em direção ao salão, donos de negócios de alimentação precisam encontrar o equilíbrio junto com essas tecnologias. Usá-las como ponto de partida e criar estratégias próprias de fidelização. Entender os hábitos dos consumidores e as tecnologias é a chave para atrair novos clientes e garantir que eles continuem voltando.

AS MARMITAS

POR **MARIA EDUARDA COLLARES**

Com demanda em alta, marmitas e refeições congeladas viram estratégia para bares e restaurantes diversificarem receitas e crescerem.

O CRESCIMENTO DO consumo e da comercialização de marmitas pode ser considerado um movimento em consolidação. Desde quem busca uma comida rápida e nutritiva até quem apenas quer economizar, as refeições prontas ganham cada vez mais espaço na mesa dos brasileiros. Mas agora, o modelo precisa ser visto como oportunidade (e não receio) por empreendedores do mercado de alimentação fora do lar.

Dados da Abrasel mostram que o gasto com alimentação fora de casa aumentou, reflexo da inflação do segmento, que acumulou alta de 3,33% de janeiro a julho de 2026. Nesse cenário, a entrada no universo de marmitas e alimentos prontos pode ser explorada de forma positiva por donos de bares e restaurantes.



Na foto, Pedro Mendes, empreendedor que investiu no mercado de marmitas.

CHEGARAM PARA FICAR

JORNADA DE TRABALHO, PREÇO E NUTRIÇÃO

Só em 2025, o mercado de marmitas no Brasil movimentou cerca de R\$ 12 bilhões, de acordo com a JBS. Esse panorama reflete as novas tendências de consumo dos brasileiros quando o assunto é alimentação, movidas por três eixos principais: economia, conveniência e saudabilidade.

Desde a pandemia e seus novos modelos de trabalho, a rotina do brasileiro mudou e a forma como ele se relaciona com o seu almoço também. De acordo com pesquisa da consultoria de alimentação Galunion, das pessoas que trabalham presencialmente ou de forma híbrida, 76% levam marmita para o almoço com alguma frequência.

Dos entrevistados, 61% pertencem à classe A, que afirmam que economizar dinheiro se torna o motivo majoritário pela escolha das marmitas ao invés de comer fora. No campo da saúde, pesquisa da SaudaBe afirma que 36% dos entrevistados que consomem marmitas buscam saúde e longevidade.

Levantamento da Pluxee em parceria com a Abrasel acrescenta esse cenário: em 2025, a quarta-feira se consolidou como o principal dia de consumo de alimentação fora do lar, com 21,54% de participação no volume total e tíquete médio de R\$ 40,46. Terça e quinta completam o chamado modelo TQQ (terça, quarta e quinta), dias em que boa parte dos profissionais em regime híbrido vai ao escritório. O padrão também aparece em levantamento da Deskbee, segundo o qual 65% das reservas de estações de trabalho acontecem nesses três dias.

Já sextas-feiras, dia de menor movimento por causa do home office, têm tíquete médio mais alto (R\$ 44,99), um sinal de consumo de maior valor mesmo com menos transações. “O comportamento de consumo é dinâmico e segue se ajustando ao ritmo do trabalho híbrido”, avalia Paulo Solmucci, presidente da Abrasel.

Esse conjunto de dados indica uma oportunidade para bares e restaurantes: nos dias em que o cliente não está no escritório, ou quando a rotina apertada, a marmita

“Produção de congelados exige muita organização e previsão. É um negócio que pede paciência e muito suor para amadurecer”, Pedro Mendes.

pronta pode ocupar o espaço do prato do restaurante e competir com a refeição feita em casa.

Os três eixos não só movem o consumidor, como também impulsionam o crescimento da categoria no meio empresarial. Levantamento da Empresa Aqui com os 30 CNAEs (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) mais utilizados no Brasil aponta que o CNAE que mais cresce no mercado de alimentação fora do lar é o de fornecimento de alimentos preponderantemente preparados para consumo domiciliar (CNAE 5620-1/04), categoria que abrange tanto as *dark kitchens* quanto as empresas de marmitas.

DA COZINHA PROFISSIONAL PARA OS CONGELADOS

Foi durante a pandemia que Pedro Mendes, chef executivo do Moema e sócio do Marú, em Belo Horizonte, identificou uma lacuna e viu na criação da Raiz, marca de marmitas saudáveis, uma oportunidade. “A Raiz surgiu na pandemia, a partir de uma necessidade real das pessoas: ter acesso a comida boa e saudável com a praticidade de estar em casa. Não existia nada além do delivery tradicional oferecendo esse tipo de solução”, conta. A resposta foi unir cozinha bem-feita à tecnologia de ultracongelamento. Hoje o cardápio soma mais de 60 opções, entregues prontas em seis minutos, sem taxa de delivery nem tempo de espera.

Para ele, a bagagem de cozinha comercial ajudou na transição. “Ter a experiência da cozinha auxiliou na gestão, com fichas técnicas, padronização e

equipe. E principalmente na concepção das receitas, porque nem todo prato funciona congelado”, explica o empreendedor. Alinhar técnica e insumo para o resultado se manter perfeito após congelar e reaquecer foi o que permitiu chegar a um produto final de qualidade.

O maior desafio, porém, foi de lógica de negócio. “Restaurante é reação: o pedido entra, você executa. Fábrica é previsão: você produz hoje o que vai ser vendido daqui a duas semanas, com estoque, validade e curva de demanda”, diz. A isso se soma todo o processo de ultracongelamento necessário para o produto chegar intacto à casa do cliente, o que torna Mendes cauteloso ao recomendar o modelo: “Produção de congelados exige muita organização e previsão. É um negócio que pede paciência e muito suor para amadurecer.”

CRIANDO LINHA DE MARMITAS

Já o restaurante Intervalo, de Altos do Laranjal (RS), chegou às marmitas por outro caminho: partiu de uma estrutura de buffet já em funcionamento. Além de oferecer as versões prontas de marmitas, o empreendimento tem as versões personalizadas, montadas de acordo com as opções do dia. “Ter um buffet facilita pela disponibilidade e variedade dos produtos”, resume Rodrigo Madureira, representante da casa, sobre como a linha de marmitas prontas e personalizadas com embalagens próprias se apoiou na produção que já existia no salão.

A decisão também respondeu a uma leitura de



Operações com buffet usam a variedade do salão para oferecer linhas de marmitas congeladas e personalizadas.

mercado: a operação apenas no salão deixou de ser suficiente. “Atualmente uma operação somente presencial não é sustentável, mesmo que as marmitas tenham tíquete baixo”, afirma, seguindo a mesma lógica de aproveitamento de capacidade ociosa que orienta operadores a tratar o consumo domiciliar como extensão natural do negócio.

O caso do restaurante Intervalo traz ainda um alerta: faturar com marmitas não é sinônimo de lucrar. A linha responde por 20% a 30% do faturamento bruto, somando delivery próprio e aplicativos como o

iFood, mas no líquido essa participação cai para um pouco mais de 10%. “A coisa mais importante é fazer a precificação correta. Vender muito não significa lucrar”, resume o empreendedor.

Nos dois casos, antes de entrar no mercado de marmitas, sejam elas congeladas ou não, é interessante repensar processos, prever demanda e calcular o preço com rigor.

EMBALAGEM, SEGURANÇA E CANAIS DE VENDA

A escolha da embalagem é um dos pontos mais sensíveis da operação: o material precisa ser livre de BPA (composto químico usado na fabricação de alguns plásticos), resistente a freezer e micro-ondas, e seguir a rotulagem exigida pela Anvisa, já que o consumidor interage com o produto sem mediação de garçom ou balcão.

Os canais de venda também variam. As opções giram em torno de apostar no balcão da própria casa, no modelo *take away*; investir em delivery próprio ou aplicativos; há ainda alternativa de construir parcerias com pequenos empórios e mercados de bairro, levando a marmita para fora do raio de entrega tradicional.

Os casos da Raiz e do restaurante Intervalo mostram que não existe uma única porta de entrada nesse mercado, mas há um denominador comum. Quem já domina cozinha, ficha técnica e gestão de equipe tem vantagem real para transformar capacidade ociosa em nova linha de receita, desde que trate a marmita como o negócio de previsão e precisão que ela exige.

JOGO DOS INFLUENCIADORES

POR **MARIA EDUARDA COLLARES**

Contratar criadores exige margem; virar a cara do negócio exige tempo. Entenda os prós e contras de cada caminho na economia da criação de conteúdo.

LEVANTAMENTO FEITO PELA Abrasel em 2025 mostra que 93% dos bares e restaurantes brasileiros usam o Instagram como canal de relacionamento com o cliente, e 80% já dependem do WhatsApp para esse mesmo fim. Facebook (80%), site próprio (28%) e TikTok (10%) completam o quadro.

Para o Líder de Marketing da Abrasel, Daniel Borges, os números descrevem uma mudança estrutural: “A experiência do cliente começa antes da porta e vai além da conta. Na correria da operação, canais práticos e acessíveis mantêm essa conversa viva. Se você não aparece onde o cliente procura, a concorrência aparece.”

O problema é que estar presente deixou de ser diferencial. Virou pré-requisito. Se a maioria do mercado de alimentação fora do lar ainda tratar rede social como vitrine espontânea, e não como operação, pode existir um gargalo real, pois não falta câmara, falta critério.

A PERGUNTA ERRADA

Em entrevista à B&R, Leo Soltz, especialista em *creator economy* (economia dos criadores, em tradução livre) e construção de audiência, comenta sobre como bares e restaurantes podem se orientar no mercado da criação de conteúdo.

Para ele, o setor trava porque parte de uma pergunta mal colocada. “Todo dono de bar pergunta ‘eu contrato ou eu apareço?’, e as duas respostas estão erradas. A pergunta que decide é: de quem vai ser a audiência quando essa ação terminar?”, afirma.

A distinção não é retórica. Soltz recomenda que uma casa em fase inicial concentre cerca de 70% do esforço na “voz de dentro”, o que inclui dono, equipe e cliente; e 30% na “voz de fora”, sempre contratada de forma rastreável, nunca apenas em permuta.



CONTRATE SEM PERDER CONTROLE

A permuta, prática mais comum do setor, mudou de natureza em 2026. Desde 1º de junho está em vigor o novo guia do CONAR (Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária), que derrubou a exigência de comprovação de controle editorial para caracterizar publicidade e agora basta firmar um compromisso recíproco, como cortesia, brinde, cupom, comissão ou vínculo de embaixador, já configuram vínculo comercial, que precisa ser sinalizado de forma ostensiva na primeira visualização do conteúdo.

“Quando você troca um jantar por um *story*, você não está fazendo um favor: está veiculando publicidade. E o anunciante, nessa relação, é o restaurante. Não o *creator*”, diz Soltz. “Eu resumo assim para o dono entender rápido: o prato de graça agora tem CNPJ.”

Sem contrato, sem definição de entrega, prazo de veiculação e obrigação de sinalização, o acordo dei-

“O dono de uma casa, de um bar, de um restaurante, ele precisa entender que não dá mais para viver sem construir um processo dentro da economia de atenção, da economia de criadores”, Leo Soltz.

xa de ser parceria e vira aposta, segundo ele. O protocolo mínimo, de acordo com Soltz, cabe “numa mensagem de aplicativo bem redigida”, com entrega, prazo e direito de uso já definidos.

Há ainda um risco jurídico pouco discutido no mercado: o uso da imagem de funcionários em vídeos da marca. Tribunais regionais do trabalho já entendem que a cessão de imagem vale apenas durante a vigência do contrato.

Por isso, é preciso “estar bastante estruturado para as questões legais: direito de imagem, autorização pra estar fazendo aquela comunicação e como fica quando aquele profissional por acaso sai da sua casa”, alerta Soltz.

NÚMEROS NÃO SÃO PRIORIDADE

O tamanho do perfil, segundo o especialista, é o critério menos relevante da negociação. Mais de 85% do mercado brasileiro de influenciadores é formado por nano e microinfluenciadores, faixa que entrega engajamento de 5% a 10%, contra 1% a 2% dos grandes perfis, segundo dados da HypeAuditor de 2026.

“Restaurante não vende produto: vende deslocamento. Você não precisa que a pessoa clique, precisa que ela levante do sofá e atravesse a cidade”, diz. Por isso a métrica que ele recomenda checar antes de qualquer negociação é o raio, ou seja, quantos seguidores daquele perfil moram a menos de vinte minutos da porta do estabelecimento. Além disso, ele sugere pedir o painel de alcance dos últimos 30 dias, a distribuição de cidades e bairros da audiência e checar a taxa de engajamento, que, abaixo de 2% em perfil pequeno, já é sinal de alerta.



Para Léo Soltz, o sucesso do conteúdo não está no número de seguidores, mas sim no retorno real sobre a margem da casa.

Dizer não, nesse contexto, deixa de ser indelicadeza e passa a ser critério. Um perfil sem dado de audiência local, sem histórico de sinalização de publicidade ou com engajamento raso não serve à casa, independentemente do número de seguidores.

Segundo pesquisa da YouPix e Nielsen, intitulada “O Efeito da Influência no Consumo 2026”, 62% dos consumidores afirmam que o número de seguidores pouco ou nada interfere na confiança de comprar algo a partir de um influenciador. No final do caminho da contratação de criadores de conteúdo, o valor mais importante é a confiança.

SEJA VOCÊ O CRIADOR

Caso o carisma e a boa vontade sejam qualidades já presentes na gestão do empreendedor, o outro caminho possível e vantajoso é colocar o dono do negócio como cara da casa em frente às câmeras.

Em Belo Horizonte, a rede A Pão de Queijaria tomou o caminho oposto ao da contratação e transformou um dos sócios no rosto da marca. A ideia nasceu de uma necessidade prática da falta de um *social media*, conta Lucas Parizzi, sócio-fundador responsável pelo marketing da empresa. Uma proposta de agência de vídeo, recusada inicialmente, virou o estopim de outra ideia: colocar Paulo Lassi, mais conhecido como Paulinho, o sócio “supersimpático e carismático”, nas palavras de Parizzi, como porta-voz da marca.

“Vi que tinha um sócio muito comunicativo, que nunca tinha feito nada parecido. Achei que podia ser um choque geracional muito positivo”, lembra. A aposta foi validada em menos de um minuto de conversa: “Ele topou em 30 segundos. Falou: ‘Bora testar, se não der certo a gente para, mas topo’”. As gravações começaram em julho de 2024.

O resultado, segundo Parizzi, foi além dos seguidores e virou expansão geográfica. “A gente já tinha uma conexão muito forte com o público de BH. Mas os vídeos ganharam um alcance que extrapolou Belo



Ao virar o rosto da marca, Paulinho transformou a comunicação do restaurante em um vínculo de intimidade com o público.

Horizonte, extrapolaram Minas. Estão chegando em estados do Brasil inteiro, fora do Brasil.”

O alcance abriu parcerias com outras marcas e trouxe um público de turismo até então inexistente. Mas o ganho que ele destaca como mais importante é operacional: “O mais importante é o cliente na loja. Nossa comunicação mais clara ajuda o cliente a chegar aqui mais preparado para saber o que vai encontrar.” A produção segue um processo fixo e planejado, que inclui reunião estratégica, roteiro escrito, diária de captação e edição.

Para Paulinho, o efeito mais relevante não é de alcance, mas de vínculo. “Isso aumenta a intimidade entre nós. Passo a ser como uma pessoa da família. Percebo isso quando sou abordado nas ruas”, relata.

Sobre o receio comum entre empreendedores de aparecerem nas redes, ele é direto: “Não sei se sou um bom conselheiro, mas acredito que vale muito a pena tentar. E se tudo der errado, é só parar de fazer. Quantas decisões que nós, empresários, tomamos, e às vezes nos arrependemos?” Ele credita a viabilidade da rotina a uma divisão de papéis: dois sócios à frente da gestão do dia a dia liberam parte do seu tempo para o trabalho de conteúdo.

*“Não sou visto como aquela pessoa contratada para divulgar nossos produtos e, sim, como um contador de histórias que está por dentro do negócio”,
Paulo Lassi, Paulinho.*

CUIDADOS COMO ROSTO DA MARCA

Soltz é enfático em relativizar o entusiasmo pelo protagonismo do proprietário. “Ganha o que dinheiro não compra: autoridade, diferenciação que o concorrente não copia e poder de defender preço em público. Só que perde tempo, e tempo de dono é o insumo mais caro da casa.” Ele completa: “Virar o rosto da própria marca é a decisão de comunicação mais barata e a decisão societária mais cara que um empresário pode tomar, porque transfere valor da empresa para a pessoa.”

Por isso, o especialista defende que todo protagonismo pessoal comece com plano de saída: doze a dezoito meses de exposição do dono, seguidos da divisão do palco com chef, bartender, gerente e cliente, até a casa, e não a pessoa, ficar famosa. E nem todo perfil serve para a função: “Quem não gosta de câmera não deveria aparecer, porque câmera não perdoa obrigação.”

Timidez, segundo ele, “não é defeito de gestão, é informação para desenhar a comunicação certa”. O protagonismo pode caber ao gerente, à equipe ou a um personagem próprio da casa.

O recado final de Leo Soltz resume o diagnóstico que abre este cenário. “O dono de bar já é uma mídia e não sabe. Passam em média cem, duzentas pessoas por dia na porta dele, com nome, rosto e frequência. O trabalho não é criar público: é parar de desperdiçar o que já entra.” Estar nas redes deixou de ser escolha. A escolha que resta ao mercado é como garantir a presença.



PREÇO DA PROMOÇÃO MALFEITA

Shutterstock

Cupons e *cashbacks* impulsionam pedidos, mas, sem cálculo de margem e estratégia de retenção, podem corroer o caixa e criar uma fidelização apenas aparente.

POR **MAIC COSTA**

QUEM NÃO GOSTA de uma boa promoção? Ações para atrair e fidelizar clientes são uma estratégia comum no comércio, seja qual for o setor. No mercado de alimentação fora do lar, com a popularização do delivery, a chamada “guerra de aplicativos” e as mudanças nos hábitos de consumo da população, como causa e consequência deste novo cenário, esse tipo de ação comercial tem ganhado cada vez mais espaço.

Os clientes? Procuram cupons, *cashbacks*, promoções e descontos. Já os empreendimentos buscam oferecer esse tipo de oferta. Mas tal popularização e crescimento desenfreado do modelo podem desencadear um efeito negativo em boa parte dos estabelecimentos de alimentação fora do lar brasileiros. É possível observar que parte dos operadores aplica o mé-

todo sem calcular se o benefício concedido, de fato, se converte em retorno para o caixa da operação.

Donos de bares e restaurantes utilizam as ofertas na expectativa de fidelizar clientes, porém, na prática, podem estar desgastando sua margem de lucro sem deixar um legado real para o negócio.

Em entrevista à B&R, Marcelo Marani, fundador da Donos de Restaurantes (DDR), aponta o primeiro erro cometido por estabelecimentos na hora de implementar ações promocionais. “É errado achar que promoção é simplesmente dar desconto. Não é. É uma conta de três variáveis, e se você não souber cada uma delas com precisão, está jogando dinheiro fora. A conta que eu ensino no DDR é simples de entender e difícil de fazer direito: custo do benefício x volume esperado, dividido pela margem líquida real que sobra depois de tudo (CMV, taxa do *app*, embalagem, imposto, comissão), multiplicado pela taxa de recompra que você espera capturar depois que o cupom acabar”, explica o consultor.

Na prática, Marani aponta que isso significa três perguntas antes de qualquer campanha:

1. Quanto custa esse benefício por pedido, em reais, considerando quem está pagando (o empreendedor, o *app* ou os dois)?
2. Depois de tirar CMV, taxa e embalagem, quanto sobra líquido em cada pedido com desconto? Se a margem já está apertada, todo desconto vira prejuízo disfarçado de faturamento.
3. Desses clientes captados, quantos o empreendedor espera que voltem sem o benefício em 30, 60, 90 dias?

O consultor ainda pondera: “Sem essas três respostas, a ‘promoção achismo’ é acionada no automático, sem estratégia. Isso não paga a conta. Antes de sofisticar o marketing, faça o feijão com arroz: ficha técnica, CMV e DRE em dia. Só assim você sabe se pode dar um cupom de R\$ 12 ou de R\$ 20 para atrair

clientes. E se você não fizer isso, vai viver de vaidade”.

Além disso, Marani destaca outros erros graves, sendo um deles rodar promoções sem uma meta clara. Em muitos casos, o empreendedor faz promoção sem saber se busca novos clientes, se quer girar o estoque, se a intenção é ocupar horários fracos ou entrar no ranking do aplicativo adotado.

“Também é errado subsidiar o delivery com a margem do salão, cobrando o mesmo preço nos dois canais e absorvendo a taxa do *app* no bolso próprio. Cada canal precisa se pagar sozinho”, acrescenta o consultor.

Ainda, Marani afirma que o terceiro erro, e talvez o mais silencioso, é nunca medir a taxa de recompra após o fim do benefício. Ele explica que, nesses casos, o empreendedor olha o pico de pedidos durante a promoção, comemora e nunca volta para ver quantos desses clientes ficaram.

Sobre o quarto erro, o consultor é claro: “O quarto erro, que sempre vejo em mentorias, é achar que descontos resolvem baixa demanda. Baixa demanda quase sempre é problema de posicionamento, cardápio ou operação. Desconto agressivo mascara modelos ruins e não ajuda a criar marcas fortes”.

PROMOÇÕES FIDELIZAM?

Questionado se promoções realmente fidelizam, Marcelo Marani tratou de separar dois conceitos, comumente confundidos pelo mercado: preferência declarada e comportamento real.

“Quando você pergunta para o consumidor brasileiro o que mais pesa em uma decisão de fidelidade, ele responde cupom e *cashback*. Um levantamento da Associação Brasileira das Empresas do Mercado de Fidelização (ABEMF) em parceria com a TSI mostrou que, no Brasil, cupons de desconto são a segunda maior motivação declarada de fidelização, com 31,5% das respostas, atrás apenas do *cashback*, com 33%. E outro estudo da ABEMF com a Valuenet apontou que 82,4% dos entrevistados resgataram pelo menos um benefício relevante no último

ano, sendo o desconto o item mais resgatado”, comenta o consultor.

Ele explica que é inegável que o consumidor gosta de desconto e o usa bastante. Porém, em sua visão, isso não se trata de fidelização. “Aqui entra o dado que eu considero o mais honesto do mercado, vindo de dentro do próprio iFood: em campanhas de aquisição de novos clientes via cupom, a cada cinco pessoas que entram atraídas pelo benefício, apenas uma volta a pedir depois. Isso é uma taxa de retenção de 20%. Ou seja, 80% do público que você atraiu com desconto simplesmente some quando o benefício acaba”, aponta.

O especialista conta que existe um efeito emocional real no momento do uso. Porém, faz um alerta: “Sentimento momentâneo não é hábito de recompra. Promoção atrai, promoção não fideliza sozinha. Ela é isca de entrada. O que acontece depois é responsabilidade da experiência, não do desconto”.

O VALOR DA RETENÇÃO GENUÍNA

Marani explica que o empreendedor que adota promoções deve estar focado em retenção genuína; nesse caso, seria um cliente que mudou de comportamento a partir da experiência de compra, que pode ter sido motivada por um cupom ou oferta especial.

A fidelização aparente, quando o comprador apenas responde ao estímulo e se torna “cliente do desconto”, cria uma falsa sensação de ganho. Na prática, o consumidor vai procurar a promoção do próximo restaurante na compra seguinte.

“O teste prático que eu uso para saber em qual dos dois grupos está a sua base é simples: tire o cupom e veja o que sobra. Se o volume de pedidos despenca, você construiu fidelização aparente. Se uma parte relevante continua comprando, você construiu retenção genuína. Fidelizar de verdade custa de cinco a sete vezes menos do que adquirir um cliente novo, mas só funciona quando existe relação, não só benefício”, afirma o consultor.



Para Marcelo Marani, promoção só funciona se gerar retenção genuína: um cliente que muda de comportamento após a experiência de compra.

O PAPEL DOS APPS DE DELIVERY

Marani ainda traz uma reflexão sobre o papel dos *apps* de delivery, que mudaram a forma de consumo do brasileiro na alimentação fora do lar. Para ele, trata-se de uma relação dual, com prós e contras e, por isso, o empreendedor precisa entender exatamente onde um conceito termina e o outro começa.

“Do lado positivo, o *app* deu visibilidade para quem nunca teria orçamento de mídia. Só no primeiro semestre de 2025, cerca de cinco milhões de cupons foram resgatados no Brasil, com uma fatia direcionada ao setor de alimentação, o que mostra o tamanho do canal de aquisição que isso representa”, explica.

Segundo ele, boa parte desses cupons, principalmente os de boas-vindas e os de primeira compra, são custeados pelo próprio aplicativo, não pelo restaurante, o que é aquisição de graça, e quem sabe usar bem ganha volume sem sacrificar sua margem.

Por outro lado, em sua visão, os *apps* banalizaram o desconto a ponto de treinar o consumidor a só de-

“Fidelizar de verdade custa de cinco a sete vezes menos do que adquirir um cliente novo, mas só funciona quando existe relação, não só benefício”, Marcelo Marani.

cidir onde pedir olhando quem está com cupom ativo no momento, o que empurra o mercado inteiro para uma guerra de preço, em que quem tem o caixa mais robusto aguenta mais tempo subsidiando. Na outra ponta, quem não tem reservas vai quebrando aos poucos, achando que estava vendendo, quando na verdade distribuía margem.

“O que eu falo para os meus mentorados é: use o aplicativo para conquistar, nunca para manter. Ele é porta de entrada, não é lar. A regra é simples, comece captando volume e avaliação no *app*, depois construa canal próprio, WhatsApp, base de clientes, CRM, fazendo a partir daquele cliente um relacionamento que não depende de desconto para existir”, afirma.

“Quem entendeu isso, como fizeram os operadores que trabalham com múltiplas marcas dentro do mesmo aplicativo, transformou o *app* em ferramenta. Quem não entendeu, virou refém dele”, conclui.

A IMPORTÂNCIA DO TEMPO

Augusto Vianna, sócio do Restaurante Villa Gusto, em São Paulo, conta que há cerca de três meses iniciou um projeto de *cashback* junto a um parceiro em que o cliente que vai oito vezes ao estabelecimento em um período de um mês recebe um *cashback* de R\$ 50.

Vianna afirma esperar que seja algo que agregue valor e que, se for este o caso, irá implementar também nos bares que gerencia.

“Sinceramente, acredito que é, sim, para gerar valor, mas é preciso mais tempo para medir esse retorno. Por ora, para mim é um custo que fica mascarado nessa questão estratégica. Eu ainda tenho um pouquinho de dúvida desse modelo de negócio”, revela.

PARA ALÉM DO DINHEIRO

Cesar Akkari, proprietário do Emporio San Martin, também em São Paulo, conta que, por estratégia, não adota programas de fidelidade, *cashback* ou cupons promocionais em seu estabelecimento, preferindo ações específicas em datas comemorativas.

“Na Copa do Mundo teve o menu no jogo do Brasil, onde durante três horas fizemos ações como três horas de carne, acompanhamentos à vontade, drinks, três tipos de pacote”, disse ele.

Ele ainda acrescenta que essas ações pontuais são divulgadas para os clientes. “Toda vez que a gente cria algo em específico e divulga nas mídias sociais, sempre traz um retorno. Os clientes olham com bons olhos, é algo que a gente precisa avaliar com mais carinho”, completou.

Apesar dos benefícios, Akkari ressaltou que, em certas ocasiões, o retorno não é financeiro, mas há ganho em outros aspectos. “Muitas vezes essas ações não geram valor, mas sim divulgação. É uma margem menor de lucro, onde você faz o restaurante girar. Há ganho de visibilidade, em que o cliente pode retornar numa outra oportunidade sem ter uma promoção, o que traz novos clientes. Acho que essa é a importância de criar esse tipo de ação”, afirma Cesar Akkari.

O empreendedor aponta que o grande divisor de águas para fazer ou não programas de fidelidade ou de *cashback* é metrificar gasto e retorno. “É preciso medir esse impacto, se traz retorno financeiro, se o cliente volta ao estabelecimento... Acho que há muitas dúvidas em cima disso, por isso muitos não adotam. Muitas vezes há um milhão de situações, de problemas, para resolver, então os empreendedores não entram nessa por conta dessa falta de domínio”, completa.

HOSPITALIDADE É O QUE FICA

Enquanto a tecnologia resolve o operacional, especialistas apontam a hospitalidade como o principal diferencial competitivo do mercado nos próximos anos.

POR **MARIA EDUARDA COLLARES**

Shutterstock

QUANTO MAIS A máquina resolve, mais o cliente pode sentir falta do humano ou passar a valorizá-lo de um novo jeito. Se a tecnologia deve ser vista como facilitadora de processos, promotora de tempo e otimizadora de rotinas, a promessa das tendências dos negócios de alimentação fora do lar é que as capacidades intrinsecamente humanas sejam consideradas os principais pilares de diferenciação nos próximos anos. Ainda mais para um mercado movido pela hospitalidade que já sente o peso da tecnologia nos seus negócios.



Dados do Restaurant Technology Landscape Report, elaborado pela National Restaurant Association, mostram que 76% dos operadores do mercado de alimentação fora do lar consideram a tecnologia uma vantagem competitiva crucial. Ainda segundo a pesquisa, em 2025, o setor global de soluções tecnológicas para restaurantes movimentou cerca de US\$ 5,93 bilhões, puxado pela expansão de automações, ferramentas analíticas e sistemas de PDV integrados.

Para especialistas do mercado, o paradoxo que atravessa o cenário brasileiro em 2026 é que enquanto totens de autoatendimento, robôs de cocção e assistentes de inteligência artificial absorvem tarefas que antes exigiam times inteiros, a experiência que fideliza continua sendo decidida por quem está na linha de frente do contato com o cliente. “Eu diminuo o atrito da ação, mas preservo o impacto que a minha marca ou a cultura da minha equipe vai ter”, resume o especialista em hospitalidade Ivan Ach-

car, autor do livro “A Casa Cheia” e um dos principais estudiosos sobre o tema no setor. A eficiência, segundo ele, não é o problema. O problema é confundir a tecnologia com o fim da conversa. Quando a tecnologia se torna acessível a todos os concorrentes, o que diferencia um negócio do outro deixa de ser a ferramenta e passa a ser, nas palavras de Achcar, “o jeito que a gente trata, o jeito que a gente emociona, o jeito que a gente faz sentir”.

O futuro tecnológico, voltado especificamente para as cozinhas profissionais e os negócios de alimentação, já é palpável. Cozinhas bivalentes, pensadas para atender salão físico e delivery simultaneamente com alta produtividade, integrando automação, robótica e inteligência artificial num só fluxo de produção se tornaram cada vez mais comuns. Achcar lembra que equipamentos autônomos de cocção, fornos combinados, cafeterias com braços robóticos ou hamburguerias 100% automatizadas já operam sem ninguém no salão em outros países.

“Não há hospitalidade sem atitude hospitaleira”, Ivan Achcar.

“Olhar no olho da pessoa é o que nenhum tablet substitui, especialmente em um segmento em que o cliente busca, além da comida, um carinho, um afeto”, Aline Araújo.

No Brasil, o movimento já está batendo na porta e “não é opcional”, resume o especialista. Todavia, a pergunta que resta, para todo empresário de bar ou restaurante, é o que fazer com o tempo que essa eficiência libera e as possibilidades de despejar tempo na hospitalidade e na humanização do seu negócio. Achcar observa que a maior parte do mercado “ainda não entendeu” isso e segue usando a tecnologia apenas para operacionalizar mais, não para qualificar a presença humana.

ATÉ ONDE A TECNOLOGIA PODE CHEGAR?

Há um limite claro onde a tecnologia chega e para Achcar, um exemplo é a hospitalidade, definida por ele como “a arte invisível de dar forma humana aos encontros”. Antecipar um desejo que o cliente não verbalizou, perceber o clima de uma mesa, criar vínculo e memória são demonstrações do como o ato de receber integra-se ao serviço.

Nenhum algoritmo lê a decisão de voltar a um restaurante, de indicá-lo, de tê-lo como preferido, é emocional, e só se constrói na presença humana. Aline Araújo, empresária do setor há oito anos e à frente de empreendimentos como o Bar do Vila, a cafeteria Empório Café e a pizzaria Majericonna em Macapá (AP), reconhece o mesmo limite na prática do dia a dia.

Mesmo avançando com o autoatendimento em um de seus negócios e com o apoio de consultorias, a fim de viabilizar uma nova escala de trabalho sem sobrecarregar a folha, ela mantém atendentes disponíveis no salão. Não só pensando em jornada de trabalho e hospitalidade, mas por conhecer bem a sua cliente-

la, composta por idosos, pessoas com deficiência e demais clientes que possam precisar de um suporte direto. “A minha maior preocupação é não desumanizar”, afirma. Para ela, hospitalidade se resume a receber com carinho e educação, sem distinção de aparência, gênero ou classe.

Em entrevista ao O Café e a Conta, Rodrigo Malfitani, especialista e consultor de alimentos, bebidas e gente, reforça que a tecnologia existe para trazer alguns benefícios em relação à jornada do cliente nos restaurantes. Contudo, em ambientes de alta gastronomia e em que a experiência sobressai à conveniência da alimentação, a hospitalidade deve ser tratada como pilar.

E desse pilar, “não tem como a gente não falar de mão de obra qualificada, treinamento, capacitação, desenvolvimento”, pois, para Malfitani, é aí que entra a hospitalidade.

TREINAR GENTE PARA LIDAR COM GENTE

De acordo com Achcar, se hospitalidade fosse só talento, o setor estaria condenado. Por isso ele defende que ela seja tratada como método e desenvolvida a partir de uma “jornada hospitaleira” dividida em etapas. Ela deve ser sustentada por pequenos hábitos e repetida todos os dias: um bom dia, um sorriso, uma despedida, qualquer gesto de carinho e respeito pode ser tratado como parte desse caminho até a hospitalidade.

“O treinamento é dizer a mesma coisa para as mesmas pessoas todos os dias até o fim dos tempos”, resume. Araújo confirma essa lógica na prática cotidiana, mas acrescenta um contraponto importante:



Para Achcar, hospitalidade não é talento, é método, já que pequenos hábitos repetidos todos os dias constroem a jornada hospitaleira.

nem todo mundo se adapta à linha de frente, e forçar o encaixe pode ser um erro. A empresária entende que a hospitalidade também colabora com alguns perfis de colaboradores e preza para que esses possam se destacar no atendimento.

No fim, o caminho apresentado não é impor um padrão único de personalidade, mas construir uma cultura interna clara, de respeito entre a equipe e clientela, que sustente a hospitalidade como algo a ser trabalhado e construído em conjunto. Pensando sempre em redirecionar quem não se encaixa no atendimento em vez de descartá-la e trocá-la pela tecnologia imediatamente, desperdiçando talentos para outras funções.

É visível o potencial das novas tecnologias, como por exemplo a inteligência artificial, para melhoria de processos e otimização de tempo. De acordo com a McKinsey & Company, marcas que adotam a IA em suas operações podem aumentar sua produtividade em até 40%, pois as soluções automatizadas auxiliam na previsão dos padrões de demanda, otimizam estoques e até mesmo personalizam ofertas com base no

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

comportamento do consumidor, proporcionando uma experiência mais eficiente e satisfatória.

No entanto, com todo avanço, ônus e bônus surgem. E para Achcar e Araújo, os riscos são reais: usar a tecnologia como desculpa para o gestor se afastar do salão. Achcar chama atenção para o efeito colateral do “cliente cansado”, termo que resume quando a automação reduz o atrito da venda, mas também abandona quem precisava de atenção naquele momento. O resultado aparece onde dói mais: na recorrência, na indicação, no clima do negócio. Presença que vira apenas fiscalização de sistema custa caro, mesmo quando as métricas de eficiência parecem positivas.

O especialista lembra ainda um dado que dá peso ao argumento: a cada 10 bares e restaurantes abertos no Brasil, 3 fecham em menos de dois anos, segundo dados da Abrasel. Para ele, o problema raramente é falta de tecnologia ou de conhecimento de gestão, mas sim não saber onde investir o esforço humano que sobra depois que a operação já está resolvida.

Já para Araújo, o caminho oposto é possível, uma vez que a IA já libera tempo relevante da rotina administrativa, como na relação com cronogramas, pautas de reunião, cálculos técnicos. Esse tempo é reinvestido conscientemente em processos de gestão e cultura de equipe, não em mais operação.

Por isso, vale pensar na tecnologia como resolução da base operacional, o que gera uma economia de tempo da operação. Com essa otimização, o caminho pode ser treinar, estar presente, cuidar de quem está na linha de frente e reforçar conexões que podem decidir se o negócio será, ou não, referência de hospitalidade.

Quando a experiência de um vira aprendizado para todos

POR **MARIA EDUARDA COLLARES**

Treze empresários do mercado de alimentação fora do lar dividiram suas trajetórias no Comanda Aberta, iniciativa da B&R voltada à troca de experiências entre gestores.

O SALÃO ABRASEL 2026 recebeu, ao longo de seus dois dias, o Comanda Aberta, uma iniciativa com curadoria da B&R que levou aos palcos da Arena Keeta e da Arena Sebrae treze empresários do setor de alimentação fora do lar. De negócios familiares a redes multimarcas, de confeitarias a churrascarias, os participantes dividiram com o público suas trajetórias, desafios e aprendizados de gestão.

Para Brener Mouroli, apresentador da atração e editor de jornalismo digital da B&R, o projeto nasceu com um objetivo que vai além de uma programação. “O Comanda Aberta surgiu como uma forma de promover a participação dos empresários no Salão Abrasel. A ideia era criar um espaço em que empreendedores do mercado de alimentação fora do lar pudessem compartilhar suas histórias, experiências, desafios e aprendizados com outros empresários do setor”, explica.



“Tivemos muitas trocas de experiências e empresários que puderam, talvez pela primeira vez, ocupar esse lugar de compartilhar publicamente aquilo que aprenderam na própria trajetória”, Brener Mouroli.

Segundo Mouroli, a iniciativa parte de uma premissa simples: nenhuma experiência é exclusiva de uma região ou de um tipo de negócio. “Um problema enfrentado por um empresário no Norte, por exemplo, pode ser muito parecido com o de alguém no Sul, no Nordeste, no Centro-Oeste ou em qualquer outra região do país, e a solução encontrada por uma pessoa pode ajudar diretamente outra”, afirma o editor.

Antes de chegarem ao palco do Comanda Aberta nos dias 15 e 16 de setembro, esses empresários de diversas regiões do país passaram por uma seletiva, acompanhada por um time de especialistas do setor de alimentação e pela curadoria da equipe da B&R.

NÃO FAÇA MAIS DO MESMO

No primeiro dia, a palavra de ordem foi identidade. Andreo de Oliveira, da Amazonas Peixaria, assumiu em Macapá um restaurante familiar sem identidade definida e, na pandemia, apostou no que a região já tinha: um ambiente ribeirinho e uma cozinha regional. Valdes Bastos, do Delícias da Oci, apontou como maior ativo do negócio ao talento de dona Oci, sua mãe e ex-merendeira; já Marlete Giroldo apresentou o Natural Club como um “jeito de fazer comida”, e não apenas uma estratégia de marketing. No fim, o fio que uniu essas histórias é o que Thiago Ferreira, da Taberna do Ogro, conclui “é mais que comida, é sobre pessoas”.

Entre os gestores, o delivery também foi pauta e apareceu como estratégia de negócio em escalas distintas. Rodrigo Luis, da Cacau Show, apresentou as plataformas



Na imagem, Marlete Giroldo apresenta seu negócio, o Natural Club, na Arena Keeta.

de entrega como bases de mídia e dado, com mais de 4.700 lojas na rede; Igor Schimittel, do Grupo I Love Foods, mostrou a versão multimarca que o delivery pode potencializar, com dez marcas, 1,2 milhão de pedidos e R\$ 25 milhões em vendas pelo iFood em 2025, segundo os dados apresentados por ele. Já Giroldo defendeu o delivery como extensão do restaurante, não como substituto da vitrine da marca.

Entre um caso e outro, chamou atenção de Mourolí foi o efeito que esse formato teve sobre os próprios participantes. “Alguns se colocaram em situações de desafio, contando: ‘Na minha empresa aconteceu isso, e foi assim que eu lidei com a situação’. E, do outro lado, outros empresários puderam aprender com aquela experiência”, relata.

No segundo e último dia, na Arena Sebrae, o que parecia uma crise no negócio apareceu como ponto de virada em pelo menos três trajetórias. Maurício Lain, da Pizza do Barra, recorreu a um marketing ousado, pizzas em promoção a R\$ 5 e R\$ 6, para reagir a um período difícil do negócio, o que, segundo ele, gerou cobertura de imprensa e homenagem da Câmara de Vereadores de Caxias do Sul, e compensou o desgaste de margem.

Nos casos de Mônica Torres, da Singular Sushi, que partiu de entregas feitas na garagem de casa até estruturar a operação, e de Aline Silva, do Bar do Vila, que reformou com recursos próprios um espaço decadente até transformar o negócio, ao lado da esposa, em um grupo de três marcas, os desafios foram cruciais para chegarem ao que são hoje.



Aline Silva, do Bar do Vila, conta sua trajetória como gestora na Arena Sebrae.

A substituição da intuição de chef por indicadores também marcou o encerramento do Comanda Aberta. Guilherme Varela, da NaBrasa Oro, apresentou um sistema de controle próprio, batizado de “NaBrasa Controle”; Marcus Tullio Batalha, da Mariah, detalhou o acompanhamento do negócio por indicadores como NPS, CMV e CMO.

Para a gestora do Singular Sushi, a principal filosofia do sucesso, seja durante crises ou desgastes, é “se guiar por números, não por achismos”. Esse mantra, segundo a empresária, ajudou o negócio a ser reconhecido com o selo Super Restaurante e nota 4,9.

VISIBILIDADE, CONEXÃO E UM APRENDIZADO COLETIVO

Ao reunir, nos dois dias, empresários de portes, praças e modelos de negócio muito diferentes, o Comanda Aberta cumpriu o papel de aproximar gestores que, de outra forma, dificilmente trocariam experiências. A iniciativa se tornou vitrine para que esses empresários se apresentassem a outros gestores, investidores e fornecedores presentes no Salão Abrasel.

Para Mouroli, esse conjunto de resultados resume a proposta do projeto: “compartilhamento de experiências, aprendizado coletivo, visibilidade para os participantes e, principalmente, a construção de uma rede em que os próprios empresários ajudam uns aos outros”.



Na foto, Daniel Lucco,
sócio-fundador da La Braciera.

PIZZARIA QUE CRESCER PELA EXPERIÊNCIA

Daniel Lucco, sócio-fundador da La Braciera, revela ao O Café e a Conta como uniu gestão de *startup* e tradição napolitana para crescer sem abrir mão da experiência.

ENTREVISTA **POR DANILO VIEGAS**

TEXTO **POR BEATRIZ LOSS**

A PIZZA NAPOLITANA carrega séculos de tradição, sendo até considerada um dos Patrimônios Culturais Imateriais da Humanidade da Unesco, reconhecimento que reforça o peso simbólico deste prato nascido em Nápoles e reproduzido, com rituais e regras próprias, em todo o mundo. É justamente neste território consolidado que a La Braciera decidiu apostar, trazendo inovação e a mentalidade da *startup*.

Fundada por Daniel Lucco durante a pandemia, a rede nasceu da junção entre a experiência como empreendedor e investidor e do apoio do sócio Marcos Paulo Silva, o Marcão, que estudou tudo sobre a massa de longa fermentação e as outras características que definem a pizza napolitana. O resultado foi um rápido crescimento: em quatro anos alcançou R\$ 100 milhões em faturamento e foi reconhecida como a empresa de alimentos e bebidas que mais cresceu no Brasil por dois anos consecutivos.

Hoje com 12 unidades entre salão e delivery, a La Braciera se posiciona como uma experiência, não apenas uma pizzeria. Na entrevista ao O Café e a Conta, Daniel Lucco fala sobre gestão com indicadores de *startup*, os desafios de inovar dentro de uma tradição tão codificada quanto a napolitana, o delivery como um negócio independente e os próximos passos de expansão da marca.

Confira a entrevista:

B&R: Queria que você contasse um pouco sobre o início da La Braciera.

Daniel Lucco: Cresci dentro de uma pizzaria da minha família, sempre vendo uma gestão muito tradicional. Aos 25 anos, fundei minha primeira empresa, uma *startup* de alimentação congelada, que conduzi por sete anos. Quando vendi, logo veio a pandemia e eu uni esse gosto pela alimentação ao conhecimento que já tinha no setor de pizzarias e nasceu a La Braciera.

Desde o início, a empresa foi criada com uma mentalidade de *startup*, adotando indicadores modernos de gestão, como o NPS, e priorizando uma visão empreendedora do negócio. Óbvio que tenho sócios espetaculares, mas nenhum de nós é pizzaiolo, entendemos que antes de tudo, somos empreendedores.

Em quatro anos, a La Braciera alcançou R\$ 100 milhões em faturamento e foi reconhecida pela Exame, com auditoria da PwC, como a empresa de alimentos e bebidas que mais cresceu no Brasil por dois anos consecutivos.

A escolha pelo segmento de pizza napolitana foi baseada em um estudo de mercado?

Mais ou menos. A história começou na pandemia. Eu sou investidor da Bolsa de Valores e vi que economicamente o setor de alimentação sofreu muito, mas ao mesmo tempo eu não podia deixar de pensar como investidor. Chamei o Marcão, que é o meu sócio e também fundador, e propus o investimento no setor. E ele veio com outra proposta, para a gente inovar. E falou da pizza napolitana. Então não foi um estudo, a gente tem essa mentalidade muito forte de diferenciação em todos os aspectos.

Como foi o desafio de educar o consumidor para enxergar esse novo jeito de consumir pizza?

Como filosofia da casa, a gente busca pensar que as pessoas não vão para consumir pizza. Elas vão pra La Braciera, por conta dessa experiência que a gente traz. Quando você fala de outras pizzarias, como a Bráz Elettrica, são operações que têm mais tempo de trabalho. Então, como nasce uma nova pizzaria e ela consegue chegar de frente com esse tipo de negócio, em um mercado que já está extremamente saturado?

Mudar o consumo do consumidor é caro, mas o nosso produto foi muito bem aceito. Apostamos em inovação em toda a experiência, com ambiente, atendimento e itens exclusivos da La Braciera.

Existem diferenças entre uma unidade e outra em questão de cardápio, do público ou até no atendimento?

A gente não muda o cardápio nem o atendimento, isso a gente segue padrão. A gente traz elementos visuais que sejam da La Braciera: neon, grafite, cor e estilo de mesas, cadeiras, forno e bar aparente, esses são todos iguais. Mas cada casa é uma casa. Por exemplo, o Higienópolis é um bairro extremamente tradicional, a casa lá é centenária, com os tijolinhos aparentes, porque sabemos que o público lá gosta disso. E cada unidade, do Tatuapé, Morumbi, Campinas, é pensada com as características que cada público gosta. Mas a nossa operação é organizada por uma central de produção, que controla todo o padrão.

O que muda do salão para o delivery?

A gente considera o salão um negócio, e o delivery outro. Muitos donos de restaurante tratam o delivery como um puxadinho. Essa mentalidade está errada. Quando a gente abre uma unidade, planejamos separadamente a operação

“Muitos donos de restaurante tratam o delivery como um puxadinho. Essa mentalidade está errada. Quando a gente abre uma unidade, planejamos separadamente a operação de salão e delivery”, Daniel Lucco.



Na foto, da esquerda para a direita, Danilo Viegas e Daniel Lucco, durante entrevista ao O Café e a Conta.

de salão e delivery, considerando público, volume e capacidade de atendimento. Como o delivery não tem a limitação física do salão, ele é tratado como um canal de crescimento e não como um complemento da operação.

A minha sensação é de que a pizza é a que mais sofre no delivery, um segundo a mais e o vapor da pizza aquecida começa a deteriorar a massa. Então, desenvolvemos uma receita específica pro delivery. Com os mesmos ingredientes e mesmas marcas, mas com outra receita, que funciona melhor.

Como que vocês imaginam o futuro da La Braciera, pensando também em comportamento do consumidor com as canetas emagrecedoras?

A gente está cada ano mais confiante no nosso trabalho, principalmente porque nesses primeiros anos estruturamos a operação e consolidamos a marca. Agora, a expectativa é acelerar a expansão mantendo o mesmo padrão de qualidade.

Sobre o comportamento do consumidor: ainda mais confiante. Na minha percepção, a tendência é que as pessoas se conscientizem e consumam menos em quantidade, mas priorizem produtos de maior qualidade.

Qual mensagem você pode passar pro nosso leitor que está empreendendo nesse segmento ou com vontade?

A mensagem principal é: mudar a mentalidade. Realmente o curso de como fazer pizza é o básico. Mas as pessoas não estão olhando para o que importa, que é como fazer o negócio crescer. O Pizza Masters é o lugar para entender como isso funciona. Como temos o foco no crescimento, não tem jeito, se não pensar em gestão não vai para a frente.



Confira o episódio completo do O Café e a Conta.



Da cozinha de casa para conquistar o Brasil

Como o Hora Extra Bar Gourmet transformou
costela com mandioca em campeão
nacional do Comida di Buteco 2026.

QUEM PASSA PELA Rua das Rosas, na Vila Valqueire, Zona Oeste do Rio, nem imagina. A rua é tranquila, residencial e cheia de árvores, mas de quinta a domingo o cenário muda: antes de escurecer já tem fila dobrando a esquina, atraída pelo cheiro que sai da cozinha.

Foi dali, de um bar pequeno com mesa na calçada, que saiu o campeão nacional do Comida di Buteco 2026. O bar se chama Hora Extra Bar Gourmet, e o prato vencedor tem nome que sugere simplicidade, Discostela, embora de simples não tenha nada.

O Discostela é um bolinho de mandioca cozida recheado com costela desfiada, cozida no molho com cerveja preta, e muçarela derretendo no meio. Por fora, em vez de farinha de rosca, vai farinha de biju, que deixa o petisco mais leve e mais crocante.

Neste ano, o concurso trouxe uma regra nova: todo petisco tinha que levar uma verdura. O Hora Extra escolheu o agrião, picado e misturado à massa, que deu cor e frescor e quebrou a gordura da costela.

O BOTEÇO MUDOU

A vitória veio em um ano simbólico, o dos 25 anos do Comida di Buteco. Nesse período, o boteco deixou de ser apenas mesa suja e cerveja quente. Felipe Tosta, sócio-diretor do concurso, explica que o público mudou tudo:

“Antigamente boteco era isso. Hoje não. 52% do público são mulheres. Quase metade dos bares tem mulher na gestão. A gente mudou até o nome. Boteco virou programa de família.”

Com o público novo veio dinheiro novo. Só em 2026, o evento movimentou R\$ 350 milhões na economia, segundo a organização, gerou mais de 15 mil empregos temporários e levou cerca de 15 mil turistas a rodar o Brasil de bar em bar. Para o dono de bar, ficou claro que comida de raiz vende, mas só se a casa estiver arrumada.

GANHAR NÃO É SÓ SABOR

Parece fácil: basta fazer comida boa para ganhar. Não é. O Hora Extra teve que brigar com Belo Horizonte e Goiânia, duas capitais onde boteco é religião, e para passar por elas precisou acertar em tudo: conta, cozinha e atendimento.

O concurso avalia quatro quesitos. O petisco vale 70% da nota, enquanto atendimento, higiene e cerveja gelada valem 10% cada. Um banheiro sujo já tira o bar do páreo.

Paulo Fernando Tavares, dono do Hora Extra, sabe disso: “Não adianta o bolinho estar perfeito e a cerveja chegar morna. Para ganhar de BH, a gente tinha que tirar 10 em tudo. Na comida, no banheiro, no garçom.”



Hora Extra Bar Gourmet, na Vila Valqueire, no Rio, venceu o Comida di Buteco 2026 com o Discostela, bolinho de mandioca e costela.

O DOMINGO QUE NASCEU NO PRATO

Tavares quase desistiu antes de começar. A regra da verdura travou os participantes, e a primeira ideia de todo mundo era rabada com agrião, óbvia demais. A saída, conta ele, veio em um café de domingo: “Eu estava desanimando. Aí num domingo de manhã, café com a família. Tinha aipim com manteiga na mesa. Olhei e pensei: vaca atolada em forma de bolinho. Ninguém fez isso ainda.”

Dali em diante foram dois meses de cozinha virada, com teste atrás de teste, até chegar à conta certa: meio quilo de mandioca para cada quilo de costela, porque mais do que isso deixa a massa pesada, e um maço de agrião para cada quilo e meio de massa, já que menos não dá cor e mais amarga. A farinha de rosca também saiu para dar lugar à de biju, porque a rosca suga óleo, enquanto o biju segura o queijo dentro.

Para Filipe Tosta, essa é a ideia do concurso: “Nosso papel é provocar. Há 25 anos a gente fala: cria algo novo. O cardápio não pode ficar parado no passado.”

LOTAÇÃO SIM, BAGUNÇA NÃO

Prêmio traz fila, fila traz erro e erro derruba o bar. Por isso, o Hora Extra travou o salão em 25 mesas, nem uma a mais, mesmo com gente esperando na rua.

A organização se apoiou em três pontos. O salão foi dividido em quatro setores, cada um sob os cuidados de um garçom. Uma pessoa ficou dedicada apenas ao banheiro e ao recolhimento das mesas. E a cozinha padronizou o tempo de preparo, porque comida não pode atrasar.

Foi assim que o júri secreto encontrou o bar: lotado, mas limpo, rápido e com cerveja trincando. Foi isso que garantiu a nota máxima.

QUANDO FALTOU GENTE, ENTROU FAMÍLIA

No pico do concurso, a equipe sumiu, porque ninguém queria trabalhar. A solução veio de casa: pai, mãe, filho e sobrinho, todo mundo de avental. Para dar conta, a produção mudou, e o Discostela passou a ser moldado de manhã e congelado, para ser frito só na hora. As funções também foram separadas, por questão de higiene: quem mexe na comida não mexe no lixo.

CRESCER SEM PARAR

Depois do título vem a tentação de abrir três lojas, buscar investidor e virar franquia. Tavares viu isso acontecer e dar errado: “Já vi muito bar que ganhou e quebrou. Abre grande, contrata um monte e não dá conta. Não era isso que eu queria.”

A saída foi abrir outra casa, o Hora Certa, a 1 km dali. O Hora Extra continuou pequeno, com 25 mesas, perfil de bar de bairro e custo baixo. Já o Hora Certa é grande: comporta 100 pessoas, tem ar e brinquedoteca, e é voltado para a festa e para a família.

As duas unidades compram juntas e, com o volume maior, conseguem preço melhor com os fornecedores. Uma ajuda a outra.

Tosta resume o que viu em 25 anos de concurso: “Não tem fórmula mágica. A fórmula é estar no balcão. Boteco é extensão da casa. Moda passa. Espetinho, hambúrguer artesanal... vai e volta. Mas a história do dono fica. Se você perder isso, perdeu tudo.”

UMA COMUNIDADE ALÉM DO RESTAURANTE

Ao O Café e a Conta, a chef Kamili Piccoli fala sobre veganismo, esporte, alimentação e as transformações do mercado *plant-based* no Brasil.

ENTREVISTA **POR DANILO VIEGAS**

TEXTO **POR BEATRIZ LOSS**

O Piccoli Cucina nasceu de uma necessidade da própria chef Kamili Piccoli. Vegana há 20 anos, sempre esteve acostumada a explorar a culinária sem ingredientes de origem animal. Ela começou organizando jantares secretos dentro da própria casa, projeto que cresceu e se tornou o restaurante de sucesso que é hoje.

À frente do negócio, Piccoli e sua sócia, Roberta Pompone, ambas atletas amadoras, enxergaram no esporte uma forma de fortalecer a comunidade em torno do restaurante. Dessa iniciativa nasceu o Vegan Sport Club, plataforma criada para aproximar atletas veganos do público e desconstruir o estigma de que dieta vegetal e alto desempenho físico não andam juntos.

Em meio à ascensão das canetas emagrecedoras e a uma nova onda de paranoia alimentar, Piccoli também comenta os rumos do mercado *plant-based* (baseado em plantas, em tradução livre) no Brasil, a relação entre esporte e comunidade, e a diferença dos consumidores brasileiros em relação aos de outros países.

Confira a entrevista:

B&R: Como o Piccoli começou e como vocês estão criando senso de comunidade, principalmente em relação ao esporte?

Kamili Piccoli: O Piccoli começou dentro da minha casa, há mais de 10 anos, onde eu fazia jantares secretos. Organizava pelo Facebook, sinalizava o tema, as pessoas reservavam por e-mail e só descobriam o menu quando chegavam lá. Comecei fazendo uma vez por mês, e esses jantares foram crescendo e eu fui aumentando a frequência. Quando eu vi tinha um restaurante acontecendo dentro da minha casa.

Então eu me mudei e deixei a casa para o restaurante, fui fazendo adequações e a coisa foi tomando uma proporção cada vez maior. O restaurante começou a ter *brunches*, jantares, almoços, e aí veio a pandemia. A gente estava no auge e passou a funcionar só com delivery e encomendas de rotisseria, bolos, cestas etc.

Depois da pandemia, o restaurante estava bombando muito e a gente sentiu a necessidade de um espaço maior. Foi quando passamos a procurar uma casa com espaço de restaurante mesmo, porque até então era só uma casa adaptada. E viemos para a Francisco Leitão, 272, em Pinheiros, a nossa casinha de agora.

E entramos nesse momento com o esporte porque eu e minha sócia praticamos esporte, ela é boxeadora e eu corredora, e entendemos que fazia muito sentido já que uma coisa está totalmente conectada à outra. A alimentação saudável é a base para fazer qualquer esporte em qualquer nível.

Na foto, a chef Kamili Piccoli durante entrevista ao O Café e a Conta.



“A gente continua precisando educar esse público, é uma missão para sempre. E eu falo para a minha equipe que aqui a gente não tem só a obrigação de fazer uma comida boa, mas uma comida extraordinária”, Kamili Piccoli.

Você criou o Vegan Sport Club. Pode explicar o que é o projeto e qual é a proposta dele?

A ideia do Vegan Sport Club é ser uma plataforma para compartilhar informação e criar essa comunidade mesmo. Então, eu comecei apresentando alguns atletas e nutricionistas que eu conheço e que são do meu convívio para dar exemplos da vida real. Porque eu acho que ainda existe muito um estigma de que a pessoa vegana é aquela triste, anêmica e sem energia. Não, existem várias pessoas que são atletas e veganas.

Ainda é necessário educar o público e explicar que uma comida pode ser boa sem carne, ou essa ideia de que a gastronomia vegana precisa provar sua qualidade já está ultrapassada?

A gente continua precisando educar esse público: é uma missão para sempre. E eu falo para a minha equipe que aqui a gente não tem só a obrigação de fazer uma comida boa, mas uma comida extraordinária. Porque a maior parte do meu público é formada por pessoas veganas que trazem a família ou amigos que não são veganos, e elas confiam no Piccoli e confiam que aqui essas pessoas vão gostar da comida.

Quando alguém vai a um restaurante qualquer e não gosta, tudo bem, não vai ser uma grande questão. Mas se vai a contragosto a um restaurante vegano, porque o amiguinho vegano levou, e não gosta da comida, aí com certeza é porque comida vegana é sem graça. Então eu tenho a obrigação de surpreender.

Como você enxerga a evolução do mercado nos últimos anos, com cada vez mais restaurantes incluindo opções sem carne no cardápio? Esse movimento também tem a ver com o poder de influência desse público nas escolhas de onde os grupos vão comer?

Eu enxergo como uma evolução. Apesar de estarmos vivendo uma queda do mercado *plant-based*, isso não significa que exista uma queda no número de pessoas veganas ou vegetarianas. O *boom* do veganismo serviu para educar muito o público. Hoje, é muito mais fácil falar que você é vegano e as pessoas entenderem o que isso significa.

E os restaurantes também passaram a oferecer alguma opção. Às vezes não é a melhor, pode ser só um palmito ou uma salada, mas existe. Acho importante continuar esse trabalho de educação, quanto mais lugares tiverem boas opções, mais fácil fica para veganos comerem bem em qualquer lugar do Brasil.



Confira o episódio completo do O Café e a Conta.

VEM AÍ

abrasel
no Amazonas
APRESENTA:

FIGA2026

Feira Internacional de Gastronomia Amazônica

O MERCADO DA CULINÁRIA CABOCLA

TRÊS DIAS DE IMERSÃO NA CULTURA LOCAL, REUNINDO CHEFS RENOMADOS, PRODUTORES LOCAIS, ESTUDANTES E EMPREENDEDORES.



**CENTRO DE CONVENÇÕES
VASCO VASQUES - MANAUS, AM**

**6,7 E 8
DE NOVEMBRO**

A PROGRAMAÇÃO INCLUI:



**SALAS DE
NEGÓCIOS E
COOPERATIVISMO**



**ESPAÇO
KIDS**



**CHEFS DA
GASTRONOMIA
NACIONAL E
REGIONAL**



**PALESTRAS
E RODAS DE
CONVERSA**



Venha conhecer a FIGA 2026!

Uma experiência que celebra a cultura,
os sabores, os saberes
e a riqueza da Amazônia.

Em 2026, a FIGA convida você
a descobrir novos olhares e vivenciar
a força e a diversidade da nossa região.

Esperamos você nessa jornada amazônica!

Patrocinio:



Produção:



Apoio:



Emissora oficial:



**TECNOLOGIA QUE
TRANSFORMA O
FOODSERVICE**



**Autoatendimento, PDV,
pagamentos e mídias digitais
para uma operação mais eficiente.**

A Prime Interway esteve presente no salão abrasel 2026

com sua linha de Autoatendimento e Mídias Digitais.

As marcas TAS, iMin e Refee levaram ao evento soluções completas e inovadoras para transformar a experiência do cliente e aumentar a eficiência no food service.



TAS AUTOATENDIMENTO



Totens e PDVs que
simplificam o atendimento e
aumentam suas vendas.

iMin PDV & PAGAMENTOS



Equipamentos e tecnologia para
o seu ponto de venda e mais
segurança nas transações.

Refee DIGITAL SIGNAGE



Displays e comunicação digital
para valorizar seu cardápio e
engajar seus clientes.



ESCANEE AQUI



Divulgação/Trattoria Tavelino.

A LÓGICA DOS

Formato se populariza em meio ao nascimento de novos perfis de consumo e desafios operacionais crescentes.

POR **MAIC COSTA**

EM UM MUNDO tecnológico, com muito na palma da mão, tirar as pessoas de casa pode ser um desafio complexo, especialmente quando se trata da alimentação fora do lar. É preciso atrair, fidelizar, encantar, e não só. Também é necessário otimizar. Afinal, o que fará um cliente deixar seu lar, se deslocar e estar aberto a uma experiência externa que poderia se resumir a alguns toques na tela do celular?

A inflação imobiliária e o custo de capital elevado, vilões do empreendedorismo nos dias atuais, somados à propensão ao delivery, potencializado pós-pandemia, criam a necessidade de negócios mais rentáveis. Com o intuito de driblar esse cenário, popularizou-se a operação híbrida no Brasil. Marcelo Politi, fundador da Politi Academy, um ecossistema de educação para gestão de bares e restaurantes, apontou que híbrido não é um simples formato.

RESTAURANTES HÍBRIDOS

“Trata-se de um Motor 2 — reaproveitar estrutura, equipamento e insumo que você já tem, sob uma marca, embalagem e narrativa diferentes, para atingir um público diferente. Quem entende o híbrido assim ganha dinheiro com ele. Quem acha que está inovando o formato perde”, afirma o consultor.

Politi ainda explica que realmente há uma tendência de adoção de estabelecimentos híbridos. Porém, não por uma escolha de design, e sim pela necessidade de pagar as contas.

“O restaurante tradicional é um negócio que paga vinte e quatro horas de custo fixo e fatura em cinco. Isso funcionou enquanto o custo de ocupação cabia. Parou de caber”, ressalta.

Segundo o especialista, três forças pressionam o modelo tradicional e abrem caminho para o híbrido:

1. Custos acima do cardápio. O custo de ocupação e a folha de pagamento subiram mais do que o dono conseguiu repassar aos preços.
2. Cliente híbrido. O consumidor mudou antes do restaurante: a mesma pessoa almoça no salão na terça, pede delivery na quinta e compra o congelado no sábado.
3. Tecnologia acessível. Integradores de pedidos e sistemas que reúnem todos os canais em um único painel, que o dono médio não tinha dez

anos atrás, hoje estão ao alcance.

Porém, é preciso tomar cuidado. De acordo com Marcelo Politi, “híbrido não conserta balde furado”. Ele explica que, se o negócio já tem CMV alto, precificação errada e gente mal aproveitada, colocar uma frente nova em cima amplifica o prejuízo.

PADARIA SANTA TEREZA

Natália Maturana, uma das donas da Padaria Santa Tereza — a mais antiga do Brasil, que opera desde 1872 —, contou que a própria localização do estabelecimento, somada ao modo de vida paulistano, que vê as casas de pães como extensões de seu lar, formou o cenário ideal para que nascesse uma operação híbrida.

“Quando nós compramos a padaria, em 1995, fomos trabalhando um cardápio, inaugurado em 1999 com pratos, porções. Vimos que o público necessitava disso. Estávamos em um quadrilátero jurídico onde os frequentadores precisavam ter onde comer, então a gente migrou para uma padaria com restaurante acoplado”, explica.

Em 2006, após reforma do espaço, ficou ainda mais claro que se tratava de algo maior que uma padaria. Os pratos deixaram de ser servidos no balcão com a inauguração de um andar com mesas.

“A gente precisa de uma equipe boa. O sucesso da casa acontece porque temos uma massificação da nossa história e nossos operadores nos ajudam nisso”, Natália Maturana.

Maturana revelou uma de suas estratégias para superar um dos grandes desafios dos restaurantes híbridos: a alocação de pessoal. Com o estabelecimento funcionando das 8h às 20h, ela consegue ter toda a sua equipe à disposição das 12h às 14h, o horário de pico.

“Minha primeira equipe vai das 6h às 14h e a segunda das 12h às 20h. Antigamente era necessário fazer hora extra, trazer funcionários a mais. Hoje consigo ter todos no horário de pico. Para nós ficou excelente e conseguimos reduzir o quadro de funcionários. Além disso, não abro aos domingos e não preciso de escala de folga, todos descansam em um só dia”, afirma.

A empreendedora reforçou a importância do bom funcionamento dessa engrenagem, pois, em sua visão, uma boa equipe profissional é o que separa o sucesso da falha.

“A gente precisa de uma equipe boa. O sucesso da casa acontece porque temos uma massificação da nossa história e nossos operadores nos ajudam nisso”, acrescenta.

FUNCIONÁRIO SAUDÁVEL

Conforme apontado pela empreendedora, uma equipe qualificada é o grande diferencial para o sucesso de um estabelecimento híbrido. Porém, uma linha não pode ser cruzada: a saúde do colaborador.

Quando se assume uma operação que transita por vários caminhos, é possível que ocorra um desalinhamento entre as expectativas e a realidade dos funcionários, o que pode se transformar em alta rotati-

vidade e baixa entrega, criando um ciclo vicioso que é ruim para todos os lados.

Leo Tavalino, sócio da Trattoria Tavalino — restaurante italiano que também funciona como uma galeria de arte e realiza ações em que os clientes podem pintar e discutir arte —, conta que investe em treinamento para que os garçons consigam suprir as demandas que vão além do atendimento gastronômico.

Porém, segundo ele, há um profissional com maior conhecimento em arte que absorve a demanda técnica sobre as obras, para que os demais colaboradores não fiquem sobrecarregados.

“Eu acabo deixando um garçom que vende e entende um pouco mais. Ele é a pessoa para quem é passada a demanda quando acontece de alguém querer uma atenção maior. É importante treinar uma pessoa e deixá-la responsável. Se disponibilizar a equipe inteira, acaba que ninguém fica, de fato, responsável”, aponta.

Ele exemplificou também com a atuação do gerente da casa que, por cuidar de toda a operação, não pode ser cobrado por responsabilidades relacionadas à galeria.

Outro ponto citado por Tavalino foi a necessidade de remuneração condizente com o trabalho efetuado e a possibilidade de comissões de venda das obras de arte expostas.

“Conseguir garçons já é complexo, conseguir esses profissionais que entendem de arte já é pedir demais. O Bruno, que é o meu especialista, vende as obras de arte. Recentemente ele vendeu sete em uma semana e, claro, ganhou comissões em cima disso”, exemplifica.



Marcelo Politi explica que o modelo híbrido ganha espaço por necessidade, ao usar a mesma estrutura para atender um novo público.

O QUE FUNCIONA E O QUE NÃO FUNCIONA?

Politi listou alguns “casamentos” que dão certo e outros que não dão no formato híbrido:

Funciona bem

- **Café ou padaria somado a restaurante:** o melhor casamento que existe. Ocupa o “buraco” do restaurante. Mesmo salão, mesmo ponto, custo incremental baixo.
- **Mercadinho da própria marca:** usa a compra que já é feita, vende sem ocupar mesa, transforma capacidade ociosa de cozinha em produto, alonga a vida útil do produto.
- **Múltiplas marcas de delivery:** cria novas marcas de delivery a partir da mesma cozinha e da mesma equipe, reduz o CMV, mas não pode ter perda de qualidade.
- **Espaço ocioso somado a eventos:** segunda e terça, dias fracos em restaurantes de jantar, têm custo fixo já pago, e viram receita extra para quem sabe vender confraternizações e jantares corporativos.

Não funciona

- **Coworking com bar:** o *coworker* ocupa uma mesa por três, quatro horas consumindo um café e uma água; o barulho também faz ser um mau negócio.
- **Delivery de cardápio completo dentro do pico do salão:** ocupa a capacidade da cozinha e troca um cliente sentado pagando mais caro por um de margem baixa, com atrasos para ambos; um dia de produção ruim faz o aplicativo recomendar menos nos dias seguintes.
- **Uma cozinha complexa carregada por uma frente simples:** uma pizzeria com pizzas num CMV muito saudável, entre 18% e 28%, carregando nas costas uma cozinha completa de parmegiana, peixes e massas, seis funcionários e CMV alto.
- **Mercadinho de produtos de terceiros:** revender “bolacha e refrigerante” que não são seus é entrar no varejo, que tem margem de varejo, giro de varejo e exige competência de varejo. Imobiliza capital de giro num jogo que não é o seu.



SÃO PAULO

A CIDADE QUE ALIMENTA NEGÓCIOS

Na maior metrópole da América Latina, o setor de alimentação encontra **mercado em expansão, infraestrutura consolidada e políticas públicas que fortalecem quem empreende na capital.**

+ 145 mil

empresas no setor de alimentação na cidade de São Paulo até junho de 2026;

+ 234 mil

pessoas em empregos formais exerciam atividades relacionadas à alimentação em 2025;

2,17 bi

movimentados pelo setor gastronômico na cidade em maio de 2026.



PREFEITURA DE SÃO PAULO

A **Prefeitura de São Paulo**, por meio da **Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho (SMDet)** atua para apoiar quem produz, vende e serve alimentos na capital.



A **São Paulo Negócios** atua, por meio da SMDet, para atrair investimentos, apoiar a instalação e expansão de negócios, promover a internacionalização e conectar empresas a oportunidades globais.



www.spnegocio.com



O **Observatório da Gastronomia** realiza o monitoramento e produção de dados sobre a gastronomia paulistana. Subsidia políticas públicas e iniciativas que fortalecem a cadeia de alimentação fora do lar.



www.gastronomia.prefeitura.sp.gov.br



O **Programa Sampa+Rural** apoia à agricultura familiar, urbana e periurbana. O programa fortalece a produção local, amplia canais de comercialização e conecta produtores a restaurantes, feiras e mercados da cidade.



www.sampamaisrural.prefeitura.sp.gov.br



O **Cate – Centro de Apoio ao Trabalho e Empreendedorismo** auxilia na qualificação profissional, orientação para empreendedores e apoio à empregabilidade e serviços na cidade de São Paulo.



www.cate.prefeitura.sp.gov.br



Boteco virou rede

Entre a receita, a equipe e o ponto certo, o que protege a identidade de um bar ao se multiplicar é o ritmo adequado.

POR **DUDA GOMES**

EXISTE UM RECEIO que pode ser comum entre donos de bares e restaurantes que conseguiram criar algo especial quando o assunto é tradição e autenticidade. Os empreendedores temem que crescer signifique, de alguma forma, deixar de ser o que são. Muitos tendem a deixar em segundo plano a possibilidade de expansão. Até que a voz do cliente fala mais alto. Foi assim que o Bar do Adão, no Rio de Janeiro, capital, deu início ao seu processo de ampliação das unidades.



“Nós não nascemos pensando em ser rede quando meus avós adquiriram o negócio, tanto que a primeira filial, depois daquela loja própria, só veio 15 anos depois”, Maurício Costa.

De acordo com o presidente do Bar do Adão Franchising, Maurício Costa, foi a partir dos pedidos dos clientes que ele e a família cogitaram abrir novas unidades do seu negócio. Fundado pelo avô de Costa em 1991, o Bar do Adão nasceu como um empreendimento familiar no Grajaú, bairro da Zona Norte do Rio de Janeiro. Com foco na gastronomia, a marca conquistou o público ano a ano, até que essa demanda começou a surgir.

“Nós não nascemos pensando em ser rede quando meus avós adquiriram o negócio, tanto que a primeira filial, depois daquela loja própria, só veio 15 anos depois. Em 2006, abrimos a primeira filial e iniciamos uma expansão via rede própria; chegamos a ter 14 restaurantes próprios até 2012”, conta Costa. Uma dinâmica parecida ocorre também com as casas do Grupo Alife Nino. Atualmente, o grupo conta com 14 marcas, como Tatu Bola, Eu Tu Eles, Boa Praça e Boteco Rainha; no total, são 70 operações presentes em 11 estados brasileiros. Apesar da extensa gama de empreendimentos no país, o CEO do Grupo Alife Nino, Pedro Silveira, conta que, ao abrir uma nova marca, a ideia inicial é oferecer ao público uma experiência memorável.

“Quando abrimos um bar, no começo a gente não esperava abrir outras unidades; a ideia era abrir um boteco muito legal, que entrasse no coração dos clientes e fosse muito querido. Mas, com o sucesso de algumas marcas, quando vemos o sucesso muito grande da primeira loja, sempre começamos a pensar se aquele conceito funcionaria em outros lugares”, destaca Silveira.

Nos dois casos, a decisão de crescer não nasce da pergunta “como expandir”, mas de uma outra, mais essencial: “como levar essa mesma experiência para outro endereço”.

“Nós sempre fomos obcecados com excelência operacional [...] essa excelência envolve receitas de como se faz o produto, treinamentos de brigada de como se executa o produto, teste cego e o monitoramento contínuo na loja”, Maurício Costa.

DOIS CAMINHOS, O MESMO DESEJO

Costa e Silveira partem do mesmo lugar, mas seguem por rotas diferentes, prova de que não existe receita pronta para expandir de forma saudável. O Bar do Adão percorreu, ao longo de 35 anos, os dois modelos possíveis, em sequência. Entre 2006 (data da abertura da segunda unidade) e 2013, a empresa chegou a operar 14 restaurantes próprios. “A gente cresceu como rede própria sempre se associando a algum investidor, que, via de regra, já era cliente e acreditava no produto. Nem sempre com o mesmo investidor; pessoas diferentes acreditaram e decidiram investir, e foi assim que fomos crescendo”, expõe o empreendedor.

Ainda nesse caminho para a expansão, Costa relata o momento em que decidiu alterar o modelo de negócio; em 2013, a marca inicia o processo de se tornar uma franqueadora e segue nesse formato desde então.

Já o Grupo Alife Nino optou por não sair do modelo inicial. “A gente acredita muito nesse modelo em que a gente controla todo o processo, em que a gente faz a centralização completa do negócio”, declara Silveira.

Os dois caminhos não competem entre si, e Costa reforça os ônus e bônus das duas vertentes. Para a rede própria, ele observa as vantagens de controle citadas por Silveira. Já sobre as desvantagens desse modelo, o empreendedor aponta a necessidade de capital para investir em unidades próprias.

Agora, quando o assunto é se transformar em um franqueador, Costa afirma que também existem lados bons e ruins. “Como franquia, você sabe que você tem alguém que botou o dinheiro, então ele tem muito interesse em fazer aquilo dar certo. Então, essa gestão descentralizada, permite que você tenha um crescimento com pessoas focadas naquela região onde está abrindo”, começa. “Já as desvantagens para o franqueador: você não tem autonomia completa naquela loja; se você tiver um franqueado desalinhado com seus valores, vira uma dor de cabeça”, completa o empreendedor.

O QUE NÃO PODE SE PERDER

Garantir o sucesso de uma nova unidade, no entanto, exige mais do que capital e planejamento de modelo de expansão. É preciso saber, com clareza, o que não pode ser negociado no caminho.

O empreendedor à frente do Bar do Adão afirma que o guardião da essência é o processo. A resposta da casa para sustentar o mesmo padrão em unidades com cozinheiros, garçons e gerentes diferentes foi simplificar a operação sem simplificar o resultado. “Nós sempre fomos obcecados com excelência operacional [...] essa excelência envolve receitas de como se faz o produto, treinamentos de brigada de como se executa o produto, teste cego e o monitoramento contínuo na loja”, conta.

Ele dá um exemplo concreto: “Uma carne-seca, você pode comprar crua, você vai ter que fazer o dessalgue, você vai ter que tirar a gordura. Esse processo pode levar, dependendo do seu método, 48 a 72 horas. Mas você tem hoje, por exemplo, bons fornecedores que já te entregam uma carne seca cozida e desfiada. Você reduz trabalho na cozinha. E aí esse produto que chega, a gente só dá



o nosso toque, o nosso tempero, o nosso preparo no nosso prato.”

Para Silveira, quem garante a essência são as pessoas. “A cultura tem que ser inegociável e a empresa tem que crescer sem perder a cultura dela. Então cultura é repetição, você tem que repetir todos os dias os seus valores, os seus princípios”, afirma. Sua estratégia para garantir isso passa por um filtro pessoal e direto na contratação: “Eu entrevisto todos os gerentes de lojas, eu entrevisto todos os gestores, pessoas que nem se reportam diretamente para mim [...] porque isso não se treina. A pessoa ou ela é hospitaleira, ou ela gosta de gente, ou ela não é. E está tudo bem, só que ela tem que procurar outro lugar.”

RITMO DA EXPANSÃO

Ao falar da velocidade da expansão, Maurício Costa e Pedro Silveira convergem: o ritmo é o verdadeiro fator de risco.

“A cultura ela tem que ser inegociável e a empresa ela tem que crescer sem perder a cultura dela. Então cultura é repetição, você tem que repetir todos os dias os seus valores, os seus princípios”, Pedro Silveira.

“A expansão eu acho que ela tem que ser em passos não tão rápidos. Somos uma rede que não cresce muito aceleradamente, nós crescemos devagar”, diz Costa, ao refletir sobre o limite entre expandir de forma saudável e descaracterizar o negócio. “Acho que o problema é quando você cresce com uma operação muito complexa, ou você não é tão criterioso no ponto, ou você não tem essa excelência operacional e a gestão de pessoas realmente como um valor, como uma prioridade sua”, afirma.

“Eu acho que uma coisa que eu sugiro para grupos que estão em expansão é fazer uma expansão com muita calma. Cada loja é uma loja que merece uma atenção muito grande”, Pedro Silveira.

Silveira chega à mesma conclusão por outro caminho: “Eu acho que uma coisa que eu sugiro para grupos que estão em expansão é fazer uma expansão com muita calma. Cada loja é uma loja que merece uma atenção muito grande. Muitas vezes você não tem time suficiente para implementação de cultura, para contratar as pessoas, e você tenta fazer algo um pouco mais acelerado e, às vezes, nesse meio do caminho, você perde a mão.”

A ESCOLHA DO PONTO COMERCIAL

Se a cultura e o processo são as defesas menos palpáveis da essência de um boteco, bar ou restaurante, a escolha do ponto comercial é a mais concreta. Maurício Costa explica que, tanto como rede própria quanto como franqueador, a metodologia para a escolha do ponto comercial é a mesma.

“A gente se põe no lugar do franqueado: a gente não deixa um franqueado abrir loja onde a gente eventualmente não fosse investir o nosso dinheiro”, afirma o empreendedor. Ele descreve decisões que priorizaram cautela em vez de oportunidade aparente. “Nós já negamos pontos maravilhosos porque tinham um custo que nós considerávamos impeditivo para a gente abrir o negócio, e já deixamos de lado pontos baratos que a gente achava que não teria fluxo”, conta.

Silveira segue a mesma lógica, com o mesmo ceticismo em relação a atalhos para alcançar suces-

so na expansão. “A gente nunca pode se deixar enganar, um ponto bom, com muito fluxo, com muita gente passando, seja residencial, seja comercial, faz muita diferença. Então a escolha do ponto é sempre fundamental”, afirma. E acrescenta que a paciência, de novo, aparece como variável decisiva: “Às vezes vale a pena esperar. Muitas vezes os melhores pontos não estão no mercado, os melhores pontos você tem que lutar e correr atrás. E isso aconteceu bastante com a gente.”

O CLIENTE PERCEBE?

Silveira responde de forma direta, apoiado em pesquisas próprias que o Grupo Alife Nino já conduziu junto aos consumidores. “Muitas vezes o cliente não tem a percepção de que aquilo ali é um bar de rede [...] tem uma grande parte dos clientes que não sabe, que vai simplesmente porque a loja é uma loja bonita, porque ouviu falar que a comida é boa, que o chope tá gelado, que a caipirinha é gostosa, que a música é agradável e que é um lugar legal para celebrar”, expõe.

Para ele, essa invisibilidade não é um efeito colateral, é o próprio objetivo: “A gente tem que ter certeza de que o produto é muito bom e fala com aquela população local, porque ele [o cliente] se sinta em casa, que não se sinta num bar de rede, num bar que tem em vários lugares o mesmo produto.” E resume o que considera o objetivo final de todo esse esforço de replicação: “Essa é a razão pela qual existimos, digamos assim, né?”

O risco de um boteco, bar ou restaurante se descaracterizar não está no número de unidades, nem no modelo escolhido entre franquia e rede própria, mas na disposição de tratar cada novo local com o mesmo cuidado dedicado ao primeiro.

SEU ESPAÇO MERECE MAIS QUE UM LETREIRO.

Painéis de LED de alto padrão para bares e restaurantes. *Do projeto à instalação, a gente cuida de tudo.*



Pixel pitch sem mistério:

Explicamos de forma simples a diferença entre os modelos, para você investir no LED certo.



Suporte remoto em até 24h:

Problemas técnicos? Resolvemos à distância em até 24 horas.



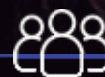
Tecnologia de ponta:

Trabalhamos com as principais marcas da China: **Absen, Unilumin e Yestech.**



Instalação completa:

Chegamos com parceiros de serralheria e elétrica, e treinamos sua equipe no uso dos conteúdos.



Padrão único de atendimento:

Do bar de esquina à grande rede: todo cliente recebe o mesmo nível de cuidado e suporte.

O LED do seu espaço está a uma visita técnica de distância.



Agende agora:
Thiago Rocha
11 96522-5623



Siga no Instagram:
[@rochaledsolucoes](#)



**GRUPO
PLENO**

**ESPECIALISTA EM TECNOLOGIA
AUDIOVISUAL PARA EVENTOS.**

O Grupo Pleno entrega soluções audiovisuais completas e integradas para eventos de todos os tipos, tamanhos e complexidades. Menos fornecedores, menos ruído, mais controle.



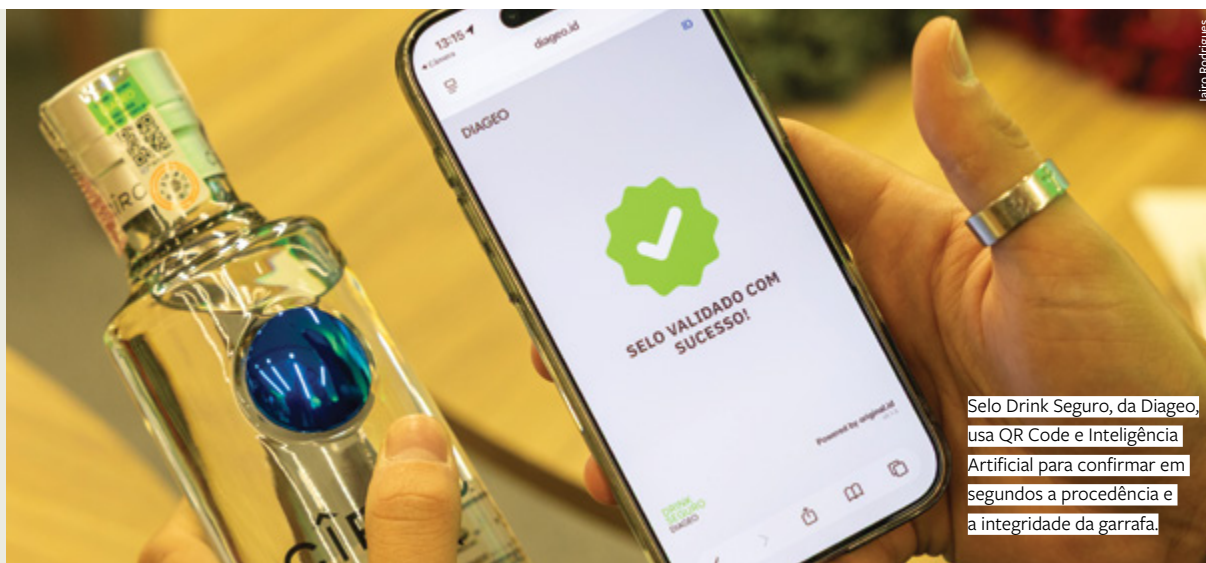
Conheça nossos projetos em:
www.grupoplenolocacoes.com.br



Siga no Instagram:
[@grupopleno](#)

NOTAS DA REDAÇÃO

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



Jairo Rodrigues

Selo Drink Seguro, da Diageo, usa QR Code e Inteligência Artificial para confirmar em segundos a procedência e a integridade da garrafa.

DIAGEO LANÇA SELO DRINK SEGURO PARA VERIFICAR INTEGRIDADE DE BEBIDAS E PROTEGER CONSUMIDORES

A Diageo lançou o Selo Drink Seguro, tecnologia antifraude para verificação de procedência e integridade dos produtos via *smartphone*. A iniciativa busca garantir segurança ao consumidor e barrar a falsificação, problema que afeta toda a cadeia de bares e restaurantes.

A solução promete 99,99% de eficácia anticópia e tem certificação internacional de autenticação. Cada selo aplicado nas garrafas funciona como uma “impressão digital” única, com mais de 27 trilhões de combinações, analisada em segundos

por um sistema de inteligência artificial para detectar qualquer inconformidade.

A verificação é feita por QRCode e ao apontar a câmera, o consumidor é direcionado à plataforma Diageo.ID e confirma instantaneamente se o produto é original e está inviolado.

“O Selo Drink Seguro nasce com uma ambição muito clara: contribuir para que episódios como o do metanol nunca mais voltem a acontecer. Trata-se de uma iniciativa pioneira e voluntária da Diageo, que incorpora a verificação de procedência à jornada de consumo por meio de uma sofisticada solução antifraude”, afirma Paula Lindenberg, presidente da Diageo no Brasil.

Saiba mais em bareserestaurantes.com.br/tecnologia

IFOOD INVESTIRÁ MAIS DE R\$ 2 BILHÕES EM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL ATÉ MARÇO DE 2027

Entre os anúncios do iFood Move 2026, destacam-se duas frentes de inteligência artificial para bares e restaurantes: o Toqan, assistente para gestão estratégica do negócio, e o iFood IA, voltado à operação diária.

O movimento vem com um aporte robusto para garantir competitividade contínua no setor de delivery no Brasil: o iFood destinará R\$ 24 bilhões ao ano fiscal de abril de 2026 a março de 2027, alta de 41% sobre o ciclo anterior. Desse total, mais de R\$ 2 bilhões serão aplicados em inovação e tecnologia, incluindo a evolução de agentes de IA.

Desenvolvido com a Prosus, o Toqan consolida relatórios operacionais — como histórico de vendas, cancelamentos e tempo médio de preparo — e gerencia a reputação da marca, centralizando avaliações e sugerindo respostas automatizadas conforme o tom de voz do lojista. Já o iFood IA atua na rotina operacional: integrado ao Portal do Parceiro, resolve gargalos em tempo real e sugere ações rápidas, como um mentor.

“Democratizamos o acesso à inteligência artificial para cada dona e dono de restaurante do país”, destaca Juliana Yamada, vice-presidente de Novos Negócios do iFood.

Veja a matéria completa em bareserestaurantes.com.br/tecnologia

RECORDE DE R\$ 38,7 BILHÕES NO TURISMO INTERNACIONAL AQUECE O SETOR DE BARES E RESTAURANTES

Segundo o Banco Central, o turismo internacional bateu recorde no Brasil nos oito primeiros meses de 2026: visitantes estrangeiros injetaram R\$ 38,7 bilhões (US\$ 7,4 bilhões) na economia, alta de 10% sobre os R\$ 35 bilhões do mesmo período de 2025.

Para o turismólogo e presidente da Abrasel no Amapá, Sandro Belo, o cenário é promissor para a alimentação fora do lar. “Existe uma oportunidade concreta para bares e restaurantes transformarem esse fluxo em geração de negócios, renda e valorização da gastronomia brasileira perante o mundo.” A série supera, segundo a Globo News, os investimentos turísticos de 2014 e 2016, com a Copa do Mundo e as Olimpíadas.

Sandro Belo alerta que o desafio é levar parte desse capital aos caixas de restaurantes, bistrôs e cafés, já que atender esse público exige preparo técnico da equipe de salão.

Segundo o especialista, o turista internacional busca uma experiência de imersão, identidade local e memória cultural. Por isso, estabelecimentos que oferecem isso com organização estrutural garantem fatia desse mercado.

Na prática, isso inclui cardápios multilíngues, equipe treinada para atendimento qualificado, opções de pagamento em cartões estrangeiros ou carteiras digitais globais, e presença no ecossistema de turismo local.

Para mais dicas, acesse bareserestaurantes.com.br/experiencia



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

Quando a tecnologia tira o controle do trabalho de nós mesmos



Paulo Jelihovschi é psicólogo, empresário, mestre em administração, e Líder de Gente e Jornadas na Abrasel

SEMPRE FICO ATENTO aos assuntos que vêm emergindo nas rodinhas dos profissionais de RH, e um desses que vem crescendo é a “angústia e a ansiedade 2.0 com a IA generativa”. Digo 2.0 pois uma primeira onda desses sentimentos surgiu há uns 2 a 3 anos, quando fomos expostos em massa a essa tecnologia pela primeira vez.

Estamos entrando em um novo momento, em que essas ferramentas de IA já conseguem desenvolver trabalhos mais elaborados. Vários profissionais já percebem esse avanço, e uma nova onda de angústia e ansiedade começa a chegar. Diferentemente da primeira, observo uma reflexão do tipo “o que devo

escolher que a IA faça por mim, e o que eu vou continuar querendo fazer”. O que enxergo é que isso não é uma opção: tudo que a IA puder fazer será feito por ela, e não cabe mais ao dono da tarefa escolher se ele irá fazer ou não. E sim, o trabalhador perdeu o controle da execução do seu próprio trabalho. Ele irá fazer o que a IA deixar sobrar. Se isso é bom ou ruim, deixo para refletir em outro momento.

Por ora, faria as seguintes recomendações para quem deseja implementar a IA em seus times de forma saudável:

- Apoie a construção de planos futuros junto ao seu time: não acredito que seja válido vender uma visão romântica de que a IA em momento algum irá substituir o trabalho humano, e apenas nos tornará trabalhadores melhores. Sim, ela vai substituir o trabalho humano em algum nível. Vale aqui apoiar a construção de planos futuros, de novos trabalhos e oportunidades que podem surgir com isso.
- Tire a viseira que te impede de ver o futuro: a IA está aí, as ferramentas são cada vez mais potentes e não há como ignorar esse fato. Busque olhar para dentro de si e ser senhor desse movimento, e não apenas ser levado pela maré.
- Controle a ansiedade, sua e do seu time: estude muito, se adapte e não lute contra o movimento. Fazer o controle da ansiedade está intrinsecamente ligado a abraçar o futuro inevitável ao invés de se lamentar pelo que está por vir.

Por fim, acredito que esse movimento está só no início. Mais tecnologias, ainda mais potentes, ainda estão por vir. Minha recomendação é estar muito atento e, dentro do possível, se ajudar e apoiar os demais a surfarem essa enorme onda sem se afogar.

Planeje os próximos 2 anos do seu negócio

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



Você responde

Produto: ★★★★★

Atendimento: ★★★★★

Equipe: ★★★★★

ENVIAR

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

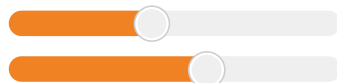
A IA organiza

Plano de crescimento



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

Você ajusta



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



Acesse
gratuitamente

Com o Conexão Abrasel, você, gestor de bares, restaurantes, lanchonetes ou padarias, pode acessar gratuitamente um ambiente com soluções exclusivas para apoiar o sucesso do seu negócio. Escaneie o QR Code e acesse já.

conexaoabrasel.com.br



**99
Food**

O plano certo para cada negócio

Apenas 8,9%
de taxa de
comissão



Cadastre o seu
restaurante em
99app.com/restaurantes

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