A restauracão
em tempos
de pandemia
e isolamento social
Senac

Pesquisa

Monique Badaró – Assessora Técnica Senac Bahia e Coordenadora do Observatório do Patrimônio Gastronômico do Nordeste e Espírito Santo - Opanes

Vanessa Santos – Consultora de Produtos Educacionais de Gastronomia do Senac Ceará e membro do Observatório do Patrimônio Gastronômico do Nordeste e Espírito Santo - Opanes

Assessoria editorial

Olenka Machado

Diagramação

Gerência de Comunicação e Marketing do Senac Bahia

Agradecimentos

As autoras agradecem a todos os colaboradores do Senac e do Observatório do Patrimônio Gastronômico do Nordeste e Espírito Santo que contribuíram para a pesquisa e, em especial, a Phaedra Brasil, pela escolha das fotos.

“Não existe amor mais sincero do
que aquele pela comida”

GEORGE BERNARD SHAW

INTRODUÇÃO

Os restaurantes desempenham importante papel na vida social, intelectual, artística e comercial das sociedades. Eventos relevantes são neles celebrados, como aniversários, matrimônios, formaturas, promoção de emprego etc. Espaços culturais, de lazer, de convivialidade, além de fornecerem comida e bebida, preenchem historicamente uma necessidade humana de socialização. Não surpreende que, diante das medidas de distanciamento físico entre as pessoas, no combate à pandemia, os restaurantes foram um dos agentes econômicos mais impactados.

Integrando a economia criativa, a gastronomia movimenta o comércio, gerando emprego e renda. Com seu valor simbólico, é também propulsora de identidade e de atratibilidade turística de uma cidade ou região.

Segundo dados da Abrasel (Associação de Bares e Restaurantes) e do Sebrae (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), a alimentação fora do lar movimenta mais de R$ 400 bilhões, congrega mais de 1,5 milhão de empresas e emprega 6 milhões de pessoas. É um fenômeno complexo que se insere nas práticas de consumo contemporâneas e representa 2,4% do PIB brasileiro, conforme o Portal Alimentação Fora do Lar.

O segmento envolve não somente uma atividade social, que busca conveniência, entretenimento e distinção, mas também a alimentação cotidiana para os trabalhadores que não têm tempo de ir em casa no almoço. E ao consideramos o mercado informal, estes números são ainda mais expressivos.

Os efeitos danosos da paralisação das atividades sobre os negócios gastronômicos evidenciaram importantes aspectos e a problemática da sua realidade, assim como a necessidade de compreender e identificar esses gargalos e dificuldades, para só então buscar soluções que respondam aos desafios imediatos e futuros.

O Observatório do Patrimônio Gastronômico do Nordeste e Espírito Santo - OPANES, iniciativa que congrega os Departamentos Regionais do SENAC, pretende contribuir com os agentes do setor, trazendo um panorama sobre a situação atual dos serviços de restauração e perspectivas para o seu enfrentamento. Considera que a crise econômica agravou incertezas e fragilidades existentes, mas gerou ao mesmo tempo oportunidades e visões diferenciadas sobre o setor.

FRAGILIDADES POTENCIALIZADAS PELA CRISE SANITÁRIA MUNDIAL DA COVID-19

Por conta das medidas restritivas de combate à pandemia do novo coronavírus, o setor de comércio, serviços e turismo do país teve que interromper suas atividades desde março 2020. Conjunto composto majoritariamente por pequenas e médias empresas, operando, em geral, com capital de giro baixo e sem facilidade de acesso a crédito, enfrenta muitas dificuldades para sobreviver.

Mesmo aqueles estabelecimentos que intensificaram os serviços de alimentos para viagem, com *takeaway, drive thru* ou *delivery* ou os que introduziram inovações com vendas de créditos antecipados para clientes consumirem após a crise, muitos bares e restaurantes não conseguiram evitar demissões.

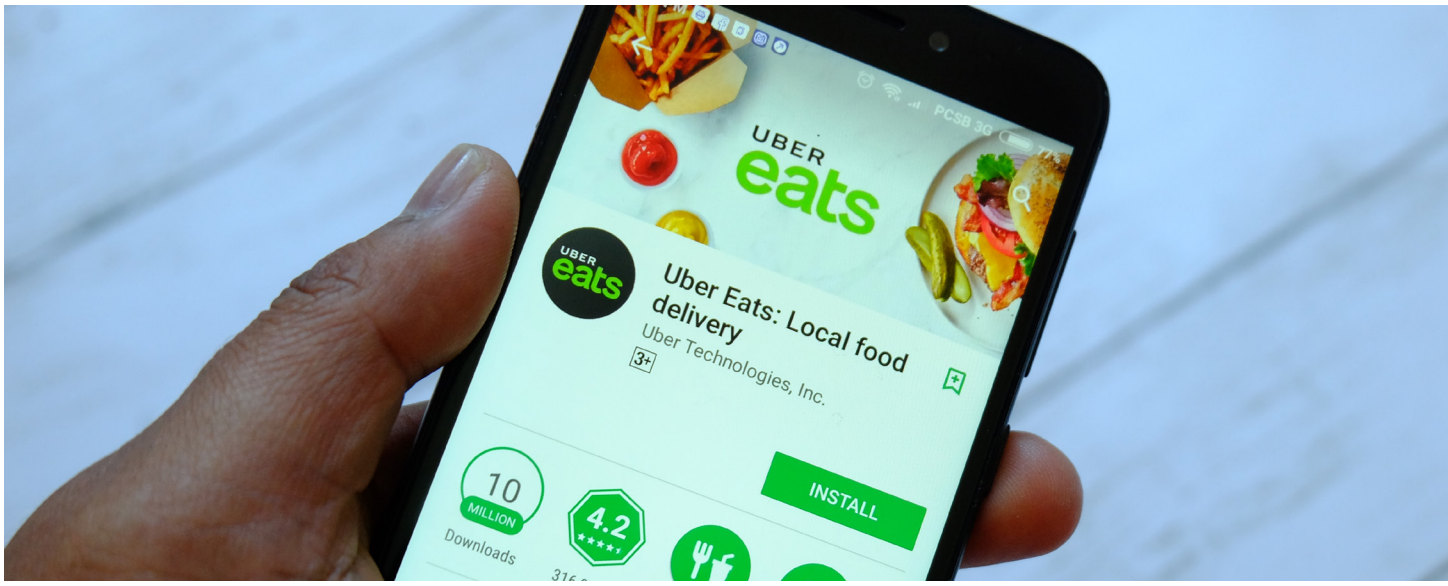
A Abrasel estima que 20% desses estabelecimentos não retornarão às atividades, encerrando definitivamente seus negócios. Outros provavelmente diminuirão de porte. Os que conseguiram continuar gerando receitas durante a quarentena sofreram uma perda de 80% a 90% do faturamento. Excesso de informalidade, falta de profissionalização, especificidades da demanda, assim como ausência de cooperação entre os agentes também fragilizam as empresas.

Essa situação dramática evidenciou as fragilidades que caracterizam o negócio gastronômico, as quais elencamos abaixo, na perspectiva de que possam contribuir para uma reflexão e desenvolvimento de soluções coletivas.

DEPENDÊNCIA EM RELAÇÃO AOS APLICATIVOS DE *DELIVERY ON-LINE*

O mercado de *delivery* de comida no Brasil já estava em plena expansão, impulsionado pelas mudanças nos hábitos do consumidor que, pela falta de tempo e busca de comodidade, passou a privilegiar pedidos em plataformas digitais, seja por aplicativos agregadores ou sites próprios dos restaurantes.

No entanto, os negócios gastronômicos que não tinham seus próprios recursos



on-line ou que não tinham ainda terceirizado o serviço para os aplicativos de *delivery* on-line tiveram mais dificuldades.

Como a adesão aos aplicativos *ifood, uber eats* e *rappi* não foi tão fácil, alguns estabelecimentos organizaram a comercialização direta criando seus próprios mecanismos de pedidos on-line em seus sites ou aplicativos móveis, via *whatsapp* e outros. Isso exigiu dos empresários do ramo muita coragem, habilidade, uma vez que tiveram que providenciar rapidamente estruturas telefônicas e de internet, cardápios, embalagens, entregadores e logísticas de produção e entrega.

A situação evidenciou as condições draconianas com as quais os agregadores trabalham e o grau de dependência dos empreendimentos em relação aos mesmos. De um lado, estes aplicativos de delivery levam até 30 % do valor de cada pedido, proporcionando margens de lucro significativamente mais baixas para os restaurantes. Este resultado impacta, por sua vez, nos fluxos de caixa de maneira bastante agressiva, visto que o tempo de retorno das operações pode durar até 45 dias, ou se menor, com taxas maiores. De outro, esses agregadores permanecem com as informações e o contato com os clientes. Na verdade, eles passam a representar o restaurante no ato das entregas, fazendo com que o restaurante e seu cozinheiro não estabeleçam, quando se tratar de novos clientes, ou percam o(s) vínculo(s) com seus usuários.

ATENDIMENTO AOS IMPERATIVOS MERCADOLÓGICOS EM DETRIMENTO DO CONCEITO DO NEGÓCIO

Para operar com preparações para viagem, os restaurantes tiveram também que adequar a sua produção, tendo inclusive que simplificar as operações da cozinha, evitando sobrecarregar as equipes de trabalho já reduzidas.

Buscando atender às novas necessidades dos clientes, que passaram a demandar uma variedade maior de produtos alimentícios, alguns restaurantes expandiram ou modificaram seus menus de entrega, oferecendo, por exemplo, mais opções de alimentos frescos e preparados. Em alguns casos, começaram a oferecer kits de refeições para montar em casa ou mesmo produtos que geralmente são adquiridos em supermercados, visto que as famílias passaram também a cozinhar para as refeições cotidianas.

Ocorre que alguns estabelecimentos tiveram, por vezes, que abandonar sua identidade e conceito para se adaptar à demanda do mercado, bruscamente alterado com a pandemia e a necessidade de distanciamento social. Paradoxalmente, o processo reafirmou o papel social dos restaurantes que, como mencionado, vai muito além do simples entretenimento

CONSTANTES OSCILAÇÕES DO FATURAMENTO

A solução de produzir refeições para viagem tem servido apenas para manter a operação, pois na maioria não atinge o faturamento original. Desde as medidas de distanciamento social, os hábitos e a intensidade de consumo têm conhecido diferentes fases, gerando impactos no resultado dos negócios gastronômicos, dificultando a obtenção de níveis de venda e de faturamento mais permanentes.

Se por um lado o gasto com alimentação das famílias se ampliou, ele também se transformou. Com mais tempo livre, e maior preocupação com saúde e bem-estar, as famílias retomaram a prática de fazer comida em casa, direcionando suas compras para ingredientes e produtos frescos adquiridos nos supermercados ou diretamente dos produtores. Estes também se mobilizaram para encontrar alternativas e começaram a entregar em domicílio, ampliando a concorrência em relação à comida pronta.

FRACA REPRESENTATIVIDADE E COLABORAÇÃO MÚTUA

Segundo agentes do segmento, a restauração é uma atividade que carece de maior representatividade setorial. O pensamento individualista e isolado das empresas, que tendem a enxergar os seus pares como concorrentes, os impedem de buscar soluções coletivas capazes de impulsionar o fortalecimento da atividade.

A carga tributária que incide sobre o segmento é considerada desproporcional, sobretudo se levada em conta a expressividade na economia nacional. No entanto, por não formarem redes de cooperação, os empresários do ramo gastronômico acabam não conseguindo exercer influência sobre as políticas públicas.

As dificuldades que emergiram na situação atual de crise, como o acesso ao crédito e a negociação com os aplicativos de *delivery*, mostraram o valor da cooperação enquanto recurso estratégico para a busca de resultados coletivos.

ADAPTAÇÃO E REORGANIZAÇÃO DO SETOR

Os restaurantes conhecerão uma nova realidade, pós-quarentena, para a qual deverão construir um plano de retomada das atividades. É factível imaginar que o retorno aos níveis de demanda anteriores não ocorrerá imediatamente, tornando necessário adotar uma abordagem de recuperação gradual.

Eventos extemporâneos como uma pandemia alteram o comportamento dos consumidores, sendo difícil prever se todos os clientes voltarão a frequentar restaurantes após a reabertura do comércio e serviços.

Por razões de saúde e segurança, o preparo e o serviço de mesa sofrerão mudanças até a liberação de uma vacina contra a COVID-19, sendo prudente imaginar que os serviços de salão poderão continuar suspensos por mais tempo e serem um dos últimos a reabrir.

A demanda pelos serviços de entrega, principalmente pelos canais digitais, embora tenda a aumentar, continuará insuficiente para compensar a redução

geral nos gastos dos brasileiros, tornando fundamental estudar outras fontes de receita. E no que tange ao *delivery*, é clara a necessidade da revisão das relações com as empresas agregadoras, a fim de proporcionar a recriação dos fluxos de caixa de maneira mais breve.

OBSERVAÇÃO DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR PÓS-QUARENTENA

Não se tem ainda clareza quanto ao comportamento dos consumidores, que pode variar segundo um conjunto de fatores como cultura (religião, estilo de vida, hábitos, costumes, rituais, etiquetas), clima, faixa etária, renda e outros.

Mesmo sendo difíceis de serem previstas, alguns analistas defendem que as mudanças nos hábitos alimentares contemporâneos têm sido influenciadas mais fortemente pela religião/religiosidade, renda e saúde.

Foi por considerações de saúde, por exemplo, que o governo chinês proibiu o hábito milenar do consumo de animais silvestres, visto que os primeiros casos da COVID-19 vieram provavelmente de pessoas que frequentavam o mercado de animais vivos de Wuhan, na província de Hubei. Esta proibição trará muitas mudanças nos hábitos de consumo dos chineses.

Do mesmo modo, a maioria das religiões tem diretrizes dietéticas específicas para os seus adeptos, estabelecendo permissões e proibições de determinados alimentos e mesmo os jejuns. E a adesão às dietas vegetariana, macrobiótica, ayurvédica, orgânica, entre outras, tem uma relação com os chamados movimentos religiosos alternativos.

Analistas da McKinsey fizeram pesquisas na Europa e na Ásia, onde os países já iniciaram a retomada das suas atividades, e constatam diferenças de comportamento dos consumidores. Os chineses apresentaram um otimismo e maior propensão para o consumo fora do ambiente doméstico do que os europeus. Tomando como base a China, onde as restrições de distanciamento físico já foram diminuídas, foram identificadas três tendências que podem se repetir em qualquer lugar:

1. Gastos pós-crise com refeições em restaurantes serão inferiores aos níveis pré-crise, principalmente porque os consumidores ainda terão receio de estar em espaços públicos densamente povoados.

2. A demanda de comida para retirada no local pode retornar rapidamente aos níveis de pré-crise.

3. Os consumidores, após a pandemia, provavelmente irão gastar mais com delivery de alimentos do que antes da pandemia. Por causa de restrições financeiras e preocupações com comer em lugares lotados, eles provavelmente continuarão preferindo comer em casa, pelo menos por um tempo.

Na verdade, os consumidores estarão diante de um dilema: diminuir despesas com alimentação fora do lar, tendo em vista a recessão econômica e a incerteza financeira do país, ou circular livremente, comer fora e quebrar a monotonia de ficar em casa, mas arriscando uma possível exposição ao vírus.

Pesquisa recente na Itália mostra que a propensão a frequentar bares e restaurantes dependerá da intensidade com que os consumidores passaram pela crise. Aqueles oriundos de regiões mais atingidas, como Milão, por exemplo, demorarão mais tempo para reaver confiança e se sentiram seguros para frequentar lugares fechados.

Em outros termos, estima-se que as tendências de consumo serão:
- 40% comemorar o fim da pandemia e retornar aos restaurantes
- 30% permanecer cautelosos e aguardar um certo período de tempo para comer fora
- 30% não retornar a ambientes sociais por um longo tempo

No Brasil, pesquisas revelam de um modo geral uma disposição para o consumo e a frequência de restaurantes, porém não se tem ainda como prever o real comportamento após o relaxamento das medidas de isolamento, visto que também é necessário associar a capacidade de compra da sociedade.

Este cenário de incerteza remete à necessidade de os empresários da restauração buscarem entender a psicologia do consumidor que sai dessa crise, para tomar decisões sobre um novo formato de serviço ou oferta de novos produtos.

ÊNFASE NOS PADRÕES DE LIMPEZA, SEGURANÇA ALIMENTAR, SAÚDE E BEM-ESTAR DOS CLIENTES E FUNCIONÁRIOS

Até que a vacina exista ou que um tratamento seja eficaz, as restrições do convívio humano continuarão na ordem do dia. Mesmo os consumidores que voltarão imediatamente a frequentar os restaurantes precisarão se sentir seguros. Preocupados com a possibilidade de contágio, eles certamente vão escolher aqueles restaurantes que puderem transmitir confiança, apresentando ambiente seguro e limpo.

Para atender a esta demanda do consumidor, faz-se necessário garantir não só a segurança dos comensais e da comida, mas também dos profissionais envolvidos na preparação da mesma.

Assim, as boas práticas e medidas preventivas no que diz respeito ao distanciamento social, higiene pessoal, limpeza e higienização de ambientes, monitoramento das condições de saúde deverão ser adotadas e/ou reforçadas.

Também o layout de salão, que envolve todo o mobiliário e a estrutura física, deverá ser analisado com cuidado. Importa atentar para o fato de que ambientes

com muitos elementos serão mais difíceis de serem sanitizados. O distanciamento mobiliário, o ar condicionado, o tipo de piso e todos os itens que possam facilitar a contaminação e que, antes, não demandavam tanta preocupação agora serão observados pelos clientes.

Os estabelecimentos que nunca seguiram a Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004, aprovada pela Anvisa e que dispõe sobre Regulamento Técnico de boas práticas de manipulação de alimentos devem adotá-la imediatamente.

Do mesmo modo, faz-se necessário adotar também os novos protocolos sanitários, que em grande medida se baseiam nas recomendações da OMS (Organização Mundial da Saúde) e se destinam a mitigar o risco de contágio da COVID-19.

Essas medidas, apesar de serem incontestáveis, inclusive para a prevenção de várias outras doenças, podem inviabilizar a operação de alguns negócios. Para ilustrar, as medidas de distanciamento social e o aumento nos cuidados de limpeza trarão impacto direto no tempo de permanência dos clientes, provocando a diminuição dos recebíveis.

Assim, antes de decidir sobre a permanência ou não de um determinado formato de serviço ou a adoção de um novo, recomenda-se vivamente que o empresário faça uma análise minuciosa da situação, avaliando a viabilidade econômica dessas medidas e verificando se não será o caso de diversificar e/ou modificar negócios e produtos.

Os serviços de buffet ou a quilo (self-service), por exemplo, são os que mais demandam atenção, visto que a contaminação decorre também, diante do atual cenário, do modo inapropriado na manipulação e distribuição dos alimentos já preparados e prontos para consumo. Tudo indica que os balcões de autoatendimento de alimentos preparados devam ser desligados, evitando as atitudes de risco dos clientes que possam favorecer a contaminação.

Desse modo, os restaurantes que ofertam este tipo de serviço, assim como outros modelos que provocam aglomerações e trabalham com base na rotatividade de clientes, devem avaliar criteriosamente a sua viabilidade financeira.

A segurança alimentar e nutricional, que estão associadas ao direito de todos ao acesso regular e permanente a alimentos de qualidade, em quantidade suficiente e manipulados adequadamente, ganham novos contornos. Devido à incidência de casos de doenças transmitidas por alimentos (DTA), a garantia das condições higiênico-sanitárias adequadas se tornou uma questão de saúde pública.

As exigências externas quanto à aplicação dos protocolos tendem a crescer. A adoção de boas práticas de manipulação nos processos produtivos das

cozinhas já é uma norma para os empreendimentos gastronômicos bastante conhecida, embora nem sempre aplicada. Não raro, as inspeções dos órgãos de vigilância sanitária identificam inadequações ou condições deficientes nos restaurantes do país e pelo mundo afora. Nesse contexto, os restaurantes deverão aplicar os protocolos mandatários e estar preparados para responder rápida e decisivamente às preocupações levantadas por qualquer um desses agentes, evitando impacto negativo da sua imagem.

IMPORTANTE - As despesas que decorrem dessas questões higiênico-sanitárias eram classificadas em custos indiretos e passaram agora a ser custo direto. Para que esta mudança na contabilidade não cause impacto negativo nas finanças, é recomendável avaliar todos os pratos do cardápio, revendo os seus custos de produção, bem como os insumos utilizados quanto ao grau de dificuldades de garantia da segurança do alimento.

ATENÇÃO MAIOR À GESTÃO E COMPETIVIDADE

As dificuldades de desempenho dos negócios gastronômicos são atribuídas em grande parte a questões de competência de planejamento e gestão. Tendo em vista a elevada carga tributária que incide sobre os bares e restaurantes, é imprescindível adotar um bom planejamento tributário e, se preciso, trocar o enquadramento do negócio, escolhendo um regime de tributação que seja mais adequado para o mesmo, de modo a evitar prejuízos financeiros desnecessários.

A elaboração ou revisão de fichas técnicas de produção e de custos, com a especificação exata dos itens utilizados em cada prato e o processo de preparo, permite planejar um estoque mínimo para atender ao cardápio e organizar as compras, facilitando a gestão dos produtos e serviços oferecidos.

Do mesmo modo, a revisão do layout de cozinha para a produção, construção de projeções semanais de fluxo de caixa, revisão da política de compras, bem como avaliações periódicas sobre a saúde financeira do negócio também ajudam no processo de melhoria da gestão.

REDUÇÃO DE CUSTOS E RECEITAS MENORES DURANTE UM TEMPO

Como mencionado, para os próximos seis meses, é preciso se preparar para a possibilidade de a frequência dos restaurantes não voltar aos níveis pré-pandemia, tendo em vista que os consumidores irão provavelmente enfrentar dilemas.

Neste novo cenário, a gestão do fluxo de caixa deverá ser uma prioridade. Somente com total visibilidade da previsão e otimização de caixa é que os negócios gastronômicos poderão manter suas contas equilibradas. Talvez seja o momento de focar os investimentos o máximo possível nos custos diretos e encontrar alternativas mais simples e menos custosas para os indiretos.

A redução de custos também se impõe. As opções versam sobre a revisão dos serviços ofertados, considerando também os prováveis comportamentos de consumo, a renegociação de contratos, vinculando, por exemplo, o aluguel à receita; diminuição ou corte de despesas indiretas e não-críticas de capital e, quando não houver outra solução, sobre a redução de custos de pessoal.

Vale ressaltar que as atividades econômicas colaborativas podem contribuir para uma liquidez financeira positiva, além de salvar projetos gastronômicos importantes do ponto de vista cultural e cuja extinção representaria uma perda irreparável.

DIVERSIFICAÇÃO DA ENTREGA DO SERVIÇO E DAS FONTES DE RECEITAS

O atual cenário reforça a importância de os restaurantes desenvolverem uma estratégia de vendas multicanal para suas operações. Ou seja, é possível que alguns restaurantes se transformem em um modelo híbrido, oferecendo serviço de salão e *takeout* ou *delivery*. Tal decisão não prescinde de uma avaliação prévia quanto à conveniência do modelo a ser adotado em consonância com as especificidades de cada empreendimento.

A estratégia multicanal pode implicar em várias mudanças e afeta toda a operação dos restaurantes. A reformulação do cardápio para garantir itens, embalagens e condições adequadas de entrega será uma elas. Poderá ser

também necessário investir em reformas no design do ambiente e na aquisição de equipamentos como resfriadores/congeladores rápidos, vitrines tipo *grab&go*, fornos profissionais, entre outros.

No que diz respeito às embalagens, tendo em vista o aumento da demanda, será preciso se preocupar com o meio ambiente e privilegiar as 100% biodegradáveis, com zero impacto ambiental, sem descuidar do fator estético. Deverão ao mesmo tempo ser adequadas às necessidades do tipo de produto, no que tange à temperatura, acondicionamento e proteção do alimento.

A busca por diversificação de negócios é tão mais importante que já começaram a surgir novos modelos de negócios, acirrando ainda mais a concorrência. São eles os *co-working* de cozinhas, os 'restaurantes digitais', as 'cozinhas fantasmas', os restaurantes a domicílio e os centros de distribuição de alimentos preparados.

Os chamados 'restaurantes virtuais' são anexados a restaurantes físicos, mas produzem pratos diferentes, voltados especificamente a entrega. As 'cozinhas fantasmas' não têm presença no varejo e servem essencialmente como um centro de preparação de refeições, para pedidos de entrega de outros restaurantes. Para o preparo das refeições, esses negócios gastronômicos precisam apenas de uma cozinha ou mesmo parte dela.

A relação dos negócios gastronômicos com os aplicativos de *delivery* pode continuar problemática. Alguns desses aplicativos se tornaram unicórnios, monopolizando o serviço e deixando os empresários dependentes, conforme sinalizado. Pelas tecnologias que utilizam, estes agregadores conseguiram ampliar sua base de clientes, a tal ponto que hoje os consumidores se desvinculam cada vez mais das marcas, conforme mencionado.

Como alternativa, os empresários podem lançar mão de algumas soluções que estão sendo disponibilizadas no mercado por *start-ups*, otimizando os pedidos *online* de entrega em um único dispositivo. O início pode ser lento, mas os efeitos podem ser de longo alcance, sobretudo se conseguirem diminuir a dependência dos restaurantes em relação a estas plataformas.

RECOMPOSIÇÃO E FORTALECIMENTO DAS EQUIPES

Além de enfrentar mudanças em termos de hábitos do cliente, também os colaboradores voltarão com expectativas, temendo por sua segurança. E como reflexo, será demandado aos negócios gastronômicos garantir o tratamento adequado aos seus funcionários, inclusive revendo a carga horária, escalas por tipo de trabalho e todas as demais condições de trabalho.

No curto prazo, talvez seja o caso de rever a variedade produtiva para diminuir a quantidade de pessoas na produção. E tão logo possível, será fundamental

investir na qualificação das equipes, sobretudo para atender às exigências dos clientes. E também porque a transformação digital que já estava em curso, acelerando-se, veio para ficar, demandando às empresas construir capacidades internas para atuar nesse ambiente.

Pesquisa da SocioVision, França, revela que os agentes da restauração reconhecem que não estão preparados para atender a esta clientela cada vez mais exigente. Precisariam complementar as competências, habilidades e o descritivo de algumas funções ou mesmo inventar novas ocupações. De fato, formar equipes competentes é sempre um desafio, tanto mais que o mercado carece de pessoal qualificado.

As políticas de gestão de recursos humanos e os benefícios indiretos serão críticos para que os agentes do setor consigam atrair e reter talentos. Treinamento de base tecnológica, certificações, e progressão interna de carreiras serão, cada vez mais, ferramentas importantes para retenção de talentos.

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E MARKETING CENTRADAS NO CLIENTE

Uma comunicação clara e transparente é fonte de vantagem competitiva para as empresas. Além de divulgar as ações, produtos e serviços, é importante também comunicar algo que faça sentido para o cliente, sendo fundamental conhecê-lo. Considerando o ambiente altamente competitivo do segmento e as incertezas quanto à intenção de consumo de alimentos fora de casa, torna-se vital para os restaurantes encontrarem maneiras de se destacar.

Para além da qualidade da comida e do serviço, vimos que os restaurantes precisarão adotar continuamente novas maneiras de usar dados e informações para acompanhar as preferências e hábitos de compra dos consumidores.

Com a coleta e análise sistemática dos dados dos clientes, os restaurantes podem adquirir mais insights sobre os consumidores, identificando o que realmente desejam. Sem entender a demanda do consumidor, não se pode otimizar a oferta. Em outros termos, os dados estão se tornando cada vez mais importantes para o segmento. Eles aumentam a capacidade de aplicar um marketing mais centrado no consumidor, oferecendo maior ROI (retorno do investimento).

Pesquisas mostram que 51% das pessoas recorrem à internet quando procuram um restaurante e 31% contam com os mecanismos de pesquisa para chegar lá, o que significa um contingente importante de potenciais clientes. No que diz respeito aos aplicativos, 90% dos *millennials* e 60% dos *baby boomers* possuem telefones e usam as novas tecnologias disponíveis, a fim de facilitar seus processos de decisão. Entre as duas gerações, uma média de 40% provavelmente

usará aplicativos de restaurantes. Os aplicativos geralmente atraem os que estão por perto com fome ou os que moram nos arredores.

Alguns restaurantes estão resgatando métodos mais tradicionais de marketing com vistas a estabelecer maior confiança com seus clientes. Neste contexto, alguns vêm investindo no valor da autenticidade, pois percebem que os consumidores estão cada vez mais ávidos de histórias autênticas, genuínas. Desse modo, percebe-se que as marcas para se diferenciarem não precisam necessariamente gastar mais, porém garantir que as mensagens e histórias sejam as mais transparentes e críveis possível.

Um estudo da Morgan Stanley revela que enquanto as gerações mais velhas se preocupam com calorias, as mais jovens privilegiam alimentos "frescos, sem processamento ou muito pouco e sem ingredientes artificiais". Informações como essa são essenciais para determinar o que sua marca deve enfatizar, sendo que todas as peças de marketing devem combinar com o ambiente, os atributos etc. Qualquer dissonância cognitiva resulta em mensagem confusa, reduzindo a possibilidade de imprimir lealdade ao negócio.

Estudos mostram que 75% da exclusividade de uma marca de um negócio gastronômico serão atribuídos à experiência gastronômica. Então importa que a marca reflita a melhor forma de proporcionar aos seus clientes momentos memoráveis.

É crucial que os negócios gastronômicos estejam atentos às mudanças e que possam identificar aquelas que se alinham à cultura e aos valores que fundamentam suas operações diárias e estratégia de comunicação e marketing.

COOPERAÇÃO, PARCERIAS VERTICAIS E CADEIA PRODUTIVA

Os negócios colaborativos (alianças, parcerias, cadeias de valor) estão em alta no mundo da economia por permitirem às empresas cultivar competências essenciais em um conjunto específico de ofertas, tecnologias ou processos e agrupá-las em soluções competitivas para os clientes, sem perder a sua independência.

As parcerias entre empresas (B2B) estão ganhando cada vez mais atenção pela possibilidade que abrem para co-criar produtos, atrair mais clientes e ampliar os lucros.

Os serviços de alimentação, por dependerem de um fornecimento seguro de insumos, começaram a recorrer às parcerias verticais. Ao estabelecerem relacionamentos mais próximos entre os agentes envolvidos, baseados

em independência, colaboração e confiança mútuas, conseguem garantir os insumos confiáveis no prazo previamente combinado. Tal garantia tem um impacto positivo sobre as margens de lucro da atividade, uma vez que influenciam no valor da matéria-prima e ingredientes utilizados para os cardápios.

Para produzir refeições equilibradas e saudáveis, os restaurantes precisam mais do que nunca de uma cadeia de suprimentos confiável fornecendo ingredientes de qualidade, com especificações técnicas, informações sobre procedência e condições sanitárias.

A restauração é na verdade a ponta de uma cadeia produtiva que começa com a produção de alimentos e termina na mesa do consumidor final. Todos os desvios ao longo da cadeia produtiva, provocados por diversos fatores, causam perdas e desperdícios, distanciamento do consumidor em relação ao insumo, bem como enfraquecimento do consumo de culturas alimentares.

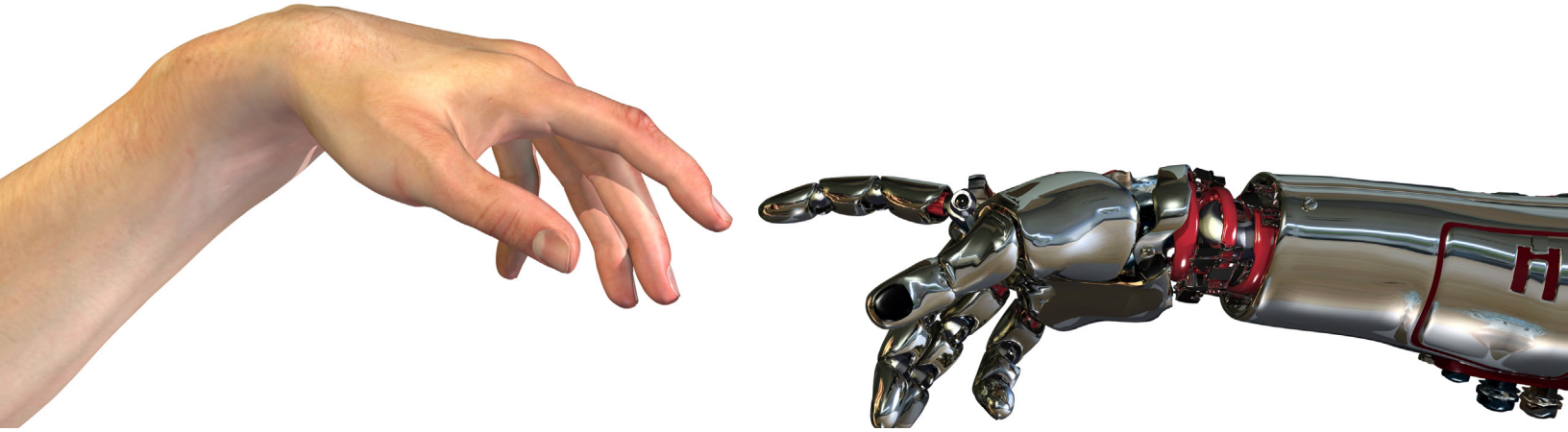
Na perspectiva da valorização da cozinha regional, alguns restaurantes vinham criando parcerias com fornecedores locais, adaptando o cardápio à sazonalidade dos produtos, sua regionalidade, substituindo produtos congelados por produtos frescos, revisando os pedidos de compra para se alinhar à oferta de produtos. Foram essas parcerias locais que permitiram evitar descontinuidades de fornecimento durante a quarentena, bem como apoiar o produtor em dificuldades, por meio de ajustes nas condições de pagamento.

Nesse contexto, observa-se a emergência de um movimento inverso, dito de 'desglobalização', que defende o consumo de alimentos produzidos localmente. Se ele se concretizar, vai modificar o processo de padronização do gosto, causado pela globalização econômica e cultural. E vai ao mesmo tempo aprofundar a tendência de valorização da chamada comida de território.

Na verdade, vários atores e movimentos vêm defendendo nos últimos anos o consumo de produtos alimentares locais / regionais, tais como *Farm-to-table* (compra direta do produtor) ou o 'km 0', surgido na Itália, há alguns anos, reunindo os restaurantes que privilegiam em seus cardápios pratos com ingredientes produzidos dentro de uma distância de 100 quilômetros e livres de agrotóxicos e transgênicos.

Nessa perspectiva, a preocupação com a origem do alimento, o cuidado e proteção com sua carga histórica e cultural e o respeito ao lidar com cada insumo é condição básica para qualquer negócio gastronômico. Tanto mais que riscos sanitários a nível mundial decorrem das transformações nos sistemas alimentares, evidenciando uma complexa interrelação entre cultura e tecnociência.

A TECNOLOGIA CONDUZIRÁ AVANÇOS NO FORNECIMENTO DE ALIMENTO, SEGURANÇA ALIMENTAR, SUSTENTABILIDADE E ATENDIMENTO



A influência da tecnologia se faz cada vez mais preponderante, causando impactos tremendos nos setores produtivos, e o de negócios gastronômicos não é diferente. Este pode se beneficiar dos novos sistemas e softwares que permitem gerenciar melhor o estoque e os dados.

A tecnologia *blockchain* e outras novas permitem maior controle da cadeia de suprimentos, uma vez que viabilizam rastreabilidade, dados de ingredientes e fornecimento, alimentos automatizados, sistemas de gerenciamento de segurança, avanços contínuos na gestão de resíduos. Com elas, os restaurantes podem se tornar mais eficientes e transparentes.

Os meios digitais têm possibilitado, em paralelo, ampliar a experiência de atendimento ao cliente, quer seja nos serviços de salão, por meio da inserção de cardápio e pedido no próprio celular do usuário, das comandas eletrônicas ou dos pedidos sem contato, quer seja na compra *online* para *delivery*.

O uso das tecnologias e da IA podem também ajudar a encontrar respostas às expectativas de seus clientes. Porém, a qualidade das relações humanas será chave para oferecer experiência (disponibilidade, escuta, flexibilidade, capacidade de resposta).

Os investimentos em soluções digitais certamente ajudarão os restaurantes a se diferenciarem no mercado e obter melhores resultados.

SUSTENTABILIDADE E CONSUMO CONSCIENTE

Os consumidores estão cada vez mais interessados em sustentabilidade, preocupando-se desde embalagem à origem e fornecimento de alimentos, conforme já sinalizado.

O plástico tem sido um problema específico, pois é no setor de restaurantes e hospitalidade que a grande maioria dos canudos e copos de plástico é usada. Embora muitas empresas já tenham começado a tomar medidas para reduzir o impacto ambiental, poucas foram longe o suficiente.

Hoje, a ideia de um restaurante mais sustentável exige padrões muito mais altos do que no passado. Com o primeiro restaurante com zero desperdício já configurado e os consumidores cada vez mais exigentes para que as marcas das quais compram sejam tão eficientes e ecológicas quanto possível, a sustentabilidade no setor de restaurantes é uma tendência que simplesmente não desaparecerá.

Este comportamento do consumidor remete à necessidade de os restaurantes terem controle ou a possibilidade de rastrear a cadeia produtiva, que como visto sofre com vários gargalos, impactando na própria competitividade dos empreendimentos.

Neste cenário, quão preparado está o setor de restaurantes no Nordeste para tornar a sustentabilidade uma prioridade?

No âmbito global, muitos negócios gastronômicos já avançaram, tendo realizado:

- Adesão à meta de reduzir as emissões de gases de efeito estufa relacionadas a alimentos em um quarto até 2030;
- Compromisso com a redução de desperdício de alimentos em um quarto até 2025;
- Adesão às quatro metas estabelecidas no compromisso sobre plásticos.

De acordo com as Nações Unidas, um terço da alimentação produzida no mundo é desperdiçada, causando dificuldades alimentares no que tange tanto à vulnerabilidade social quanto à distribuição de alimentos. Uma medida para diminuir este desperdício seria encurtar a distância entre a produção e o consumo. Assim, ao reforçarem o elo com seus fornecedores, os restaurantes do

Nordeste estariam contribuindo fortemente para este movimento mundial, além de agregarem valor à marca.

O aproveitamento total dos alimentos é outra medida de combate ao desperdício. A produção e transformação do alimento exigem conhecimento cultural, técnico e econômico, além da criatividade. Os profissionais de cozinha possuem esta habilidade de extrair o melhor de cada ingrediente, aproveitando-os integralmente.

A redução das perdas no processo de produção constitui hoje um diferencial competitivo, uma vez que a sustentabilidade é fonte importante de redução de custos, fortalecimento da imagem, bem como para atrair novos clientes.

CONCLUSÃO

Os restaurantes são ambientes de conexão e sociabilidade e têm um papel social significativo, sendo também importante para a cultura local. Diferenciam-se pela hospitalidade que oferecem, qualidade da cozinha e engajamento dos públicos locais. Com as mudanças culturais ocasionadas pela pandemia da COVID-19, terão que se adaptar, oferecendo soluções que atendam às expectativas dos clientes, em termos não somente de segurança, mas também de experiências, sustentabilidade, bem-estar e saúde.

REFERÊNCIAS

Fafih. Quel futur pour le secteur de l'hôtellerie et de la restauration ? Diagnostic et pistes d'action, 2018. Disponível em: https://www.fafih.com/sites/default/files/fichiers/new/etudes_statistiques/fafih-quel-futur-pour-le-secteur-hotellerie-restauration-2018-06.pdf. Acesso em: 03 jun. 2020

Isaac, Mike e Yaffe-Bellany, David. The Rise of the Virtual Restaurant, 2019. Disponível em: https://www.nytimes.com/2019/08/14/technology/uber-eats-ghost-kitchens.html. Acesso em: 29 maio 2020.

Kornferry. Reducing costs while staying ready for the rebound, 2020. Disponível em: https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/special-project-images/coronavirus/docs/KF_Playbook_CostOptimization.pdf. Acesso em: 30 de maio 2020

McKinsey & Company. A global view of how consumer behavior is changing amid covid-19, 2020. Disponível em: https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-global-view-of-how-consumer-behavior-is-changing-amid-covid-19. Acesso em: 23 de maio de 2020.

OPANES
OBSERVATÓRIO DO PATRIMÔNIO GASTRONÔMICO DO NE E ES - SENAC

http://observatoriogastronomico.senac.br/

Senac

senacbahia