



COMO SUPERAR OS DESAFIOS DA RETOMADA  
8 passos para atingir resultados positivos na  
reabertura

PATROCÍNIO:



APOIO:

abrasel



## COVID19 & a Retomada

A pandemia ocasionada pelo coronavírus gerou consequências nunca antes imaginadas para o setor de alimentação fora do lar. Restaurantes, bares, praças de alimentação e tantos outros modelos de negócio foram obrigados a fechar as portas ao público, restando somente os canais de vendas onde a refeição é consumida fora do local. Empreendedores do setor dividem sua atenção entre a luta pela saúde e segurança de todos e a necessidade de retomar as operações por completo, na esperança do aumento do faturamento e consequente manutenção dos empregos e **sobrevivência do negócio**.

No entanto, sabemos que esse não será um processo de resultados imediatos. Além da organização e adaptação interna, a retomada passará pela **reconquista da confiança do consumidor**.

Em pesquisa realizada em maio pela Galunion em parceria com o Instituto Qualibest, 79% das pessoas planeja comer fora do lar após a pandemia, mas destes, somente 49% estariam dispostos a consumir no restaurante. Os outros 51% se dividem em retirar para consumir em outro local (27%), receber a comida no local onde estiverem (12%) e drive thru (12%).

A cartilha **COMO SUPERAR OS DESAFIOS DA RETOMADA** vem para apoiar os operadores do segmento neste momento crucial, com 8 passos:

1. **Seu negócio está pronto para reabrir?**
2. **Tudo começa com a sua equipe**
3. **A experiência do consumidor**
4. **Adaptações de protocolos operacionais**
5. **Rentabilidade do seu modelo de negócio**
6. **Relevância perante a concorrência**
7. **Parcerias e fornecedores**
8. **O poder da colaboração**

Esse material de apoio se propõe a reunir dicas e boas praticas para auxiliar seu negócio a se preparar para a reabertura, considerando a **qualidade, segurança e resultados RELEVANTES** para esse recomeço.

Não deixe de consultar a legislação vigente do seu estado e município, com as regras de retomada segura. Outra fonte importante, que poderá direcionar as ações do seu negócio para essa adaptação, são as orientações das associações do setor.

Tenha uma boa leitura e lembre-se mais uma vez: **compartilhe o conteúdo sem moderação ;)**

# 8

## passos para estar preparado para a reabertura dos restaurantes

### 1

### SEU NEGÓCIO ESTÁ PRONTO PARA REABRIR?

Para boa parte dos operadores, esses foram os 4 meses mais difíceis para o negócio e a vontade de reabrir e ver os clientes retomando assento é enorme.

Mas calma, se você resistiu até este momento, invista mais algum tempo para planejar a retomada.

Comece o trabalho com a seguinte pergunta: **quais os possíveis impactos (financeiros e para minha marca) se o restaurante não for aberto neste momento?**

Para responder a essa questão, vamos pensar nas diferentes considerações a fazer:

#### O que a legislação local permite?

Ao permitir o funcionamento dos salões, os decretos locais podem incluir limitações, tais como:

- Horário para a operação;
- Quantidade de clientes ;
- Espaçamento mínimo.

Assim, será importante aprender a operar de forma mais compacta do que antes da pandemia.

Aproveite esse momento para reconquistar a confiança dos consumidores (confira o passo 3) e para avaliar a composição da equipe necessária para reabrir as portas.

Além disso, as adequações poderão exigir investimentos em materiais e acomodação da equipe. Alguns dos principais pontos são:

- Materiais de higiene adicionais;
- Barreiras para o distanciamento;
- Colaborador responsável por medir a temperatura dos clientes e controlar o acesso;
- Aumento da frequência de limpeza do ambiente.





Então vamos fazer as contas:

- Quantos assentos meu restaurante terá disponível de fato, neste momento?
- Com o tempo de operação, quantas vezes acredito que esses assentos girem?
- Qual é o ticket médio do seu negócio?
- Qual é então minha estimativa de **faturamento neste momento?**

Com este número na cabeça, pondere o **tamanho da equipe necessária** e as **outras contas** que voltarão a subir, como energia elétrica e material de limpeza. E o mais relevante: se você tem um ponto bem localizado, certamente seus custos de ocupação não são pequenos, portanto é hora de renovar a negociação com o locador. Que tal propor um valor variável atrelado a um percentual do seu faturamento, sem valores mínimos e fixos?



Pelas nossas recentes pesquisas, sabemos que **73%** dos operadores precisam de ajuda externa para injetar dinheiro para dar fôlego ao negócio, seja do governo ou de outros agentes financiadores.

Fique atento ao seu caixa, verifique as entrelinhas dos contratos e busque sempre ajuda especializada – seja de seu financeiro, advogado ou da Associação do seu setor.

Fonte: Pesquisa Operadores Galunion e ANR.

As contas não param por aí!

Você provavelmente implementou o **delivery** neste período. Ele foi praticamente a única saída para a maioria dos operadores se manterem respirando por esses meses.

Pois bem, quanto ele representa hoje? Faça uma estimativa de quanto representará com o restaurante aberto, entendendo que acontecerá uma migração natural, **especialmente se o consumidor do seu estabelecimento também retomou sua rotina**. Separe bem os custos específicos do delivery, como embalagem e a taxa dos Market Places, entre outros.

Ah e se você implantou o **PARA LEVAR** (take away/pick up), separe as contas também! Não misture com o delivery. São canais distintos de venda, que contribuem para as margens do negócio e por isso precisam de estratégias separadas para serem potencializados.



Lembre-se: é o momento de **construir cenários**.

Simule patamares de vendas diferentes frente ao seu histórico de vendas. 30%, 50%, 70% até 110% do que era antes e estabeleça uma meta de faturamento diário para equilibrar suas contas.

Imagine que você concluiu que precisará no mínimo de 80 clientes por dia. Detalhe sua estratégia para atingir e ultrapassar este número.

Bem, esses são alguns dos pontos que você precisará mapear para avaliar a viabilidade de abrir seu restaurante assim que autorizado. Esperamos que sua resposta seja **SIM! Então, reabra consciente dos desafios!**

Lembra dos números apresentado na introdução?  
51% das pessoas ainda não pretendem consumir dentro do restaurante.

Por isso, é relevante manter outras modalidades em operação! Que tal trabalhar com uma opção rápida de retirada de produtos? Para levar e grab'n go, são modalidades em que o cliente retira a comida para consumir em outro local.



O cliente pode preferir, ainda, fazer um pedido antecipado, às vezes até pagar online, e ir ao local apenas para retirar. Avalie essa demanda e disponibilize um canal de contato (WhatsApp, telefone, aplicativo) para as encomendas!



Considere que sua venda no restaurante antes da pandemia era 100%. Lembre-se que, com a retomada, estes 100% das vendas serão compostos por diversas formas de consumo. No restaurante, a venda talvez represente apenas 60% do resultado, os outros 40% devem vir do Delivery (que veio pra ficar!), para levar, grab'n go, catering, vendas de kits, eventos etc.

## Fechamos esse capítulo com a redução de custos.

Você provavelmente conquistou importantes ganhos em custo nesse período, como renegociação de aluguel e melhores custos para aquisição de insumos. Mantenha! Não é hora de relaxar!

Busque otimizar ainda mais os custos, com a sinergia entre as operações de consumo dentro e fora do restaurante e outras ações, como a revisão de receitas e racionalização da oferta.

Sim, há muitas oportunidades – falaremos disso mais adiante, no **Passo 5!**

### Resumo



Conheça a legislação local e o que será permitido em cada etapa da reabertura



Faça a estimativa de vendas no salão, com cenários



Monte a equipe para cada fase da reabertura



Siga firme nos esforços para redução de custos e otimização do lucro



## 2 TUDO COMEÇA COM A SUA EQUIPE

Pessoas cuidam de pessoas.

Como líderes de nossos negócios, se desejamos atendimento primoroso, hospitalidade e serviço impecáveis e muita excelência operacional, ter uma equipe unida, que se importa e pratica tais atitudes com prometimento, é fundamental.

A melhor forma de lidar com as mudanças de comportamento necessárias, impostas pela pandemia é com muita transparência. Assim, comece falando sobre a COVID-19, as formas de contágio e principalmente de proteção. E de como, juntos, a equipe poderá cuidar dos clientes e do negócio.



Construir times engajados em tempos de pandemia não é nada simples. As pessoas estão com medo, tanto com relação à própria saúde, quanto a de familiares e inseguras com relação ao futuro.



Mantenha reuniões diárias com a sua equipe, na abertura, na troca de turno e nos fechamentos. Estas reuniões não precisam ser longas: 10 minutos são suficientes para que se fale sobre as principais metas do dia, eventuais problemas e também use este momento para passar uma mensagem positiva para o dia.

Talvez você tenha demitido parte da equipe e precise contratar pessoas. Este é o momento **CHAVE: selecione muito bem quem fará parte da equipe, contrate pessoas que se importam em servir bem.** Neste momento, pessoas detalhistas e que gostem muito de limpeza e higiene, além de terem sorriso fácil, podem ser grandes aliados.

Claro, também é hora de **retreinar todos.** Aproveite para fazer uma reciclagem de todo o treinamento em segurança dos alimentos, introduza pontos de monitoramento com registro diário da saúde da equipe, uso de novos EPIs, como máscaras, face shield, além de outros procedimentos, como implemente e reforce uma rotina de lavagem de mãos mais frequente. Veja nas referências, ao final desta cartilha, várias fontes de materiais excelentes que estão sendo divulgados!



Importante salientar que a pandemia poderá vir em ondas, portanto temos que nos adaptar a uma realidade fluida, onde há incertezas.

Desta forma, **fique atento e afaste imediatamente** o colaborador em caso de suspeita e/ou confirmação de COVID-19. Registre sempre todos os colaboradores presentes nos turnos, para que no caso de uma confirmação, você consiga identificar os demais colaboradores que tiveram contato, para que sejam monitorados.

Sua equipe passou um tempo distante da operação e precisa se engajar novamente na rotina. Os últimos dias foram de instabilidade financeira e emocional portanto **seu suporte para a equipe** será de suma importância.

Reposicione cada membro da equipe de acordo com a divisão de tarefas da cozinha e do salão e repasse o novo fluxo de atendimento ao cliente. **Pense em todos os pontos de contato da jornada do cliente dentro do restaurante:** por onde ele vai entrar, como o recepcionaremos com segurança e de forma gentil, como ele irá fazer o pedido, como ele irá ser servido, como ele poderá circular no ambiente, como ele irá pagar. Procure treinar todos para o distanciamento e operações com o menor contato possível.



Ouçá muito atentamente todas as pessoas da sua equipe. Elas que estão no dia a dia e podem te dizer se o que foi planejado está dando certo, ou se há uma melhor forma de fazer. Seja objetivo para dar um feedback preciso e baseado nos dados. Exija o melhor, esteja presente para construir um ambiente onde as pessoas trabalhem em harmonia verdadeira, ou seja, podendo haver discordância de tempos em tempos.



Adaptação do livro: Os 5 desafios das equipes – Patrick Lencioni

Neste momento onde precisamos de muita produtividade, o ideal é buscarmos a formação de uma equipe que tenha **autonomia**. **Defina muito bem as tarefas** (aquilo que eles devem fazer), **o tempo** (quando devem fazer), **o time** (com quem devem fazer – e como um termina uma tarefa para o outro começar – o famoso “bate bola”) e por fim, **a técnica** (como se deve fazer).

E quando falamos de **técnica na gastronomia**, devemos ensinar a **“arte”** de como fazer (aprimorar habilidades e reconhecer os talentos humanos) e a **“ciência”** (instruções precisas, fatos e dados).

## Resumo

- Comunique-se com seu time sobre os cuidados referentes a Covid-19.
- Treine os novos procedimentos operacionais e registros.
- Avalie o dimensionamento da equipe atual frente às necessidades para a reabertura: senão contrate baseado na atitude, afinal a seleção é a etapa mais importante para ter um time engajado.
- Pense em todos os pontos da jornada do cliente para a nova divisão de tarefas.
- Ouça sua equipe e defina as tarefas: quando e quem irá fazer e com será feito.
- Estabeleça a rotina das suas reuniões diárias com a equipe.
- Apoie sua equipe, pois a sua presença e liderança são extremamente importantes em tempos de incerteza.

### 3 A EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR

**SATISFAÇÃO, GRATIDÃO E APRECIÇÃO e CURTIÇÃO, PRAZER.**

Na mesma pesquisa que a Galunion realizou em maio em parceria com o Instituto Qualibest, perguntamos para mais de 1.000 consumidores em todo o Brasil **QUE EMOÇÕES E SENTIMENTOS ESPERAM EXPERIMENTAR AO COMER FORA NOVAMENTE** e essas foram as respostas mais mencionadas.

Fica evidente que a experiência de consumo é um item fundamental para retomada e entendemos que ela será composta basicamente por 2 eixos: **“Segurança e Confiança” e “Experiência Prazerosa”**.

Começando por **Segurança e Confiança**, vale mais uma vez reforçar que você deve observar a legislação local nos mínimos detalhes neste momento. Seguir o que seu Estado e Município exigem, garante o elemento Segurança na operação e você provavelmente não terá nenhum problema de ordem sanitária no seu estabelecimento.



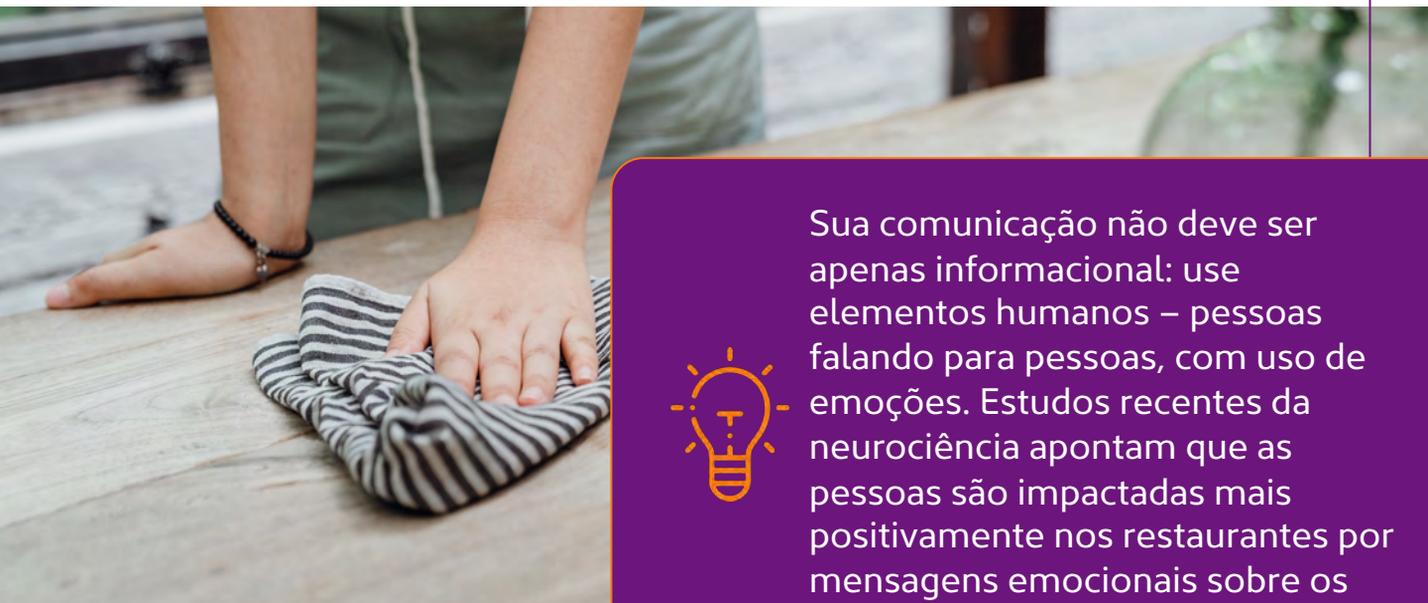
Bem, mas ainda temos que trabalhar a confiança do consumidor, certo? Esta nem sempre será atendida apenas com o que a lei manda, por isso temos algumas dicas:



Mantenha as mesas com separação mínima de 2 m. Demonstre em um resumo das ações adotadas na parede ou nas redes sociais. Se necessário, faça a marcação no piso.

Esta ação vale para qualquer outra medida, além de cumprir, mostre ao seu cliente o que está sendo feito para que ele esteja tranquilo.

- Seja parte da informação: oriente seu consumidor sobre o uso correto da máscara, da higienização com álcool 70% e do não compartilhamento de talheres.
- Tenha todo o time equipado com os EPIs.
- Faça a limpeza da mesa com maior frequência e sempre antes de trazer um novo cliente à mesa.
- Potencialize a comunicação nas redes sociais. Divulgue as medidas adotadas e como estão sendo intensificadas.



Sua comunicação não deve ser apenas informacional: use elementos humanos – pessoas falando para pessoas, com uso de emoções. Estudos recentes da neurociência apontam que as pessoas são impactadas mais positivamente nos restaurantes por mensagens emocionais sobre os cuidados com a pandemia!

Vamos falar então sobre a **experiência prazerosa**. Experiência é composta das **imagens, sensações, pensamentos, percepções, sentimentos e memórias**.



IMAGENS



SENSAÇÕES



PENSAMENTOS



PERCEPÇÕES



SENTIMENTOS



MEMÓRIAS

Um ambiente seguro e higienizado não precisa e nem deve ser obrigatoriamente um local tenso.

Pense então nos elementos de hospitalidade que farão seu cliente relaxar e ter uma refeição memorável, mesmo que o momento seja adverso.

- **No momento de pedir:** garanta que o consumidor consiga enxergar imagens lindas do seu cardápio, bem descritas e apetitosas. Neste momento, se puder, opte por um cardápio digital, por QR Code, ou mesmo no tablet ou plastificado – e lembre-se de higienizá-lo preferencialmente na frente do cliente!
- Em seguida, o “momento da verdade”: Esmero no preparo dos alimentos, com o máximo de atenção na execução e montagem do prato. Afinal, **assim que seu produto for servido, ele gerará as percepções e o sabor irá comandar as sensações de “valer a pena”!**
- Invista no **ambiente**. Além da higienização, garanta que suas mesas e cadeiras estejam niveladas, que a música está com o volume adequado e que o aroma de produtos de limpeza não se sobreponham ao do alimento.
- Pense em estratégias que aproximem o restaurante do cliente e gere empatia. **Agradeça por confiarem no trabalho e sempre o convide a retornar,**



Parece básico, não é? Mas lembre-se que nos primeiros momentos a ida a um restaurante será diferente do que era antes da pandemia. Um detalhe simples pode fazer toda a diferença.

Você já deve ter percebido que mencionamos a [comunicação digital](#) algumas vezes nesta cartilha.

**A tomada de decisão por meio digital** já era uma realidade antes da pandemia. Segundo dados coletados na NRA Show 2019, mundialmente cerca de 50% dos consumidores escolhiam o restaurante já desta forma! Ela foi potencializada com o isolamento social, sendo o principal canal de comunicação com o cliente e conversão para delivery, por isso certamente esse é um caminho sem volta.

O digital permeia toda a experiência do cliente. Desde o momento em que ele encontra o restaurante, escolhe, faz reserva, pedido (para retirada ou delivery), avalia e recomenda.

Assim, **é fundamental estar ativo nas principais redes sociais**, ter fotos apetitosas, transparecer todo o cuidado com higiene, ter os dados atualizados no Google e um site vendedor podem ajudar na jornada do cliente e na atração de mais pessoas para consumirem no seu estabelecimento.

Se você quer saber mais sobre como aprimorar a comunicação digital no seu restaurante, baixe nossa cartilha sobre esse assunto através do link abaixo:

<https://conteudo.galunion.com.br/cartilha-comunicacao-digital>

## Resumo

- Conquiste a confiança dos clientes, demonstrando todas as medidas que estão sendo adotadas.
- Pense na experiência de consumo, com atenção aos detalhes de hospitalidade.
- Reforce a presença digital. Cada vez mais é por esse canal que o cliente te encontrará, conhecerá e decidirá consumir.



## 4 ADAPTAÇÕES DE PROTOCOLOS OPERACIONAIS

Mas afinal, o que é um protocolo operacional? Nada menos do que a descrição do que fazemos, a que hora fazemos, com quem fazemos e como fazemos. E qual é o resultado esperado e a forma de medir se foi feito corretamente.



O QUE  
FAZER



QUANDO  
FAZER



COM  
QUEM  
FAZER



COMO  
FAZER



RESULTADO  
ESPERADO



COMO  
MEDIR

Pense nas suas principais operações dentro do restaurante e quais delas necessitarão de adaptação, pois há **NOVAS REGRAS** a serem cumpridas. Aqui, a atenção máxima normalmente está ligada aos **DECRETOS** e Legislações, que permeiam os Municípios e Estados.

A Firmare, consultoria especializada em segurança dos alimentos, elaborou um compilado dos decretos, que poderá ser acessado no link abaixo, mas lembre-se que estas recomendações podem mudar diariamente:

<http://firmareconsultoria.com.br/decretos-das-principais-cidades-brasileiras/>

Provavelmente o novo fluxo de atendimento fará com que você tenha que fazer adaptações na arquitetura também.

Dentro deste tópico, queremos trazer para você sugestões para alguns modelos de serviço:

## FAST FOOD

### CARDÁPIO

### PEDIDO

### ENTREGA

### PAGAMENTO

MODELO  
ATUAL

Cardápio físico;  
menuboard;  
banners

Cliente se dirige ao caixa e faz o pedido

Cliente retira no balcão

Pagamento feito no momento do pedido

MODELO  
ADAPTADO

Menu board;  
Banners;  
Totens;  
Cardápio digital (via QR Code, website ou redes sociais)

Painéis de proteção entre atendente e cliente;  
Totem + álcool;  
Cardápio digital/tablet;  
Cliente preenche uma comanda e leva até o balcão

Entrega no balcão mantendo a distância mínima e sem contatos

No balcão com a barreira de acrílico;  
Pagamento via totem;  
Online (QR Code e agregadores\*)



SEJA  
INOVADOR!

Reforçamos que a aplicação do distanciamento social destacou a necessidade da oferta de um serviço para levar.

Esta operação pode ser complementar ao atendimento no salão, uma vez que o número de lugares estará reduzido.

\*Agregadores: MercadoPago, iFood, PicPay, etc

CARTILHA COMO SUPERAR OS DESAFIOS DA RETOMADA  
8 PASSOS PARA ESTAR PREPARADO PARA A REABERTURA DOS RESTAURANTES



## FAST CASUAL

### CARDÁPIO

### PEDIDO

### ENTREGA

### PAGAMENTO

MODELO  
ATUAL

Cardápio físico no balcão;  
Menuboard;  
Totem

Cliente se dirige ao caixa e faz o pedido

Cliente retira no balcão

Pagamento feito no momento do pedido

MODELO  
ADAPTADO

Cardápio Higienizável;  
Cardápio digital (via Tablet, QR Code, website ou redes sociais);  
Totens;  
Menuboard;  
Banners

Painéis de proteção entre atendente e cliente;  
Totem + álcool;  
Cardápio digital/tablet;  
Cliente preenche uma comanda e leva até o balcão

Cliente retira no balcão mantendo a distância mínima e sem contatos

No balcão com a barreira de acrílico;  
Pagamento via totem;  
Online (QR Code e agregadores\*)

A implantação de um grab'n go pode ser um modelo de serviço interessante para restaurantes que possuem uma alta demanda de produtos específicos.



SEJA  
INOVADOR!

A produção da refeição não precisa acontecer no ato do pedido. Ela pode ser feita previamente, posicionando apenas os colaboradores no caixa durante o período de vendas.

\*Agregadores: MercadoPago, iFood, PicPay, etc

CARTILHA COMO SUPERAR OS DESAFIOS DA RETOMADA  
8 PASSOS PARA ESTAR PREPARADO PARA A REABERTURA DOS RESTAURANTES



# AUTOSSERVIÇO (SELF-SERVICE)

## CARDÁPIO

## PEDIDO

## ENTREGA

## PAGAMENTO

MODELO ATUAL

Cliente vê os pratos diretamente no buffet

Cliente se serve à vontade e paga por quilo ou preço fixo.

Pagamento no final do consumo direto no caixa

MODELO ADAPTADO

Banner, quadro, cavalete do lado interno e externo com as opções do dia, Menuboard.

Cliente preenche em comanda descartável/higienizável/digital indicando suas escolhas.

Preço fixo: Funcionário posicionado no buffet monta o prato do cliente, que retira no final do fluxo;

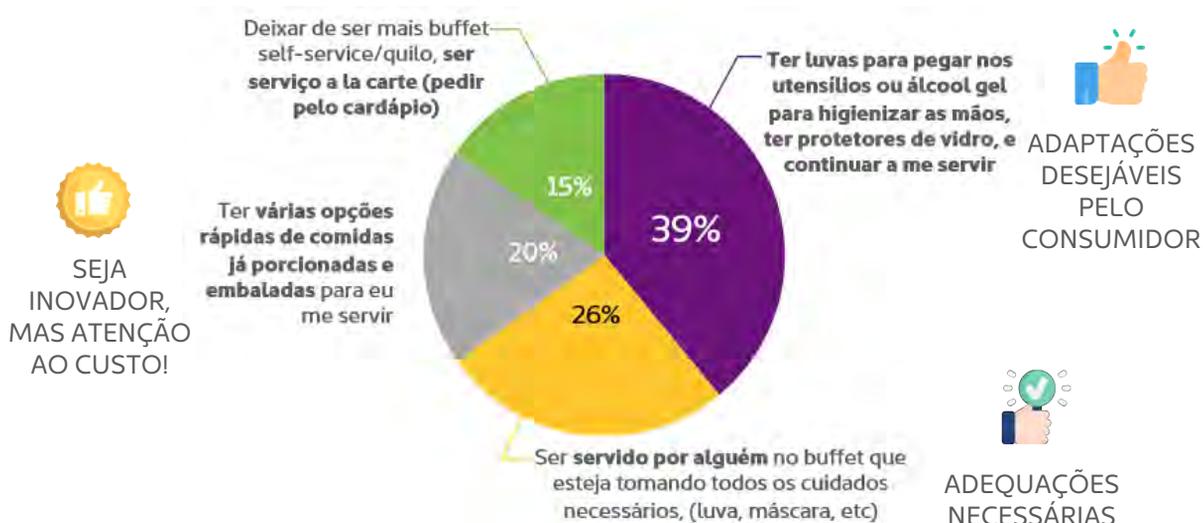
Pagamento em totem que faz a leitura da comanda pelo QR Code ou código de barras

Se mantido o autosserviço, ele retira utensílios descartáveis (luvas e pegadores) para se servir na pista.

Buffet por quilo: próprio cliente monta seu prato, pesa na balança e retira comanda

Lembre-se de que esse modelo de serviço pode não estar autorizado em alguns decretos.

## Na pesquisa realizada pela Galunion durante a pandemia, os consumidores sinalizaram:



Fonte: <https://conteudo.galunion.com.br/pesquisa-alimentacao-na-pandemia-onda-2>

\*Agregadores: MercadoPago, iFood, PicPay, etc

CARTILHA COMO SUPERAR OS DESAFIOS DA RETOMADA  
8 PASSOS PARA ESTAR PREPARADO PARA A REABERTURA DOS RESTAURANTES



## SERVIÇO COMPLETO

### CARDÁPIO

### PEDIDO

### ENTREGA

### PAGAMENTO

MODELO  
ATUAL

Cardápio físico disponível na mesa; cardápio digital em tablet na mesa

Garçom tira o pedido

Garçom leva o pedido na mesa

Cliente paga ao final da refeição na mesa

MODELO  
ADAPTADO

Cardápio Higienizável; Menus (de maior tamanho); Cardápio digital (via Tablet, QR Code, website ou redes sociais)

Cliente preenche uma comanda higienizável/descartável e entrega no ponto de pedido, ou o garçom retira na mesa. Pedido feito online por plataforma do restaurante.

Colocar uma mesa de apoio ao lado da mesa do cliente para deixar o pedido e/ou na própria mesa, desde que seja cumprida a norma de distanciamento

Pagamento Online (QR Code e agregadores\*)



SEJA  
INOVADOR!

Alguns estabelecimentos que trabalham no modelo de serviço completo estão migrando para o modelo fast casual (o cliente faz o pedido no balcão e retira assim que pronto) para reduzir a equipe de atendimento no salão.

Nestas situações, deve-se comunicar o cliente sobre a mudança no fluxo de atendimento e acompanhar a evolução de perto para garantir que esta mudança não gere perda de clientes.

\*Agregadores: MercadoPago, iFood, PicPay, etc

CARTILHA COMO SUPERAR OS DESAFIOS DA RETOMADA  
8 PASSOS PARA ESTAR PREPARADO PARA A REABERTURA DOS RESTAURANTES



Mas atenção: há também ajustes nos protocolos a serem feitos para que você **reduza desperdícios** e trabalhe melhor na sua gestão do negócio, baseado em dados!



## Resumo



Avalie a jornada do cliente dentro do restaurante e faça todas as adaptações necessárias para garantir e transmitir segurança.



Pondere se alguma adaptação de arquitetura ou layout é necessária para garantir o espaçamento mínimo e o trânsito das pessoas.

Este é um momento de profunda transformação do setor. A realidade é que estamos vivendo um momento de **disrupção no foodservice**, como já vimos acontecer em outros mercados, como o da mobilidade urbana com a chegada do Uber.

Esta disrupção estava acontecendo gradualmente com algumas mudanças no comportamento e critério de escolha dos consumidores e também com a chegada dos investimentos de grandes plataformas de tecnologia nos marketplaces de delivery, para capturar um pedacinho do mercado de refeições preparadas fora do lar. Estas empresas foram capazes de compreender que o consumidor queria ser atendido em suas casas, escritórios, motivados por outras ocasiões de consumo, pela falta de tempo e pela conveniência.

Importante dizer que teremos cada vez mais **startups** em nosso mercado, pois elas estão sempre atrás de modelos de negócio onde haja alta recorrência – e nós, seres humanos, comemos normalmente pelo menos 3 vezes por dia!

A pandemia acelerou muito este processo, quando impôs ao mercado limitações e fez com que grande parte dos estabelecimentos só pudessem operar através de delivery e para levar.

A grande realidade é que para a maioria dos modelos de negócios ativos, a conta "não fecha" bem.

Em nossa pesquisa realizada com operadores em parceria com a ANR, 67% não estavam faturando com delivery/para levar nem 30% do patamar de vendas anterior à pandemia.

A duplicidade no custo de aquisição de clientes é hoje o principal motivo dessa conta não fechar. Vamos explicar:

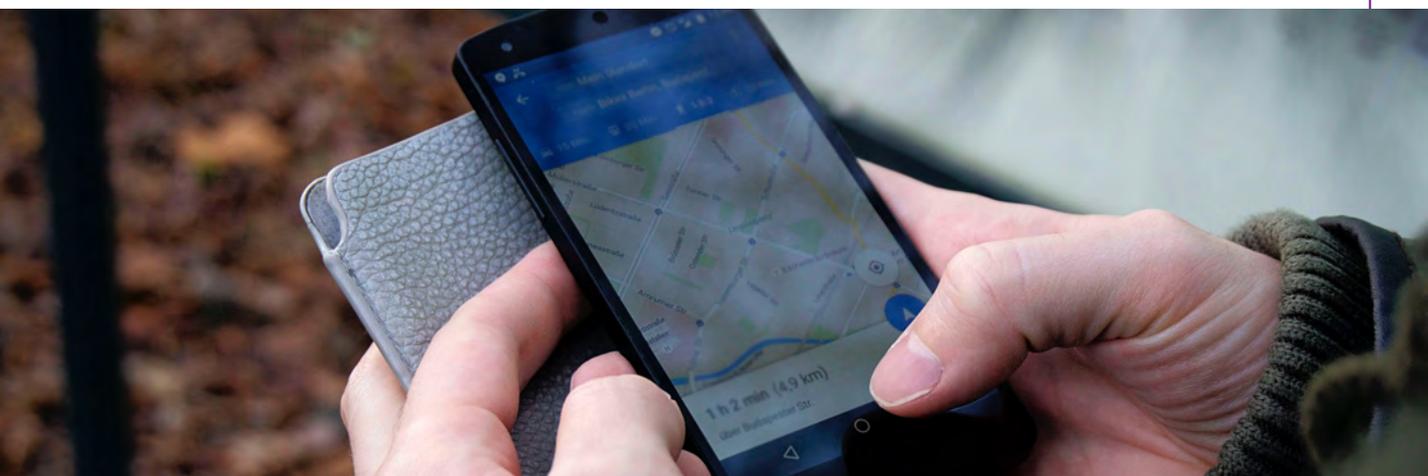
- Tradicionalmente, sua loja física tem um PONTO, que você pagou para ter uma localização privilegiada, que gera o fluxo de clientes.

- Você ainda investe em comunicação, promoções e relacionamento para reforçar a atratividade.

- A duplicidade no custo de aquisição acontece quando você inicia a sua operação de delivery, paga percentuais sobre a venda para que tenha acesso preferencialmente à base de clientes que usam estes aplicativos.

No delivery, além de vender, tem que distribuir, ou seja, chegar com o seu produto onde o cliente está.

Então, há ainda um percentual do valor a ser pago por esta logística de entrega.



Primeira ação a fazer: **separe as vendas por cada um dos canais.**  
Entenda exatamente os valores cobrados, para que você possa saber a margem de contribuição, de fato, de cada uma destas formas de vender:



IFOOD



OUTRAS  
PLATAFORMAS



APLICATIVO  
PRÓPRIO



WHATSAPP



PARA LEVAR



VENDAS NO  
SALÃO

Por exemplo:

- Vendas pelo iFood: taxas para serviço completo ou parcial a serem pagas, custo para entrega e valor médio da taxa que será cobrada dos clientes
- Vendas por cada uma das outras plataformas
- Vendas por aplicativo próprio
- Vendas por WhatsApp
- Vendas para levar
- Vendas no salão/balcão

Você pode se surpreender quando **descobrir exatamente a margem de contribuição** de cada um destes canais, porém mais do que ter os dados, o importante é **usá-los para tomada de decisão.**



Adquira um sistema que tenha a capacidade de integrar todos os canais de vendas, especialmente na gestão do dia-a-dia. Assim, suas operações poderão ser geridas com maior eficiência.

Talvez você perceba que, para gerar mais lucro na operação como um todo, você precisará também renegociar aluguéis e condomínios, ou considerar mudar sua operação de local.

Você pode perceber que uma parte muito grande da sua venda total esteja vindo de um canal que está corroendo suas margens. Este é o momento de entender como você pode **converter o cliente** que está comprando por aquele canal, **para que ele passe a comprar por outro canal mais rentável**, mas só dá para você estimular este cliente se tiver como se comunicar com ele, ou seja, estabelecendo um banco de dados dos **seus clientes e canais de relacionamento**.

Você pode criar este banco de dados por suas mídias sociais, engajando-os em programas de fidelidade, realizando pesquisas rápidas de satisfação que estejam nas embalagens, entre outras formas. Em seguida, precisará estimulá-lo a conhecer novas formas de comprar que gerem uma **melhor percepção de valor para o cliente**.

$$\text{VALOR} = \frac{\text{O que você recebe}}{\text{O que você dá}}$$

$$\text{V} = \frac{\text{Q} \times \text{S}}{\text{P}}$$

VALOR      QUALIDADE      SERVIÇO      PREÇO

Valor tem relação com a qualidade e com o serviço que se recebe, pelo preço que se paga. Se a qualidade ou serviço forem muito ruins, um afeta o outro de maneira multiplicada.

Portanto você pode melhorar a percepção de valor do seu cliente melhorando a qualidade e/ou o serviço, ou diminuindo o preço total que ele paga.

Uma estratégia poderosa neste momento é **reduzir a sua oferta, aumentando a produtividade e lucratividade, ou até mesmo modificá-la**. Sabemos que esta foi a estratégia usada por 57% dos operadores na pandemia, mas esta tendência já estava em voga há alguns anos.

Uma das melhores formas de reduzir seu Menu é através da **análise da atratividade (vendas) e da margem de contribuição (em reais)** dos produtos. Falamos em margem em reais, pois o que importa é o valor total da contribuição daquele produto.

Os produtos mais preciosos são os de alto volume de vendas e alta contribuição e devem ter sua venda estimulada. Os que vendem pouco e deixam pouco resultado são os candidatos imediatos para a remoção.

Reduzir itens de cardápio também passa pela **análise dos ingredientes** de cada item. Procure otimizar o uso de um ingrediente em diferentes receitas, gerando eficiência na compra e na gestão de estoques.

Pense também na operação, pois itens muito trabalhosos demandam simplificação, ou até **investimento em novos processos que reduzam etapas e desperdícios**.

Sabemos que chega uma hora em que não é mais possível reduzir custos (mas saiba que sempre há oportunidades, especialmente se você gerir muito bem sua cadeia de abastecimento).

Tem um momento que a certeza é que só conseguiremos sobreviver com o **aumento das vendas de forma lucrativa!**



E aqui temos que buscar a atenção do consumidor e sua lealdade. A **fidelização dos clientes** é um dos grandes segredos de marcas rentáveis e sustentáveis.



A melhor maneira de **ter clientes fiéis** é inverter a situação, ou seja, é a marca procurar ser leal ao seu cliente, ao que ele deseja:

- Primeiro passo: **conhecer o seu cliente** e o que ele precisa, quais são as ocasiões de consumo, o que o motiva comprar de você. Você pode descobrir que precisa atendê-lo com novos serviços, ou reforçar seus produtos favoritos ou ainda criar novos produtos ícones.
- Segundo passo: **dê conteúdo**, informe seu cliente criando conexões com ele. Pode ser sobre comida, mais é mais poderoso quando se conversa sobre assuntos ligados ao que a sua marca defende em seu propósito, por exemplo, de solidariedade na comunidade
- Terceiro passo: **premie seus clientes fiéis**, com entregas grátis por exemplo, ou até com maior rapidez, reservas etc.
- Quarto passo: **dê acesso a algo exclusivo, especial**. Pode ser um momento de comemoração, uma Live para VIPs, enfim, use a sua criatividade.

Por fim, meça os resultados consistentemente e aja para a melhoria contínua.

Um sistema de indicadores deve ser de simples visualização. Para chegar ao simples, garanta uma revisão consciente que **começa pelo seu cadastro de itens, produtos e receitas**. Quanto melhor organizada é a sua retaguarda, melhor extração de dados para a inteligência do seu negócio.

O ideal é que sua **área de inteligência não faça somente “autópsias de resultado”**, ou seja, analisar os dados depois que o mês acabou e sim te indique diariamente como o negócio está indo, tanto nas vendas como na previsão de resultados. Assim, diariamente, os gestores podem ajustar as metas e atuar para tomar ações de correção de rota antes que seja tarde.

Por fim, não use somente dados das vendas e resultados. Monitore o seu cliente, em todos **os sensores de satisfação** que conseguir construir. Pode ser pesquisa por QR Code, cliente oculto, monitoramento de redes sociais, entrevistas, ligações etc. Ouça seu pessoal do “front”, que está no dia-a-dia em contato com o cliente, e os reviews dos aplicativos!

### Resumo

Conheça o custo de aquisição dos seus clientes por canal.

Faça a leitura de cada canal de venda e sua rentabilidade.

Tenha um banco de dados de clientes e incentive o uso de canais mais rentáveis para o seu negócio.

Otimize sua oferta! Foque no que vende mais e te deixa mais resultado.

Fidelize seu cliente e o premie por consumir no seu estabelecimento.

### Veja também a Cartilha da Retomada ABRASEL

[https://redeabrasel.abrasel.com.br/read-blog/176\\_roteiro-para-a-retomada-de-bares-e-restaurantes.html](https://redeabrasel.abrasel.com.br/read-blog/176_roteiro-para-a-retomada-de-bares-e-restaurantes.html)

## 6 RELEVÂNCIA PERANTE A CONCORRÊNCIA



Ser relevante para o consumidor foi fundamental durante o período de portas fechadas e será ainda mais agora com a retomada.

A economia está afetada como um todo, o desemprego disparou nos últimos 4 meses e um dos principais reflexos disso é ter um consumidor mais racional com o uso do seu dinheiro.

Ele continuará consumindo, mas certamente será nas marcas mais relevantes e que entreguem a melhor equação custo x benefício.

Se manter relevante passa por 3 pilares:

- **Avaliação perante a concorrência**
- **Ser bem reputado pelos meus clientes**
- **Ser atraente para o mercado**

Vamos falar do primeiro pilar.

**Nesse momento será importantíssimo que você conheça seus principais concorrentes**, suas ofertas e diferenciais. Esse monitoramento pode ser feito principalmente online, entendendo o mix de produtos e preço, como estão jogando nos Market Places, a linha de comunicação e parcerias estratégicas. Mas cuidado! Essa avaliação perante a concorrência não é para criar uma guerra de preços, que nesse momento não seria positivo para ninguém.

Monitorar a concorrência é fundamental para conhecer as fortalezas das demais marcas, identificar oportunidades e fortalecer as suas qualidades e seu posicionamento. Essa não é uma atividade pontual, ok? Ela deve acontecer com alta frequência e fazer parte da sua rotina de trabalho.

**Saber como seus clientes te avaliam**, seja através das redes sociais, dos aplicativos ou pessoalmente é nesse momento um dos principais pontos para manter a relevância. Esse é um indicador que você deve monitorar muito de perto. Nos aplicativos de delivery são fundamentais para que seu restaurante tenha uma melhor posição.

No entanto, com a reabertura dos restaurantes não é só a avaliação online que você deve olhar. Pergunte, converse e obtenha as informações dos clientes que vão ao seu restaurante. Já falamos que no primeiro momento ir ao restaurante será um pouco tenso. Então, se ele te escolheu nesse momento deve ter algo importante a dizer da experiência e o que o levou a escolher seu restaurante.

**Se manter atraente para o mercado** passa fundamentalmente por inovação.

Sim! Inovação não é algo que deva ser abandonado nos momentos de crise.

Você conhece a frase *Creativity thrives on constraints*? Traduzindo, nada mais atual do que em cenários adversos a criatividade prevalece!

Ser inovador nesse momento exige alta criatividade, inspiração e ousadia. Esteja irrigado de informações do mercado, de ideias, de ações que deram certo em outros mercados e do que o cliente está desejando.

Ter uma oferta atraente e inovadora garantirá que novos clientes te descubram e decidam consumir no seu estabelecimento. Sua oferta cada vez mais deve ser:

**Acessível | Rápida | Gostosa**



Não tenha receio em testar novos conceitos e produtos. Teste pequeno, aprenda, corrija e aí sim leve adiante.

## Resumo

- Faça o mapeamento dos concorrentes e monitore com frequência.
- Monitore sua avaliação nas redes sociais. Responda os comentários e reclamações com agilidade.
- Colete informações dos clientes.
- Inove! Se mantenha atrativo para o mercado com soluções acessíveis, rápidas e gostosas.

## 7 PARCERIAS COM FORNECEDORES

Acredite, você não é o único que estava contando os minutos para reabrir o restaurante.

Toda a cadeia do Foodservice foi impactada com a pandemia! Por mais que alguns fornecedores possam ter direcionado seus produtos para o varejo e o delivery tenha ajudado a manter o segmento vivo, os volumes foram duramente impactados! Isso falando dos fornecedores de insumos. Os de equipamento e distribuidores que eram exclusivos do foodservice, por exemplo, foram ainda mais abalados.



Esse então é um momento muito especial.

O trabalho de todos juntos e com empatia pode resultar em uma retomada com melhores resultados.

Como toda a parceria, ela é boa se os dois lados ganham. Você deve solicitar apoio dos seus fornecedores em algumas frentes, como:

- **Produtos inteligentes:** Que dão melhor rendimento, funcionam em diversas receitas e te ajudam na otimização de estoque e custo.
- **Produtos seguros:** não adianta implantar ações para garantir a segurança do alimento em seu estabelecimento se seus fornecedores não tiverem o mesmo padrão. Terceirizar de forma segura é uma das principais formas de se manter seguro na operação.
- **Compra:** Aumento no prazo de pagamento, entrega com maior frequência, volumes mínimos menores e qualidade garantida.
- **OTIF (On-time In-Full):** Pedidos entregues no prazo e completos.
- **Informações:** Normalmente a indústria tem muito acesso à informação e pesquisas. Ela pode te ajudar a conhecer um pouco mais sobre as tendências do mercado, o consumidor e em alguns casos até consultoria para seu negócio.
- **Melhores equipamentos:** Um ganho importante de operação pode estar em equipamentos mais robustos e inteligentes, que otimizam processos e mão-de-obra. Sabemos que esse não é o momento mais propício para investimentos, mas esteja aberto! Existem diversas linhas de crédito, os fornecedores estão disponíveis para negociar e em alguns casos até alugar o equipamento.
- **Novas tecnologias:** Os fornecedores de sistemas e tecnologia também podem apoiar com novas versões e módulos para aprimorar a gestão do negócio. Integrar os Market Places com o sistema de caixa, por exemplo, será fundamental para mapear as vendas e atuar com assertividade nas dores do negócio.
- **Ativações em parceria:** Fale com seus fornecedores e proponha ativações em parceria. Produtos e promoções LTO (oferta por tempo limitado) com insumos específicos e bebidas, com exposição da marca do fornecedor e incentivo na divulgação.



Como falamos, essa é uma via de mão dupla. Então:

- **Negocie:** de maneira justa e transparente
- **Honre os pagamentos e volumes negociados – seja fiel a quem te ajuda**
- **Compartilhe informações dos clientes:** Não os dados, mas sim os feedbacks colhidos no restaurante.

Os operadores possuem informações valiosíssimas sobre o uso e aceitação e em tempo real. Esses são dados que apoiam o segmento a ficar mais forte e as indústrias a continuarem aprimorando produtos e serviços.



Existem custos da sua operação que a indústria poderia subsidiar em troca de exposição de marca e exclusividade. Embalagens, por exemplo, impactam diretamente no CMV do restaurante, mas carregam a marca para a casa do cliente. Valeria uma parceria com a indústria para custear essa produção?

## Resumo



Esteja próximo dos seus fornecedores. Busque produtos e soluções que te ajudam na operação, garantindo a segurança.



Faça parcerias e ativações em conjunto com a indústria.



Conheça novas tecnologias que podem te ajudar a ser mais eficiente.



Compartilhe informação em uma via de mão dupla com seus parceiros.

## O PODER DA COLABORAÇÃO

Não poderíamos fechar essa cartilha sem falar de um dos principais aprendizados da Pandemia da COVID-19: Juntos somos mais fortes!

Esse momento mostrou o quanto precisamos do próximo, seja para se manter saudável, seja manter os negócios vivos.

Na pesquisa realizada com operadores em parceria da Galunion com a ANR, **43%** dos respondentes disseram que após a esta crise **irão colaborar mais com seus pares, parceiros, fornecedores, franqueados e associações em prol de mobilizações pelo setor e troca de boas práticas.**



Essa é uma ótima notícia! Mostra que a solidariedade foi importante durante a adversidade e continuará sendo no futuro.

Recomendamos que você esteja cada vez estar próximo dos seus pares e das associações do segmento na sua região. Participe das pesquisas.

Compartilhe e colete informações para o seu negócio e ajude o setor a ser cada vez mais forte. Pode ter certeza que todos ganham nestas trocas!

Quando observamos alguns mercados mais maduros, vemos a “coopetição”, ou seja, a cooperação junto com a competição.

Precisaremos de **novos indicadores de mercado** para o desenho dos melhores modelos de negócio, que estão em plena transformação. A **rastreabilidade dos dados e a transparência** podem construir novas soluções e acabar com tantos desperdícios que temos na cadeia toda de abastecimento.

Se formos capazes de rastrear insumos, usá-los da sua forma mais fresca, compartilharmos logística de abastecimento, utilizar tecnologia mais avançada para processar os alimentos, controlarmos e doarmos as sobras, imaginem o quanto de impacto positivo poderemos construir.

Que possamos gerar mais empregos, mais educação, através deste poder da colaboração.

**Saúde e prosperidade a todos!**



Qualidade, flexibilidade, produtividade, facilidade de uso, segurança alimentar, economia de recursos e muitos outros benefícios em um único equipamento.

Conheça, em um seminário gastronômico online, o mundo de oportunidades que o SelfCookingCenter® pode oferecer para a operação da sua cozinha profissional.

**Inscreva-se gratuitamente:** (11) 3372-3012 | [info@rational-online.com.br](mailto:info@rational-online.com.br)

## Invista na proteção dos seus funcionários e clientes com a Face Shield Vem Health

Protege os olhos, outras partes do rosto e impede que a máscara debaixo dela seja contaminada.



**MAIS SEGURANÇA  
DUPLA PROTEÇÃO**



**CLIQUE AQUI**  
e conheça a Vemplast



**Conheça outras linhas da Vemplast. Temos a solução para seu negócio!**

[www.vemplast.com.br](http://www.vemplast.com.br)   [vemplast@vemplast.com.br](mailto:vemplast@vemplast.com.br)   (11) 2227-0709

# SAIBA MAIS SOBRE OS CANAIS PARA CAPACITAÇÃO ONLINE DO SEBRAE E ABRASEL

## Portal SEBRAE

<https://www.sebrae.com.br>

<https://www.sebrae.com.br/retomada>

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline>

## ABRASEL

<https://cursos.abrasel.com.br/>

[https://redeabrasel.abrasel.com.br/read-blog/176\\_roteiro-para-a-retomada-de-bares-e-restaurantes.html](https://redeabrasel.abrasel.com.br/read-blog/176_roteiro-para-a-retomada-de-bares-e-restaurantes.html)



# Conheça todos os materiais que a Galunion lançou durante este período:

(clique nas imagens ou no nome das cartilhas para acessar os materiais)

## CARTILHAS



### Cartilha Delivery

Otimize processos em busca de resultados

Dicas práticas para aprimorar a comunicação digital do seu restaurante

Como implantar o Delivery na era digital

## PESQUISAS



Alimentação na Pandemia: Como o COVID-19 impacta os consumidores e os negócios de alimentação  
Onda 1 | Onda 2

Alimentação na Pandemia: A Visão dos Operadores de Foodservice

O time da Galunion está de home-office, mas conectado e trabalhando para manter nosso segmento ativo e preparado para a retomada do mercado.

Somos uma empresa especializada em alimentação e catalisadora de conhecimento, network e inovação em prol dos negócios e profissionais do mercado.

Você pode nos procurar para:



Sustentar o crescimento da sua empresa



Aumentar a relevância da sua marca



Melhorar a performance do seu negócio



Gerar insights, network e conhecimento

Inovação para nós é toda mudança que gera resultado novo!

Quer conhecer mais?  
Entre em contato



contato@galunion.com.br  
(11) 2729-4838 | 2729-4839

galunion.com.br  
@galunion\_br

REALIZAÇÃO:



# Galunion

CONSULTORIA PARA FOODSERVICE

PATROCÍNIO



APOIO:

abrase



[sebrae.com.br](http://sebrae.com.br)