

# *COMO* **NEGOCIAR**

*COM FORNECEDORES DE  
BARES E RESTAURANTES*

*POR CARLOS PESSOA*

**abrasel**

**CARTILHA ABRASEL - 1ª VERSÃO: 3/6/2020**

## *RECADO DO AUTOR*

O cotidiano de todos nós é uma contínua negociação e nem percebemos que poderíamos, sem prejudicar a outra parte, melhorar nossos resultados – bastando para isso que tivéssemos observado pequenos detalhes e seguido um número muito pequeno de regras simples, por isso a importância dessa **cartilha de negociação** que preparei especialmente aos amigos da Abrasel e todos os empresários de bares e restaurantes do Brasil.



***CARLOS PESSOA***

*PARA CONFERIR MAIS, ACESSE:*

*[CARLOSPESSOA.COM.BR](http://CARLOSPESSOA.COM.BR)*

Essa cartilha pretende proporcionar algumas orientações, cuidados, dicas e alertas para desenvolver o processo estruturado de uma negociação mais consciente e mais bem planejada.

Mas, lembre-se que ninguém aprende a andar de bicicleta lendo um bom livro ou uma cartilha acompanhada de um vídeo que ensinam a andar de bicicleta.



## **POTENCIAL DE REDUÇÃO DE CUSTOS**

Imagine um bar ou restaurante, que tenha um faturamento mensal de R\$ 100.000,00, gaste R\$ 20.000,00 com custo de mão de obra (chefes, garçons, equipe de limpeza, contador, ...) e R\$ 70.000,00 com a aquisição de insumos (ingredientes,...) e serviços (energia elétrica, gás,...). Esse estabelecimento terá um lucro bruto de R\$ 10.000,00

Se o proprietário conseguir, por meio da negociação, reduzir as despesas de insumos e serviços em apenas 5% (sem prejudicar a outra parte), reduzirá essas despesas em R\$ 3.500,00 (5% de R\$ 70.000,00) e esse valor será incorporado ao lucro bruto que passará a ser, então, de R\$ 13.500,00 e não somente de R\$ 10.000,00

Portanto, uma redução de apenas 5% nas despesas com insumos e serviços (no nosso exemplo) aumentará o lucro numa proporção 7 (sete) vezes maior: 35%.

Neste momento, em que o faturamento na maioria dos restaurantes caiu muito em relação ao cenário pré-crise, negociar e renegociar é ainda mais vital, como forma de ajustar os custos à nova realidade.

## 3 FASES DO APRENDIZADO

O verdadeiro aprendizado acontece através do modelo das três fases:

**1ª FASE:** Proposta de renovação, que compreende a disposição para mudança atitudinal de comportamento.

**2ª FASE:** Descongelamento, que consiste na ruptura com as práticas até agora utilizadas (para aprender a andar de bicicleta é preciso “desaprender” a caminhar, porque os princípios são completamente diferentes).

**3ª FASE:** Verdadeira mudança, que consiste na adoção de novas práticas e comportamentos.





## PRESERVE O RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Qualquer que seja o resultado de uma negociação e, principalmente, quando o acordo não é alcançado, **o relacionamento e o respeito entre as partes têm que ser preservados** porque amanhã poderemos trabalhar juntos de novo.

Obter o melhor resultado na negociação não significa conseguir alcançar qualquer acordo, e sim alcançar o melhor acordo possível para você. Mas, você deve agir no sentido de inocular na mente do outro a **percepção** de que ele também alcançou o melhor resultado favorável a ele, ou seja:

- você ganha;
- mas tem que fazer com que ele **perceba** que ganhou também (e, se possível, mais do que você).

Mas, não adianta alcançar a satisfação da sua expectativa, se você – para isso – sentir que foi desrespeitado durante o processo: de qualquer forma, o resultado será negativo para você (e vice-versa).

Trate de consolidar a relação de mútua confiança.  
É fundamental deixar as portas abertas e o caminho livre.

# EVITE O EXCESSO DE CONFIANÇA

## **Quem morre afogado é quem sabe nadar...**

Nada pode ser mais pernicioso numa negociação do que o excesso de confiança porque reforça a negligência nos procedimentos e provoca perdas irrecuperáveis.

Quem não prepara, improvisa. E a improvisação fragiliza o negociador. Qualquer que seja o argumento do outro, provoca um impacto desastroso porque pode se constituir em algo que não foi previsto. **Mesmo quando nos preparamos para uma negociação surgem imprevistos, imagine se não estivermos preparados.** Portanto, elimine seu excesso de confiança e não confie na sua inspiração.



**Em 1º lugar: Prepare-se. Em 2º lugar: Prepare-se.  
E em 3º lugar: Prepare-se.**



Por isso, se você quer bem sucedido, será necessário debruçar sobre as principais questões das negociações mais críticas e investir tempo para sua preparação.

Como diz o ditado no futebol, o pênalti é tão importante, interfere tanto na vida do clube que a cobrança dessa penalidade máxima deveria ser uma atribuição do seu presidente.

Se for delegar essa tarefa, delegue-a para pessoas competentes e preparadas, mas monitore de perto porque a responsabilidade é sua. **Delegar não é abdicar.**

## QUALIFIQUE SEUS FORNECEDORES EM GRAUS DE IMPORTÂNCIA

Pode ser uma curva A, B e C. Aqueles que são prioritários, críticos e imprescindíveis representam seus fornecedores "A". Na categoria "B", os importantes, mas que não são imprescindíveis. Os demais que têm importância relativa e serão qualificados na categoria "C".

Você tem que qualificar seus fornecedores em graus de importância porque com cada uma das categorias você deverá utilizar uma estratégia de negociação específica.



## CONSTRUA SEU "PLANO B" ANTES DA NEGOCIAÇÃO

Para negociações importantes e críticas, é crucial estabelecer o plano "B". Chame-o como quiser: "Rota de fuga", "Rota de escape" ou Plano "B". Não importa o nome que queira denominar.

Esse trabalho prévio começa com uma questão que você deve formular: **O que acontecerá comigo caso eu não consiga fechar esse acordo?**

Essa simples pergunta é crucial, pois vai determinar o curso das ações que você deve tomar caso ocorra um impasse na negociação. Saber o que você irá fazer se a negociação não chegar a um acordo, dar-lhe-á confiança adicional no processo de negociação.

Portanto, seu plano "B" determina o ponto em que você está preparado para sair da negociação ou estaria disposto a aceitar para o acordo.

Além disso, é também decisivo reconhecer duas outras questões importantes que não podem deixar de ser consideradas.

## **A primeira é conhecer o melhor possível o plano “B” da outra parte.**

Embora seja quase inacessível determinar com precisão, como você gostaria de conhecer, em que ponto o outro negociador estaria disposto a abandonar a mesa, talvez você pudesse fazer uma avaliação que consiga ajudar bastante aplicando também uma reflexão: “O que pode acontecer com o outro caso não concorde em fechar comigo”?

É inacreditável constatar como essa simples pergunta proporciona, muitas vezes, uma noção bem clara sobre o possível contexto em que o outro lado possa estar envolvido.

## **A segunda é desprezar a importância da “terceira mesa”.**

Você não pode deixar de considerar as pessoas que estão por trás do outro negociador (terceira mesa) e que serão afetadas pelos resultados do acordo e, por consequência, têm grande poder de influência nas decisões dele.

E a razão é compreensível, porque, ainda que possa concordar com algum ponto na proposta, ele a rejeitará e se comportará de forma inflexível se tiver a consciência de que o chefe dele não irá aceitar, por exemplo.

Não pense que isso é problema só dele. É mais seu do que dele. Você tem que pavimentar a pista para ele. Você tem que disponibilizar para ele os motivos importantes para que ele possa justificar aos seus superiores.

# PLANEJAMENTO DE NEOGICAÇÃO

Como se preparar adequadamente para desenvolver negociações organizadas, mais conscientes e melhor estruturadas?

Para se preparar para a negociação, alguns cuidados devem ser observados:

**1º. Estabeleça suas expectativas em termos de metas e priorize seus interesses com clareza, mas não deixe de considerar também os interesses da outra parte.**

Para a construção de qualquer planejamento, o estabelecimento de metas nos oferece duas preciosas vantagens: o controle e o foco. Sabendo para onde desejamos ir, podemos corrigir os desvios e concentrar toda nossa energia no objetivo.

## 2º. Faça uma autoavaliação.

Como está sua capacitação técnica? Você está preparado para discutir os temas da negociação com competência?

Como você reage em situações de tensão aguda? Preste atenção aos primeiros sinais que você emite e saiba como controlar-se.

Quais são os pontos fortes e fracos da sua ideia/proposta, da sua empresa ou da situação?

Qual sua importância para a empresa dele? O que você (ou sua empresa) significa para ele? Quanto você representa nos negócios dele?



### **3º. Obtenha informações.**

A informação é a matéria-prima do planejamento. Na falta de informações, geralmente fazemos suposições. Entretanto, por melhor que pareça a suposição, não permita que ela o arraste a excessos de confiança.

#### **Informações sobre o outro negociador**

É preciso saber o que é importante para o outro negociador e para as pessoas às quais ele, de alguma forma, se subordina ou deve algum tipo de satisfação.

#### **Informações sobre o contexto (cenário)**

A pergunta fundamental é: quais são as tendências dos cenários? Numa negociação de grande vulto e importância, ou que tenha componentes de risco elevados, alguns aspectos devem ser observados: aspectos econômicos (tendência de preços, oferta/demanda...), tecnológicos (energia, internet, comunicações...), sociais (costumes, ecologia, valores morais...) e políticos/legais (legislação, regulamentações, código do consumidor...).

#### 4º. Saiba fechar o acordo.

A qualidade do resultado da negociação é também medida pela qualidade das promessas que são feitas: os acordos provavelmente serão melhores se tivermos pensado antecipadamente a respeito das promessas específicas que nós realmente podemos esperar ou fazer durante ou no ato de conclusão da negociação. **Lembre-se que a negociação não termina quando o acordo é fechado, mas quando ele é cumprido.**

Veja no final dessa cartilha um roteiro prático de um planejamento que pode facilitar sua preparação todas as vezes que você for participar de uma negociação, principalmente quando as metas a serem alcançadas forem muito importantes, seja em termos estratégicos, seja em termos de montante financeiro.



# PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES

Em função da conjuntura, os fornecedores já sabem que serão abordados por seus clientes com o objetivo de repactuar cláusulas contratuais, preços, condições de fornecimento e que terão que fazer algum tipo de concessão. Com certeza, estarão preparados para negociar com vocês.

O poder de barganha entre compradores (seu caso) e fornecedores varia em função do contexto.

CONTEXTO	QUEM TEM PODER NA NEGOCIAÇÃO?	
	Comprador (cliente)	Fornecedor
Oferta e demanda	Oferta maior que demanda	Demanda maior que oferta
Volumes de compra	Significativos para o fornecedor	Inexpressivos para o fornecedor
Número de fornecedores	Abundante	Reduzido
Necessidade	Insumos padronizados	Insumos diferenciados
Custo para mudar de fornecedor	Baixo	Alto

Para analisar a melhor estratégia de abordagem aos fornecedores, vamos estruturar um quadro de alternativas considerando duas perspectivas:

### Nível de sua importância para o fornecedor

### Nível da importância do fornecedor para você



## **1ª situação: Nível baixo de sua importância para o fornecedor e vice-versa**

O exemplo clássico é representado pela aquisição de copos e guardanapos de papel. Os custos são relativamente baixos e existem muitos fornecedores. A estratégia é automatizar o processo (para não perder tempo).

## **2ª situação: Nível alto de sua importância para o fornecedor e nível baixo da importância dele para sua organização.**

Nesse caso, você tem poder de barganha e deve utilizá-lo. Mas, lembre-se que o preço, analisado isoladamente, não é uma verdade absoluta. Algo que custa \$100 pode não ser mais barato do que custa \$110. Você compra o mais “barato”, mas:

- a qualidade é inferior,
- o fornecedor atrasa a entrega,
- o prazo de validade é curto.

Isso significa que você não pode se impor brutalmente a seus fornecedores, como algumas empresas fazem. Não esprema seus fornecedores até “espanar a rosca” (como se diz popularmente) porque você vai criar um clima de antagonismo e ferir o relacionamento. O fornecedor pode sair fora magoado. Mas pode ser pior. Ele pode continuar a fornecer, porém insatisfeito. E, quando você menos esperar, ele sai fora. E pode causar colapso de abastecimento no seu bar ou restaurante num momento crítico para você.

## **1ª situação: Nível baixo de sua importância para o fornecedor e vice-versa**

O exemplo clássico é representado pela aquisição de copos e guardanapos de papel. Os custos são relativamente baixos e existem muitos fornecedores. A estratégia é automatizar o processo (para não perder tempo).

## **2ª situação: Nível alto de sua importância para o fornecedor e nível baixo da importância dele para sua organização.**

Nesse caso, você tem poder de barganha e deve utilizá-lo.

Mas, lembre-se que o preço, analisado isoladamente, não é uma verdade absoluta. Algo que custa \$ 100 pode não ser mais barato do que custa \$ 110. Você compra o mais “barato”, mas:

**a qualidade é inferior, o fornecedor atrasa a entrega, o prazo de validade é curto.**

Isso significa que você não pode se impor brutalmente a seus fornecedores, como algumas empresas fazem. Não esprema seus fornecedores até “espanar a rosca” (como se diz popularmente) porque você vai criar um clima de antagonismo e ferir o relacionamento. O fornecedor pode sair fora magoado. Mas pode ser pior.

Ele pode continuar a fornecer, porém insatisfeito. E, quando você menos esperar, ele sai fora. E pode causar colapso de abastecimento no seu bar ou restaurante num momento crítico para você.

**Está lembrado que a negociação não termina quando o acordo é negociado, mas quando ele é cumprido?** Se você tiver uma alternativa B, é preferível você abrir a mão desse fornecedor do que o deixar insatisfeito com o acordo feito.

### **3ª situação: Nível baixo de sua importância para o fornecedor e nível alto da importância dele para sua organização.**

Se você é apenas mais um na multidão, seu poder de barganha é baixo. Nesse caso, você terá que estruturar sua estratégia de negociação.

#### **Construa seu plano “B” antes da negociação**

Use sua criatividade na criação de opções viáveis para que você possa saber o que terá que fazer no caso de não conseguir fechar a negociação. Invista tempo para validar as melhores opções identificadas no sentido de transformá-las em alternativas reais.

Compare a proposta do atual fornecedor com a melhor alternativa real e disponível que você tem e decida por aquela que for mais atraente.



### **3ª situação: Nível baixo de sua importância para o fornecedor e nível alto da importância dele para sua organização.**

Se você é apenas mais um na multidão, seu poder de barganha é baixo. Nesse caso, você terá que estruturar sua estratégia de negociação.

#### **Construa seu plano “B” antes da negociação**

Use sua criatividade na criação de opções viáveis para que você possa saber o que terá que fazer no caso de não conseguir fechar a negociação. Invista tempo para validar as melhores opções identificadas no sentido de transformá-las em alternativas reais.

Compare a proposta do atual fornecedor com a melhor alternativa real e disponível que você tem e decida por aquela que for mais atraente.



## Identifique formas de reduzir o custo do fornecedor

Esse é um trabalho que deve ser desenvolvido com seu fornecedor onde vocês deverão identificar, em conjunto, formas de aperfeiçoar e melhorar os processos, produtividade, logística, quantidades, padronizações, especificações mais flexíveis etc. para reduzir os custos dele. Esses ganhos relativos à redução nos custos desse fornecedor poderiam ser transferidos para sua organização em forma de benefícios.

### Pool de compras

Uma das formas de melhorar o poder de barganha é aumentar o volume de compras. Isoladamente, um bar ou restaurante pode não significar muito para o fornecedor em termos de volume de compra. Mas, se for possível constituir um “pool” que possa concentrar as compras de vários estabelecimentos, o poder de barganha geralmente é transferido para o lado dos compradores.



#### **4ª situação: Nível alto de sua importância para o fornecedor e nível alto da importância dele para sua organização.**

Épocas de dificuldades inspiram as pessoas a construir relacionamentos duradouros com fornecedores e clientes. Procure construir parceria com seus fornecedores que vocês têm um nível alto de importância mútua.

- Seu estabelecimento está diante de uma queda no faturamento, eles também estão diante de uma queda no faturamento;
- Seu bar ou restaurante precisa de caixa, eles também precisam de caixa;
- Vocês dois precisam cortar custos..

Você não tem como estabelecer parcerias com todos os fornecedores, de modo que é importante identificar os que serão parceiros sustentáveis. Você precisa fazer seus fornecedores serem mais do que fornecedores.

Eles têm que se tornar colaboradores no que já é uma parceria. Em uma parceria, a informação flui nos dois sentidos e todos saem ganhando. Em um contexto cada vez mais difícil, não se pode esperar que um parceiro arque sozinho com as perdas.

É possível que até aqui, os procedimentos comerciais com seus fornecedores tenham sido conduzidos no “automático”.

Mas, de agora em diante vocês terão de trabalhar em conjunto com aqueles seus fornecedores imprescindíveis (principalmente) para identificar, aqui também, situações onde **você possa reduzir os custos deles e**, com isso, se beneficiar dessa vantagem.

Lembre-se do ditado africano: **“Sozinho eu chego mais rápido, juntos vamos mais longe.”**



# ROTEIRO DE PLANEJAMENTO

## 1º. **Análise do contexto (cenários)**

- Qual é a situação presente, a estratégia geral, as forças e as fraquezas do seu fornecedor?
- Qual é a posição dele no mercado, líder ou seguidor?
- Qual é a estrutura de competitividade entre seu fornecedor e os rivais dele. São inimigos, amigos, têm conexão ou agem de forma independente?
- Qual é sua importância (como cliente) para a empresa fornecedora? Quanto você representa nas vendas dela (em termos de volume e de lucratividade)?
- Qual é sua importância para o 'vendedor' do fornecedor (seja ele um funcionário ou representante autônomo) para verificar até que ponto ele pode ser um aliado importante para você.
- Qual é a tendência de preços, da atividade econômica, dos aspectos políticos?

## **2º. Perfil dos negociadores**

### **Você mesmo**

- Qual é seu estilo dominante?
- Quais são seus pontos fortes que você deve usar para sensibilizar o outro?
- Quais são seus pontos fracos que você deve tentar gerenciar?
- Como você reage em situações de pressão?
- Qual é sua capacitação técnica para discutir o tema central da negociação?

### **O outro negociador**

- Como ele se comportou nas outras negociações (experiência anterior)?
- Quais são seus valores humanos, estilos pessoais (pontos fortes e fracos), ego, vaidade, motivações, posições declaradas?

### **3º. Identifique as parte relevantes**

- Quais pessoas (do seu lado) serão afetadas pelo resultado da negociação?
- Quais pessoas (relativas ao outro negociador) você acha que serão afetadas pelo resultado da negociação?

### **4º. Classifique os interesses**

- O que você gostaria de obter?
- Se você fosse o outro negociador, o que gostaria de obter ou evitar?
- Quais são os temores dos outros (terceiros) que serão significativamente afetados pelo resultado da negociação?

### **5º. Faça uma sondagem dos interesses subjetivos por trás das posições:**

Quais são os interesses subjetivos que estão por trás das posições (por que e para que)?

● Os seus: \_\_\_\_\_

● Os dele: \_\_\_\_\_

## **6º. Crie opções para atender a ambos os interesses**

- Seus interesses:
- Interesses dele:
- Possíveis opções:

### **Quais são os resultados que você deseja alcançar?**

- Suas metas devem ser amplas e devem ser mensuráveis, coerentes e factíveis, porém desafiantes.
- Qual é o seu resultado ideal?
- Dimensione (quanto) e temporize (quando) a realização de suas metas.

### **Com base nas informações ou na proposta que você já tem, procure definir quais poderiam ser as necessidades e expectativas de curto e de longo prazos do outro negociador.**

- Quais devem ser os resultados dominantes objetivados por ele?
- Em que ordem ele os quer?
- Dimensione (quanto) e temporize (quando) a expectativa de alcance das metas dele.

## 7°. **Encontre caminhos para maximizar ganhos conjuntos**

Combine **recursos similares** para construir valor:

● Você: \_\_\_\_\_

● Ele: \_\_\_\_\_

Combine **recursos diferentes** para produzir valor

● Você: \_\_\_\_\_

● Ele: \_\_\_\_\_

**Recursos similares:** descubra meios de trabalhar juntos para fazer mais

● Com habilidades e recursos similares, as partes podem trabalhar juntas para obter economia de escala.

● Com habilidades e recursos diferentes, você deve ser capaz de trabalhar junto para criar algo que sozinho você não conseguiria.

**Recursos diferentes:** descubra valor nas diferenças

## **Aversão ao risco**

● **Tempo:** As pessoas trabalham em diferentes tempos. Em alguns lugares, o conceito de tempo (rapidez ou lentidão) é diferente.

● **Percepção:** Para uns, o status é mais importante; para outros, o mais importante é a credibilidade. Valor marginal para o mesmo item: Utilidade decrescente.

## **8º. O que fazer caso você NÃO consiga fazer um acordo?**

### **Possíveis alternativas:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

**Prós:** \_\_\_\_\_

**Contras:** \_\_\_\_\_

● Qual é a sua melhor alternativa, além da qual é preferível não negociar?

● Escreva os passos concretos (ações) que você dará para enriquecer e VALIDAR sua melhor alternativa ANTES de se dirigir para a negociação:

**9º. O que ele poderá fazer caso NÃO consiga chegar a um acordo?**

O que ele pode fazer para satisfazer os interesses dele?

**Possíveis alternativas:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

**Prós:** \_\_\_\_\_

**Contras:** \_\_\_\_\_

● O que você faria se fosse ele?

● Quais alternativas seriam melhores para ele?

**O que você deve fazer, de uma forma legítima, para tornar menos atraente a 'melhor alternativa' dele?**

● Tornando-a difícil de obter? Como?

● Influenciando a percepção dele de quanto a melhor alternativa dele é onerosa ou insensata? Como?

## **10°. Tácticas (como aumentar seu poder ou reduzir o do outro?)**

### **Você**

- Tácticas:
- Contra-tácticas:

### **Outro negociador**

- Tácticas:
- Contra-tácticas:

## **11°. Impasses**

### **Itens a avaliar:**

- Identifique as probabilidades de ocorrência de impasses e as estratégias para superá-los (argumentos, fatos, dados, fontes de referência, provas, mecanismos de persuasão).
- Imagine soluções criativas para divergências.
- Reestruture seu pacote de forma diferente para integrar pontos de comum acordo.
- Liste todos os itens que você NÃO está preparado para negociar.

## **12°. Concessões:**

### **Itens a avaliar**

- Estabeleça as estratégias de concessão e o custo delas (acessórios para permutas/trocas).
- Estude as quantidades e os preços, e defina seu espaço para negociar, reservando acessórios para permuta.
- Liste todos os itens que você está preparado para negociar (você deve usá-los como alternativas de barganha durante as negociações)
- Quais concessões você está preparado para fazer durante a negociação?
- Quais concessões você gostaria de obter do outro lado como contrapartida?

## **13°. Formalização de fechamento**

- Certifique-se de que todos os acordos alcançados estão claros e perfeitamente entendidos por ambas(ou todas) as partes.
- Registre (formalize) todas as condições acordadas e ajustadas durante a negociação."

Para promover seu aprendizado, não se esqueça de fazer sempre uma avaliação a respeito do seu desempenho pessoal com relação aos resultados alcançados em todas as negociações, não somente naquelas em que você assumiu o papel de protagonista, mas também naquelas em que você foi coadjuvante.

Após a conclusão de qualquer negociação de que você participar, é útil fazer uma reflexão a partir de algumas perguntas simples:

- **O que aconteceu ?**
- **O que deu certo?**
- **O que deu errado?**
- **O que me surpreendeu?**
- **O que posso fazer para melhorar?**
- **Como aconteceu?**
- **Por quê?**

Faça sempre tais questionamentos. Considero que essa é a maior contribuição que posso lhe oferecer.

Apenas para reforçar, vou lhe dizer uma frase de George Santayana, presente em seu livro 'A vida da razão', de 1905: **'Quando a experiência não é retida, como acontece entre os selvagens, a infância é perpétua. Por isso, aqueles que não conseguem lembrar do passado, estão condenados a repeti-lo.'**

**Carlos Pessoa**

**QUER TER ACESSO A OUTROS  
CONTEÚDOS E AÇÕES DE APOIO?**



Rede **ab**rasel

Faça parte da Rede Abrasel, a rede profissional exclusiva do setor de alimentação fora do lar: [www.redeabrasel.com.br](http://www.redeabrasel.com.br) - [clique aqui](#) e acesse gratuitamente.

Bares &  
Restaurantes

**abrasel**