

DA IDEIA AO NEGÓCIO:

empreendedorismo, gestão e
inovação no setor de alimentação

ORGANIZADORES

Camila Giovanna Felix Barbosa
Leonardo França da Silva
Ana Vitória Remígio de Gois
Filipe Bittencourt Machado de Souza
Jessica Mansur Siqueira Crusoé
Lilian de Paula Macedo
Marcos Antônio da Fonseca Maltez
Marina Rolim Bilich Neumann
Fernanda Tavares Silva



2026

Organizadores

Camila Giovanna Felix Barbosa

Leonardo França da Silva

Ana Vitória Remígio de Gois

Filipe Bittencourt Machado de Souza

Jessica Mansur Siqueira Crusoé

Lilian de Paula Macedo

Marcos Antônio da Fonseca Maltez

Marina Rolim Bilich Neumann

Fernanda Tavares Silva

DA IDEIA AO NEGÓCIO

**empreendedorismo, gestão e inovação no se-
tor de alimentação**

1ª EDIÇÃO



SÃO LUÍS - 2026



EDITORA NOVUS

SÃO LUÍS - MA - 2026

 WWW.EDITORANOVUS.COM.BR  EDITORANOVUS@GMAIL.COM

Diagramação e Edição

Eduardo Mendonça Pinheiro

Edição de Arte

Eduardo Mendonça Pinheiro

Normalização

José Marcelino Nascimento Veiga Júnior

Conteudista

Autores © 2026

Organizadores

Camila Giovanna Felix Barbosa

Leonardo França da Silva

Ana Vitória Remígio de Gois

Filipe Bittencourt Machado de Souza

Jessica Mansur Siqueira Crusoé

Lilian de Paula Macedo

Marcos Antônio da Fonseca Maltez

Marina Rolim Bilich Neumann

Fernanda Tavares Silva

© 2026 Copyright – Direitos reservados. A Editora Novus é detentora dos direitos autorais relativos à edição, diagramação e ao projeto gráfico da presente obra. Os autores permanecem titulares dos direitos autorais de seus respectivos textos. Esta publicação está licenciada sob a Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), permitindo a reprodução, o download e o compartilhamento total ou parcial do conteúdo, desde que a fonte seja devidamente citada, com atribuição obrigatória de autoria, e que a obra seja disponibilizada exclusivamente em Acesso Aberto (Open Access). Não é permitida qualquer forma de alteração, adaptação ou modificação do conteúdo, bem como sua disponibilização em plataformas de acesso restrito ou com finalidade comercial.



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B238i

Da ideia ao negócio: empreendedorismo, gestão e inovação no setor de alimentação. / organizadores: Camila Giovanna Felix Barbosa [et al.]. – São Luís: Editora Novus, 2026.

71 f.: il. color. v.1.

Publicação digital (e-book) no formato PDF

ISBN: 978-65-84364-59-2

DOI: 10.29327/5915025

1. Empreendedorismo. 2. Gestão. 3. Inovação. 4. Alimentação. 5. Cadeia agroalimentar. I. Barbosa, Camila Giovanna Felix [et al.]. II. Título.

CDU: 658.114:64

Elaborado por José Marcelino Nascimento Veiga Júnior – CRB 13/320

CONSELHO EDITORIAL

Dr^a Anali Linhares Lima
M.Sc. Alan Jefferson Lima de Moraes
Dr. André Leonardo Demaison Medeiros Maia
Dr^a Anna Christina Sanazario de Oliveira
Dr^a Aurea Maria Barbosa de Sousa
Dr^a Camila Pinheiro Nobre
Dr. Claudio Alves Benassi
Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua
Dr^a Claudiene Diniz da Silva
Dr. Diogo Guagliardo Neves
M.Sc. Eduardo Oliveira Pereira
Dr^a Elba Pereira Chaves
Dr. Elmo de Sena Ferreira Junior
M.Sc. Érica Mendonça Pinheiro
Dr. Fabio Antonio da Silva Arruda
M.Sc. Fernanda Tabita Barroso Zeidan
Dr. George Alberto da Silva Dias
Dr^a Gerbeli de Mattos Salgado Mochel
Dr^a Giselle Cutrim de Oliveira Santos
Dr^a Herlane de Olinda Vieira Barros
Dr^a Ivete Furtado Ribeiro Caldas
M.Sc. José Carlos Durans Pinheiro
M.Sc. Josiney Farias de Araújo

M.Sc. Julianno Pizzano Ayoub
M.Sc. Lucianna Serfaty de Holanda
Dr^a Luciara Bilhalva Corrêa
Dr^a Maria Raimunda Chagas Silva
Dr^a Marina Bezerra Figueiredo
Dr^a Michela Costa Batista
Dr. Moisés dos Santos Rocha
Dr^a Priscila Xavier de Araújo
M.Sc. Ramaiany Carneiro Mesquita
Dr^a Rita de Cássia Silva de Oliveira
Dr. Saulo José Figueiredo Mendes
Dr^a Sandra Imaculada Moreira Neto
M.Sc. Shirley Ribeiro Carvalho
Dr^a Sinara de Fátima Freire dos Santos
M.Sc. Tatiana Mendes Bacellar
Dr^a Thais Roseli Corrêa
Dr^a Thalita Karolline de Queiroz Pereira
M.Sc. Victor Crespo de Oliveira
Dr. Wellinton de Assunção
Dr. William de Jesus Ericeira Mochel Filho

Acesse www.editoranovus.com.br/corpo-editorial-2/ para conhecer os membros do Corpo Editorial

Parecer editorial e avaliação por pares

Os trabalhos que integram esta obra foram submetidos à apreciação do Conselho Editorial da Editora Novus e avaliados por pareceristas externos, por meio do sistema de revisão por pares (peer review), tendo sido considerados aptos para publicação.

Nota editorial: Trata-se de uma produção de caráter independente, na qual os direitos autorais permanecem sob a titularidade de seus respectivos autores. Eventualmente, alguns textos podem apresentar desdobramentos de pesquisas, comunicações ou trabalhos acadêmicos previamente apresentados ou defendidos, cabendo aos autores a observância rigorosa das boas práticas acadêmicas, especialmente no que se refere à prevenção do autoplágio. O conteúdo das obras é de responsabilidade exclusiva dos autores, não refletindo, necessariamente, o posicionamento da Editora Novus, dos organizadores, dos revisores ou dos membros do Conselho Editorial.

"A quem tem coragem de transformar uma ideia em trabalho — e trabalho em algo que alimenta pessoas.

E a todos os pequenos empreendedores que aprendem, todos os dias, a equilibrar sonho e planilha".

PREFÁCIO

Todo negócio nasce de uma ideia, mas transformá-la em uma empresa sustentável exige planejamento, conhecimento, coragem, disciplina e capacidade de aprender com os desafios.

Da Ideia ao Negócio propõe uma abordagem prática do empreendedorismo, utilizando a experiência da Orlando Hamburgueria como estudo de caso para discutir a construção, a gestão e a evolução de um empreendimento no setor de alimentação.

A trajetória da Orlando permite compreender como uma oportunidade é identificada, como decisões são tomadas diante de diferentes desafios e como gestão, inovação e experiência do cliente podem contribuir para a consolidação de um negócio. A empresa é apresentada não como um modelo perfeito, mas como uma experiência real, marcada por acertos, dificuldades, mudanças e aprendizados.

Outro aspecto que merece destaque é a relação entre alimentação, agronegócio e Agronomia. Um negócio de alimentação começa muito antes da preparação do produto: envolve produção, qualidade das matérias-primas, logística, segurança dos alimentos e toda a cadeia que conecta o campo ao consumidor.

Nesse sentido, esta obra busca aproximar conhecimento técnico e realidade empresarial, mostrando que empreender também significa observar, planejar, testar, aprender e adaptar-se.

Mais do que oferecer fórmulas prontas, o livro é um convite à reflexão e à ação. Que estas páginas inspirem aqueles que desejam transformar ideias em oportunidades, profissionalizar seus negócios e criar valor de forma sustentável.

Afinal, empreender é mais do que vender produtos: é transformar ideias em valor e construir experiências que façam sentido para as pessoas.

Boa leitura!

APRESENTAÇÃO

Esta obra é uma reelaboração, em formato de livro, de um estudo de caso desenvolvido pela autora sobre a Orlando Hamburgueria, originalmente conduzido durante um período de imersão na operação da empresa. As informações sobre o empreendimento vêm da observação direta das rotinas administrativas, gerenciais e operacionais e de conversas técnicas com quem faz o negócio acontecer.

Para transformar aquele material em um livro útil a empreendedores, estudantes e gestores, três decisões foram tomadas. Primeira: a linguagem acadêmica deu lugar a uma escrita mais direta, sem abrir mão da consistência técnica. Segunda: os conceitos foram ampliados e organizados em uma sequência que acompanha a jornada de quem empreende, da ideia à expansão. Terceira: os dados específicos da empresa foram preservados exatamente como observados — sem inventar números, datas ou resultados. Onde faltava informação, preferiu-se falar de forma geral a preencher lacunas com suposições.

Ao longo do texto, quadros práticos, sínteses, perguntas de reflexão e ferramentas ajudam a levar cada ideia para o seu próprio negócio. As referências utilizadas estão listadas ao final.

SUMÁRIO

Introdução	12
------------------	----

PARTE I - COMPREENDER O EMPREENDEDORISMO.....	14
--	-----------

Capítulo 1	15
-------------------------	-----------

EMPREENDER É TRANSFORMAR PROBLEMAS EM OPORTUNIDADES

Camila Giovanna Felix Barbosa

Leonardo França da Silva

Ana Vitória Remígio de Gois

Filipe Bittencourt Machado de Souza

Jessica Mansur Siqueira Crusoé

Lilian de Paula Macedo

Marcos Antônio da Fonseca Maltez

Marina Rolim Bilich Neumann

Fernanda Tavares Silva

 **10.29327/5915025.1-1**

Capítulo 2	18
-------------------------	-----------

DA IDEIA AO MODELO DE NEGÓCIO

Camila Giovanna Felix Barbosa

Leonardo França da Silva

Ana Vitória Remígio de Gois

Filipe Bittencourt Machado de Souza

Jessica Mansur Siqueira Crusoé

Lilian de Paula Macedo

Marcos Antônio da Fonseca Maltez

Marina Rolim Bilich Neumann

Fernanda Tavares Silva

 **10.29327/5915025.1-2**

Capítulo 3	23
-------------------------	-----------

O PERFIL E AS COMPETÊNCIAS DO EMPREENDEDOR

Camila Giovanna Felix Barbosa

Leonardo França da Silva

Ana Vitória Remígio de Gois

Filipe Bittencourt Machado de Souza

Jessica Mansur Siqueira Crusoé

Lilian de Paula Macedo

Marcos Antônio da Fonseca Maltez

Marina Rolim Bilich Neumann

Fernanda Tavares Silva

 **10.29327/5915025.1-3**

Capítulo 4..... 26

EMPREENDER EM CONDIÇÕES REAIS

Camila Giovanna Felix Barbosa

Leonardo França da Silva

Ana Vitória Remígio de Gois

Filipe Bittencourt Machado de Souza

Jessica Mansur Siqueira Crusoé

Lilian de Paula Macedo

Marcos Antônio da Fonseca Maltez

Marina Rolim Bilich Neumann

Fernanda Tavares Silva

 **10.29327/5915025.1-4**

PARTE II - CONSTRUIR E PROFISSIONALIZAR O NEGÓCIO 29

Capítulo 5 30

ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO

Camila Giovanna Felix Barbosa

Leonardo França da Silva

Ana Vitória Remígio de Gois

Filipe Bittencourt Machado de Souza

Jessica Mansur Siqueira Crusoé

Lilian de Paula Macedo

Marcos Antônio da Fonseca Maltez

Marina Rolim Bilich Neumann

Fernanda Tavares Silva

 **10.29327/5915025.1-5**

Capítulo 6 33

GESTÃO FINANCEIRA E INDICADORES

Camila Giovanna Felix Barbosa

Leonardo França da Silva

Ana Vitória Remígio de Gois

Filipe Bittencourt Machado de Souza

Jessica Mansur Siqueira Crusoé

Lilian de Paula Macedo

Marcos Antônio da Fonseca Maltez

Marina Rolim Bilich Neumann

Fernanda Tavares Silva

 **10.29327/5915025.1-6**

PARTE III - INOVAÇÃO, MARCA E EXPERIÊNCIA.....40

Capítulo 741

A INOVAÇÃO POSSÍVEL NO PEQUENO NEGÓCIO

Camila Giovanna Felix Barbosa

Leonardo França da Silva

Ana Vitória Remígio de Gois

Filipe Bittencourt Machado de Souza

Jessica Mansur Siqueira Crusoé

Lilian de Paula Macedo

Marcos Antônio da Fonseca Maltez

Marina Rolim Bilich Neumann

Fernanda Tavares Silva

 **10.29327/5915025.1-7**

Capítulo 844

MARKETING, POSICIONAMENTO E MARCA

Camila Giovanna Felix Barbosa

Leonardo França da Silva

Ana Vitória Remígio de Gois

Filipe Bittencourt Machado de Souza

Jessica Mansur Siqueira Crusoé

Lilian de Paula Macedo

Marcos Antônio da Fonseca Maltez

Marina Rolim Bilich Neumann

Fernanda Tavares Silva

 **10.29327/5915025.1-8**

Capítulo 947

A EXPERIÊNCIA COMO DIFERENCIAL

Camila Giovanna Felix Barbosa

Leonardo França da Silva

Ana Vitória Remígio de Gois

Filipe Bittencourt Machado de Souza

Jessica Mansur Siqueira Crusoé

Lilian de Paula Macedo

Marcos Antônio da Fonseca Maltez

Marina Rolim Bilich Neumann

Fernanda Tavares Silva

 **10.29327/5915025.1-9**

PARTE IV - O CASO ORLANDO HAMBURGUERIA..... 50

Capítulo 10..... 51

A ORIGEM DA ORLANDO HAMBURGUERIA 51

Camila Giovanna Felix Barbosa

Leonardo França da Silva

Ana Vitória Remígio de Gois

Filipe Bittencourt Machado de Souza

Jessica Mansur Siqueira Crusoé

Lilian de Paula Macedo

Marcos Antônio da Fonseca Maltez

Marina Rolim Bilich Neumann

Fernanda Tavares Silva

 **10.29327/5915025.1-10**

Referências 64

Introdução: da formação técnica à construção de um negócio

As transformações econômicas, tecnológicas e sociais das últimas décadas mudaram a dinâmica dos mercados. O ambiente empresarial ficou mais competitivo, mais rápido e mais orientado à inovação. Nesse cenário, empreender deixou de ser exceção e virou uma das principais formas de gerar trabalho, renda e desenvolvimento, sobretudo por meio das micro e pequenas empresas, que respondem por boa parte dos negócios do país.

Durante muito tempo, o empreendedor foi visto apenas como quem organiza e administra uma empresa em busca de lucro. Essa visão ficou estreita. Hoje, empreender envolve identificar oportunidades, assumir riscos calculados, desenvolver soluções, liderar equipes, usar recursos com eficiência e melhorar continuamente o que se faz. Como resume Dornelas (2018), empreender não é só abrir uma empresa: é criar valor a partir de recursos disponíveis, transformando ideias em resultados concretos.

A inovação anda de mãos dadas com esse movimento. Inovar não é, necessariamente, criar algo inédito no mundo. Na maioria dos pequenos negócios, inovar é aperfeiçoar — melhorar um produto, um processo, um atendimento, uma forma de se comunicar — de um jeito que aumente o valor percebido pelo cliente. Empreendedorismo e inovação são, assim, conceitos que se alimentam: a capacidade empreendedora impulsiona a inovação, e a inovação fortalece a competitividade do negócio.

No setor de alimentação, marcado por concorrência intensa e por mudanças constantes no comportamento do consumidor, essa combinação é decisiva. Planejamento, controle de custos, padronização, qualidade, marketing digital, relacionamento com clientes e inovação em produtos e experiências tornaram-se diferenciais concretos para quem quer não apenas abrir, mas manter e crescer um negócio.

Foi nesse contexto que a Orlando Hamburgueria se tornou o estudo de caso deste livro. Ela integra gestão, inovação e empreendedorismo como estratégias para se fortalecer em um mercado disputado. E traz um ingrediente a mais: foi concebida por alguém com formação em Agronomia, o que ajudou a enxergar o negócio como o elo final de uma cadeia agroalimentar. Aspectos como qualidade da matéria-prima, procedência dos insumos, logística, rastreabilidade e segurança dos alimentos — temas caros à Agronomia — se revelaram, na prática, vantagens de gestão. Afinal, a eficiência das cadeias agroindustriais depende da integração entre seus elos, dos fornecedores de insumos ao consumidor final (Zylbersztajn e Neves, 2017), e os avanços tecnológicos da agricultura brasileira são centrais para essa cadeia (Embrapa, 2018). Não por acaso, a profissionalização da gestão tornou-se determinante para o sucesso das organizações inseridas no agronegócio (Batalha, 2019).

De acordo com Chiavenato (2014), administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos para alcançar objetivos. Sob essa ótica, práticas gerenciais estruturadas influenciam diretamente a qualidade dos produtos, a satisfação dos clientes, a produtividade das equipes e a saúde financeira da empresa. Este livro parte dessa premissa simples e a desdobra ao longo de dezenove capítulos, organizados em cinco partes que acompanham a jornada de quem empreende.

A Parte I trata de compreender o empreendedorismo: o que é, como uma

ideia vira oportunidade, qual o perfil de quem empreende e o que significa empreender em condições reais. A Parte II é sobre construir e profissionalizar o negócio: estratégia, finanças, processos e pessoas. A Parte III explora inovação, marca e experiência. A Parte IV apresenta, em detalhe, o caso Orlando. E a Parte V reúne ferramentas para quem deseja tirar a própria ideia do papel. Ao final, uma conclusão amarra as principais lições — de forma realista, sem promessas fáceis.



PARTE I

Compreender o empreendedorismo

Antes de abrir qualquer negócio, é preciso entender o que se está fazendo — e por quê.





Capítulo 1

EMPREENDER É TRANSFORMAR PROBLEMAS EM OPORTUNIDADES

Camila Giovanna Felix Barbosa

Leonardo França da Silva

Ana Vitória Remígio de Gois

Filipe Bittencourt Machado de Souza

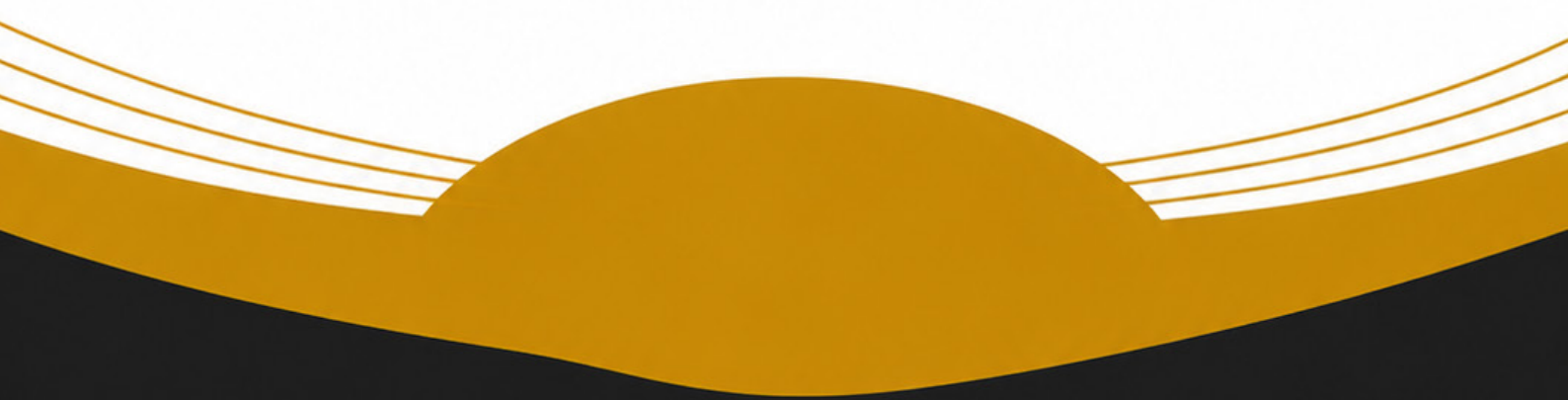
Jessica Mansur Siqueira Crusoé

Lilian de Paula Macedo

Marcos Antônio da Fonseca Maltez

Marina Rolim Bilich Neumann

Fernanda Tavares Silva



“Ninguém abre um negócio para vender um produto. Abre para resolver o problema de alguém — e é por isso que paga.”

Imagine uma cidade em crescimento, com muitas famílias e crianças, mas com poucos lugares pensados para levá-las a passear e comer bem ao mesmo tempo. Os pais reclamam que não há para onde ir; as crianças ficam entediadas nos restaurantes comuns; os aniversários são sempre no mesmo tipo de espaço. Aí está um problema real. E todo problema real, quando bem compreendido, guarda dentro de si uma oportunidade de negócio. Foi de uma observação parecida com essa que nasceu a Orlando Hamburgueria, em Planaltina.

Este capítulo começa por uma ideia simples, mas que muda tudo: empreender não é, primariamente, ter um produto para vender. É perceber um problema, uma necessidade ou um incômodo — e oferecer uma solução pela qual as pessoas estejam dispostas a pagar. O produto é apenas o veículo. O que sustenta um negócio é a dor que ele resolve.

O que é empreendedorismo

A palavra empreendedorismo vem do francês *entrepreneur*, usada para designar quem assume riscos e inicia um novo empreendimento. Historicamente, associou-se o termo à figura de quem combina recursos de maneira nova para gerar valor e movimentar a economia. Schumpeter (1982) foi um dos primeiros a ligar empreendedorismo à inovação, ao descrever o empreendedor como o agente da chamada destruição criativa: aquele que substitui produtos, processos e modelos de negócio ultrapassados por soluções mais eficientes.

Com o tempo, o conceito se ampliou e deixou de se restringir à abertura de empresas. Para Dornelas (2018), empreender é identificar oportunidades, transformar ideias em negócios e assumir riscos calculados, mobilizando recursos de forma criativa para gerar resultados econômicos e sociais. Nessa leitura, o empreendedor não é apenas quem “tem um CNPJ”, mas quem inova, planeja, lidera e melhora continuamente o que faz — dentro ou fora de uma empresa formal.

Vale distinguir dois tipos comuns de empreendedorismo. Há o empreendedorismo por oportunidade, quando a pessoa identifica uma necessidade de mercado e decide atendê-la; e o empreendedorismo por necessidade, quando alguém abre um negócio principalmente por falta de alternativa de renda. Os dois são legítimos, mas tendem a ter trajetórias diferentes. Negócios nascidos de oportunidade, com problema bem definido e algum planejamento, costumam ter mais fôlego. Isso não significa que só se pode empreender “por vocação”: significa que, qualquer que seja o ponto de partida, vale a pena construir o negócio como se fosse por oportunidade — com clareza sobre o problema que se resolve.

Por que o problema vem antes do produto

Um erro frequente de quem está começando é se apaixonar pela solução antes de entender o problema. A pessoa quer abrir “uma hamburgueria”, “uma cafeteria”, “uma marca de doces” — e só depois pergunta quem vai comprar e

por quê. O caminho mais seguro é o contrário: primeiro, entender profundamente uma necessidade; depois, desenhar o produto que a atende.

No caso da Orlando, o ponto de partida não foi o hambúrguer em si. Foi a percepção de uma lacuna: em Planaltina, havia demanda por espaços que unissem alimentação e lazer para o público familiar e infantil, um segmento então pouco explorado na região. O hambúrguer entrou como um produto de consumo cotidiano, conhecido e querido, capaz de ancorar uma experiência maior. A oportunidade não estava apenas em “vender lanche”, mas em transformar a refeição em um momento de entretenimento para as famílias.

Perceber o problema antes do produto tem uma consequência prática importante: amplia o leque de soluções. Quem parte do produto fica preso a ele. Quem parte do problema pode ajustar o produto quantas vezes for preciso, desde que continue resolvendo a necessidade. Essa flexibilidade é uma das maiores vantagens de quem começa com a mentalidade certa.

LIÇÃO EMPREENDEDORA

O produto é o meio; o problema é o fim. Antes de decidir o que vender, descreva em uma frase a necessidade que o seu negócio resolve e para quem. Se essa frase não estiver clara, nenhum cardápio bonito vai sustentar a empresa.

O papel econômico e social de empreender

Empreender não movimenta apenas o caixa de quem abre a empresa. No Brasil, as micro e pequenas empresas respondem por parcela expressiva dos negócios e dos empregos, o que dá ao empreendedorismo um papel estratégico na geração de renda e no desenvolvimento local. Segundo o Sebrae (2020), a sobrevivência dessas empresas está diretamente ligada à qualidade da gestão, ao planejamento prévio do negócio e à capacidade de adaptação às condições de mercado. Ou seja: identificar a oportunidade é o começo, mas o que assegura a continuidade é a gestão.

Um pequeno negócio de alimentação bem conduzido gera efeitos em cadeia. Ele emprega pessoas da própria comunidade, compra de fornecedores locais e regionais, movimenta a economia do bairro e, no caso de empreendimentos ligados ao agronegócio, ajuda a escoar e a agregar valor à matérias-primas do campo. Enxergar esse impacto mais amplo não é romantismo: é uma forma de entender que o negócio faz parte de um sistema e depende da saúde desse sistema para prosperar.

ERRO COMUM

Apaixonar-se pela ideia e pular direto para a execução — alugar o ponto, comprar equipamentos, imprimir cardápios — sem antes confirmar que existe um público real, em número suficiente, disposto a pagar. Entusiasmo não é validação. Os capítulos seguintes mostram como testar a ideia antes de gastar.



Capítulo 2

DA IDEIA AO MODELO DE NEGÓCIO

Camila Giovanna Felix Barbosa

Leonardo França da Silva

Ana Vitória Remígio de Gois

Filipe Bittencourt Machado de Souza

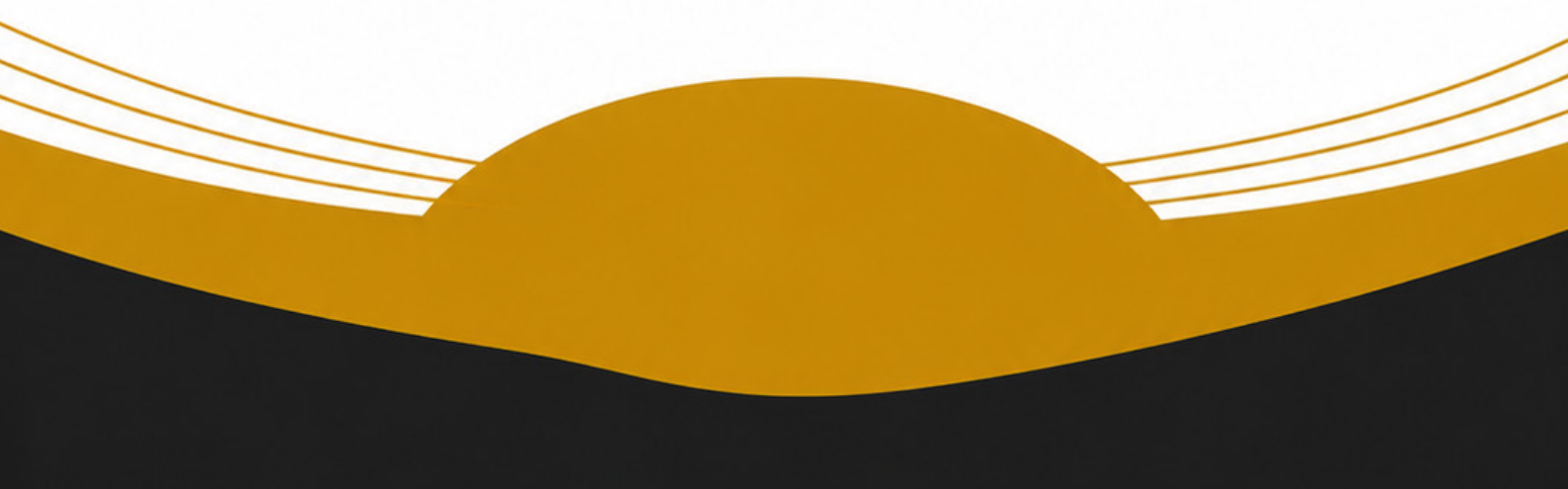
Jessica Mansur Siqueira Crusoé

Lilian de Paula Macedo

Marcos Antônio da Fonseca Maltez

Marina Rolim Bilich Neumann

Fernanda Tavares Silva



“Uma ideia vale pouco. Uma ideia validada, com um modelo que se sustenta, vale um negócio.”

Toda pessoa que empreende já viveu esta cena: uma ideia surge, empolga, parece óbvia e única. Nos dias seguintes, ela cresce na imaginação — o nome, a fachada, o cardápio, o sucesso. O problema é que, entre a ideia empolgante e o negócio que paga as contas, existe um caminho que a maioria pula: o de transformar a ideia em um modelo de negócio testado. Este capítulo percorre esse caminho, do primeiro insight à estrutura que faz o dinheiro entrar e sair de forma sustentável.

Identificar a oportunidade

Oportunidades de negócio não caem do céu. Como observa Dornelas (2018), elas surgem quando o empreendedor interpreta informações, percebe necessidades ainda mal atendidas e conecta pontos que os outros não conectaram. Há três fontes clássicas de oportunidade que valem para qualquer setor, e especialmente para alimentação.

A primeira é a dor não resolvida: algo que incomoda as pessoas e para o qual não existe boa solução por perto — como a falta de espaços de lazer com comida de qualidade para famílias. A segunda é a solução ruim: já existe quem atenda àquela necessidade, mas de forma cara, lenta, sem qualidade ou sem simpatia — e há espaço para fazer melhor. A terceira é a mudança de comportamento: hábitos que estão nascendo e abrem mercados novos, como a busca por opções mais saudáveis, sustentáveis ou de base vegetal.

Perceber a oportunidade exige olhar para fora, não para dentro. Observe filas, reclamações, comentários em redes sociais, hábitos que mudam, público que se sente ignorado. A pergunta que orienta essa busca é sempre a mesma: “de que as pessoas precisam e não estão conseguindo com facilidade?”.

Definir o público-alvo

Não existe negócio para “todo mundo”. Quanto mais se tenta agradar a todos, mais genérico e esquecível o negócio fica. Definir o público-alvo é escolher, com clareza, para quem você resolve o problema. Isso orienta tudo o que vem depois: o produto, o preço, o ponto, a comunicação e a experiência.

No caso da Orlando, o público prioritário são as famílias com crianças. Essa escolha não é um detalhe de marketing; é o centro de gravidade do negócio. Ela explica o cardápio com identidade lúdica, a ambientação temática, as festas infantis, o dimensionamento da equipe para dar conta de horários de pico e a decisão de competir por experiência, e não por preço. Um público bem definido transforma decisões difíceis em decisões óbvias: basta perguntar “isso serve melhor à família com crianças?”.

Definir o público não significa recusar quem está fora dele. Significa priori-

zar. Um casal sem filhos pode adorar a hamburgueria — mas as decisões estratégicas se orientam pelo público central. É essa priorização que dá foco e diferencia o negócio.

Validar a ideia antes de investir

Este é, talvez, o passo que mais separa quem quebra de quem prospera — e o mais ignorado. Validar é buscar evidências de que o problema existe e de que as pessoas querem a sua solução, antes de comprometer dinheiro grande. Validar não é pedir opinião para amigos e parentes, que tendem a ser gentis. É testar com o público real, de preferência de formas baratas.

Há maneiras simples e acessíveis de validar no setor de alimentação. Vender por encomenda antes de ter ponto físico, para medir se há demanda de verdade. Participar de feiras, eventos e food parks com uma operação enxuta, observando a reação das pessoas. Fazer uma pré-venda de um cardápio ou de um evento temático e ver quantos realmente compram. Criar uma página nas redes sociais e medir o interesse antes de abrir as portas. Em todos esses casos, o que importa não é o elogio, mas o comportamento: as pessoas voltam? Recomendam? Pagam o preço que sustenta o negócio?

A validação também protege contra o autoengano. É comum confundir “a minha família achou uma delícia” com “existe mercado para isso”. São coisas diferentes. Validar é procurar, de forma honesta, evidências de que estranhos — não só conhecidos — valorizam o que você oferece a ponto de pagar por isso repetidas vezes.

A proposta de valor

Proposta de valor é a resposta clara a uma pergunta do cliente: “por que eu deveria comprar de você, e não do concorrente ou de ninguém?”. É a promessa central do negócio. Uma boa proposta de valor não fala de você (“somos apaixonados por hambúrguer”); fala do cliente e do que ele ganha (“o único lugar da região onde a sua família come bem enquanto as crianças se divertem”).

No caso da Orlando, a proposta de valor não é “vender o melhor hambúrguer da cidade”. É oferecer uma experiência: transformar a refeição em um momento de entretenimento familiar, com ambientação temática, atendimento cuidadoso e memórias afetivas. O hambúrguer é ótimo, mas o que se compra ali é a experiência. Essa diferença é o que permite não competir apenas por preço — tema que aprofundaremos na Parte III.

Uma proposta de valor forte tem três qualidades: é específica (resolve um problema definido para um público definido), é diferente (oferece algo que os concorrentes não oferecem com a mesma força) e é verdadeira (a empresa consegue entregar de fato o que promete). Promessa sem entrega vira frustração — e, no setor de alimentação, frustração vira avaliação negativa em poucos minutos.

O modelo de negócio: receita, custos e diferenciação

Ter uma boa proposta de valor não basta. É preciso que ela caiba em um modelo de negócio que se sustente — isto é, uma forma organizada de criar, entregar e capturar valor. Em termos simples, o modelo de negócio responde a três perguntas: como o valor chega ao cliente, como o dinheiro entra e quanto custa fazer tudo isso funcionar.

O modelo de receita descreve de onde vem o faturamento. Numa hamburgueria, ele pode combinar diferentes fontes: vendas no salão, delivery, eventos e festas temáticas, produtos sazonais, combos. Reconhecer que a receita tem mais de uma fonte ajuda a estabilizar o negócio: quando uma fonte cai, outra pode compensar. As festas temáticas na Orlando, por exemplo, além de reforçarem a proposta de valor, ampliam as ocasiões de receita para além do almoço e do jantar comuns.

A estrutura de custos descreve para onde o dinheiro vai. No setor de alimentação, os custos mais relevantes costumam ser as matérias-primas e insumos, a mão de obra, o ponto (aluguel, energia, água) e as despesas de marketing. Entender essa estrutura desde o início evita a armadilha de olhar só para o faturamento e esquecer o que sobra de fato — tema central do Capítulo 6.

A diferenciação, por fim, é o que impede que o negócio vire commodity, disputado apenas no preço. Diferenciar-se pode vir do produto (receitas exclusivas, ingredientes selecionados), do atendimento, da experiência, da marca ou da combinação de tudo isso. Na Orlando, a diferenciação vem principalmente da experiência temática voltada às famílias — algo difícil de copiar de um dia para o outro e que constrói vínculo com o cliente.

Da ideia ao teste: um resumo do caminho

Reunindo o capítulo, o percurso da ideia ao modelo de negócio pode ser descrito como uma sequência: perceber um problema real; definir com clareza para quem você o resolve; formular uma proposta de valor específica, diferente e verdadeira; validar de forma barata, com o público real, antes de investir pesado; e só então montar o modelo de negócio — receita, custos e diferenciação — que faça a proposta se sustentar. Nenhuma dessas etapas exige capital alto. Todas exigem honestidade para olhar as evidências.

Esse caminho não elimina o risco — nada elimina —, mas o reduz de forma significativa. Quem valida antes de investir troca uma aposta cega por uma decisão informada. E, no setor de alimentação, onde as margens são apertadas e o erro custa caro, decidir com informação é metade do sucesso.

O QUE LEVAR DESTE CAPÍTULO

- Ideia empolga; modelo de negócio sustenta. Entre uma e outro está a validação.
- Oportunidades nascem de dores não resolvidas, soluções ruins e mudanças de comportamento.
- Público-alvo bem definido transforma decisões difíceis em decisões óbvias.
- Validar é buscar evidências de comportamento (as pessoas pagam e voltam?), não elogios de conhecidos.
- A proposta de valor deve ser específica, diferente e verdadeira; o modelo precisa fechar em receita, custos e diferenciação.

PERGUNTAS PARA REFLETIR

1. Qual é a sua proposta de valor em uma frase — falando do que o cliente ganha, e não do que você ama fazer?
2. Como você poderia validar a sua ideia gastando pouco, nas próximas duas semanas?
3. Se tirássemos o preço da equação, o que faria alguém escolher o seu negócio em vez do concorrente?



Capítulo 3

O PERFIL E AS COMPETÊNCIAS DO EMPREENDEDOR

Camila Giovanna Felix Barbosa

Leonardo França da Silva

Ana Vitória Remígio de Gois

Filipe Bittencourt Machado de Souza

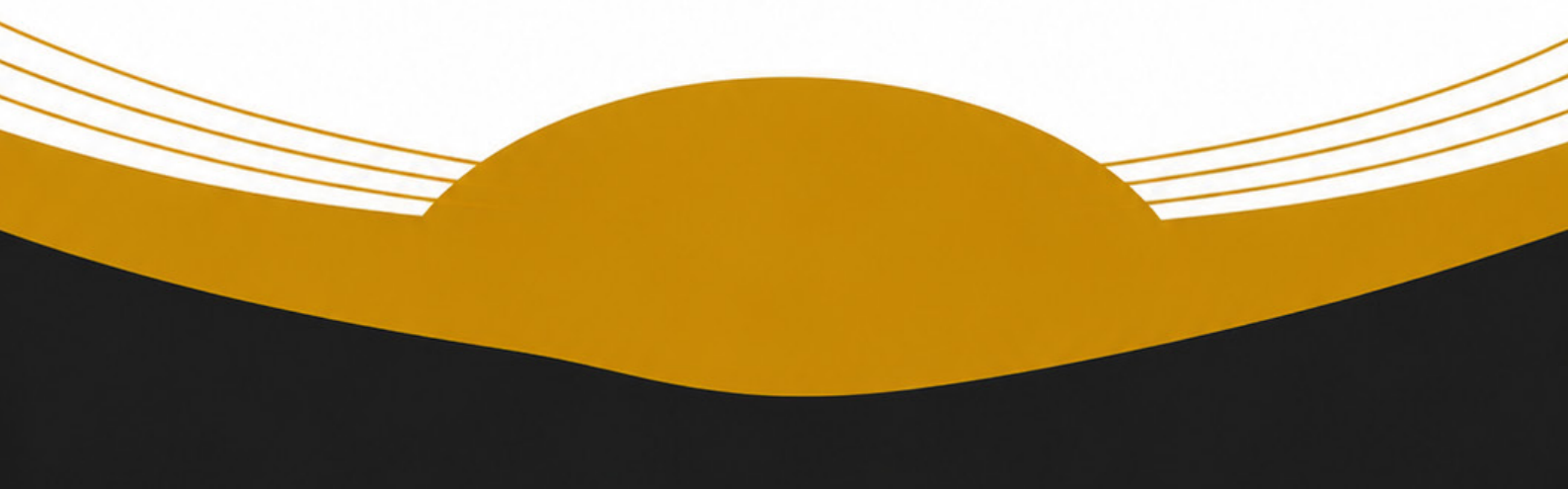
Jessica Mansur Siqueira Crusoé

Lilian de Paula Macedo

Marcos Antônio da Fonseca Maltez

Marina Rolim Bilich Neumann

Fernanda Tavares Silva



“Empreender não exige um tipo de personalidade. Exige um conjunto de comportamentos que podem ser aprendidos.”

Existe um mito persistente de que empreendedores nascem prontos: seriam pessoas naturalmente ousadas, visionárias, incansáveis. A realidade é mais encorajadora. O que distingue quem prospera não é um traço de nascença, mas um conjunto de competências e comportamentos que se desenvolvem com prática e consciência. Este capítulo descreve esse conjunto — e como cada elemento apareceu, de forma concreta, na construção de um negócio real.

Competências que se aprendem

Chiavenato (2020) lembra que o empreendedor de sucesso reúne três tipos de competência: técnicas, gerenciais e comportamentais. As técnicas dizem respeito ao que se produz — no nosso caso, conhecer alimentos, insumos, qualidade e processos. As gerenciais envolvem planejar, organizar, controlar custos, liderar pessoas. As comportamentais são as atitudes: iniciativa, persistência, disposição para assumir riscos calculados, capacidade de decidir sob incerteza.

Nenhuma pessoa domina as três dimensões de saída. O empreendedor eficaz é, antes de tudo, um aprendiz: reconhece o que não sabe e busca suprir — estudando, contratando, cercando-se de gente melhor do que ele em áreas específicas. A humildade de aprender vale mais do que a certeza de já saber.

Iniciativa e persistência

Iniciativa é a disposição de começar antes de todas as condições estarem perfeitas — porque elas nunca estarão. É agir com o que se tem, dar o primeiro passo, testar. Persistência é o que sustenta o negócio depois que o entusiasmo inicial passa e aparecem os problemas reais: o fornecedor que falha, o funcionário que sai, o mês fraco, a crítica dura. Empreender é, em boa medida, resolver problemas em série. Quem desiste no primeiro obstáculo raramente chega ao segundo ano.

É importante, porém, separar persistência de teimosia. Persistir é insistir no objetivo — resolver bem o problema do cliente — ajustando o caminho sempre que necessário. Teimar é insistir no caminho errado mesmo diante de evidências claras de que ele não funciona. A boa persistência é flexível nos meios e firme nos fins.

Visão, liderança e capacidade de adaptação

Visão é conseguir enxergar aonde o negócio pode chegar e comunicar isso de forma que outras pessoas queiram fazer parte. Não é adivinhação; é direção. Uma visão clara orienta escolhas do dia a dia e dá sentido ao trabalho da equipe.

Liderança, no pequeno negócio, quase nunca é discurso — é exemplo. A

equipe observa o que o dono faz, não o que ele diz. Se o padrão de qualidade e de atendimento importa, ele precisa aparecer primeiro no comportamento de quem lidera. Voltaremos a isso no Capítulo 8.

Capacidade de adaptação é talvez a competência mais decisiva em mercados que mudam rápido. O empreendedor que se apegua a um plano rígido tende a quebrar quando a realidade muda; o que trata o plano como hipótese a ser ajustada tende a sobreviver. Adaptar-se não é falta de rumo: é manter o rumo mudando de rota quando o terreno exige.

Negociação e gestão de riscos

Empreender é negociar o tempo todo: com fornecedores, com a equipe, com sócios, com clientes. Boa negociação não é levar vantagem; é construir acordos em que as duas partes têm interesse em continuar. No setor de alimentação, a relação com fornecedores é especialmente estratégica: preço, prazo, qualidade e regularidade de entrega afetam diretamente o custo e a consistência do produto. Um fornecedor tratado como parceiro de longo prazo costuma render mais do que aquele espremido a cada compra.

Gestão de riscos, por sua vez, é o que separa a coragem da imprudência. O bom empreendedor não é o que não tem medo, mas o que calcula. Ele assume riscos — porque não há empreendimento sem risco —, mas riscos calculados: testa antes de escalar, mantém uma reserva, diversifica fornecedores, evita apostar tudo em uma única decisão. O Capítulo 4 aprofunda a tomada de decisão sob incerteza, e o Capítulo 18 traz uma matriz simples para mapear riscos.

Conhecimento técnico como diferencial: a lente da Agronomia

Há uma competência que costuma ser subestimada em livros de empreendedorismo: o conhecimento técnico do setor em que se atua. No caso relatado neste livro, a formação em Agronomia funcionou como uma vantagem concreta. Entender de qualidade de produtos vegetais, de pós-colheita, de conservação de alimentos, de rastreabilidade e de segurança alimentar permitiu tomar decisões melhores sobre fornecedores, armazenamento, controle de perdas e desenvolvimento de produtos.

Esse é um ponto que vale para qualquer área: o empreendedor que domina a técnica do seu setor decide com mais precisão e depende menos de terceiros para julgar o essencial. Conhecimento técnico não substitui gestão — mas, somado a ela, é um diferencial poderoso. A integração entre saber técnico, visão de negócio e capacidade de gestão é um fio que atravessa todo este livro.



Capítulo 4

EMPREENDER EM CONDIÇÕES REAIS

Camila Giovanna Felix Barbosa

Leonardo França da Silva

Ana Vitória Remígio de Gois

Filipe Bittencourt Machado de Souza

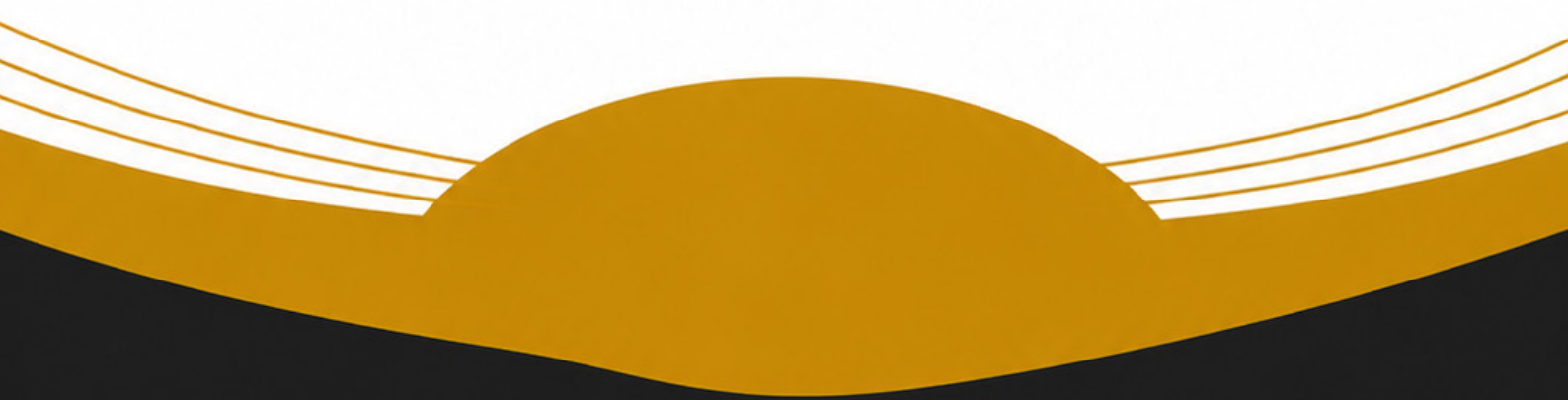
Jessica Mansur Siqueira Crusoé

Lilian de Paula Macedo

Marcos Antônio da Fonseca Maltez

Marina Rolim Bilich Neumann

Fernanda Tavares Silva



“O plano é indispensável para começar. Mas nenhum plano sobrevive intacto ao primeiro contato com a realidade.”

Nos livros, empreender parece uma sequência limpa de passos. Na prática, é um processo cheio de imprevistos: o insumo que sobe de preço na semana da inauguração, o funcionário-chave que adoece em dia de pico, a máquina que quebra, o mês em que as vendas caem sem explicação aparente. Este capítulo trata de empreender no mundo real — com incertezas, limitações e pressão — sem que isso vire desculpa para não planejar. A tese central é simples: planejamento e adaptação não se opõem; se completam.

Decidir sob incerteza

A maior parte das decisões do empreendedor é tomada sem todas as informações. Quanto comprar de insumo para a semana? Vale a pena contratar mais uma pessoa? Devo lançar aquele produto novo? Raramente há certeza. Esperar pela informação perfeita costuma custar a oportunidade; decidir no escuro costuma custar caro. O caminho do meio é decidir com a melhor informação disponível, em tempo hábil, e criar mecanismos para corrigir rápido quando a decisão se mostra errada.

Uma forma prática de lidar com a incerteza é distinguir decisões reversíveis de decisões irreversíveis. Decisões reversíveis — testar um item no cardápio, experimentar um horário, mudar uma promoção — podem ser tomadas rápido e desfeitas se não funcionarem; nesses casos, agir e observar vale mais do que analisar por semanas. Decisões irreversíveis ou caras — assinar um contrato longo, fazer uma reforma grande, comprar um equipamento caro — merecem mais análise e, sempre que possível, um teste anterior em menor escala. Confundir os dois tipos é um erro comum: gente que trava em decisões pequenas e se precipita nas grandes.

Limitações financeiras e a arte de fazer com pouco

Poucos negócios começam com dinheiro sobrando. A escassez de capital é a condição normal, não a exceção. Em vez de encará-la só como problema, o bom empreendedor a transforma em disciplina: gasta no que é essencial, adia o que é supérfluo e usa a criatividade para substituir dinheiro por engenhosidade. Uma operação enxuta no início não é sinal de fraqueza; é o que dá fôlego para atravessar os meses difíceis.

Fazer com pouco também significa priorizar investimentos que geram retorno rápido e proteger o caixa. Uma reforma luxuosa que consome toda a reserva antes de a receita se firmar é um risco desnecessário. Já um investimento que melhora diretamente a experiência do cliente ou reduz perdas na cozinha costuma se pagar. A pergunta a fazer diante de cada gasto é: “isto aproxima o negócio de resolver melhor o problema do cliente, ou é apenas desejo?”.

Pressão operacional e o valor da execução

Ideia boa mal executada perde para ideia mediana bem executada. No setor de alimentação, isso é literal: o cliente não come o conceito, come o prato — e sente na hora se o atendimento demorou, se o pedido veio errado, se a comida esfriou. A execução é onde a estratégia encontra a realidade, e é ali que muitos negócios falham não por falta de visão, mas por falta de consistência no dia a dia.

Executar bem sob pressão exige processos claros (Capítulo 7), equipe preparada (Capítulo 8) e liderança presente. Foi por reconhecer esse valor da execução que a Orlando optou por dimensionar a equipe acima do mínimo necessário, aceitando um custo de mão de obra mais alto em troca de agilidade e qualidade no atendimento nos horários de maior movimento. Essa é uma escolha estratégica, não um descuido — e ilustra bem como, no mundo real, decidir é quase sempre escolher entre trade-offs, não entre um lado certo e um lado errado.

Erros, ajustes e mudanças de rota

Errar não é o oposto de empreender; é parte de empreender. O que diferencia negócios que aprendem de negócios que afundam é o que se faz depois do erro. O erro tratado como fracasso pessoal paralisa; o erro tratado como informação orienta o próximo passo. Um item que não vende, uma promoção que não engaja, um fornecedor que decepciona — cada um desses tropeços carrega uma lição sobre o mercado, sobre o cliente ou sobre a própria operação.



PARTE II

Construir e profissionalizar o negócio

Ter clientes é o começo. Sobreviver e crescer depende de estratégia, dinheiro, processos e pessoas.





Capítulo 5

ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO

Camila Giovanna Felix Barbosa

Leonardo França da Silva

Ana Vitória Remígio de Gois

Filipe Bittencourt Machado de Souza

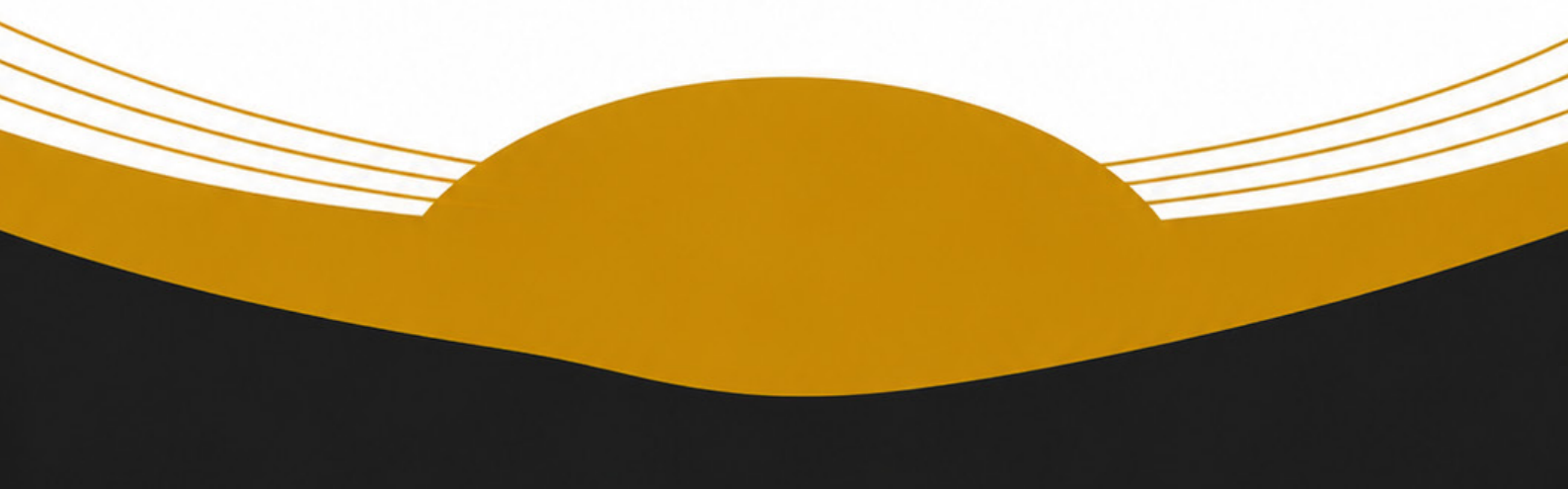
Jessica Mansur Siqueira Crusoé

Lilian de Paula Macedo

Marcos Antônio da Fonseca Maltez

Marina Rolim Bilich Neumann

Fernanda Tavares Silva



“Planejar não é prever o futuro. É preparar o negócio para agir bem diante de futuros diferentes.”

Muita gente confunde planejamento com burocracia — planos longos, cheios de páginas, que ninguém lê. No pequeno negócio, planejamento é outra coisa: é a disciplina de definir para onde se quer ir, escolher os melhores caminhos e acompanhar se as ações estão levando até lá. Este capítulo mostra como transformar planejamento em uma ferramenta viva de gestão, e não em um documento esquecido na gaveta.

O que é planejamento estratégico

Segundo Oliveira (2018), o planejamento estratégico é o conjunto de decisões que estabelecem a direção da empresa, considerando as oportunidades e ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas do ambiente interno. Em linguagem simples: é decidir onde se quer chegar e como, olhando ao mesmo tempo para dentro (o que temos e o que nos falta) e para fora (o mercado, os concorrentes, o que muda).

Esse planejamento costuma se desdobrar em três níveis, que precisam conversar entre si. O nível estratégico trata do longo prazo e da direção geral do negócio: que empresa queremos ser, para quem, com que diferencial. O nível tático traduz essa direção em planos de médio prazo para cada área — compras, marketing, pessoas. O nível operacional é o dia a dia: o que será feito nesta semana, neste turno. Quando os três níveis estão alinhados, a estratégia deixa de ser discurso e vira ação concreta na operação.

Estratégia planejada e estratégia emergente

Salazar (2016) observa que as estratégias se formam de duas maneiras. Na abordagem planejada, os gestores definem objetivos e ações com antecedência. Na abordagem emergente, as estratégias surgem aos poucos, em resposta às mudanças do ambiente e às lições da própria operação. Os dois caminhos não se excluem — os melhores negócios combinam ambos.

Na Orlando, por exemplo, as metas e estimativas futuras são projetadas com base no desempenho dos meses anteriores, acrescentando-se uma expectativa de crescimento. Essa é a parte planejada. Ao mesmo tempo, muitas decisões importantes — ajustes no cardápio, novos tipos de evento, mudanças no atendimento — nasceram da observação do que funcionava no dia a dia. Essa é a parte emergente. A estratégia real é o encontro das duas: um rumo definido com antecedência, corrigido continuamente pela experiência.

Indicadores: o painel do negócio

Não se gerencia o que não se mede. Callado (2020) destaca que indicadores

econômicos e financeiros permitem identificar gargalos, monitorar a rentabilidade e apoiar decisões. Pense nos indicadores como o painel de um carro: eles mostram, em tempo real, se o negócio está acelerando, freando ou entrando na reserva.

No setor de alimentação, alguns indicadores são especialmente úteis: o ticket médio (quanto, em média, cada cliente gasta), o Custo da Mercadoria Vendida (CMV), o Custo de Mão de Obra (CMO), a taxa de ocupação em diferentes horários e o fluxo de caixa. Esses números serão detalhados no próximo capítulo. Aqui, o ponto é anterior e mais importante: só faz sentido definir metas se houver indicadores para acompanhá-las. Meta sem medição é desejo; meta com indicador é gestão.

Do plano à rotina: metas que cabem no dia a dia

O erro clássico do planejamento é ele morrer no papel. Para que isso não aconteça, as metas de longo prazo precisam ser desdobradas em objetivos de curto prazo, concretos e acompanháveis. Uma meta anual ambiciosa só se realiza se virar metas mensais, e estas, ações semanais. E cada meta precisa de um responsável, um prazo e uma forma de medir — sem isso, vira intenção difusa.

Uma rotina simples de gestão dá conta disso: definir poucas metas realmente importantes; escolher os indicadores que mostram se elas estão sendo atingidas; reservar um momento fixo (semanal ou mensal) para olhar os números com calma; e ajustar as ações conforme o que os indicadores revelam. Essa rotina, repetida com constância, vale mais do que qualquer plano extenso feito uma vez por ano e nunca revisitado.



Capítulo 6

GESTÃO FINANCEIRA E INDICADORES

Camila Giovanna Felix Barbosa

Leonardo França da Silva

Ana Vitória Remígio de Gois

Filipe Bittencourt Machado de Souza

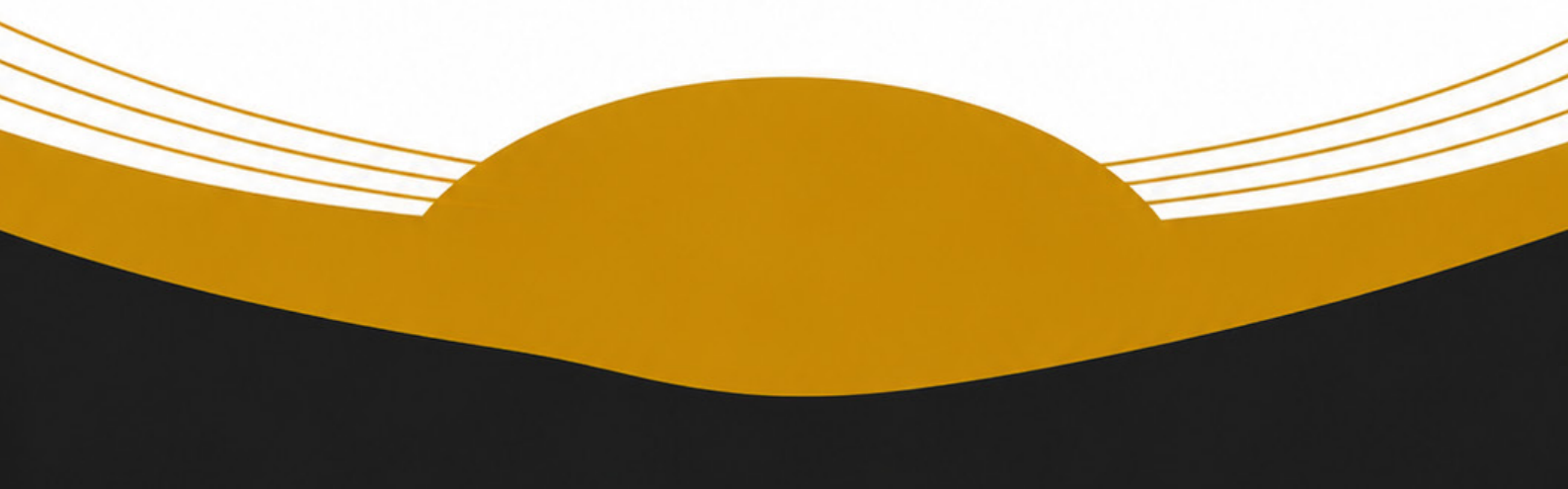
Jessica Mansur Siqueira Crusoé

Lilian de Paula Macedo

Marcos Antônio da Fonseca Maltez

Marina Rolim Bilich Neumann

Fernanda Tavares Silva



“Faturar é ego; lucrar é sobrevivência. Muitos negócios cheios de clientes fecham por não olharem o que sobra.”

Este é, provavelmente, o capítulo mais importante do livro — e o que mais assusta quem não tem intimidade com números. A boa notícia é que a gestão financeira de um pequeno negócio de alimentação se apoia em poucos conceitos, todos acessíveis. Domine estes e você já estará à frente da maioria. Para explicar cada ideia, usaremos exemplos numéricos simples. Fique atento: os valores dos exemplos são ilustrativos, criados apenas para ensinar o conceito, e não representam dados reais de nenhuma empresa. As exceções — números reais observados na Orlando — serão sinalizadas expressamente.

A diferença entre faturamento e lucro

O erro financeiro mais comum é confundir faturamento com lucro. Faturamento é todo o dinheiro que entra com as vendas. Lucro é o que sobra depois de pagar tudo: insumos, pessoas, aluguel, energia, impostos, marketing. Um negócio pode faturar muito e não sobrar nada — ou pior, faltar. Salão cheio não significa, por si só, negócio saudável. O que diz se o negócio se sustenta é o que resta no fim, não o que entra no começo.

Por isso, o empreendedor precisa olhar o negócio de baixo para cima: não “quanto vendi?”, mas “quanto sobrou depois de todos os custos?”. Todo o restante deste capítulo serve a essa pergunta.

CMV — Custo da Mercadoria Vendida

O CMV (Custo da Mercadoria Vendida) é o conjunto de gastos diretamente ligados ao que se vende: matérias-primas, ingredientes, embalagens e demais insumos que entram no produto. É, em geral, o maior custo variável de uma operação de alimentação. Acompanhá-lo permite avaliar se os insumos estão sendo bem usados, identificar desperdícios e definir preços coerentes com a estrutura de custos.

O CMV costuma ser expresso como percentual do faturamento. Se, em um mês, a hamburgueria fatura R\$ 100.000 (valor ilustrativo) e gasta R\$ 25.000 em insumos, o CMV é de 25%. Esse percentual é um dos números mais vigiados do setor: quando sobe sem explicação, quase sempre há desperdício, furto, porção fora do padrão, preço de fornecedor em alta ou preço de venda defasado.

Um dado real do caso deste livro ajuda a dar concretude: na Orlando Hamburgueria, o CMV é mantido em aproximadamente 25% do faturamento bruto, índice considerado adequado para o segmento de hamburguerias artesanais. Esse resultado não acontece por acaso; vem de controle de estoque, porcionamento padronizado dos ingredientes, negociação com fornecedores e acompanhamento permanente das variações de preço das matérias-primas. É a prova prática de que gestão de custos e qualidade não são inimigas: padronizar a receita controla o CMV e, ao mesmo tempo, garante consistência ao cliente.

CMO — Custo de Mão de Obra

O CMO (Custo de Mão de Obra) reúne todas as despesas com os colaboradores: salários, encargos sociais, benefícios, férias, décimo terceiro, adicionais legais e premiações. Como o CMV, costuma ser acompanhado como percentual do faturamento. É um custo que exige equilíbrio fino: equipe de menos compromete o atendimento; equipe de mais pesa no bolso.

Aqui entra uma decisão estratégica importante, já mencionada em capítulos anteriores. Diferentemente de empresas que buscam apenas reduzir custos, a Orlando adota o dimensionamento da equipe acima do mínimo necessário para a operação. Isso eleva o CMO, mas está alinhado à estratégia competitiva do negócio: atendimento de excelência, agilidade e qualidade da experiência, sobretudo nos horários de pico. A equipe ampliada reduz o tempo de espera, distribui melhor as tarefas, diminui a sobrecarga e aumenta a capacidade de atender em momentos de alta demanda — fatores que se refletem na satisfação e na fidelização dos clientes.

A lição é sutil e valiosa: nem todo custo alto é ineficiência. Às vezes, um custo maior é um investimento estratégico. O que define se o CMO elevado é acerto ou erro não é o número em si, mas o retorno que ele gera — em experiência, reputação e retorno do cliente. Gestão financeira madura não é cortar por cortar; é saber onde vale a pena gastar mais.

Margem de contribuição: quanto cada venda ajuda a pagar as contas

A margem de contribuição é um dos conceitos mais úteis e menos conhecidos por pequenos empreendedores. Ela responde a uma pergunta simples: de cada produto vendido, quanto sobra para ajudar a pagar os custos fixos e, depois, virar lucro? Calcula-se subtraindo do preço de venda os custos variáveis daquele produto (basicamente insumos e outros gastos que só existem quando há venda).

Vejamos um exemplo ilustrativo. Suponha um lanche vendido a R\$ 30, cujos insumos custam R\$ 9. A margem de contribuição é de R\$ 21 por unidade — ou 70% do preço. Isso significa que, a cada lanche vendido, R\$ 21 ficam disponíveis para cobrir aluguel, energia, salários e o que mais for fixo; o que passar disso vira lucro. Conhecer a margem de contribuição de cada item permite decisões inteligentes: quais produtos vale a pena impulsionar, como montar combos e onde há espaço para promoções sem destruir o resultado.

Um detalhe importante: o item mais barato do cardápio nem sempre é o menos lucrativo, e o mais caro nem sempre é o que mais contribui. O que importa é a margem, não o preço. Por isso, olhar a margem de contribuição por produto costuma revelar surpresas — e oportunidades.

APLICAÇÃO PRÁTICA

Escolha os cinco itens mais vendidos do seu cardápio. Para cada um, subtraia do preço de venda o custo dos insumos. O resultado é a margem de contribuição por item. Ordene do maior para o menor. Você provavelmente vai descobrir que alguns campeões de venda contribuem pouco — e que há “joias escondidas” que merecem mais destaque no cardápio.

Ponto de equilíbrio: a partir de quando o negócio começa a lucrar

O ponto de equilíbrio é o nível de vendas em que a receita cobre exatamente todos os custos — nem sobra, nem falta. Abaixo dele, o negócio dá prejuízo; acima, começa a lucrar. Saber onde ele está tira o empreendedor da névoa e mostra, em números, qual é a meta mínima de vendas para não operar no vermelho.

Um exemplo simples torna o conceito claro. Imagine que os custos fixos mensais de um negócio somem R\$ 21.000 (aluguel, salários fixos, energia e afins — valores ilustrativos) e que a margem de contribuição média seja de R\$ 21 por lanche. Dividindo os custos fixos pela margem de contribuição, chega-se a 1.000 lanches por mês: esse é o ponto de equilíbrio. Vender menos do que isso significa prejuízo; a partir do lanche número 1.001, o negócio passa a lucrar. Com esse número em mãos, dá para transformar uma meta vaga (“vender mais”) em uma meta concreta e acompanhável (“passar de 1.000 lanches no mês”).

Quadro 1. Exemplo ilustrativo de ponto de equilíbrio (valores fictícios, apenas didáticos)

Elemento	Valor no exemplo
Preço de venda do lanche	R\$ 30,00
Custo de insumos por lanche	R\$ 9,00
Margem de contribuição por lanche	R\$ 21,00
Custos fixos mensais	R\$ 21.000,00
Ponto de equilíbrio (custos fixos ÷ margem)	1.000 lanches/mês

Fluxo de caixa: o oxigênio do negócio

Se o lucro é a saúde de longo prazo, o fluxo de caixa é o oxigênio do dia a dia. Fluxo de caixa é o controle do dinheiro que entra e sai ao longo do tempo. Muitos negócios lucrativos no papel passam apertado — ou quebram — por problemas de caixa: a receita entra depois, mas as contas vencem antes. No setor de alimentação, com compras frequentes de insumos e obrigações regulares com a equipe, controlar o caixa é questão de sobrevivência.

Gerir o caixa envolve três hábitos simples. Primeiro, registrar todas as entradas e saídas, sem exceção — o que não é anotado, não é gerenciado. Segundo, projetar o caixa para as próximas semanas, antecipando períodos de apertado (como meses mais fracos ou datas de pagamentos concentrados). Terceiro, manter uma reserva que cubra alguns meses de despesa fixa, para que um imprevisto não vire crise. Como vimos no Capítulo 4, essa reserva é a margem de segurança que permite ao negócio errar, corrigir e continuar.

Ticket médio e o monitoramento contínuo

O ticket médio é quanto, em média, cada cliente ou cada pedido gasta. Calcula-se dividindo o faturamento pelo número de clientes (ou de pedidos) no período. É um indicador poderoso porque mostra um caminho de crescimento que não depende de atrair mais gente: aumentar o quanto cada cliente já presente consome — com combos bem montados, sugestões de acompanhamentos, sobremesas, bebidas. Às vezes, crescer é vender mais para quem já está no salão, não apenas trazer mais pessoas.

Nada disso funciona sem constância. Na Orlando, além do acompanhamento do CMV e do CMO, faz-se o monitoramento mensal da relação entre esses indicadores e o faturamento, com projeções de receitas, custos, despesas e lucro. Esse acompanhamento dá previsibilidade ao fluxo de caixa e sustenta as decisões estratégicas. É a rotina — e não a genialidade — que mantém a saúde financeira: números olhados todo mês, comparados com os anteriores, orientando ajustes. Como resume Chiavenato (2014), planejar e controlar os recursos são condições para alcançar objetivos e sustentar a organização.

APRENDIZADO DO CASO ORLANDO

O caso Orlando ilustra dois princípios financeiros que costumam parecer contraditórios e não são. De um lado, um controle rígido de custos variáveis mantém o CMV em torno de 25% do faturamento. De outro, uma escolha deliberada de gastar mais em pessoas eleva o CMO em nome do atendimento. A coerência está no critério: controlar com firmeza o que não agrega valor percebido e investir com convicção no que diferencia o negócio aos olhos do cliente.

Processos, qualidade e eficiência

“O cliente não vê os seus processos. Mas prova o resultado deles em cada mordida.”

Há uma diferença silenciosa entre um negócio que funciona por sorte e um que funciona por método. A sorte falha; o método se repete. Processos bem definidos são o que permitem entregar a mesma qualidade todos os dias, independentemente de quem está na cozinha ou de quão cheio está o salão. Este capítulo trata de padronização, controle de qualidade e boas práticas — os alicerces invisíveis que sustentam a experiência que o cliente enxerga.

Por que padronizar

Padronizar é definir a forma correta de fazer cada tarefa e garantir que ela seja feita sempre daquele jeito. Pode soar como algo que engessa a criatividade, mas é o contrário: a padronização libera. Quando o básico está sob controle e se repete sem esforço, sobra energia para inovar e para atender bem. Sem padrão, cada prato é uma surpresa — e surpresa, em alimentação, costuma ser ruim.

No controle de qualidade, padronizar significa definir receitas exatas, por-

ções medidas e procedimentos claros para cada etapa. A padronização das receitas e o porcionamento dos ingredientes reduzem a variabilidade dos produtos, garantem uniformidade e, como vimos no capítulo anterior, ajudam a controlar o CMV. Um hambúrguer feito hoje precisa ter o mesmo sabor, tamanho e apresentação do que será feito amanhã. Essa consistência é, ela própria, um diferencial competitivo: o cliente volta porque sabe o que vai encontrar.

POP — o passo a passo que garante consistência

Uma ferramenta central da padronização é o Procedimento Operacional Padrão (POP): um documento simples que descreve, passo a passo, como executar uma tarefa. Pode ser o POP de montagem de um lanche, o de higienização de uma bancada, o de recebimento de mercadorias. O POP transforma o conhecimento que está “na cabeça” de alguém em algo que qualquer pessoa treinada consegue seguir.

Os benefícios são concretos. O POP acelera o treinamento de novos colaboradores, reduz erros, mantém a qualidade quando alguém falta e diminui a dependência de uma única pessoa. Em um setor com rotatividade de equipe, ter os procedimentos documentados é o que impede que a qualidade caia toda vez que há uma troca. Não é preciso um manual sofisticado: fotos, listas e instruções curtas e claras já cumprem o papel.

Boas Práticas de Manipulação e segurança dos alimentos

No setor de alimentação, qualidade não é só sabor: é, antes de tudo, segurança. As Boas Práticas de Manipulação de Alimentos (BPM) são o principal referencial para assegurar que o que se serve não faça mal a ninguém. No Brasil, elas são regulamentadas pela Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº 216, da ANVISA (2004), que estabelece requisitos de higiene dos manipuladores, limpeza e sanitização de ambientes e equipamentos, controle de temperatura, armazenamento adequado dos insumos e prevenção da contaminação cruzada.

Cumprir as BPM não é apenas obrigação legal; é proteção do cliente e da reputação do negócio. Um caso de contaminação pode destruir, em um dia, a confiança construída em anos. Por isso, as boas práticas devem estar incorporadas à rotina — nos POPs, no treinamento da equipe, na disciplina diária de higiene e controle. Aqui, a formação em Agronomia e em ciências dos alimentos oferece vantagem: quem entende de conservação, temperatura e contaminação enxerga riscos que passariam despercebidos e age preventivamente.

Gestão de estoque e o método PEPS

Controlar o estoque é controlar dinheiro parado e perdas potenciais. Uma prática essencial é o método PEPS — Primeiro que Entra, Primeiro que Sai (em inglês, FIFO). A lógica é simples: os insumos que chegaram primeiro devem ser usados primeiro, antes dos mais novos. Isso garante que nada vença esquecido no fundo da câmara fria e preserva as características sensoriais dos alimentos.

O PEPS, associado ao monitoramento das condições de armazenamento e da qualidade dos produtos recebidos, reduz desperdícios, evita perdas por vencimento e contribui para a segurança alimentar. Some-se a isso a seleção criteriosa de fornecedores, a atenção à sazonalidade das matérias-primas e o acompanhamento dos custos de aquisição, e tem-se uma gestão de suprimentos que protege ao mesmo tempo a qualidade e a margem. Perceba como tudo se conecta: um estoque bem girado tem menos perdas, o que melhora o CMV, o que preserva o lucro. Processos, qualidade e finanças são faces do mesmo negócio.

Eficiência operacional: fazer bem, sem desperdício

Eficiência é entregar a qualidade combinada usando o mínimo necessário de recursos e tempo. Não se confunde com pressa nem com corte cego de custos: um negócio eficiente é aquele em que cada etapa flui, sem retrabalho, sem gargalos, sem esforço desperdiçado. No dia a dia da cozinha e do salão, eficiência aparece na organização do espaço, na sequência lógica das tarefas, no pré-preparo bem planejado e na equipe que sabe exatamente o que fazer.

A padronização, os POPs e o controle de estoque são, todos, ferramentas de eficiência. Mas há um componente humano decisivo: uma equipe treinada e bem dimensionada. Foi por isso que a Orlando escolheu manter equipe acima do mínimo nos horários de pico — a eficiência do atendimento, ali, valia o custo. Eficiência não é ter menos gente; é ter a organização certa para que o trabalho aconteça sem atritos. E isso nos leva, naturalmente, ao tema do próximo capítulo: as pessoas.



PARTE III

Inovação, marca e experiência

Inovar é criar marcas que transformam ideias em negócios e experiências em valor.





Capítulo 7

A INOVAÇÃO POSSÍVEL NO PEQUENO NEGÓCIO

Camila Giovanna Felix Barbosa

Leonardo França da Silva

Ana Vitória Remígio de Gois

Filipe Bittencourt Machado de Souza

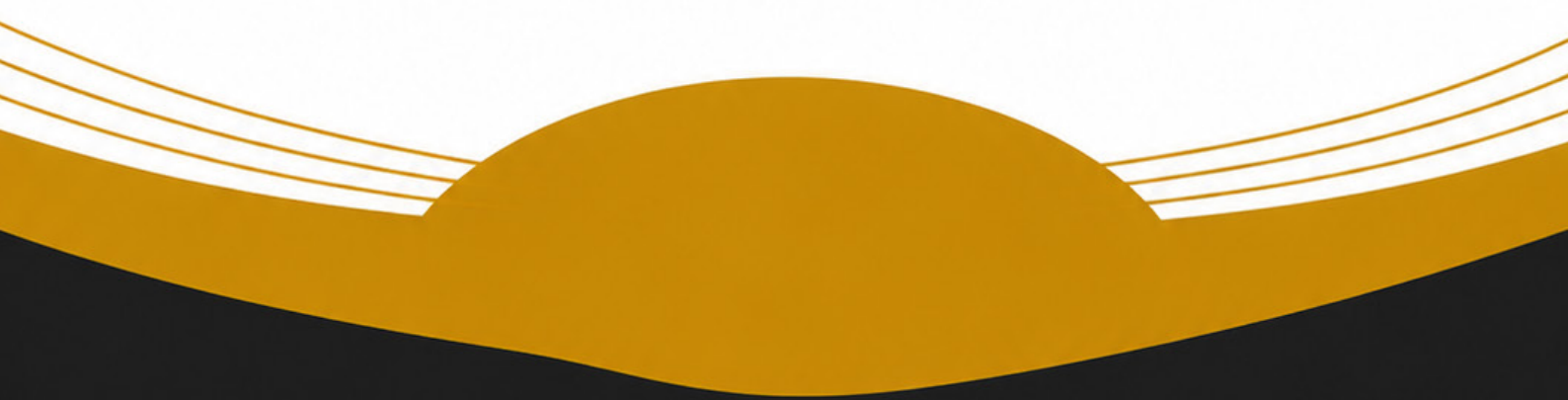
Jessica Mansur Siqueira Crusoé

Lilian de Paula Macedo

Marcos Antônio da Fonseca Maltez

Marina Rolim Bilich Neumann

Fernanda Tavares Silva



“Inovar não é ter a ideia do século. É melhorar, de forma constante, aquilo que já se faz.”

Quando se fala em inovação, muita gente imagina laboratórios, tecnologia de ponta, invenções revolucionárias. Essa imagem intimida o pequeno empreendedor e o faz pensar que inovação “não é para ele”. É um engano. A inovação mais valiosa para a maioria dos negócios não é a que muda o mundo, mas a que melhora, de forma contínua, o produto, o processo, o atendimento e a experiência. Este capítulo mostra que inovar está ao alcance de qualquer negócio — inclusive, e especialmente, dos pequenos.

O que é inovação, de verdade

Drucker (2014) descreve a inovação como o instrumento específico do empreendedorismo: o meio pelo qual as mudanças são exploradas como oportunidades. Inovar, nessa visão, não é necessariamente criar algo inédito no mundo, mas implementar melhorias que gerem valor. Segundo o Manual de Oslo (OCDE; EUROSTAT, 2018), inovação é a implementação de um produto ou processo novo ou significativamente aperfeiçoado — o que inclui não só novos produtos, mas também novos métodos de produção, logística, marketing e organização.

Ou seja: melhorar uma receita, agilizar um processo na cozinha, criar uma nova forma de atender, adotar uma ferramenta digital para se relacionar com o cliente — tudo isso é inovação. A definição é ampla de propósito: ela mostra que inovar é uma prática cotidiana, e não um evento raro reservado a poucos.

Inovação incremental e inovação radical

Tidd e Bessant (2015) distinguem dois tipos de inovação pela intensidade. A inovação radical representa rupturas que transformam mercados e criam novos padrões — rara, cara e arriscada. A inovação incremental corresponde a melhorias contínuas e graduais em produtos e processos que já existem. Para o pequeno negócio, é a inovação incremental que faz a diferença no dia a dia: ela é acessível, baseia-se no aprimoramento constante e reduz o risco.

A boa notícia é que inovações incrementais, somadas ao longo do tempo, produzem diferenças enormes. Um cardápio que se renova, um atendimento que melhora, um processo que fica mais eficiente, uma comunicação que se aperfeiçoa — mês após mês, ano após ano — constroem um negócio dificilmente alcançável pela concorrência. Inovar não é dar um salto; é subir degraus com constância.

Onde inovar no setor de alimentação

A inovação em alimentação se manifesta de muitas formas, e vale mapear as principais. Há a inovação de produto: novos itens no cardápio, receitas exclu-

sivas, opções que atendem a novos hábitos de consumo — como as alternativas de base vegetal, que veremos em detalhe na Parte IV. Há a inovação de processo: métodos que aumentam a eficiência, reduzem perdas ou melhoram a qualidade. Há a inovação de experiência: novas formas de encantar o cliente, ambientação, eventos, atendimento diferenciado. E há a inovação de marketing e relacionamento: o uso de mídias digitais para se comunicar e criar vínculo com o público.

No caso da Orlando, a inovação aparece em todas essas frentes ao mesmo tempo: no desenvolvimento de produtos, na criação de experiências temáticas, no uso intenso das redes sociais e no aperfeiçoamento constante dos processos internos. O ponto importante é que essas inovações não são eventos isolados; formam uma postura permanente, incorporada à cultura da empresa. Inovar deixou de ser “um projeto” e virou um jeito de operar.

Como criar o hábito de inovar

Inovação constante não acontece por acaso; é fruto de um hábito organizacional. Alguns comportamentos simples ajudam a instalá-lo. Ouvir o cliente com atenção — reclamações e sugestões são fontes gratuitas de ideias de melhoria. Observar o mercado e outros setores, buscando inspiração que possa ser adaptada. Testar em pequena escala antes de mudar tudo, reduzindo o risco de cada experimento. E envolver a equipe: quem está na linha de frente costuma enxergar oportunidades de melhoria que o dono não vê.

Criar o hábito de inovar também exige tolerância ao erro. Nem toda ideia testada vai funcionar, e tudo bem — como vimos no Capítulo 4, o erro em escala pequena é apenas informação. O que trava a inovação não é a falta de ideias, mas o medo de testar. Um negócio que experimenta com frequência, aprende rápido e ajusta constantemente estará sempre alguns passos à frente daquele que espera pela ideia perfeita.



Capítulo 8

MARKETING, POSICIONAMENTO E MARCA

Camila Giovanna Felix Barbosa

Leonardo França da Silva

Ana Vitória Remígio de Gois

Filipe Bittencourt Machado de Souza

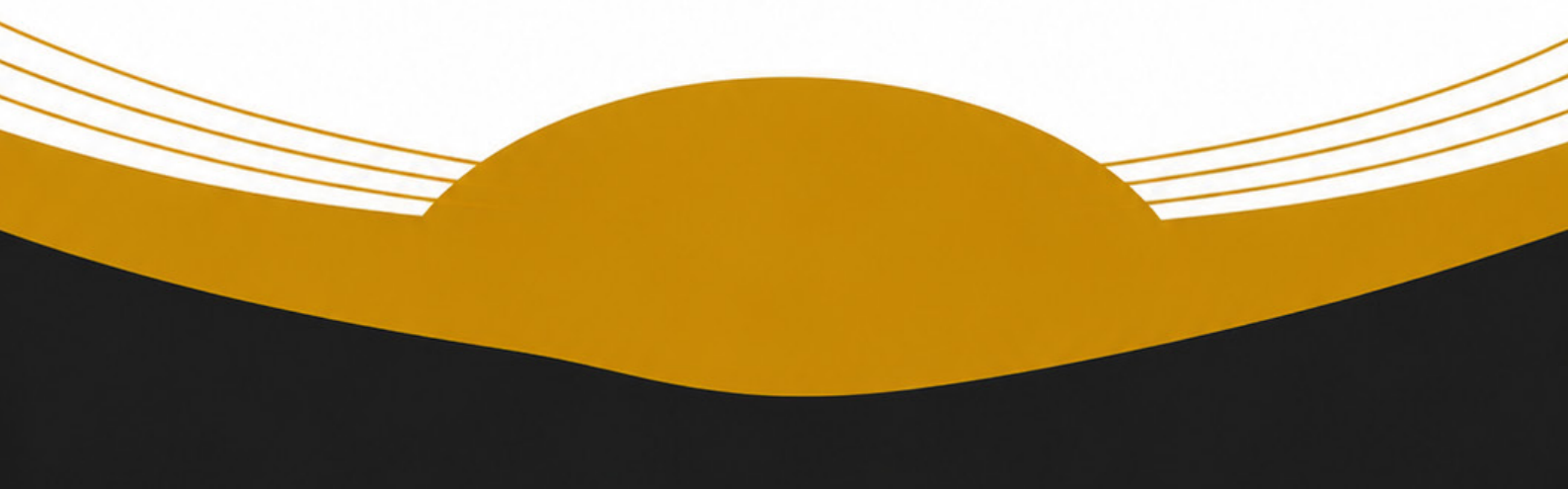
Jessica Mansur Siqueira Crusoé

Lilian de Paula Macedo

Marcos Antônio da Fonseca Maltez

Marina Rolim Bilich Neumann

Fernanda Tavares Silva



“Marca não é o seu logotipo. É o que as pessoas dizem sobre você quando você não está na sala.”

Um produto excelente que ninguém conhece não sustenta um negócio. Marketing é a ponte entre o valor que você cria e as pessoas que precisam dele. Mas marketing, no sentido profundo, vai muito além de propaganda: envolve entender o cliente, definir um posicionamento claro e construir uma marca que gere reconhecimento e confiança. Este capítulo trata dessa construção — do conceito de marketing ao poder das redes sociais para os pequenos negócios de alimentação.

O que é marketing, de verdade

Para Kotler e Keller (2019), marketing é criar, comunicar e entregar valor aos clientes, gerando relacionamentos lucrativos e duradouros. Repare que “propaganda” é apenas uma pequena parte disso. Marketing começa muito antes do anúncio: começa em entender o que o cliente precisa, desenhar um produto que atenda a essa necessidade, definir um preço justo, escolher onde e como oferecer — e só então comunicar.

Isso significa que boa parte do marketing de um negócio de alimentação acontece dentro dele: na qualidade do prato, na experiência do salão, no atendimento. Um cliente satisfeito é o melhor anúncio possível; um cliente frustrado, a pior propaganda. Antes de investir em divulgação, portanto, vale garantir que aquilo que se está divulgando entrega o que promete. Marketing que atrai gente para um produto ruim só acelera o fracasso.

Posicionamento: o lugar que você ocupa na mente do cliente

Posicionamento é a forma como o seu negócio é percebido em relação aos concorrentes — o lugar que ele ocupa na mente do cliente. Você é o mais barato? O de maior qualidade? O mais rápido? O mais divertido? Não dá para ser tudo ao mesmo tempo. Escolher um posicionamento claro é decidir por qual atributo você quer ser lembrado e, a partir dele, orientar todas as decisões do negócio.

A Orlando ocupa um posicionamento nítido: o lugar da experiência familiar e temática, voltado ao público infantil. Esse posicionamento não é acidental; ele decorre da proposta de valor (Capítulo 2) e se sustenta em cada detalhe — ambientação, cardápio, festas, atendimento. Um posicionamento forte simplifica a comunicação, porque dá uma mensagem única e coerente, e protege o negócio da guerra de preços, porque cria uma razão para o cliente escolher que não se resume ao valor cobrado.

Construir uma marca

Marca é muito mais do que um nome e um logotipo. É o conjunto de percepções, sensações e memórias que as pessoas associam ao seu negócio. Uma

marca forte gera reconhecimento (as pessoas identificam você facilmente), confiança (sabem o que esperar) e preferência (escolhem você mesmo havendo alternativas). Construir marca é construir esse conjunto de associações de forma consistente ao longo do tempo.

A consistência é a alma da marca. A identidade visual, o tom da comunicação, a experiência oferecida, o padrão de qualidade — tudo precisa contar a mesma história. Quando a Orlando organiza sua ambientação, seu cardápio e sua comunicação em torno de um conceito lúdico e afetivo, ela está construindo marca: cada ponto de contato reforça a mesma promessa. Marcas fracas mandam mensagens desencontradas; marcas fortes repetem, com coerência, quem são.

Marketing digital e redes sociais: o megafone do pequeno negócio

Poucas mudanças beneficiaram tanto os pequenos negócios quanto as redes sociais. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021), em *Marketing 5.0*, destacam como a integração entre tecnologia e experiência humana tornou-se central para as estratégias das empresas, permitindo personalização, interatividade e proximidade com o público. Para uma hamburgueria de bairro, isso significa poder alcançar milhares de pessoas da região a um custo baixíssimo — algo impensável há poucas décadas.

No setor de alimentação, as redes sociais têm uma força particular: o apelo visual dos pratos e das experiências é naturalmente compartilhável. Fotos de produtos, registros de festas temáticas, bastidores, promoções — tudo isso circula e amplia o alcance da marca. A Orlando usa intensamente as redes para divulgar lançamentos, promover campanhas, interagir com clientes e fortalecer a identidade. E há um efeito multiplicador: quando a experiência é boa e “fotogênica”, os próprios clientes se tornam divulgadores espontâneos, publicando suas visitas e recomendando o negócio. É o marketing mais poderoso que existe — o de quem não é pago para falar bem de você.

Relacionamento e fidelização

Atrair um cliente novo custa mais do que manter um já existente. Por isso, o marketing não termina na venda; ele continua no relacionamento. Responder mensagens com atenção, lembrar dos clientes frequentes, criar campanhas para datas especiais, cultivar a interação nas redes — tudo isso transforma clientes eventuais em clientes fiéis, e clientes fiéis em divulgadores. A fidelização é, no médio prazo, mais lucrativa do que a captação constante de estranhos.

No caso da Orlando, a renovação frequente das experiências — cardápios sazonais, eventos temáticos, campanhas em datas comemorativas — cumpre esse papel de manter o vínculo vivo e dar motivos para o cliente voltar. Marketing de relacionamento é, no fundo, lembrar o cliente de que você se importa com ele mesmo depois que o dinheiro já entrou. E clientes que se sentem lembrados retribuem com lealdade.



Capítulo 9

A EXPERIÊNCIA COMO DIFERENCIAL

Camila Giovanna Felix Barbosa

Leonardo França da Silva

Ana Vitória Remígio de Gois

Filipe Bittencourt Machado de Souza

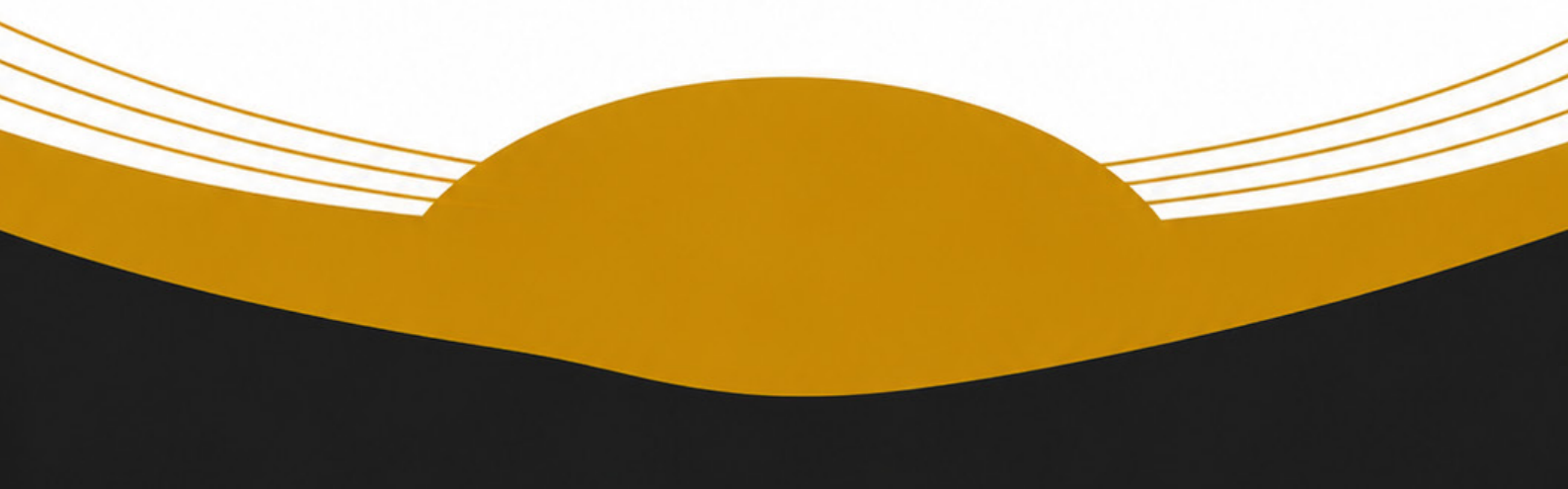
Jessica Mansur Siqueira Crusoé

Lilian de Paula Macedo

Marcos Antônio da Fonseca Maltez

Marina Rolim Bilich Neumann

Fernanda Tavares Silva



“O cliente esquece o que comeu, mas lembra como se sentiu. A experiência é o que fica.”

Em mercados competitivos, a qualidade do produto deixou de ser suficiente para diferenciar um negócio — ela virou pré-requisito. O que hoje separa os negócios memoráveis dos esquecíveis é a experiência que proporcionam. Este capítulo trata do marketing de experiência, um dos diferenciais mais poderosos e menos copiáveis que um negócio de alimentação pode construir — e o coração da proposta de valor da Orlando.

A economia da experiência

Pine e Gilmore (2011), ao formularem o conceito de economia da experiência, argumentam que as empresas agregam valor quando transformam bens e serviços em experiências diferenciadas, pelas quais o cliente está disposto a pagar mais. A lógica é esclarecedora: um café em grão vale pouco; o mesmo café, servido em um ambiente agradável, com bom atendimento, vale muito mais — e o cliente paga essa diferença de bom grado, porque não está comprando apenas o café, mas o momento.

No setor de alimentação, isso significa que o ambiente, o atendimento e a ambientação passam a ser tão importantes quanto o prato. O consumidor contemporâneo busca, além de comer, viver algo — um momento agradável, uma memória, uma sensação. Negócios que entendem isso deixam de competir apenas por produto e preço e passam a competir por experiência, um terreno muito mais favorável e difícil de imitar.

Transformar a refeição em acontecimento

O grande movimento estratégico da Orlando foi justamente esse: transformar a refeição em um acontecimento. Em vez de vender apenas hambúrgueres, o negócio oferece uma experiência imersiva voltada ao público familiar e infantil — com ambientação temática, elementos cenográficos, interação com personagens, apresentações lúdicas e atividades recreativas. A refeição vira passeio; o almoço vira programa de família. O valor percebido pelo cliente não se limita ao que está no prato, mas se estende a tudo o que ele vive durante a permanência no espaço.

Essa estratégia tem efeitos concretos. Ela aumenta o tempo de permanência dos clientes, amplia o valor percebido, favorece a divulgação espontânea nas redes sociais e, sobretudo, fortalece o vínculo emocional com a marca. Famílias que vivem um bom momento associam esse sentimento ao negócio e voltam — e trazem outras famílias. A experiência, quando bem construída, é uma máquina de fidelização e de recomendação.

APRENDIZADO DO CASO ORLANDO

As festas temáticas infantis da Orlando são um exemplo de experiência como estratégia. Elas vão além da comida: incorporam cenografia, personagens, atividades e ambientação, transformando o estabelecimento em um espaço de convivência e entretenimento. Além de encantarem o cliente, ampliam as ocasiões de receita para além das refeições comuns e reforçam o posicionamento da marca. Experiência bem pensada é, ao mesmo tempo, diferencial e fonte de faturamento.

Detalhes fazem a experiência

Experiência memorável não depende, necessariamente, de grandes investimentos; depende de atenção aos detalhes e de coerência. Um cardápio com identidade própria — nomes criativos, apresentação cuidada, combinações pensadas — torna-se parte da experiência, e não apenas uma lista de itens. Um atendimento atencioso e caloroso pode transformar uma refeição comum em um momento especial. Pequenos gestos de cuidado — a forma de receber, a limpeza, a apresentação do prato, a despedida — somam-se para criar a sensação geral que o cliente leva embora.

O segredo está na coerência: cada detalhe deve reforçar a mesma proposta. Na Orlando, o cardápio de identidade lúdica, a ambientação temática, as festas e o atendimento contam a mesma história e criam uma experiência integrada. Quando todos os elementos apontam na mesma direção, a experiência se torna forte e inconfundível. Quando se contradizem — um ambiente encantador com um atendimento rude, por exemplo —, a magia se quebra.

Por que a experiência é difícil de copiar

Um concorrente pode copiar uma receita em uma semana e baixar um preço em um dia. Mas copiar uma experiência bem construída é muito mais difícil, porque ela nasce da soma de muitos elementos — ambientação, cultura de atendimento, identidade de marca, detalhes acumulados — e do vínculo emocional que se cria com o tempo. É por isso que a experiência é um dos diferenciais mais sustentáveis que existem: ela protege o negócio da concorrência de forma que o produto isolado jamais conseguiria.

Some-se a isso o fato de que a experiência reduz a sensibilidade ao preço. Quando o cliente valoriza o que vive no seu negócio, ele deixa de comparar apenas o valor cobrado e passa a considerar tudo o que recebe. Isso dá ao empreendedor um espaço de precificação mais confortável e uma base de clientes mais leal. Investir em experiência não é gasto supérfluo; é construir um fosso competitivo em torno do negócio.



PARTE IV

O caso Orlando Hamburgueria

Uma história real — com acertos e limites — para tornar tangível o que os capítulos anteriores discutiram.





Capítulo 10

A ORIGEM DA ORLANDO HAMBURGUERIA

Camila Giovanna Felix Barbosa

Leonardo França da Silva

Ana Vitória Remígio de Gois

Filipe Bittencourt Machado de Souza

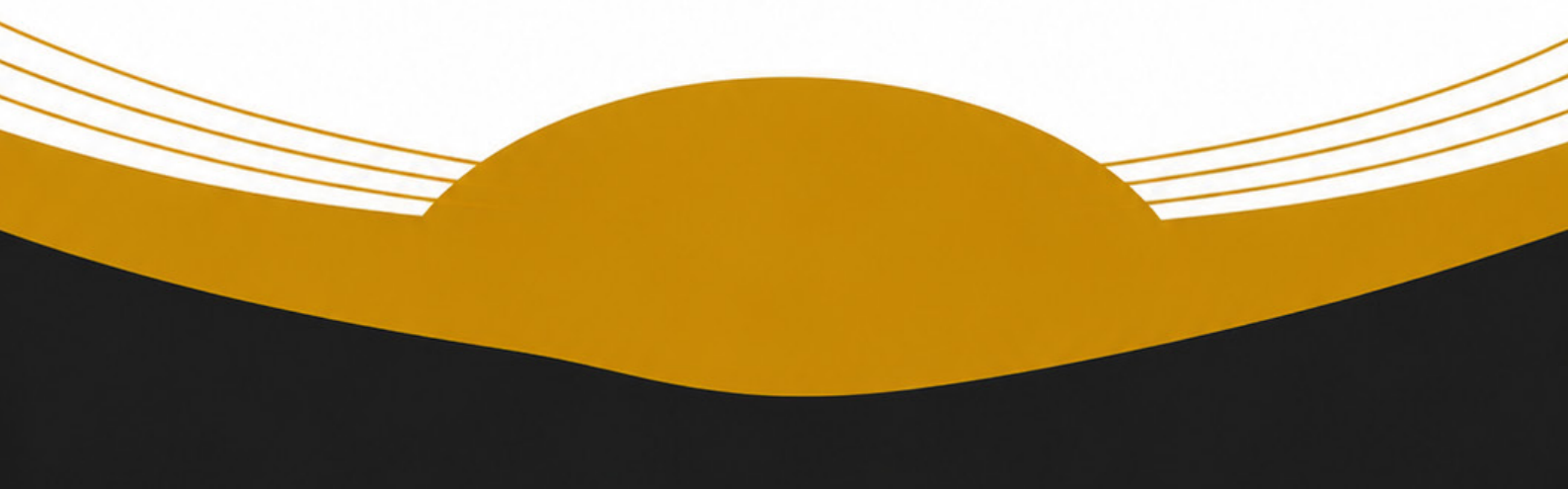
Jessica Mansur Siqueira Crusoé

Lilian de Paula Macedo

Marcos Antônio da Fonseca Maltez

Marina Rolim Bilich Neumann

Fernanda Tavares Silva



“Todo negócio começa com alguém que olha para um lugar comum e enxerga uma possibilidade que os outros não viam.”

Nesta quarta parte, o livro muda de tom. Até aqui, discutimos conceitos e princípios, usando a Orlando Hamburgueria como ilustração pontual. Agora, apresento a empresa em detalhe, como estudo de caso. O objetivo não é exibir uma trajetória de sucesso, mas mostrar, de forma concreta e honesta, como as ideias dos capítulos anteriores aparecem na prática — inclusive onde os resultados ainda estão em construção. Sempre que possível, distingo o que de fato ocorreu daquilo que é a minha interpretação sobre o ocorrido.

Planaltina: o território do negócio

A Orlando nasceu na Região Administrativa de Planaltina (RA VI), na porção norte do Distrito Federal. É a mais antiga região administrativa do DF, com relevância histórica e socioeconômica: fundada em 1859, foi originalmente chamada de Vila Mestre D’Armas e desempenhou papel importante como ponto de apoio para o escoamento do ouro vindo de Goiás. Em 1917, passou a se chamar Planaltina, consolidando sua identidade histórica e cultural.

Compreender o território é compreender o negócio. Planaltina destaca-se pela população expressiva e pela diversidade de atividades econômicas, com forte participação do comércio, dos serviços e do agronegócio. Segundo a Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílios Ampliada (PDAD-A), conduzida pelo IPEDF Codeplan (2024), a região possui população urbana estimada em 121.856 habitantes, o que a coloca entre os principais centros urbanos do Distrito Federal. Os mesmos dados revelam um traço importante para o comércio local: 96,9% dos entrevistados afirmam realizar suas compras de alimentos, produtos de higiene e limpeza no próprio município — sinal de elevada autossuficiência comercial e de um mercado consumidor consolidado.

Esse cenário favorece empreendimentos de alimentação como a Orlando. Havia, ali, um público numeroso, com o hábito de consumir na própria região, e uma lacuna a ser preenchida: a de espaços que unissem alimentação e lazer para o público familiar e infantil. A escolha do território, portanto, não foi acaso; foi leitura de mercado.

A concepção do empreendimento

A Orlando Hamburgueria foi concebida com um propósito claro: integrar gastronomia, entretenimento e experiência do consumidor em um único ambiente. A ideia surgiu da percepção do crescente interesse das pessoas por estabelecimentos temáticos, capazes de oferecer, além da alimentação, momentos de lazer e convivência para as famílias. A proposta buscou atender, em especial, à demanda por espaços voltados ao público infantil — segmento então pouco explorado em Planaltina.

Houve, desde o início, a intenção deliberada de aplicar princípios de empreendedorismo, inovação e gestão estratégica, somados aos conhecimentos da formação em Agronomia. Áreas como marketing agroindustrial, gestão do agronegócio, administração, qualidade de produtos agropecuários e agregação de valor forneceram fundamentos concretos para o planejamento e o desenvolvimento do negócio. Essa base ajudou a enxergar, desde cedo, que a competitividade no setor de alimentação não depende apenas da qualidade do produto, mas da capacidade de inovar e de proporcionar experiências diferenciadas.

O conceito: transformar o hambúrguer em experiência

O modelo de negócio da Orlando fundamenta-se em uma ideia central: transformar um produto de consumo cotidiano — o hambúrguer — em uma experiência gastronômica imersiva, capaz de despertar emoções, criar vínculos afetivos e proporcionar momentos de lazer para toda a família. O valor percebido pelo cliente, assim, não se restringe às características do produto, mas se estende à experiência vivida durante a permanência no estabelecimento.

Como estratégia de diferenciação, a empresa investe em um ambiente temático inspirado no universo da fantasia e do lúdico infantil, com elementos cenográficos, apresentações, interação com personagens e atividades recreativas. Vale registrar, com transparência, um ponto relevante: embora a comunicação, a ambientação e a identidade visual remetam a um universo de magia e encantamento, a empresa não possui vínculo institucional com nenhuma marca de terceiros. O conceito foi construído para evocar valores associados a esse universo — encantamento, atendimento de excelência, criação de memórias afetivas —, e não para se apresentar como representante oficial de qualquer marca. Essa distinção é importante não só juridicamente, mas também para compreender a natureza do diferencial: ele está na experiência criada pela empresa, não em uma licença de terceiros.

A construção de uma proposta diferente

“Competir por preço é uma corrida sem linha de chegada. Competir por valor é construir um lugar que só é seu.”

Compreendida a origem, este capítulo examina como a Orlando construiu, na prática, um conjunto de estratégias competitivas fundadas na inovação, na diferenciação e na criação de valor. O pano de fundo é um mercado de alimentação intensamente concorrido, em que a qualidade do produto, isoladamente, já não basta para conquistar o cliente. A resposta da empresa foi deslocar a disputa do preço para a experiência.

Posicionamento e identidade temática

A principal estratégia observada é o posicionamento da marca em torno de um conceito temático inspirado no universo lúdico. Como já registrado, a empresa não possui vínculo institucional com nenhuma marca; a comunicação, o slogan, a ambientação e a identidade visual foram planejados para remeter a magia, encantamento, atendimento de excelência e criação de memórias afetivas. Esse posicionamento busca despertar conexões emocionais com os clientes, fortalecendo o reconhecimento da marca e ampliando a diferenciação no mercado regional.

A coerência é o que dá força a essa identidade. Do nome ao ambiente, do cardápio às festas, os elementos apontam para a mesma direção — a experiência familiar e afetiva. Como discutimos no Capítulo 10, é essa consistência entre todos os pontos de contato que transforma um conjunto de decisões em uma marca reconhecível.

O ambiente como parte do produto

A inovação também se manifesta na concepção do espaço físico, planejado para proporcionar uma experiência imersiva. O ambiente foi estruturado para atender famílias, especialmente com crianças, oferecendo apresentações temáticas, interação com personagens, elementos cenográficos e atividades recreativas. Dessa forma, o momento da refeição se transforma em entretenimento, agregando valor ao serviço e ampliando o tempo de permanência dos clientes.

Aqui, a teoria da economia da experiência (Capítulo 11) ganha forma concreta. O ambiente deixa de ser mero cenário e passa a ser parte do produto — talvez a parte mais importante dele. O cliente não paga apenas pela comida servida em uma mesa qualquer; paga pela vivência de estar naquele espaço, com sua família, imerso em um universo cuidadosamente construído.

O cardápio como experiência

Outro diferencial está no desenvolvimento do cardápio. Os produtos foram concebidos de forma personalizada, com nomes, apresentações e combinações

inspiradas em personagens e elementos do universo infantil. Assim, o cardápio deixa de ser uma simples lista e se torna parte integrante da experiência oferecida. Além do apelo visual, há constante preocupação com a padronização das receitas, a qualidade dos ingredientes e a apresentação final dos produtos — fatores que garantem uniformidade e reforçam a percepção de qualidade.

No desenvolvimento dos hambúrgueres, a empresa busca diferenciar-se pela combinação de ingredientes selecionados, receitas exclusivas e apresentação, evitando competir apenas por preço. Essa é a tradução prática do princípio da diferenciação: o valor percebido é ampliado não só pelas características do produto, mas pela experiência associada ao seu consumo.

Gestão, indicadores e decisões

“Encantar o cliente é a parte visível. Nos bastidores, o que sustenta tudo é o controle dos números.”

A experiência encantadora que o cliente vive na Orlando só é possível porque, nos bastidores, há gestão. Este capítulo mostra o lado menos glamouroso e igualmente decisivo do negócio: como a empresa acompanha indicadores, controla custos e toma decisões estratégicas. É aqui que os conceitos financeiros da Parte II aparecem aplicados a um caso real — com os números que estão efetivamente registrados, e apenas eles.

A gestão estratégica no dia a dia

A gestão estratégica é um dos pilares de competitividade da Orlando, permitindo planejar, controlar e otimizar os recursos disponíveis. No setor de alimentação, marcado por concorrência elevada e margens reduzidas, o monitoramento contínuo dos indicadores financeiros é essencial para decidir bem e preservar a saúde financeira. Na empresa, essa gestão se apoia no acompanhamento sistemático de indicadores de desempenho, com destaque para o Custo da Mercadoria Vendida (CMV) e o Custo de Mão de Obra (CMO).

As decisões estratégicas não se limitam ao cotidiano operacional; baseiam-se em um processo contínuo de planejamento, monitoramento de indicadores e definição de metas de curto, médio e longo prazo. As metas e estimativas futuras são projetadas com base no desempenho dos meses anteriores, acrescentando-se uma expectativa de crescimento — o que, segundo a própria experiência da empresa, é a forma mais adequada de definir objetivos para esse tipo de negócio. Essa prática confere previsibilidade às ações, melhor controle dos recursos e maior capacidade de adaptação.

O controle do CMV

O CMV corresponde aos gastos diretamente ligados à produção dos alimentos comercializados: matérias-primas, ingredientes, embalagens e demais insumos. Seu monitoramento permite avaliar a eficiência no uso dos recursos, identificar desperdícios, reduzir perdas e definir preços coerentes com a estrutura de custos.

Na Orlando, o CMV é mantido em aproximadamente 25% do faturamento bruto — índice considerado adequado para o segmento de hamburguerias artesanais. Esse resultado evidencia eficiência no controle dos insumos, na padronização das receitas e no gerenciamento das compras. Ele é obtido por meio de controles rigorosos de estoque, porcionamento padronizado dos ingredientes, negociação com fornecedores e acompanhamento permanente das variações de preço das matérias-primas. Como discutido no Capítulo 6, esse controle protege a margem sem comprometer a qualidade — pelo contrário, a padronização que segura o CMV é a mesma que garante consistência ao cliente.

O CMO como decisão estratégica

O CMO reúne todas as despesas com colaboradores: salários, encargos, benefícios, férias, décimo terceiro, adicionais e premiações. E é aqui que a Orlando toma uma decisão que merece destaque, por contrariar o senso comum de que gerir bem é sempre reduzir custos. Diferentemente de empresas que priorizam exclusivamente a redução de custos operacionais, a empresa adota o dimensionamento da equipe acima do mínimo necessário para a operação.

Essa escolha eleva o CMO, mas está alinhada à estratégia competitiva baseada na excelência do atendimento, na agilidade e na qualidade da experiência. Na prática, a equipe ampliada reduz o tempo de espera dos pedidos, melhora a distribuição das tarefas, diminui a sobrecarga dos colaboradores e aumenta a capacidade de atendimento nos períodos de alta demanda — fatores que se refletem diretamente na satisfação e na fidelização dos clientes. A empresa trata o CMO, portanto, não como um custo a minimizar, mas como um investimento estratégico na qualidade do serviço. É a confirmação prática de um princípio central deste livro: gestão eficiente não é minimizar custos, é equilibrar investimentos e resultados, sabendo onde vale a pena gastar mais.

Monitoramento contínuo e planejamento financeiro

Além de acompanhar CMV e CMO isoladamente, a empresa realiza o monitoramento mensal da relação entre esses indicadores e o faturamento, o que permite avaliar a rentabilidade das operações e sustentar o planejamento financeiro. São elaboradas projeções de receitas, custos, despesas e lucro, conferindo maior previsibilidade ao fluxo de caixa e melhor suporte às decisões.

Esses resultados confirmam que o uso de indicadores gerenciais, associado ao planejamento financeiro e ao controle sistemático dos custos, é uma ferramenta central da gestão estratégica da Orlando. Tais práticas favorecem a eficiência operacional, reduzem riscos financeiros e fortalecem a competitividade — em linha com os princípios da administração estratégica descritos por Chiavenato (2014), para quem o planejamento e o controle dos recursos são fundamentais para alcançar objetivos e sustentar a organização.

Inovação e desenvolvimento de produtos: o caso do VegBurger

“Inovar em produto é apostar no futuro. E apostas honestas se medem pelo aprendizado, não só pela venda imediata.”

Este capítulo trata de uma das iniciativas mais interessantes da Orlando — e a narra com uma honestidade que vale destacar desde já: o produto aqui apresentado é uma aposta de inovação e diversificação, ainda em construção comercial, e não um campeão de vendas. Contar essa história de forma transparente é mais útil ao leitor do que qualquer relato triunfalista, porque revela como funciona, de verdade, o desenvolvimento de um produto novo — com método, com base técnica e com resultados que se medem no médio prazo.

A oportunidade de mercado

O desenvolvimento de novos produtos é um dos principais mecanismos de vantagem competitiva no setor de alimentação, permitindo responder às mudanças no comportamento do consumidor. Uma dessas mudanças é a busca crescente por opções de base vegetal — os chamados produtos plant-based —, impulsionada por preocupações com saúde, sustentabilidade e bem-estar animal. O mercado brasileiro desses produtos apresenta expansão consistente, acompanhando uma tendência global de diversificação das fontes de proteína, conforme registram o The Good Food Institute (GFI, 2023) e a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2023).

Ao analisar esse mercado, a Orlando identificou uma oportunidade específica: embora o segmento de hambúrgueres vegetais esteja crescendo, grande parte dos produtos concentra-se em poucas fontes proteicas — soja, ervilha e grão-de-bico —, com reduzida utilização de leguminosas alternativas de alto potencial. Aí estava um espaço para inovar, valorizando uma matéria-prima nacional pouco explorada comercialmente.

O feijão-guandu como matéria-prima inovadora

A leguminosa escolhida foi o feijão-guandu (*Cajanus cajan* (L.) Millsp.), amplamente cultivada em regiões tropicais e reconhecida pelo elevado teor de proteínas, fibras alimentares, minerais e compostos bioativos. Além do valor nutricional, o feijão-guandu apresenta rusticidade, tolerância à seca, baixo custo de produção e capacidade de fixação biológica de nitrogênio — características que o tornam adaptável a solos de baixa fertilidade e a sistemas agrícolas sustentáveis. Apesar desse potencial, ainda é pouco utilizado na indústria de alimentos para consumo humano, sendo empregado sobretudo em finalidades agrônômicas e na alimentação animal.

Essa lacuna é, precisamente, a oportunidade de inovação. Aproveitar o feijão-guandu no desenvolvimento de um hambúrguer vegetal permite valorizar uma matéria-prima nacional, sustentável e nutritiva. É aqui que a lente da Agronomia se revela decisiva: reconhecer o potencial tecnológico e nutricional de uma legu-

minosa subutilizada é um conhecimento técnico que se converte, diretamente, em oportunidade de negócio. Estudos sobre a composição nutricional e o potencial funcional das diferentes partes da planta, como o de Yang et al. (2020), dão respaldo científico a essa escolha.

O desenvolvimento com método de P&D

O produto — batizado de VegBurger — foi desenvolvido seguindo as etapas clássicas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) da indústria de alimentos: identificação da oportunidade de mercado, definição do público-alvo, seleção da matéria-prima, elaboração da formulação, testes experimentais, padronização do processo e validação da formulação final. Não foi um processo de tentativa e erro aleatório, mas um percurso estruturado — o que aumenta a reprodutibilidade e a qualidade do resultado.

A formulação apoiou-se em quatro critérios: análise do mercado consumidor, revisão da literatura científica, testes experimentais e avaliação das características nutricionais da matéria-prima. Nos testes preliminares, avaliaram-se diferentes formulações, métodos de hidratação, moagem, homogeneização, moldagem e empanamento. Duas descobertas técnicas merecem registro: a hidratação dos grãos por aproximadamente 24 horas melhorou a textura da massa, favoreceu o processamento e contribuiu para reduzir fatores antinutricionais naturalmente presentes nas leguminosas; e o uso de um misturador do tipo mixer industrial proporcionou massa mais homogênea do que o processamento em liquidificador comum.

Definida a formulação, estabeleceu-se um protocolo padronizado de processamento, composto pelas etapas de seleção e hidratação da matéria-prima, trituração, incorporação dos condimentos, moldagem, empanamento com farinha panko, congelamento e posterior cocção em óleo de algodão a 180 °C. Essa padronização garante uniformidade entre os lotes e reprodutibilidade — os mesmos princípios de padronização discutidos no Capítulo 7, aplicados agora ao desenvolvimento de um produto novo.

Resultados honestos: uma inovação em construção

Aqui entra a transparência que este capítulo faz questão de manter. Do ponto de vista nutricional, o VegBurger apresenta características compatíveis com as tendências de consumo: é fonte de proteínas vegetais, fibras e minerais, com reduzido teor de gordura saturada em comparação aos hambúrgueres tradicionais. Do ponto de vista comercial, porém, a participação do hambúrguer vegetal nas vendas totais da empresa ainda é inferior à dos produtos convencionais.

Esse dado não é uma nota de rodapé embaraçosa; é a parte mais instrutiva da história. O VegBurger não deve ser apresentado como um sucesso de vendas, porque não é — pelo menos não ainda. Ele é, isto sim, uma estratégia de inovação e diversificação. Sua inclusão no cardápio amplia o público potencial, fortalece o posicionamento competitivo da empresa, evidencia compromisso com sustentabilidade e alimentação saudável e agrega valor ao negócio por incorporar conhecimentos das Ciências Agrárias. O retorno de uma inovação

assim raramente é imediato; mede-se pela construção de mercado ao longo do tempo e pelo aprendizado que gera. Reconhecer isso é o que separa uma avaliação honesta de uma peça de marketing.

A Agronomia como fonte de inovação

O desenvolvimento do VegBurger demonstra, de forma concreta, a natureza multidisciplinar da Agronomia. Ele integra conhecimentos de produção vegetal, qualidade de matérias-primas, tecnologia de alimentos, pós-colheita, nutrição, processamento agroindustrial, empreendedorismo e inovação. Evidencia que o profissional com essa formação pode atuar em diferentes etapas da cadeia agroalimentar, da produção agrícola ao desenvolvimento de produtos para o consumidor final, contribuindo para gerar valor e diversificar mercados.

Esse é, talvez, o aprendizado mais amplo do caso: conhecimento técnico é uma fonte de inovação frequentemente subaproveitada. Quem entende profundamente a matéria-prima enxerga oportunidades invisíveis para quem só entende de vendas. A integração entre saber técnico e visão de negócio — tema recorrente neste livro — encontra no VegBurger a sua ilustração mais completa.

Aprendizados da trajetória

“A lição mais honesta que um negócio ensina não é “faça como eu fiz”, mas “veja o que funcionou, o que ainda testo e o que você deve decidir por si”.”

Encerrando a parte dedicada ao caso, este capítulo reúne os aprendizados da trajetória da Orlando. Para que sirvam de fato, separo com clareza quatro planos que costumam se misturar em relatos de empreendedores: os fatos (o que se observou), as interpretações (a minha leitura sobre porque funcionou), as recomendações (o que se pode generalizar) e os pontos a validar (o que ainda precisa de mais evidência). Essa separação é uma forma de honestidade — e uma proteção contra transformar uma experiência particular em receita universal.

O que os fatos mostram

Alguns fatos observados na Orlando podem ser afirmados com segurança. A empresa mantém o CMV em torno de 25% do faturamento bruto. Adota, por decisão estratégica, uma equipe acima do mínimo necessário, aceitando um CMO mais elevado em troca de qualidade no atendimento. Constrói sua diferenciação sobre uma experiência temática voltada ao público familiar e infantil, com ambientação, cardápio de identidade lúdica e festas temáticas. Usa intensamente as redes sociais para se comunicar e se relacionar. Desenvolveu, com método de P&D, um hambúrguer vegetal à base de feijão-guandu que ainda representa parcela minoritária das vendas. Padroniza receitas e processos e aplica boas práticas de manipulação e gestão de estoque. Esses são os fatos — a base sobre a qual tudo o mais se apoia.

Como interpreto esses fatos

A minha interpretação — que é leitura, não fato — é que o principal motor da competitividade da empresa está na experiência, e não no produto isolado. A decisão de competir por valor, e não por preço, abriu um espaço mais confortável e menos vulnerável à concorrência. A opção por um CMO mais alto parece coerente com essa estratégia: em um negócio cujo produto inclui o atendimento, investir em pessoas é investir no próprio diferencial. E a integração entre a lente da Agronomia e a visão de negócio parece ter ampliado a capacidade de inovar, sobretudo no desenvolvimento de produtos. São interpretações plausíveis, sustentadas pela observação — mas interpretações, das quais outro observador poderia discordar em parte.

O que se pode recomendar a outros negócios

Das interpretações, extraio recomendações que me parecem generalizáveis, com a ressalva de que todo negócio tem seu contexto. Vale a pena definir com clareza um problema e um público antes de decidir o produto. Vale a pena com-

petir por valor sempre que possível, construindo experiência e marca em vez de disputar apenas preço. Vale a pena tratar certos custos — como o de pessoas, em negócios de serviço — como investimento estratégico, e não apenas como despesa a cortar. Vale a pena padronizar processos para garantir consistência e controlar custos ao mesmo tempo. E vale a pena olhar o próprio conhecimento técnico como fonte de inovação. Nenhuma dessas recomendações é uma fórmula garantida; são princípios que aumentam as chances, não certezas.

O que ainda precisa ser validado

A honestidade exige reconhecer os limites do que se pode afirmar. Este é um estudo de caso único, baseado em observação — não um experimento controlado nem uma amostra ampla. Não se pode concluir, a partir dele, que a estratégia da Orlando funcionaria em qualquer cidade, para qualquer público ou em qualquer momento. O desempenho de médio e longo prazo do VegBurger ainda está em construção e precisa de mais tempo para ser avaliado. A relação exata entre o CMO mais alto e os ganhos de fidelização, embora plausível, não foi medida de forma isolada. Esses pontos não enfraquecem o caso; apenas o situam no seu devido lugar — como uma história rica em aprendizados, e não como uma prova definitiva.

Uma nota sobre empreender sendo mulher e agrônoma

Há um aspecto da trajetória que merece registro sóbrio, sem generalizações indevidas. A Orlando foi idealizada e é conduzida por uma mulher com formação em Agronomia, ao lado de seu sócio. O empreendedorismo feminino no setor de alimentação e no agronegócio ainda enfrenta desafios de representatividade e de acesso, e cada trajetória que se consolida ajuda a ampliar caminhos para outras. Não pretendo, a partir de uma única experiência, tirar conclusões amplas sobre o tema — seria ir além do que os fatos permitem. Registro apenas que a combinação entre uma formação técnica sólida, visão de negócio e persistência mostrou-se, neste caso, uma base fértil para empreender. E que enxergar a Agronomia para além da porteira da fazenda — alcançando a gestão, a inovação e o desenvolvimento de produtos — foi, aqui, uma vantagem concreta. Que essa lente inspire outros profissionais, mulheres e homens, a ocuparem espaços que talvez não imaginassem seus.

Conclusão: empreender com método, decidir com coragem

Chegamos ao fim de uma jornada que começou com uma ideia simples e a desdobrou em dezenove capítulos: empreender é transformar um problema real em uma solução pela qual as pessoas estejam dispostas a pagar — e fazer isso com método, disciplina e coragem. Ao longo do livro, usei a trajetória da Orlando Hamburgueria não como vitrine, mas como espelho concreto onde conceitos abstratos ganharam forma, com seus acertos e também com seus limites honestamente reconhecidos.

Se há uma mensagem central a levar destas páginas, é a de que empreender bem não depende de talento raro nem de fórmulas mágicas, mas de um conjunto de práticas ao alcance de qualquer pessoa disposta a aprendê-las. Entender o problema antes do produto. Validar antes de investir. Competir por valor, e não apenas por preço. Cuidar dos números com a mesma dedicação com que se cuida do cliente. Padronizar para garantir consistência. Investir nas pessoas que fazem o negócio acontecer. Inovar de forma constante e incremental. E crescer — se e quando fizer sentido — a partir de uma base sólida.

Vimos que gestão eficiente não é minimizar custos, mas saber onde vale a pena gastar: a Orlando controla o CMV com rigor e, ao mesmo tempo, investe deliberadamente em uma equipe maior, porque o atendimento é parte do seu produto. Vimos que a experiência pode ser um diferencial mais forte e mais durável do que o produto isolado. E vimos, com o caso do VegBurger, que nem toda inovação bem-feita vende de imediato — e que a honestidade de reconhecer isso vale mais do que qualquer relato triunfalista.

Há ainda um fio que percorreu todo o livro: a ponte entre alimentação, agro-negócio e Agronomia. Todo negócio de alimentação é o elo final de uma cadeia que começa no campo. Enxergar essa cadeia — a qualidade da matéria-prima, a procedência dos insumos, a segurança dos alimentos, o potencial de uma leguminosa subutilizada — foi, neste caso, uma vantagem competitiva concreta. A lição se generaliza: o conhecimento técnico profundo do seu setor, somado à visão de negócio, é um diferencial que poucos exploram. Quem domina a técnica decide melhor e enxerga oportunidades invisíveis para os demais.

Não prometo, ao encerrar, que seguir estas ideias garanta sucesso. Nada garante — empreender envolve risco, incerteza e fatores fora do nosso controle. O que estas práticas oferecem não é uma certeza, mas melhores chances: elas reduzem o risco, evitam os erros mais comuns e dão ao empreendedor clareza para decidir. E, num setor de margens apertadas e concorrência intensa, decidir com clareza já é meia vitória.

Se, ao virar esta última página, você tiver uma visão mais nítida do problema que quer resolver, do caminho para testá-lo e das ferramentas para geri-lo, o livro terá cumprido o seu papel. O resto — a coragem de começar, a persistência para continuar e a lucidez para ajustar — cabe a você. Que a sua ideia encontre o seu método. E que o seu método a transforme, enfim, em um negócio que alimente pessoas e sustente sonhos.

Referências

- ABIA — ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS. *Relatório anual 2023*. São Paulo: ABIA, 2023.
- ANVISA — AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. *Resolução da Diretoria Colegiada — RDC n° 216, de 15 de setembro de 2004*: dispõe sobre o regulamento técnico de boas práticas para serviços de alimentação. Brasília, DF: ANVISA, 2004.
- BATALHA, Mário Otávio (org.). *Gestão agroindustrial*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- CALLADO, Antônio André Cunha (org.). *Agronegócio*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. 4. ed. Barueri: Manole, 2020.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 7. ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2018.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 8. ed. São Paulo: Empreende, 2022.
- DRUCKER, Peter F. *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- EMBRAPA — EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. *Visão 2030: o futuro da agricultura brasileira*. Brasília, DF: Embrapa, 2018.
- GFI — THE GOOD FOOD INSTITUTE. *O mercado de alimentos plant-based no Brasil*. São Paulo: GFI Brasil, 2023.
- IPEDF CODEPLAN — INSTITUTO DE PESQUISA E ESTATÍSTICA DO DISTRITO FEDERAL. *Pesquisa Distrital por Amostra de Domicílios — PDAD-A: Planaltina*. Brasília, DF: IPEDF Codeplan, 2024.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade*. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.
- OCDE; EUROSTAT. *Manual de Oslo 2018: diretrizes para coleta, reporte e uso de dados sobre inovação*. 4. ed. Paris: OECD Publishing; Luxemburgo: Eurostat, 2018.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- PINE, B. Joseph; GILMORE, James H. *The experience economy*. ed. rev. Boston: Harvard Business Review Press, 2011.
- SALAZAR, Viviane Santos et al. Era uma vez... processo de formação das estratégias dos restaurantes gastronômicos na América Latina. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*, n. 20, jun. 2016.
- SCHUMPETER, Joseph Alois. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SEBRAE — SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília, DF: Sebrae, 2020.
- TIDD, Joe; BESSANT, John. *Gestão da inovação*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- YANG, Shang-En et al. Nutritional composition, bioactive compounds and functional evaluation of various parts of *Cajanus cajan* (L.) Millsp. *Agriculture*, v. 10, n. 11, art. 558, 2020. DOI: 10.3390/agriculture10110558.
- ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos Fava (org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2017.

Declaração de Uso de Ferramentas de Inteligência Artificial

Os autores declaram que, durante a elaboração deste trabalho, foram utilizadas ferramentas de inteligência artificial generativa, especificamente o ChatGPT (OpenAI) e o Claude (Anthropic), exclusivamente como instrumentos de apoio ao desenvolvimento e aprimoramento do manuscrito. As ferramentas foram empregadas como recursos auxiliares na identificação e localização de artigos científicos, na busca e organização de referências bibliográficas, na estruturação dos tópicos, na revisão da concordância e adequação gramatical, na melhoria da clareza e fluidez textual e no desenvolvimento de figuras esquemáticas de caráter ilustrativo.

Os autores declaram, ainda, que todas as informações, sugestões e conteúdos obtidos com o auxílio dessas ferramentas foram submetidos à análise e verificação quanto à sua precisão, coerência e adequação ao contexto científico, sendo confrontados, quando aplicável, com a literatura especializada e com as fontes originais citadas ao longo do trabalho.

Dessa forma, o uso das ferramentas de inteligência artificial generativa restringiu-se ao apoio técnico, linguístico e organizacional durante a elaboração do manuscrito, não substituindo a autoria intelectual, o julgamento científico, a análise crítica ou a responsabilidade acadêmica dos autores pelo conteúdo apresentado.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Adaptação, 24–28

Agronegócio, 12–13, 25, 52–53, 60, 63

Agronomia, 12–13, 25, 52–53, 58–63

Alimentação, setor de, 12–13, 16–22, 27–28, 31–39, 41–49, 52–63

Atendimento ao cliente, 28, 44–49, 53–57

Atitude empreendedora, 16–17, 24–25

C

Cadeia agroalimentar, 12–13, 25, 52–53, 60, 63

Cardápio, 17, 19–21, 44–49, 54–55

Cliente, 16–22, 27–28, 41–49, 52–63

CMO (Custo de Mão de Obra), 32, 35–39, 56–57, 61–63

CMV (Custo da Mercadoria Vendida), 32, 34–39, 56–57, 61–63

Competências empreendedoras, 23–25

Competitividade, 12–13, 41–49, 52–63

Conhecimento técnico, 25, 52–53, 58–63

Controle de custos, 12, 32–39, 56–57, 61–63

Custo da Mercadoria Vendida (CMV), 34–39, 56–57

Custo de Mão de Obra (CMO), 35–39, 56–57

D

Decisão estratégica, 27–28, 31–39, 56–63

Diferenciação, 21–22, 41–49, 53–55, 61–63

Desenvolvimento de produtos, 41–43, 58–60

Desenvolvimento local, 17

Desperdício, 34–39, 56–57

E

Empreendedor, 16–17, 23–28

Empreendedorismo, 12–28, 52–63

Empreendedorismo feminino, 61–62

Empreendedorismo por necessidade, 16–17

Empreendedorismo por oportunidade, 16–17

Equipe, 24–28, 31–39, 47–49, 56–57, 61–63

Estratégia, 30–32, 41–49, 53–63

Estratégia emergente, 31

Estratégia planejada, 31

Experiência do cliente, 20–21, 41–49, 52–63

Experiência gastronômica, 47–49, 52–55

F

Faturamento, 21, 32, 34–39, 56–57

Fidelização de clientes, 46–49, 56–57

Fluxo de caixa, 32, 34–39, 56–57

Fornecedores, 17, 25, 34–39

G

Gastronomia, 52–55

Gestão, 12–13, 17, 24–39, 41–49, 52–63

Gestão de pessoas, 24–25, 28, 56–57

Gestão de riscos, 25, 27–28

Gestão estratégica, 30–32, 53–63

Gestão financeira, 33–39, 56–57

I

Identidade da marca, 44–46, 53–55

Indicadores de desempenho, 31–39, 56–57

Inovação, 12–13, 16, 41–43, 52–63

Inovação de produtos, 41–43, 58–60

Inovação incremental, 41–43, 63

Insumos, 12, 25, 34–39, 56–57

L

Liderança, 24–25, 28

Lucro, 34–39

M

Marca, 41, 44–49, 53–55, 61–63

Marketing, 30–32, 44–46, 52–53

Marketing digital, 12, 44–46

Mercado consumidor, 19–22, 41–49, 52–53

Micro e pequenas empresas, 12, 17

Modelo de negócio, 18–22, 52–55

N

Negociação, 25

Negócio de alimentação, 12–13, 16–22, 27–39, 41–63

O

Oportunidade de negócio, 16–22

Orlando Hamburgueria, 12–13, 16–17, 19–21, 24–25, 28, 31, 34–39, 41–49, 51–63

P

Padronização, 12, 54–57, 61–63

Persistência, 24, 61–63

Planejamento, 12–13, 16–17, 26–32, 52–63

Planejamento estratégico, 30–32, 52–57

Planejamento financeiro, 33–39, 56–57

Planaltina, 16–17, 52–53

Posicionamento, 44–46

Preço, 19–22, 41–49, 53–55, 61–63

Processos, 28–29, 41–43, 54–57, 61–63

Produto, 16–22, 41–49, 52–60

Proposta de valor, 20–22, 52–55

Público-alvo, 19–22, 52–53

Q

Qualidade, 12–13, 21, 25, 28, 52–63

Qualidade dos alimentos, 12–13, 25, 52–60

R

Receita, 21–22, 34–39, 56–57

Redes sociais, 44–46

Relacionamento com clientes, 44–49

Rentabilidade, 32, 34–39, 56–57

Riscos, 16, 24–28, 61–63

S

Satisfação do cliente, 12–13, 46–49, 56–57

Segurança dos alimentos, 12–13, 25, 52–63

Setor de alimentação, 12–13, 16–22, 27–39, 41–63

Sustentabilidade do negócio, 18–22, 30–39, 61–63

T

Ticket médio, 32, 34–39

Tomada de decisão, 25–28, 31–39, 56–63

V

Validação da ideia, 18–22, 61–63

Valor percebido, 20–22, 41–49, 53–55

VegBurger, 58–63

Visão de negócio, 24–25, 52–63

ORGANIZADORES

Camila Giovanna Felix Barbosa

Estudante de Agronomia da Universidade de Brasília (UnB), com atuação na área de empreendedorismo. É sócia da Hamburgueria Orlando, onde participa da gestão e das atividades relacionadas ao desenvolvimento e à administração do empreendimento, conciliando sua formação acadêmica com a experiência prática no setor empresarial.

Leonardo França da Silva

Engenheiro Agrônomo, com especializações em Engenharia de Segurança do Trabalho e Engenharia de Produção. Possui mestrado em Agronomia pela Universidade Estadual Paulista (UNESP), doutorado em Engenharia Agrícola pela Universidade Federal de Viçosa (UFV) e pós-doutorado com ênfase em modelagem matemática aplicada a sistemas agropecuários. Atualmente, é Professor Adjunto da Universidade de Brasília (UnB) e pesquisador colaborador em grupos de pesquisa certificados pelo CNPq. Atuou como docente nos cursos de graduação e pós-graduação da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Possui experiência em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PDI) no setor agroindustrial, com atuação em projetos voltados à inovação tecnológica, sustentabilidade e gestão de sistemas produtivos. Desenvolve pesquisas nas áreas de modelagem matemática aplicada aos sistemas de produção agrícola, agricultura digital, mudanças climáticas e desenvolvimento de sensores de baixo custo para monitoramento agropecuário. É autor e coautor de mais de 270 publicações científicas, incluindo artigos em periódicos nacionais e internacionais, livros, capítulos de livros, patentes e registros de software.

Ana Vitória Remígio de Gois

Engenheira Agrônoma formada pela Universidade de Brasília (UnB) e mestranda em Agronomia pela mesma instituição, onde desenvolve pesquisa na área de anatomia foliar da mandioca (*Manihot esculenta* Crantz), com foco na caracterização estrutural de genótipos cultivados no Distrito Federal. Sua formação acadêmica concentra-se em anatomia vegetal, morfologia e fisiologia de plantas, com ênfase na relação entre estrutura e função vegetal aplicada a culturas de importância agrônômica. Possui experiência profissional no setor agrícola, com atuação em vendas e assistência técnica de insumos, além de vivência prática em sistemas produtivos no estado do Mato Grosso. Atualmente, direciona sua trajetória para a pesquisa científica e a docência, contribuindo para o desenvolvimento da ciência agrônômica.

Filipe Bittencourt Machado de Souza

Possui graduação em Agronomia pela Universidade Federal de Lavras (UFLA), mestrado e doutorado em Fitotecnia, na subárea de Fruticultura, pela UFLA, com período sanduíche em Horticulture pela Clemson University, Estados Unidos. Possui pós-doutorado em Agronomia/Fitopatologia, com ênfase em Microscopia Eletrônica, pela UFLA, e pós-doutorado em Desenvolvimento Sustentável pelo

Instituto Tecnológico da Vale. Foi professor e coordenador do curso de Agronomia do Centro Universitário Tocantinense Presidente Antônio Carlos (UNITPAC). Atualmente, é Professor Adjunto I da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária (FAV) da Universidade de Brasília (UnB), atuando também como professor e orientador do Programa de Pós-Graduação em Agronomia da FAV/UnB.

Jessica Mansur Siqueira Crusoé

Possui graduação em Zootecnia pela Universidade Federal de Viçosa (2011), mestrado em Zootecnia pela Universidade Federal de Viçosa (2013) e doutorado em Zootecnia pela Universidade Federal de Viçosa (2017). Atualmente é professora de Suinocultura e Ambiência na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Tem experiência na área de Zootecnia, com ênfase em Ambiência, Nutrição e Alimentação Animal, atuando principalmente nos seguintes temas: Produção e nutrição de aves e suínos, bioclimatologia, avicultura com foco em avicultura de postura, produção de ovos em sistemas caipiras, nutrição e alimentação de poedeiras, desenvolvimento sustentável da suinocultura e avicultura familiar.

Lilian de Paula Macedo

Possui graduação em Saúde Coletiva pela Universidade de Brasília (UnB). Tem experiência na área de Saúde Coletiva com ênfase em Vigilância Sanitária. Especialização em Gestão Pública. Atua como Assistente em Administração na Universidade de Brasília e Membro da comissão de Pesquisa e Inovação da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária (FAV).

Marcos Antônio da Fonseca Maltez

Engenheiro agrônomo, mestre em Desenvolvimento Rural e doutor em Agronegócios, ambos pela UFRGS. Trabalha com inovação, agricultura digital, irrigação e desenvolvimento de negócios no agronegócio.

Marina Rolim Bilich Neumann

Possui graduação em Agronomia pela Universidade de Brasília (2005), mestrado em Ciências Agrárias pela Universidade de Brasília (2007) e doutorado em Geociências Aplicadas pela Universidade de Brasília (2012). Atualmente, é Professora Associada da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília. Possui experiência na área de Agronomia, com ênfase em Estatística, atuando principalmente nos seguintes temas: geoprocessamento, sensoriamento remoto, previsão de safras, agrometeorologia e qualidade da água.

Fernanda Tavares Silva

Sócia e gestora da Construtora Atual Empreendimentos, atuando diretamente com os departamentos de finanças e RH. É palestrante, treinadora e mentora de Planejamento Estratégico, com certificação de Coach pelo IBC. É uma incentivadora do empreendedorismo, com o projeto social denominado Rhizoma, sendo presidente da mesma. Possui formação de mestrado em organizações, mudanças e gestão estratégica pela UFLA; MBA em finanças pela FGV; Profissional e Personal coach pelo IBC; Bacharelado em administração pela UFLA e contabilidade pela UNIFRAN. Empreteca pelo SEBRAE.

Da ideia ao negócio apresenta uma abordagem prática sobre empreendedorismo, gestão e inovação no setor de alimentação, acompanhando o percurso que transforma oportunidades em empreendimentos estruturados. A partir do estudo de caso da Orlando Hamburgueria, discute planejamento, finanças, diferenciação, marca e experiência do cliente. A obra aproxima conhecimento técnico e realidade empresarial, destacando ainda as conexões entre alimentação, Agronomia e cadeia agroalimentar.

ISBN 978-65-84364-59-2



9 786584 364592 >



2026