

RESUMO*Bull Terrier, Pitbull, Rottweiler e muito mais!**Bull Terrier, Pitbull, Rottweiler and many more!*

Wandick Leão Féresi

Este caso de ensino explora os desafios de empreender e gerenciar operações em pequenos negócios, narrando a trajetória de Marconi Ferraço, dono de um fast-food de hot-dogs em Imperatriz Leopoldina (SP). Sem formação acadêmica em gestão, Ferraço apoiou-se na experiência prática e na intuição para desenvolver um modelo de operação enxuto e competitivo. O dilema surge quando ele decide expandir para um espaço maior, com atendimento nas mesas e maior variedade de produtos. A decisão envolve riscos relevantes e evidencia os *trade-offs* entre operações, marketing e finanças. O caso é indicado para cursos de graduação, pós-graduação lato sensu e educação executiva, especialmente em disciplinas de Gestão de Operações, Marketing e Finanças.

Palavras-chave: Gestão e Estratégia de Operações; Marketing; Segmentação de consumidores. Análise financeira. Pequenas empresas.

ABSTRACT

This teaching case examines the challenges of entrepreneurship and operational management in small businesses through the story of Marconi Ferraço, the owner of a hot-dog fast-food outlet in Imperatriz Leopoldina, Brazil. With no formal training in management, Ferraço relied on hands-on experience and intuition to build a lean and competitive business model. His dilemma emerged when he chose to expand into a larger location, adding table service and a broader menu. The move carried substantial risks and exposed the inherent trade-offs among operations, marketing, and finance. The case is designed for undergraduate, graduate, and executive education programs, particularly in courses on Operations Management, Marketing, and Finance.

Keywords: Operations strategy and management; Marketing; Consumer segmentation. Financial analysis. Small firms.

Recebido em: 17/12/2024

Aprovado em: 29/11/2025

Introdução

Toda cidade tem seus restaurantes, padarias e lanchonetes populares, que oferecem refeições rápidas,

Wandick Leão Féresi 

wandick.adm@gmail.com

Doutorado em Gestão de Operações e da Cadeia de Suprimentos

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP)

São José dos Campos / SP – Brasil

acessíveis e, com alguma sorte, saborosas. Em Imperatriz Leopoldina-SP, seguindo o instinto e aproveitando os recursos disponíveis, Marconi Ferraço criou um negócio de *hot-dog* diferenciado: sabor marcante, preço justo, preparo rápido e qualidade acima da média. Os lanches com nomes caninos, como São Bernardo, *Rottweiler*, *Pitbull*, entre outros, caíram no gosto da população.

Nos primeiros 15 anos de operação, a demanda cresceu de forma constante, tornando Ferraço o principal fornecedor de hot-dogs da cidade. A operação compacta, com espaço apenas para os funcionários prepararem os lanches e os consumidores realizarem o pagamento, funcionava como um relógio. A jornada de trabalho se estendia das 11h até 0h. No primeiro turno (11h -18h), dois funcionários; no segundo (17h - 23h59), mais dois. Ferraço acompanhava de perto toda a rotina e, além de gerenciar o negócio, ainda contava com a ajuda de um cozinheiro em outro local, responsável por preparar a maior parte dos insumos. Ao relembrar sua trajetória, Ferraço admite que as escolhas não seguiam um plano prévio, mas a intuição:

“Tudo que eu fiz até hoje não foi planejado, o meu instinto me levou a tomar as decisões que eu tomei, era a minha necessidade”

Esse modo de agir, guiado pela prática, pela escuta e pelo olhar atento ao cliente, sustentou o negócio por muitos anos. Uma operação que unia qualidade, velocidade e custo equilibrado, tudo o que o consumidor local e visitantes valorizavam. Mas agora, o próprio sucesso parecia desafiar esse modelo. O fast-food havia se tornado uma referência local. As filas aumentavam, os desejos se sofisticavam, e Ferraço começou a sentir que havia chegado a hora de um novo movimento...

“Os lanches continuam ótimos, com sabores bem diferentes do padrão — o Rottweiler e o São Bernardo são meus preferidos. O problema é o lugar. Pequeno e sem conforto. Não é possível convidar alguém pra sentar e comer com calma. Por outro lado, já virou um ponto icônico na cidade. O sabor e a história falam mais alto.” Roberto, 48 anos, servidor público – Imperatriz Leopoldina (SP)

Ferraço tinha um plano: mudar para um espaço maior, mais organizado e mais confortável, com a possibilidade de atendimento nas mesas e com mais produtos. A intuição, que antes o guiava na calçada, agora o empurrava para um salto mais ambicioso.

“Na nova loja vou poder colocar os produtos que estou criando e atender meus clientes com mais conforto”, afirmava Ferraço.

Por outro lado, o plano ia além do novo espaço físico, representava uma nova fase, que exigiria uma equipe maior e profissionalização da operação. O novo ambiente poderia elevar o negócio a outro patamar, com produtos de ticket médio mais alto, mais colaboradores e até, quem sabe, abrir caminho para uma futura rede de franquias. Mas será que essa expansão não acabaria interferindo na essência do funcionamento do negócio?

Ele também planejava transferir para o novo local as áreas de cozinha e padaria, buscando mais controle e organização. Já escolheu o novo endereço, a 150 metros da unidade original, com aproximadamente 350 m², que precisaria de reforma. Mas será que essa distância e a nova estrutura não afastariam os clientes fiéis?

Ferraço, com seu *feeling* apurado, estava prestes a tomar a decisão final, mas sentia o peso do risco. Algo naquela mudança parecia diferente das que ele havia implementado nos últimos 10 anos. Talvez fosse só o “frio na barriga” de quem está prestes a dar um grande passo. De todo modo, a dúvida era latente: deveria ele alugar o espaço maior? E você, o que faria?

Raízes e primeiros sabores

Nascido em 1975 em Santo Antônio, Pernambuco, Ferraço veio para a região de São Paulo com seus avós, que buscavam melhores condições de vida para a família. Naquela época, a Capital paulista era o local onde as “coisas aconteciam”. Eles se mudaram inicialmente para São Miguel Paulista e, ao saberem que a tecelagem alemã *Essen* estava construindo uma planta em Imperatriz Leopoldina, decidiram recomeçar ali, em busca de estabilidade e futuro. Mais tarde, a família trouxe seus pais e irmãos. Adquiriram uma pequena casa perto da *Essen* e enfrentaram tempos difíceis, com doenças e condições precárias.

Com o tempo, o avô e o pai de Ferraço se firmaram na empresa, e a vida da família começou a melhorar. Os almoços de fim de semana preparados pela avó tornaram-se um hábito da casa e despertaram em Ferraço o gosto pela culinária.

Ainda adolescente, ele preparava pratos especiais para a família, especialmente para uma de suas irmãs.

“Cozinhar é isso, não é? A gente vai testando, aprendendo com o tempo e pegando o jeito de cada coisa — como o tempo de preparo, o ponto do sabor, o cuidado com os detalhes. Sempre procurei fazer tudo bem-feito. Como dizia minha avó: serviço malfeito é serviço dobrado. Se você fizer direito da primeira vez, já era. Acabou!”, recorda Ferraço.

A frase ficou como um princípio de vida. Sem perceber, Ferraço talvez começasse ali a formar um padrão próprio de exigência e atenção aos detalhes, algo que mais tarde marcaria seu jeito de empreender. Ferraço viveu uma adolescência rica em experiências, que moldaram seu futuro como empreendedor. Além de praticar futebol, ele se envolveu com teatro, realizando pequenas apresentações na Faculdade Belas Artes, em São Paulo. Esse envolvimento deveu-se ao trabalho altruísta da professora Maria Vieira, que costumava dizer:

“Ferraço, se você der 100% na personagem, você vai ter 100% do público. Quando você subir no palco, você vai ter o retorno dessa energia”.

Essa sensibilidade com relação ao impacto da entrega — ao que é visto, sentido e percebido por quem está do outro lado — também ficaria guardada. Foi com esse olhar, ainda em formação, que ele teve de deixar Imperatriz Leopoldina. Seus pais, preocupados com o futuro profissional dos filhos, enviaram Ferraço e seu irmão para a casa de uma tia em Carapicuíba. Lá, continuaram os estudos e conseguiram empregos como office-boys. No entanto, a agitação da cidade grande e a dificuldade de adaptação fizeram com que eles retornassem a Imperatriz.

Construindo uma lógica própria (1991-2000)

De volta a Imperatriz, Ferraço também trabalhou na *Essen*. Para ingressar era necessário passar pelo “teste do nôzinho”, no qual era preciso fazer 60 nós em 60 segundos. Ferraço conseguiu fazer 65. Apesar do rigor, ele sentiu que o trabalho na fábrica não atendia às suas expectativas e começou a considerar oportunidades para empreender.

Após um mal-entendido com a gerência da empresa, nosso protagonista encerrou sua experiência na fábrica. Com o dinheiro da rescisão, pensou em abrir um negócio de baixo custo: um carrinho de *hot-dog*. Apesar de ter recebido uma oferta de emprego como office-boy, preferiu apostar no próprio negócio. Seu amigo André, despachante, permitiu que Ferraço vendesse lanches na calçada em frente ao escritório de despachos. No primeiro dia, Ferraço vendeu cerca de R\$ 200,00, o que o motivou a continuar.

“Eu já tinha em mente, vou fazer um cachorro-quente diferente, que a pessoa vai provar e vai voltar. Vai criar aquela memória afetiva”, lembrou Ferraço.

Desde o início, ele demonstrava uma intuição clara, o sabor seria o gancho para criar vínculo com o consumidor. A partir dali, começou a produzir ele mesmo a maior parte dos ingredientes e insumos. Em passeios com a então namorada Silvana, observava negócios de *hot-dog* em outras cidades, fazia comparações e trazia ideias que achava úteis para seus consumidores em Imperatriz. Nessa fase de experimentação, Ferraço costuma lembrar com um sorriso de nostalgia:

“Nos seis primeiros meses acabei com o fogão da minha avó. Destruí ele fazendo testes”.

Era o início de uma lógica própria de operação, baseada na experimentação constante com os recursos que tinha à mão. Nessa primeira fase, Ferraço vendia apenas um tipo de lanche, o cachorro-quente simples, com salsicha, molho de tomate, purê de batata, frango triturado, alface, batata palha e *tomates verdes fritos* — nome inusitado, que, segundo ele, “era uma jogada para deixar os consumidores curiosos”.

Trabalhando sozinho, sua jornada era de domingo a domingo, das 16h até 0h. Nessa época, os consumidores buscavam essencialmente por locais limpos e organizados, sendo que o sabor do lanche do Ferraço era o grande diferencial. Desse período, ele faz uma reflexão curiosa:

“O boca-boca era muito forte! O pessoal não se importava em comer em pé. Pelo contrário, até gostavam. Isso era bacana, porque reduzia bastante os meus custos. Mas, eu não havia pensado nisso, aconteceu por causa da minha realidade. Só depois é que

eu fui enxergar esses benefícios. Eu também me preocupava muito com a agilidade no atendimento e o nosso preço era muito parecido com o dos outros”.

A lembrança dessa fase permanece viva para muitos moradores da cidade. “Lembro da época em que tudo era só uma mesinha de escritório e a sua bike de alumínio ficava encostada na frente. Muita saudade dos seus lanches... nunca mais comi nada igual”, recorda Marcelo, 42 anos, mecânico — Mogi das Cruzes (SP).

Mesmo sem formação em gestão, Ferraço operava com uma lógica que aliaava controle de custos, adaptação ao contexto e foco no valor percebido pelo consumidor.

O sucesso em menos de 10m² (2001-2011)

Em poucos anos, Ferraço deixou a correria da calçada e da bicicleta para operar em um pequeno estabelecimento próprio, alugado em frente ao antigo escritório do amigo despachante. Sua agora esposa, Silvana, foi fundamental nessa fase, ajudando no *fast-food*. Com o nascimento da primeira filha, Ferraço começou a contratar funcionários, iniciando com um, dois e aumentando conforme a necessidade. Ele também passou a criar lanches com nomes e ingredientes variados (**Figura 1**).

“Vou mudar minha estratégia de venda, vou colocar nomes de cachorros, como *Bull Terrier*, *Pitbull* e São Bernardo. Depois, pensei, eu quero criar um lanche com bacon, inventei o *Rottweiler*, que é campeão de vendas até hoje!”.

Cada lanche tinha um sabor único, apesar de compartilharem alguns ingredientes similares. Para aumentar a velocidade de atendimento, Ferraço focou em lanches que são preparados em temperatura ambiente e levam menos de 1 minuto, reduzindo o tempo de espera. No entanto, lanches que requerem chapa, grelha ou frigideira demoram mais para preparar, o que pode gerar pequenos acúmulos de pedidos em momentos de pico. Essa **lógica de produção** dos lanches virou uma engrenagem invisível por trás da operação. Era possível garantir velocidade, qualidade e sabor, mesmo com cardápio relativamente variado.

Figura 1. Rottweiler: campeão de vendas.



Fonte: Elaborado pelo autor.

“Um dos melhores hot-dogs que eu já comi. Pena que não dá pra sentar. Mas o lanche é ótimo. E os nomes dos hot-dogs? Geniais! Tudo nome de raça de cachorro!” Ana Paula, 32 anos, fotógrafa – São Paulo (SP).

O sabor especial dos lanches se deve à combinação de ingredientes básicos e preparações próprias desenvolvidas por Ferraço ao longo do tempo. Ele continua testando novas combinações para lançar lanches e receitas inéditas. Entre os ingredientes básicos, estão o frango triturado e os vegetais frescos; já entre as preparações próprias destacam-se o pão de leite, o purê de batata e o molho de tomate natural. O pão, de receita própria e validade de três dias (sem conservantes), atinge seu melhor sabor no segundo dia (**Figura 2**). No início, um funcionário chegou a brincar com Ferraço:

“Será que dá pra fazer os pães do mesmo tamanho?” — uma provocação que revelava o desafio de alcançar padronização em meio à produção artesanal.

Por outro lado, em lanches como o *Rottweiler*, Ferraço alcançou o sabor particular por meio do processo de fritura de alguns ingredientes, como a salsicha e o bacon. O resultado chamava atenção. Consumidores que já haviam visitado outros países, como Estados Unidos, Austrália, Canadá e Itália, reconheciam o

sabor único dos lanches. Um apreciador de hot-dogs em São Paulo dizia nunca ter encontrado algo similar. Alguns clientes chegaram até a levar os lanches para o exterior, a pedido de familiares grávidas. O “boca a boca” e a experiência sensorial passavam a se consolidar como diferenciais percebidos, sustentando uma proposta de valor difícil de imitar. Mais do que sabor, seus lanches agora carregavam “imagens”, e Ferraço sabia que esse valor também precisava ser comunicado para além da operação.

Figura 2. Pão dos hot-dogs (Produção própria).



Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, Ferraço apostou mais uma vez no marketing ao reformar o pequeno espaço, que passou a transmitir uma sensação de cuidado, organização e profissionalismo, e encomendou a construção de dois painéis de vidro, que podiam ser guardados no próprio espaço ao fechar a loja. Neles, destacavam-se fotos dos lanches que produzia e que passavam a fazer parte do dia a dia da comunidade local. Além dos “cachorros”, Ferraço criou os “felinos”, lanches naturais com nomes chamativos como Vaidoso, Manhosão, Malandrão e outros (**Figura 3**):

Figura 3. Boa vida: Um dos felinos.



Fonte: Elaborado pelo autor.

“A gente percebia que os consumidores queriam alguma coisa diferente”.

Lanches com ingredientes como presunto, queijo prato, peito de peru, provolone e catupiry. Sempre inovando! Depois vieram os “tostadinhos”, com diferentes recheios e prensados na máquina, para dar aquela “tostada”. Segundo Ferraço, dois anos depois, o *McDonalds* lançou o *Toastie*:

“Até falei pra minha esposa, olha lá, copiaram da gente. Coitado, nem sabem que a gente existe”.

A proposta e a entrega de valor estavam claras: sabor diferenciado, qualidade percebida, rapidez no atendimento e preço justo. Um alinhamento fino entre os objetivos da operação e os critérios competitivos levados em conta pelos consumidores. Mesmo visitantes de fora reconhecem essa entrega:

“Viemos de São Paulo, procurando um lanche para comer. Nota 1.000! Atendimento rápido, lanche gostoso e preço ótimo. Sempre que estiver na cidade, vamos voltar.” Sheila, 34 anos, bancária – São Paulo (SP).

Quadro 1. Produtos comercializados.

| Hot-dogs | | | | | | | |
|---------------------|--------------|-----------|------------|------------|-------------|-----------|------------|
| Lanches | São Bernardo | Cachorrão | Rottweiler | Viara Lata | Vira Lata 2 | Pitbull | Bulterrier |
| Preço | R\$ 14,00 | R\$ 12,00 | R\$ 17,00 | R\$ 6,00 | R\$ 7,00 | R\$ 14,00 | R\$ 17,00 |
| Média de vendas/mês | 1300 | 1200 | 500 | 600 | 700 | 1000 | 500 |

| Lanches naturais | | | | | |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Lanches | Vaidoso | Boa vida | Manhosão | Malandrão | Malandrex |
| Preço | R\$ 15,00 | R\$ 15,00 | R\$ 16,00 | R\$ 16,00 | R\$ 15,00 |
| Média de vendas/mês | 250 | 300 | 200 | 150 | 140 |

| Café da tarde | | | | |
|---------------------|--|----------------------|-------------------------|----------|
| Lanches | Tostadinho de presunto e peito de peru | Tostadinho de frango | Tostadinho de provolone | |
| Preço | R\$ 8,00 | R\$ 9,00 | R\$ 8,00 | R\$ 8,00 |
| Média de vendas/mês | 120 | 100 | 100 | 90 |

| Bebidas | | | | |
|---------------------|--------------------------|---------------------|------------------|---------------------|
| Bebidas | Refrigerante lata 350 ml | Cerveja lata 350 ml | Água com/sem gás | Refrigerante 600 ml |
| Preço | R\$ 6,00 | R\$ 5,00 | R\$ 3,00 | R\$ 8,00 |
| Média de vendas/mês | 2000 | 1200 | 300 | 700 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na cidade, não havia concorrentes diretos no formato fast-food. Mas será que essa vantagem duraria para sempre? Como em seu espaço não tinha local para se sentar, as pessoas iam formando fila, apesar do tempo rápido de atendimento. Segundo Ferraço, isso gerava curiosidade por parte de quem passava pelo local:

“O que aconteceu? Alguém morreu? Estão dando alguma coisa?“.

“Eu frequento desde a época em que a fila era na calçada, delícia!. Meus amigos vêm de São José dos Campos só pra matar a vontade de comer seus lanches!”
— Elaine, 41 anos, técnica em enfermagem – Imperatriz Leopoldina (SP).

Figura 4. Ponto histórico!¹.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Operando de forma enxuta, esse período foi marcado pela organização mais formal do negócio, incluindo o registro dos nomes dos lanches e a negociação de empréstimos exclusivos para empreendedores. Ferraço contratou mais pessoas para atendimento e produção dos ingredientes e insumos. Às sextas-feiras e sábados, Ferraço recorria a *freelancers* para reforçar a equipe e ajustar a capacidade de atendimento aos picos de demanda. Com o crescimento do negócio, passou a comprar diretamente de grandes marcas, eliminando intermediários e obtendo ganhos de custo em ingredientes e bebidas.

Uma das últimas melhorias foi a implantação do *delivery*, inicialmente por telefone e a partir das 18 horas, o que aumentou suas vendas em 30%. O sucesso do negócio era notável, atraindo consumidores de cidades vizinhas. O público era diversificado, abrangendo desde pessoas abastadas até as mais simples. O *fast-food* não abria aos domingos e fechava em janeiro, para férias. Segundo Ferraço, reservar o domingo foi uma decisão essencial para o seu bem-estar e o da equipe:

¹ Da esquerda para a direita: Marconi Ferraço, uma animação 3D das instalações originais e os painéis de vidro com imagens dos lanches, recolhidos ao final do expediente e guardados na loja.

“Eu queria ver minhas filhas crescerem. Trabalhar no comércio é complicado: Há diferentes tipos de consumidores, e quando um funcionário falta, quem vem acaba trabalhando dobrado, e isso deixa a pessoa irritada e nervosa”.

Esse cuidado com o time e com seu próprio bem-estar revelava um olhar pragmático e humano sobre a gestão do negócio — ainda que conduzido por intuição e experiência. A operação crescia, mas Ferraço seguia tomando decisões ancoradas em seus valores.

“Ótimo lanche e preço! Dica: vá em dias menos movimentados. A gente pegou o lanche quentinho, perfeito! Só não vá no domingo, que é fechado.” Paulo, 45 anos, vendedor – Guarulhos (SP)

O cuidado com os funcionários também transbordava para a relação com os clientes. A equipe conhecia as preferências de muitos deles, incluindo ajustes sutis nos pedidos, feitos quase de memória. Muitos frequentadores da adolescência agora voltavam com os filhos, um ciclo de afeto e fidelidade que ele jamais havia planejado, mas sabia valorizar.

“Os lanches do Ferraço fazem parte da minha vida desde a infância. Eu era criança e já comia no carrinho, que ficava na porta do ponto atual. Depois, lembro de sair da escola e correr pra lá, sempre com aquele sabor inconfundível. O que é bom, permanece. Hoje sou mãe, e meus filhos também adoram. É muito mais que lanche: é memória, afeto e qualidade, que nunca mudaram. Denise, 36 anos, psicóloga – Imperatriz Leopoldina (SP)

Contexto econômico e concorrência

Imperatriz Leopoldina é uma cidade de médio porte, com pouco menos de 55 mil habitantes e um PIB que gira em torno de R\$ 1,6 bilhão. O PIB per capita, de R\$ 27,8 mil, está abaixo da média estadual, evidenciando um perfil de consumo predominantemente popular. A distribuição de renda reforça esse cenário: 70% da população está nas classes D e E, 23% na classe C e apenas 7% entre A e B. Esse recorte mostra uma comunidade em que grande parte dos consumidores é bastante sensível ao preço, ao mesmo tempo em que existe uma minoria formada por empresários locais, profissionais liberais e visitantes ocasionais, que movimenta outros

padrões de consumo. Essa diversidade se reflete na multiplicidade de opções de alimentação que compõe o cotidiano da cidade (**Quadro 2**).

Quadro 2. Opções de alimentação populares.

Pastelarias, espalhadas pelo centro e pelos bairros, oferecem pastéis recheados por valores que variam entre R\$ 10,00 e R\$ 20,00. São frequentadas principalmente por trabalhadores que saem para o almoço rápido e estudantes em busca de lanches baratos. Apesar da variedade de sabores, a experiência é incerta. “No pastel a gente paga pouco, mas nunca sabe se vai sair bom... às vezes demora muito e o óleo pesa”, relata Rogério, 29 anos, auxiliar de mecânica.

Os **espetinhos de carne**, vendidos em portas de garagem ou trailers improvisados, custam em torno de R\$ 10,00 cada. Tornaram-se pontos de encontro noturnos, especialmente aos fins de semana. O sabor é reconhecido, mas o tempo de espera desanima alguns consumidores. “Espetinho é gostoso, mas chega nove horas da noite e tem fila. Aí você come em pé, no meio da fumaça”, comenta Suelen, 34 anos, professora de ensino fundamental.

Já os carrinhos de **pipoca, churros e salgados** fazem parte da rotina em praças e portas de escolas. A combinação de baixo preço e fácil acesso garante a clientela, especialmente de famílias com crianças.

As **salgaterias**, por sua vez, vendem coxinhas, empadas e bolinhos entre R\$ 1,50 e R\$ 5,00. Embora atraiam pelo custo-benefício, recebem críticas sobre a qualidade e a padronização. “É rápido e mata a fome, mas não dá pra dizer que é saudável”, afirma Carlos, 41 anos, motorista de aplicativo.

Por fim, até mesmo as **Lojas de R\$ 1,99** concorrem indiretamente, oferecendo refrigerantes, salgadinhos e biscoitos. A reclamação recorrente, porém, é a inconsistência nos preços. “Na placa é um preço, no caixa é outro. Parece até golpe”, protesta Fernanda, 27 anos, balconista.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O mercado de trabalho formal reúne pouco mais de 10 mil empregos, em sua maioria, ligados a funções operacionais de baixa remuneração. A renda média mensal é de R\$ 2,4 mil, bem inferior à média estadual de R\$ 3,7 mil, o que reforça o peso do trabalho informal como parte essencial da economia local. Ainda assim, a cidade demonstra resiliência, com pequenos empreendimentos distribuídos pelos bairros e uma dinâmica comercial marcada pela proximidade entre consumidores e fornecedores. Essa pluralidade, ao mesmo tempo em que favorece a circulação de renda, também gera forte competição em setores de fácil entrada, como alimentação rápida, conveniência e serviços pessoais. Ao lado dessas opções mais acessíveis, coexistem alternativas que buscam oferecer experiências diferenciadas (**Quadro 3**).

Quadro 3. Opções de alimentação sofisticadas.

Algumas **padarias** modernizadas servem cafés e lanches a partir de R\$ 12,00, chegando até R\$ 35,00 em pratos mais elaborados, como churrasco com vinagrete. Para muitos consumidores, são espaços para ocasiões especiais. “É bonito e limpo, mas não é pra todo dia. É mais pra quando eu quero levar minha mãe ou um amigo para bater um papo”, explica Luciana, 38 anos, funcionária pública.

As **pizzarias** também cumprem papel de socialização. Nas versões mais simples, uma pizza custa a partir de R\$ 25,00; já nas casas mais badaladas, com música ao vivo e garçons uniformizados, os preços chegam a R\$ 80,00 ou R\$ 90,00. “É o lugar da turma mais chique da cidade, a gente só vem de vez em quando, quando o bolso deixa”, comenta Márcio, 45 anos, comerciante.

Os **restaurantes** de cozinha variada apresentam talvez o maior contraste. Enquanto os de prato feito (PF) cobram entre R\$ 15,00 e R\$ 20,00, os de padrão mais elevado servem pratos individuais entre R\$ 70,00 e R\$ 90,00, frequentados sobretudo por empresários e visitantes de outras cidades. “Aqui a gente vê o pessoal de fora, gente de São Paulo, comendo à vontade. A cidade também tem esse lado mais sofisticado”, observa Patrícia, 33 anos, consultora de vendas.

Por fim, **hamburguerias artesanais e bistrôs** em casarões antigos completam o cenário. O ambiente rústico e diferenciado atrai jovens e casais, mas os preços elevados e o atendimento demorado acabam restringindo o público.

Fonte: Elaborado pelo autor

No comércio em geral, os pontos variam entre R\$ 3.500 e R\$ 6.000 para áreas de 200 a 350 m², chegando a R\$ 15 mil em imóveis de 1.200 m². Esses valores são expressivos para uma cidade cuja base de consumo é majoritariamente popular, e acabam impondo pressões adicionais sobre empreendedores que desejam ampliar seus negócios. Migrar para locais mais caros pode significar maior visibilidade, mas também aumenta a necessidade de conquistar públicos dispostos a pagar mais. Esse movimento ajuda a explicar por que diferentes formatos de alimentação, do mais simples ao mais sofisticado, convivem de forma competitiva e complementar na dinâmica urbana.

O desejo de expandir e melhorar a operação

Diante desse cenário de contrastes — em que o consumidor ora enfrenta filas demoradas, ora paga caro por um atendimento refinado, ora se contenta com soluções rápidas, mas de qualidade duvidosa — surge a questão central: Como melho-

rar a operação de um negócio de alimentação, sem perder de vista o equilíbrio entre preço, qualidade, rapidez e conveniência? É nesse contexto que o próprio Ferraço observa o comportamento cotidiano dos consumidores:

“O consumidor tem dia que ele quer comer um lanche, tem dia que ele quer uma refeição completa, tem dia que ele está com vontade de ir para um lugar mais tranquilo, que lhe dê mais conforto”.

A fala de Ferraço evidencia que os critérios de escolha do consumidor vão além do preço. Conveniência, ambiente, variedade e bem-estar, são questões importantes, principalmente no processo de segmentação de clientes. Além disso, o cenário competitivo revela um mercado fragmentado, com produtos substitutos e propostas de valor distintas, o que exige atenção à diferenciação percebida e ao posicionamento estratégico.

Por volta de 2012, com o *fast-food* consolidado na cidade, Ferraço entendeu que era o momento de providenciar melhorias novamente. Identificando novas necessidades, tanto dos clientes quanto da operação interna, sentiu que era o momento de expandir para um espaço maior e mais sofisticado, onde pudesse oferecer mais produtos e receber os consumidores com atendimento nas mesas. Parecia haver uma mudança na proposta de valor do negócio. Saindo de um modelo de conveniência, rapidez e padronização para um modelo mais completo, centrado na experiência, no conforto e em maior diversidade de lanches para o cliente. Isso implicaria mudanças importantes nos critérios competitivos valorizados pelo consumidor, que até então eram focados em sabor diferenciado, qualidade, rapidez e preço, agora ampliados para incluir também ambiente mais confortável e maior variedade no cardápio. De acordo com Rocha, um dos funcionários mais antigos “O Ferraço está pensando em colocar mais lanches iguais aos das padarias e atender na mesa com espaço mais aconchegante”.

Ele também planejava transferir para o novo local as áreas de manipulação de ingredientes e panificação, buscando mais controle e organização. Essa mudança poderia gerar ganhos em layout produtivo, redução de perdas e melhoria de padrões operacionais, aspectos alinhados com os objetivos de desempenho em confiabilidade e qualidade. A ampliação da estrutura, no entanto, implicaria custos

adiccionais relevantes, tanto em reforma quanto com pessoal, pressionando o equilíbrio financeiro atual e futuro da operação.

Nosso protagonista escolheu o novo endereço, a 150 metros da unidade original, com aproximadamente 350 m², que precisaria ser reformado. Para viabilizar a expansão, ele planejou contratar mais um cozinheiro, dois montadores de lanches e quatro atendentes. O novo formato exigiria custos mais altos e seu sucesso dependeria não apenas de atrair demanda, mas de manter margens e volumes suficientes para garantir a sustentabilidade do negócio.

Ferraço, com seu *feeling* apurado, estava prestes a tomar a decisão final, mas sentia o peso do risco. Algo naquela mudança parecia diferente das que ele havia implementado nos últimos 10 anos. Talvez fosse só o “frio na barriga” de quem está prestes a dar um grande passo. De todo modo, a dúvida era latente, deveria ele alugar o espaço maior e dar novos rumos ao seu negócio?

Notas de ensino

APLICAÇÃO DO CASO E OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Este caso foi desenvolvido para ser utilizado em cursos de graduação, pós-graduação lato sensu e educação executiva em administração, especialmente nas disciplinas de Gestão de Operações, Marketing e Finanças. Ele propõe uma análise de como as decisões nessas áreas podem sustentar ou comprometer a proposta de valor de um pequeno negócio em expansão. O objetivo é que os alunos sejam capazes de avaliar *trade-offs* operacionais e discutir alternativas estratégicas para a consolidação do Ferraço Fast-Food. Dessa forma, os objetivos de aprendizagem incluem:

- Analisar a estratégia de operações de um negócio (considerando variáveis operacionais, critérios competitivos, objetivos de desempenho e decisões operacionais).
- Identificar e discutir os *trade-offs* em decisões de melhoria.
- Simular cenários financeiros (incluindo custos, margens, riscos e impactos da expansão).
- Examinar segmentação de mercado, posicionamento e público-alvo em relação aos critérios competitivos.

- Propor e avaliar decisões alternativas de crescimento (integrando operações, marketing e finanças).

FONTE DOS DADOS

Este caso foi elaborado com base em entrevistas presenciais e áudios de WhatsApp realizados entre 2020 e 2024 com o empreendedor Marconi Ferraço, bem como informações públicas disponíveis sobre a empresa.

Sugestão de plano de ensino

PREPARAÇÃO PRÉVIA:

Antes da aula, os alunos devem ler o caso e estudar materiais complementares que expliquem o uso de conceitos e ferramentas como critérios competitivos, objetivos de desempenho, decisões em operações, Matriz Importância-Desempenho, segmentação de consumidores e estrutura mínima de Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Para essa preparação, recomenda-se a leitura de textos, como os capítulos 1, 2 e 3 de Slack *et al.* (2022), o capítulo 6 de Kotler *et al.* (2024) e o capítulo 5 de Weil *et al.* (2014). Estima-se que os alunos precisem de aproximadamente 45 a 60 minutos para a leitura do caso, realização de anotações e desenvolvimento de análises preliminares, que servirão de base para a discussão em sala. Para a verificação de leitura, o docente pode incluir não apenas questões objetivas, mas também desafios analíticos iniciais, como: “Você alugaria o novo espaço? Fundamente a sua resposta”.

ESTRUTURA DE DISCUSSÃO E FECHAMENTO EM SALA DE AULA

A discussão pode ser organizada em cinco blocos interligados (**Figura 5**), todos voltados à decisão de expansão do Ferraço. Para estimular múltiplas perspectivas, sugere-se dividir os alunos em grupos com papéis distintos, como consultores externos, consumidores, clientes fiéis e equipe do Ferraço.

O docente deve iniciar pela estratégia de operações atual do negócio e pelas mudanças pretendidas por Ferraço (Bloco 1). A partir daí, deve conduzir a análise para o desempenho financeiro (Bloco 2) e, em seguida, para as decisões tomadas e

seus efeitos colaterais (Bloco 3). Esse percurso contribui para explicitar os *trade-offs* e os dilemas de competitividade.

Na sequência, o debate avança para a segmentação de mercado, posicionamento e definição de público-alvo (Bloco 4). Esse tema pode surgir já na análise dos critérios competitivos do Bloco 1, caso os alunos percebam como as escolhas operacionais se relacionam diretamente com diferentes segmentos de clientes. Por outro lado, a questão da segmentação também pode surgir somente no Bloco 3, quando o docente discute as decisões tomadas e seus efeitos colaterais, revelando como determinadas escolhas afastaram ou atraíram públicos distintos. Essa duplidade reforça o caráter dinâmico da **Figura 5**: decisões operacionais só fazem sentido quando alinhadas ao mercado e ao segmento a ser atendido.

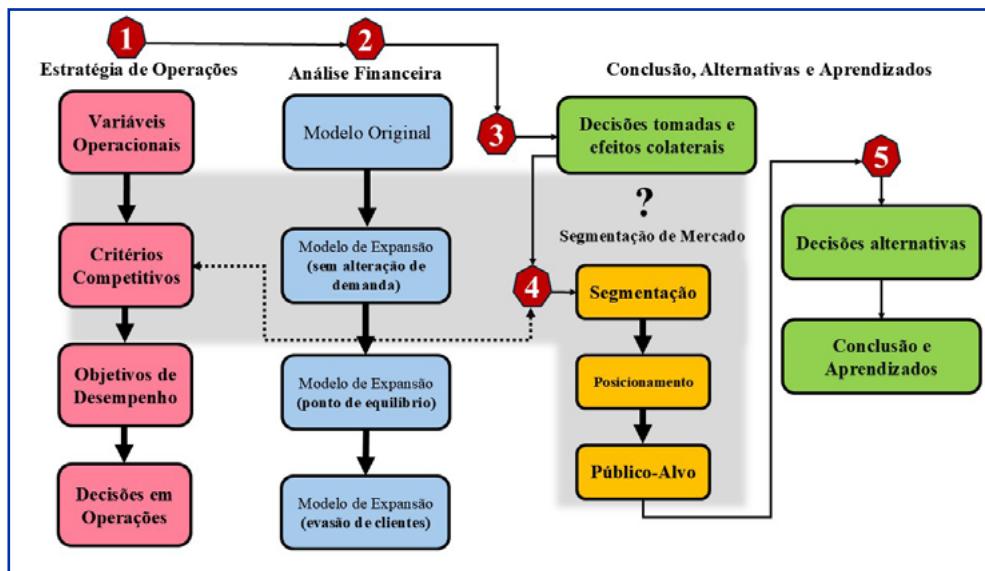
O fechamento ocorre no Bloco 5, em que cada grupo deve propor alternativas de crescimento e consolidar aprendizados sobre a expansão, equilibrando coerência estratégica e operacional, viabilidade financeira e atratividade de mercado.

A atividade termina com a apresentação de um *pitch* de alternativas estratégicas, no qual os grupos expõem recomendações integradas de operações, marketing e finanças, defendendo sua visão para o futuro do Ferraço Fast-Food. A seguir, um detalhamento sobre como abordar cada bloco.

- 1. Estratégia de Operações:** Análise das variáveis operacionais, critérios competitivos, objetivos de desempenho e decisões em operações. É essencial discutir os *trade-offs* envolvidos e como a expansão pode reconfigurar a lógica operacional do negócio.
- 2. Análise Financeira:** Avaliação da decisão por meio de modelos simplificados que simulem diferentes cenários de expansão (sem alteração de demanda, ponto de equilíbrio e evasão de clientes). O objetivo é estimar custos, margens e riscos, oferecendo visão clara da viabilidade econômica da expansão.
- 3. Decisões tomadas e efeitos colaterais:** Compreensão das escolhas realizadas e de seus impactos intencionais e não intencionais na operação e no mercado local, além da identificação de lacunas de análise que podem gerar aprendizados.

4. **Segmentação de Mercado:** Exame da segmentação, do posicionamento e da definição de um ou mais públicos-alvo. Essa análise retoma a discussão dos critérios competitivos, conectando mercado e operações.
5. **Conclusão, Alternativas e Aprendizados:** Proposição de alternativas estratégicas e discussão dos aprendizados do caso, integrando operações, finanças e marketing para recomendações consistentes.

Figura 5. Estrutura de análise e discussão.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tempo sugerido: 60-90 minutos por bloco.

Análise do caso

As análises apresentadas a seguir foram desenvolvidas com base nas informações disponíveis no corpo do caso, com o objetivo de oferecer um suporte estruturado à aplicação em sala de aula. Não são descrições absolutas da realidade, tampouco prescrições do que deve ser feito. Ao contrário, visam a orientar o debate integrado

entre operações, marketing e finanças, estimulando o pensamento crítico e o uso aplicado das ferramentas propostas. A definição dos caminhos decisórios, suas justificativas e implicações deve emergir da interação entre os alunos, sob a mediação do professor. Para apoiar o uso das ferramentas, sugere-se utilizar como guia as seis primeiras questões apresentadas no **Quadro 4**. Antes de partir para o último bloco, o docente pode aprofundar a discussão com as questões 7 a 9 do mesmo Quadro.

Quadro 4. Sugestão de questões para discussão, análise e tomada de decisão.

Questões para discussão, análise e aplicação das ferramentas

- 1) Quais são as variáveis operacionais do Ferraço Fast-Food em sua loja atual e como elas provavelmente se transformariam com a abertura da nova loja planejada?
- 2) Quais são os critérios competitivos do Ferraço Fast-Food na loja atual e como eles provavelmente se reconfiguram na nova loja planejada?
- 3) Quais são os objetivos de desempenho do Ferraço Fast-Food na loja atual e como eles provavelmente se reconfiguram na nova loja planejada?
- 4) Quais são as decisões operacionais de projeto e gestão que sustentam os objetivos de desempenho do Ferraço Fast-Food na loja atual e como elas provavelmente se reconfiguram na nova loja planejada?
- 5) Com base nos dados fornecidos, elabore a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) do Ferraço Fast-Food em quatro cenários distintos.
- 6) Qual segmento e público-alvo o Ferraço Fast-Food deve(ria) atender?

Questões para reflexão e aprofundamento

- 7) Quais são os principais trade-offs que Ferraço enfrentou ao migrar de um modelo enxuto para um modelo expandido?
- 8) Quais alternativas de crescimento poderiam ser propostas ao Ferraço, considerando a integração entre marketing e operações?
- 9) Se o dilema tivesse ocorrido em 2025, como as tecnologias digitais poderiam apoiar a definição e a implementação da segmentação de clientes?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estratégia de operações

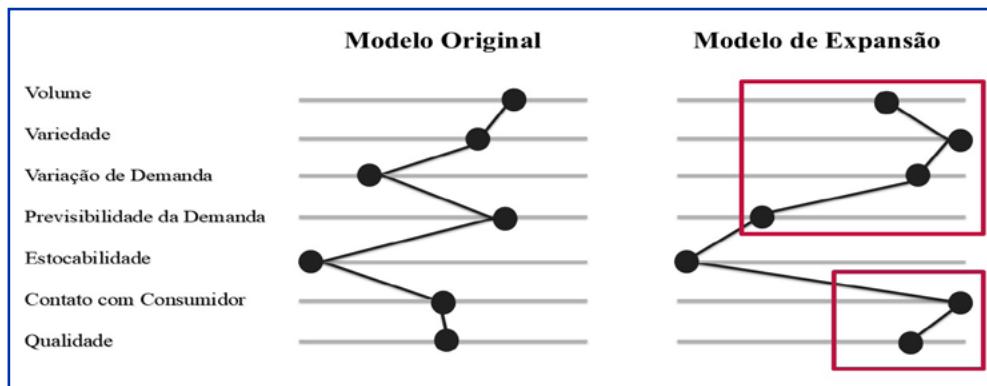
VARIÁVEIS OPERACIONAIS

- 1) Quais são as variáveis operacionais do Ferraço Fast-Food em sua loja atual e como elas provavelmente se transformariam com a abertura da nova loja planejada?

Com base em Duarte (2017) e Slack *et al.* (2022), definimos as variáveis operacionais como características estruturais que delimitam o que a operação pode ou não entregar (**Quadro 5**). Funcionam como lentes de análise para entender o ‘terreno de jogo’ de cada negócio e são úteis para compreender a operação em diferentes estágios do negócio.

Em sala de aula, funcionam como atividade de aquecimento, estimulando a curiosidade inicial e o raciocínio crítico dos alunos, além de ajudá-los a identificar em que tipo de operação a organização está inserida e quais *trade-offs* são inerentes a esse contexto. Normalmente, sua classificação se dá em uma escala que vai de ‘baixo’ a ‘alto’ (**Figura 6**).

Figura 6. Comparando as variáveis operacionais.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 5. Variáveis operacionais.

Volume: Refere-se à quantidade de produtos e serviços oferecidos. Um alto volume geralmente significa uma operação repetitiva, especializada e sistematizada, com foco em reduzir custos. Em contrapartida, um baixo volume tende a oferecer produtos personalizados, com maior participação dos colaboradores e menos sistematização, resultando em custos mais elevados.

Variedade: Diz respeito à diversidade de produtos e serviços disponíveis. Empresas com baixo volume frequentemente têm alta variabilidade, oferecendo um atendimento mais flexível e personalizado, mas com processos mais complexos e custos mais altos. Uma menor variedade normalmente implica em operações mais sistematizadas e custos mais baixos.

Variação da demanda: Refere-se às oscilações no volume de clientes ou pedidos ao longo do tempo, como sazonalidade, dias da semana ou horários de pico. Quanto maior a variação, maior a necessidade de flexibilidade ou de capacidade ociosa para absorver os picos, o que eleva os custos. Uma variação estável, por outro lado, facilita operações consistentes e previsíveis.

Previsibilidade da demanda: Relaciona-se à capacidade de antecipar essas oscilações. Uma variação pode até ser alta, mas se for previsível (ex.: maior movimento às sextas à noite), a empresa consegue se preparar. Já uma demanda imprevisível exige respostas rápidas e ajustes constantes, aumentando riscos e custos de operação.

Estocabilidade: Avalia por quanto tempo um produto ou serviço pode ser armazenado sem perder valor. Produtos como vinhos têm alta estocabilidade, enquanto itens como café têm baixa estocabilidade.

Contato com o consumidor: Avalia o nível de proximidade na interação presencial com o consumidor. Maior proximidade requer um atendimento mais complexo e planejado, enquanto menor proximidade permite foco em processos internos.

Qualidade (Subjetiva/Objetiva): Refere-se à percepção dos consumidores sobre a qualidade dos produtos e serviços. Fatores como marca e reputação influenciam essa percepção, que pode variar dependendo do contexto e envolver tanto dimensões objetivas quanto subjetivas.

Fonte: Adaptado de Duarte (2017).

A **Figura 6** evidencia o contraste entre os dois modelos. No modelo original, o Ferraço Fast-Food operava com alto volume, baixa variedade e previsibilidade moderada, alinhando-se a essência do fast-food: velocidade, padronização e simplicidade. No modelo de expansão, a inclusão de novos lanches e do atendimento em mesas aumenta a variedade, a complexidade da demanda, o contato com o consumidor e a subjetividade da qualidade. Essas mudanças podem agregar va-

lor percebido, mas também comprometem a essência do fast-food. Enquanto a loja original cresceu gradualmente, sustentada por clientela fiel e previsível, a nova operação dependerá de padrões de consumo ainda incertos. A localização central sugere maior fluxo de clientes, mas sem garantias de regularidade, já que a distância para a loja original é pequena. O acoplamento da panificação adiciona itens de baixa estocabilidade, elevando riscos de desperdício e custos de estoque. O atendimento em mesas intensifica o contato com o consumidor e exige novas competências, enquanto a qualidade passa a ser julgada também pela experiência no salão — tempo de espera, simpatia da equipe e ambiente físico —, aumentando a subjetividade da avaliação.

CRITÉRIOS COMPETITIVOS

2) Quais são os critérios competitivos do Ferraço Fast-Food na loja atual e como eles provavelmente se reconfiguram na nova loja planejada?

Hill (1994) argumenta que, ao formular a estratégia de operações, é essencial considerar o mercado. Essa análise requer “uma ponte” entre o que os clientes valorizam e o que a empresa pode efetivamente oferecer. Nesse sentido, os critérios competitivos podem ser classificados em três categorias (**Figura 7**). Além disso, eles devem ser classificados de acordo com a atribuição de pontos entre 1 e 9, sendo 1 o critério decisivo para compra e 9 um critério dificilmente considerado para compra.

Também, é necessário avaliar o desempenho de cada critério em relação à concorrência (**Figura 8**). Aqui, segue-se a lógica anterior, porém, a referência agora são os concorrentes. Os critérios então devem ser classificados de acordo com a atribuição de pontos entre 1 e 9, sendo que 1 significa que a empresa performa acima da concorrência e 9 significa que a empresa performa abaixo da concorrência.

O cruzamento dessas duas perspectivas gera a Matriz Importância–Desempenho (**Figura 9**), que permite identificar zonas como “Ação Urgente”, “Melhoria” e “Excesso”. Os resultados dessa análise não precisam ser idênticos aos da figura, mas devem ser consistentes, evitando discrepâncias. Por exemplo, seria incoerente classificar o sabor diferenciado na zona de “ação urgente”.

Figura 7. Importância para os consumidores.

| Critérios ganhadores de pedidos |
|--|
| 1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes – é o principal impulso da competitividade. |
| 2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes – é sempre considerado. |
| 3. Proporciona vantagem útil junto à maioria dos clientes – é normalmente considerado. |
| Critérios qualificadores |
| 4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor. |
| 5. Precisa estar em torno da média do setor. |
| 6. Precisa estar a pouca distância da média do setor. |
| Critérios pouco relevantes |
| 7. Normalmente não é considerado pelos clientes, mas pode tornar-se mais importante no futuro. |
| 8. Muito raramente é considerado pelos clientes. |
| 9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca o será. |

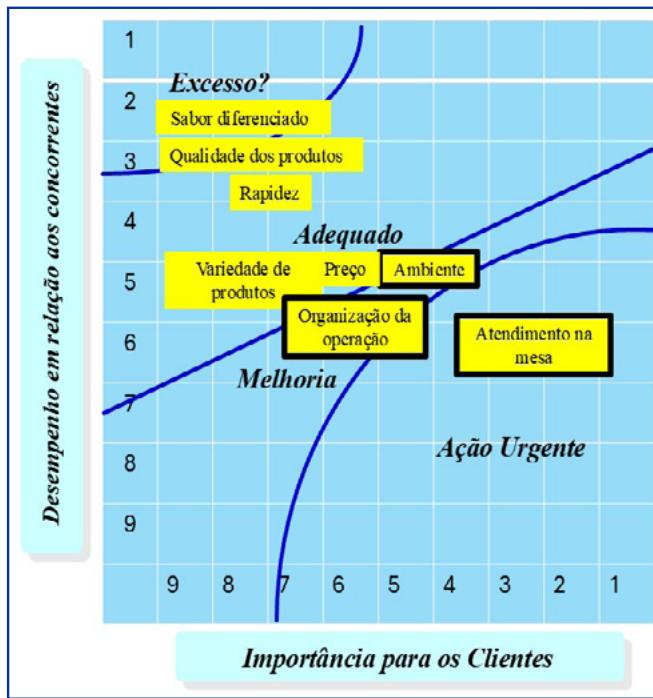
Fonte: Corrêa & Corrêa (2022).

Figura 8. Desempenho em relação à concorrência.

| Melhor do que a concorrência |
|---|
| 1. Consistente e consideravelmente melhor do que nosso melhor concorrente. |
| 2. Consistente e claramente melhor do que nosso melhor concorrente. |
| 3. Consistente e marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente. |
| Igual à concorrência |
| 4. Com frequência, marginalmente melhor do que nosso melhor concorrente. |
| 5. Aproximadamente igual à maioria de nossos concorrentes. |
| 6. Com frequência, a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes. |
| Pior do que a concorrência |
| 7. Usual e marginalmente pior que a maioria de nossos principais concorrentes. |
| 8. Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes. |
| 9. Consistentemente pior do que a maioria de nossos concorrentes. |

Fonte: Corrêa & Corrêa (2022).

Figura 9. Matriz Importância-Desempenho do Ferraço Fast-Food.



Fonte: Elaborado pelo autor.

ANÁLISE COMPETITIVA: OPÇÕES POPULARES, SOFISTICADAS E FERRAÇÃO FAST-FOOD

Opções Populares: Sustentam-se em preço acessível e conveniência (localização central, praças e escolas), atributos que funcionam como GPs e garantem fluxo de consumidores de menor renda. Rapidez aparece como QP, mas de forma inconsistente: boa em pipocas e salgados, crítica em espetinhos e pastelarias. Na zona de Ação Urgente, surgem problemas de qualidade percebida (óleo reutilizado, baixa padronização, insalubridade) e confiabilidade da experiência (“nunca se sabe se vai sair bom”). Em Excesso, algumas pastelarias oferecem variedade acima do necessário, sem gerar diferenciação relevante, já que consumidores priorizam preço, sabor e confiabilidade. Comparadas ao Ferraço, as opções populares vencem no preço, mas perdem em consistência e segurança alimentar.

Opções Sofisticadas: Diferenciam-se por ambiente (limpeza, charme, música ao vivo) e status social, GPs para classes A/B e visitantes. Qualidade dos produtos aparece como QP, atendendo ao padrão esperado, mas sem fidelizar clientes locais. Na zona de Ação Urgente, a rapidez é crítica, já que pizzarias, bistrôs e hamburguerias pecam na agilidade. Em Excesso, os preços elevados (R\$ 70 a R\$ 90) limitam acesso e frequência. Comparadas ao Ferraço, oferecem ambiente superior, mas perdem em acessibilidade e rapidez. São escolhas ocasionais, ligadas a lazer ou status, sem competir no dia a dia com uma operação enxuta.

Ferraço Fast-Food: Seus principais GPs são sabor diferenciado e qualidade, que explicam a fidelidade dos clientes (**Quadros 6 e 7**). Rapidez e preço figuram como QPs, mas a rapidez se destaca frente às opções populares e, sobretudo, às sofisticadas. Na zona de Ação Urgente, ambiente e organização limitam a experiência, já que espaço físico reduzido e gargalos em picos de demanda afetam o consumo. No eixo de Excesso, sabor e qualidade já atingiram patamar elevado, e novos investimentos podem gerar custos sem retorno proporcional. O dilema estratégico está no reposicionamento: investir em variedade, ambiente confortável e atendimento em mesas pode ampliar atratividade, mas ameaça a agilidade e simplicidade que sustentam sua vantagem competitiva.

OBJETIVOS DE DESEMPENHO

3) Quais são os objetivos de desempenho do Ferraço Fast-Food na loja atual e como eles provavelmente se reconfiguram na nova loja planejada?

Os objetivos de desempenho representam a forma de avaliar internamente a operação de uma organização (Slack *et al.*, 2022). Em geral, esses objetivos são classificados em cinco categorias:

- Qualidade
- Velocidade
- Confiabilidade
- Flexibilidade
- Custo

Quadro 6. Análise Competitiva: Opções Populares, Sofisticadas e Ferraço Fast-Food.

| Blocos de atributos | Critérios competitivos | Opcões Populares | Importância | Desempenho | Importância | Desempenho | Importância | Desempenho | Comparação | |
|------------------------|-------------------------|------------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|------------|--|
| | | | | | | | | | ▲ Superior | ▼ Inferior |
| Produto | Sabor diferenciado | 5 | 7 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | ▲ Superior | ▲ Superior |
| | Qualidade dos produtos | 5 | 7 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | ▲ Superior | Equivalente (melhor que populares, abaixo de sofisticados) |
| | Varietade de produtos | 6 | 6 | 2 | 3 | 5 | 5 | 5 | ▲ Superior | Intermediário (mais caro que populares, mais acessível que sofisticados) |
| Processos | Preço | 1 | 3 | 7 | 7 | 4 | 5 | 5 | ▲ Superior | ▲ Superior |
| | Rapidez | 6 | 6 | 3 | 5 | 2 | 2 | 2 | ▲ Superior | Intermediário (acima dos populares, abaixo dos sofisticados) |
| | Organização da operação | 8 | 7 | 3 | 3 | 6 | 5 | 5 | ▲ Superior | ▲ Superior |
| Experiência do cliente | Atendimento na mesa | 8 | 8 | 3 | 3 | 7 | 9 | 9 | ▼ Inferior | ▼ Inferior (não é diferencial do Marconi) |
| | Ambiente | 8 | 7 | 2 | 2 | 7 | 7 | 7 | ▼ Inferior | ▼ Inferior (não é diferencial do Marconi) |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 7. Identificação dos critérios competitivos.

| Blocos de atributos | | Critérios competitivos | Opcionais Populares | Opcionais Soluções | Ferraco Fast-Food | Classificação |
|------------------------|-------------------------|---|--|---|------------------------|---------------|
| Produto | Sabor diferenciado | Fraco (baixo padrão, pouco valorizado) | QP (boa apresentação, mas esperado) | GP (força central, fidelização) | Ganhador de Pedido | |
| | Qualidade dos produtos | Ação Urgente (óleo reutilizado, baixa padronização) | QP (ingredientes elaborados, mas não decisivo) | GP (consistência percebida) | Ganhador de Pedido | |
| | Variedade de produtos | Excesso (variedade que não compensa faltas básicas) | QP (variedade gourmet esperada, mas não decisiva) | Tendência (pode variar GP, mas risco de custo alto) | Pouco Relevante | |
| Preço | Preço | GP (principal diferencial) | Excesso (alto, barreira de acesso) | QP (justo, acessível) | Qualificador de Pedido | |
| | Rapidez | QP (mínimo aceitável, inconsistente) | Ação Urgente (lento em pizzarias e bistrôs) | QP (adequado, mas pode melhorar) | Qualificador de Pedido | |
| Processos | Organização da operação | Fraco (baixa confiabilidade) | GP/QP (atendimento estruturado, mas pode pecar em rapidez) | Ação Urgente (fila, gargalo em pico) | Pouco Relevante | |
| | Atendimento na mesa | Ação Urgente (insalubridade, improvista) | QP (serviço à mesa já embutido no pacote) | Tendência (demanda futura, impacta expansão) | Pouco Relevante | |
| Experiência do cliente | Ambiente | | GP (charme, status social) | Ação Urgente (espaço limitado, desconforto em pico) | Pouco Relevante | |
| | | | | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

É importante lembrar que esses objetivos estão diretamente relacionados aos critérios competitivos, mas agora sob uma perspectiva interna. Por exemplo:

- Preço se conecta ao objetivo de custo
- Variedade de produtos se relaciona com flexibilidade
- Tempo de espera está ligado à velocidade
- Sabor e padronização refletem qualidade
- Consistência no serviço se traduz em confiabilidade

A **Figura 10** evidencia uma transformação significativa: dois dos principais objetivos de desempenho — custo e velocidade —, fundamentais, não apenas para o Ferraço Fast-Food, mas também para o próprio setor de fast-food, são impactados pelas mudanças planejadas. Na configuração atual, esses dois objetivos, juntamente com a qualidade, constituem o tripé central da operação, enquanto a confiabilidade é garantida pela intersecção deles.

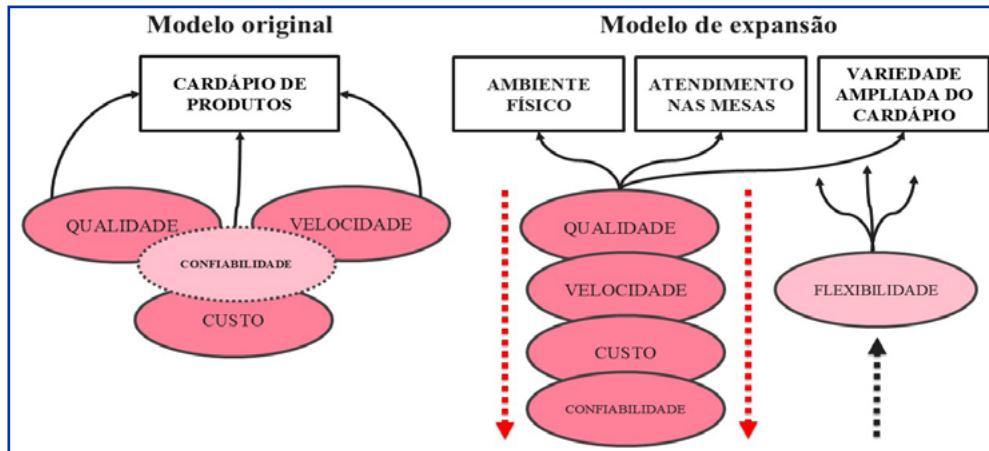
Em contrapartida, com as mudanças, ganham espaço qualidade (em novos aspectos) e a flexibilidade, deslocando o atual foco da operação. Ferraço deixa de priorizar apenas a velocidade e a qualidade do processo de atendimento e produção, passando a incluir fatores como:

- Ambiente físico (layout, mobiliário, conforto) → Qualidade
- Atendimento nas mesas (novo padrão de serviço) → Qualidade, flexibilidade e confiabilidade
- Variedade ampliada do cardápio (mais opções de lanches) → Flexibilidade

Nesse novo modelo, todos os cinco objetivos de desempenho passam a estar presentes, mas em uma configuração diferente: a qualidade ganha maior relevância e, juntamente com o custo, a velocidade e a confiabilidade, todos eles são pressionados em conjunto, passando a enfrentar maiores riscos e tensões. Além disso, surge a flexibilidade, necessária em virtude da ampliação do cardápio e dos serviços na nova loja.

Essa reconfiguração exige um novo nível de desempenho interno, mais complexo e custoso. A operação pode perder consistência nos elementos que historicamente definem o fast-food — velocidade, padronização (confiabilidade) e baixo custo — em troca de maior diversidade e experiência.

Figura 10. Comparando objetivos de desempenho: Modelo Original x Modelo de Expansão.



Fonte: Elaborado pelo autor.

No contexto de Imperatriz, pensando nos produtos, isso significava competir com padarias, pastelarias e salgaderias e, pensando no ambiente e atendimento, com pizzarias e hamburguerias artesanais. O movimento de Ferraço, portanto, respondia a um sinal de mercado, mas ao mesmo tempo tensionava sua identidade operacional, pois com a mudança passaria a atender grupos de clientes com necessidades bastante diferentes.

DECISÕES EM OPERAÇÕES: PROJETO, GESTÃO & MELHORIA

4) Quais são as decisões operacionais de projeto e gestão que sustentam os objetivos de desempenho do Ferraço Fast-Food na loja atual e como elas provavelmente se reconfiguram na nova loja planejada?

A gestão de operações envolve a administração de recursos e processos para a entrega de produtos e serviços (Slack et al., 2022). De forma complementar, pode ser entendida como o projeto, a gestão e a melhoria contínua de um sistema de operações (Duarte et al., 2019). Em geral, as decisões em operações se dividem em duas categorias — ainda que descritas de maneiras distintas por diferentes autores. Neste caso, adotamos decisões estruturais (projeto) e decisões gerenciais (gestão).

Decisões estruturais (projeto): Referem-se a escolhas de longo prazo, têm maior relevância estratégica e, em geral, estão ligadas a recursos físicos e tangíveis (instalações, equipamentos, tecnologia, etc.). Exigem alto investimento financeiro e apresentam maior sensibilidade ao erro, tornando sua implementação mais demorada e difícil de reverter. Incluem decisões tais como:

- Projeto do produto
- Projeto dos processos
- Capacidade
- Arranjo físico
- Localização
- Equipamentos
- Suprimentos: produzir ou comprar?
- Tecnologia e sistemas

Decisões gerenciais (gestão): Referem-se a escolhas de curto prazo, têm menor relevância estratégica e, em geral, estão ligadas a sistemas, políticas, rotinas e práticas. Exigem menor investimento financeiro e apresentam menor sensibilidade ao erro, gerando resultados mais rapidamente e podendo ser revertidas com maior facilidade, o que as torna mais adaptáveis às mudanças do ambiente competitivo. Incluem decisões tais como:

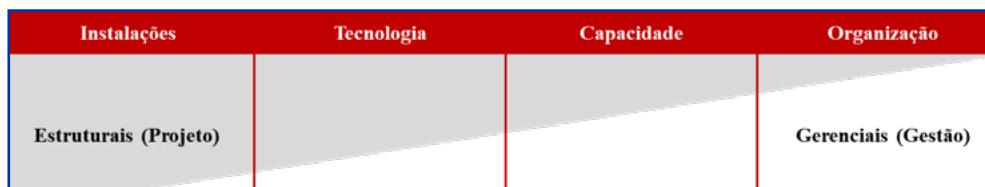
- Manutenção
- Fornecedores
- Qualidade
- Estoques
- Custos
- Pessoas
- Medidas de desempenho
- Planejamento e organização

A literatura aborda tanto a distinção entre decisões de projeto e de gestão quanto as suas possíveis interações. Muitas escolhas operacionais têm natureza híbrida, combinando elementos estruturais de longo prazo com aspectos gerenciais

de curto prazo (**Figura 11**). Isso acontece por exemplo, com a decisão de capacidade, que em tese é determinada de forma fixa e estrutural pelo espaço físico de uma loja ou planta industrial (projeto), mas também pode ser ajustada por meio da definição de turnos e escalas de trabalho (gestão).

Assim, a fronteira entre projeto e gestão deve ser entendida como um continuum, em que cada decisão se posiciona de acordo com seu grau de inércia, investimento e impacto estratégico. Quanto maior a irreversibilidade e a necessidade de capital, mais próximo de projeto; quanto maior a flexibilidade, adaptabilidade e dependência de rotinas, mais próximo de gestão. Entre os extremos, encontramos uma zona intermediária significativa, onde decisões precisam ser analisadas caso a caso.

Figura 11. O continuum entre as decisões de projeto e gestão.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Além disso, as decisões de projeto e de gestão têm características distintas (**Figura 12**).

Por exemplo, no caso do projeto das instalações de um hospital, a localização é estratégica, a construção de um novo prédio envolve recursos físicos e tangíveis, exige maior investimento financeiro, tem horizonte de longo prazo, apresenta limitações claras (como o número de leitos), traz alta sensibilidade a erros de dimensionamento e, por demandar mais tempo para implementação, gera forte inércia, tornando-se difícil de reverter.

Por outro lado, pensando na gestão da capacidade desse hospital, é possível ampliar o atendimento sem alterar o espaço físico, apenas reorganizando sistemas, rotinas e práticas: definir novos turnos, contratar colaboradores temporários ou redistribuir funções. Essas decisões têm impacto estratégico mais limitado, requerem menos investimento, têm efeito imediato, apresentam limitações menos evidentes

e menor sensibilidade ao erro, além de gerarem resultados mais rápidos, com baixa inércia e maior facilidade de reversão.

Assim, a forma como a capacidade e as instalações são administradas ilustra bem esse continuum entre projeto e gestão, mostrando como uma mesma variável pode assumir características estruturais ou gerenciais conforme o contexto e o horizonte da decisão.

Figura 12. Características das decisões em operações.

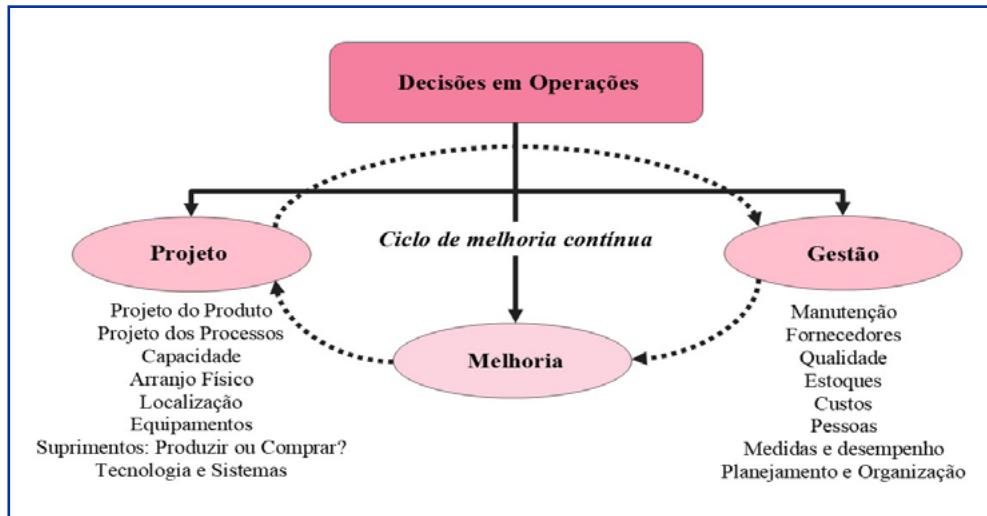
| <i>Estruturais (Projeto)</i> | <i>Gerenciais (Gestão)</i> |
|--|---|
| Recursos físicos e tangíveis | Sistemas, políticas, rotinas e práticas |
| Maior relevância estratégica | Menor relevância estratégica |
| Maior investimento financeiro | Menor investimento financeiro |
| Longo prazo | Curto prazo |
| Mais tempo para implementação e resultados | Menos tempo para implementação e resultados |
| Limitações mais evidentes | Limitações menos evidentes |
| Maior sensibilidade ao erro | Menor sensibilidade ao erro |
|  Maior inércia |  Menor inércia |
| Difícil de reverter | Mais fáceis de reverter |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Decisões de melhoria: Além das categorias acima, destacam-se as decisões de melhoria, que consistem em revisitar escolhas passadas de projeto e gestão para ajustá-las a novos contextos ou necessidades. Essa lógica de ciclo contínuo de melhoria está representada na **Figura 13**. Ao longo do tempo, podem surgir problemas que demandam melhorias na operação. No caso do Ferraço Fast-Food, suas instalações foram planejadas de forma enxuta, adequadas ao contexto inicial. Contudo, com o aumento da demanda, o espaço tornou-se limitado para acomodar a preparação dos lanches bem como receber melhor os seus clientes. Assim, uma decisão acertada no passa-

do precisa ser ajustada às novas necessidades. Esse exemplo mostra como problemas operacionais surgem, quando decisões de projeto, inicialmente adequadas, pois foram tomadas em momento anterior — meses ou anos atrás — tornam-se desajustadas diante de novos cenários.

Figura 13. Decisões em operações.



Fonte: Adaptado de Duarte et al. (2019).

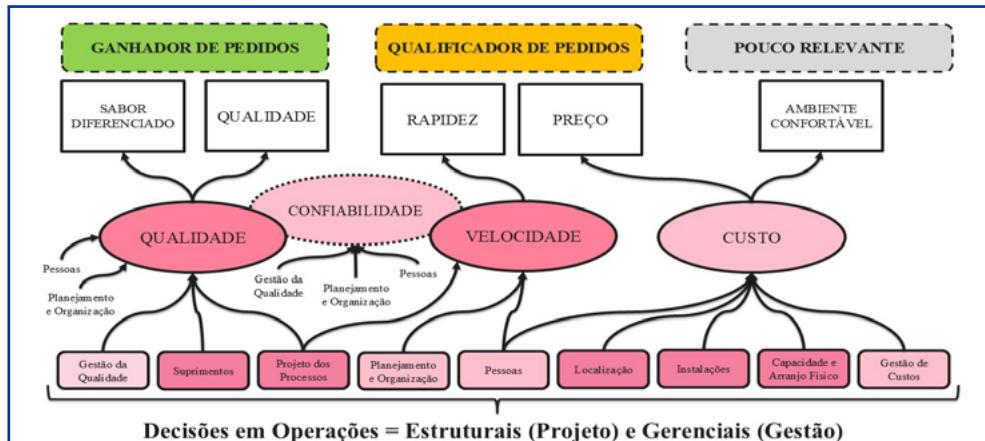
ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES DO FERRAÇO FAST-FOOD

As decisões operacionais do Ferraço mostram como escolhas estruturais e gerenciais se conectam diretamente aos objetivos de desempenho e critérios competitivos (ver **Figura 14** e **Quadro 8**). A localização em avenida movimentada, próxima a escolas e lojas, garantia fluxo de clientes e preços competitivos (QP), reforçando o objetivo de custo. As instalações enxutas eram diferencial de custo e percebidas como PR. Já os suprimentos, baseados em ingredientes e preparações exclusivas, como pão de leite e molho natural, sustentavam sabor diferenciado e qualidade como GP.

O projeto dos processos priorizava rapidez e eficiência na montagem, garantindo serviço ágil, sem comprometer a qualidade. Essa coerência era reforçada por decisões de planejamento, como o fechamento aos domingos e em

janeiro, que reduziam desgaste da equipe e aumentavam o aprendizado sobre o consumidor. Nesse contexto, o objetivo de confiabilidade também se destacou: a consistência da operação, apoiada por rotinas estáveis e baixa rotatividade, reduzia custos e assegurava padronização, conectando-se a custo, qualidade e confiabilidade.

Figura 14. Conteúdo da estratégia de operações do Ferraço Fast-Food.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A gestão da qualidade, centrada na padronização e no acompanhamento direto do proprietário, consolidava a fidelização de clientes. Já a disciplina de custos manteve margens elevadas em um mercado sensível a preço, ainda que às custas de menor sofisticação da experiência. Embora o custo não fosse o objetivo principal, o modelo inicial — de simplicidade estrutural, baixo investimento e disciplina — gerou alto desempenho em custo, assegurando margens acima da média e fortalecendo a competitividade popular.

Em síntese, os GPs do Ferraço foram sabor diferenciado e qualidade percebida; critérios QP, como rapidez, preço, disciplina de custos e confiabilidade, garantiram competitividade mínima; e atributos PR, como ambiente e capacidade, revelaram limitações e trade-offs. Esse alinhamento das decisões operacionais sustentou a proposta de valor do negócio, mas também impôs restrições ao crescimento e à diversificação.

Quadro 8. Alinhamento entre decisões, objetivos de desempenho e critérios competitivos.

| Decisão Operacional | Objetivo de Desempenho | Critério Competitivo | Relacionamento |
|-----------------------------|---|--|---|
| Localização | Custo | QP (Preço justo e acessível) | ▲ Suporte |
| Instalações | Custo | PR (Ambiente confortável, pouco relevante no início, depois crítico) | ▲ Suporte para custos e ▼ limitador ao longo do tempo |
| Suprimentos | Qualidade | GP (Sabor diferenciado, Qualidade) | ▲ Suporte |
| Projeto dos processos | Velocidade / Qualidade | QP (Rapidez adequada) | ▲ Suporte |
| Planejamento e organização | Qualidade / Velocidade / Confiabilidade | PR (Confiabilidade operacional e retenção de pessoas) | ▲ Suporte |
| Pessoas | Custo / Qualidade / Confiabilidade | QP (Rapidez e consistência no serviço) | ▲ Suporte |
| Gestão da qualidade | Qualidade | GP (Qualidade percebida, consistência) | ▲ Suporte |
| Capacidade e arranjo físico | Flexibilidade | PR (Ambiente e fluidez interna) | ▼ Limitador (não era o diferencial no início) |
| Gestão de custos | Custo | QP (Preço competitivo, disciplina financeira) | ▲ Suporte |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Análise financeira

Ao construir uma DRE simplificada do Ferraço Fast Food com auxílio de uma planilha Excel, considere as premissas a seguir:

5) Com base nos dados fornecidos, elabore a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) do Ferraço Fast-Food em quatro cenários distintos:

1. Modelo original
2. Modelo de expansão (sem alteração de demanda)
3. Modelo de expansão (ponto de equilíbrio)
4. Modelo de expansão (evasão de clientes)

Quadro 9. Premissas para análise financeira de modelos de expansão.

Modelo original

- Receita: Multiplique o preço de todos os produtos pelas quantidades mensais vendidas e depois some o total (**Quadro 1**).
- Imóvel: aluguel de R\$ 600,00 (ponto pequeno e acessível).
- Profissionais: 1 cozinheiro (R\$ 2.000,00) e 4 montadores (R\$ 1.800,00 cada), acrescidos de 50% de encargos trabalhistas → total de R\$ 18.400,00.
- Água e energia elétrica: R\$ 100,00/mês cada.
- Perdas (insumos): 5% do custo de produção dos lanches

Modelo de expansão (sem alteração de demanda)

- Imóvel: aluguel de R\$ 6.000,00 para ponto comercial de 350 m² em área de maior visibilidade.
- Profissionais: além da equipe original, contratação de 1 cozinheiro adicional, 2 novos montadores e 4 atendentes (R\$ 1.200,00 cada).
- Água e energia elétrica: aumento de 5 vezes em relação ao cenário inicial, devido ao porte da nova estrutura.
- Custos da reforma: investimento de R\$ 70.000,00 financiado em 24 meses, com parcelas mensais de aproximadamente R\$ 2.916,67, considerado como novo compromisso fixo da operação

Modelo de expansão (com evasão de clientes)

- Classes D e E: retração de 50%, devido à maior vulnerabilidade a choques econômicos, sensibilidade a preços e menor adesão a operações “sofisticadas”.
- Classes A, B e C: retração de 20%, refletindo insatisfação ou expectativas não atendidas frente ao novo padrão da operação.

Mercado

- População economicamente ativa de Imperatriz Leopoldina: 40.000 pessoas.
- Distribuição por classe social:
Classes D e E: 35% cada
Classe C: 23%
Classes A e B: 2% e 5%, respectivamente
- Essa estrutura reforça que a base de consumo do Ferraço é majoritariamente popular, com forte dependência de clientes mais sensíveis a preço.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após montar as DREs, **compare os resultados obtidos** e discuta:

- Quais indicadores (margem bruta, margem operacional, NOPAT) se alteraram de forma mais significativa entre os cenários?

- O que esses resultados revelam sobre os dilemas estratégicos do negócio?

Modelo original: No cenário inicial, o Ferraço operava como uma lanchonete enxuta: aluguel modesto, quadro reduzido de profissionais e custos mínimos de operação. Essa estrutura leve mantinha as despesas operacionais em apenas 17% da receita, permitindo grande folga financeira. O cardápio equilibrava produtos-âncora, como os hot-dogs, com itens de maior margem (lanches naturais) e complementares (bebidas e café da tarde). Esse mix ajudava a sustentar uma margem bruta de 61%, bastante elevada para padrões de fast-food popular. Com essa configuração, o negócio alcançava EBIT de 44% da receita e um NOPAT superior a R\$ 43,9 mil/mês, desempenho excepcional para o porte. Isso reforça duas forças centrais do modelo:

- Eficiência operacional: estrutura de custos fixos enxuta, sem dívidas ou investimentos pesados.
- Apelo popular: preços acessíveis e forte adesão das classes D/E, que representam cerca de 70% da população local.

O modelo original evidencia como a combinação de simplicidade e foco em volume pode gerar margens acima da média do setor, transformando uma operação local em referência de rentabilidade.

Modelo de expansão (sem alteração de demanda): Na segunda configuração, o Ferraço amplia sua estrutura física e profissionaliza a operação, mas mantém o mesmo nível de vendas. O resultado é uma equação de custos muito mais pesada: aluguel multiplicado por dez, reforço de equipe e utilidades cinco vezes maiores. Embora a receita bruta permaneça estável, a despesa operacional sobe para 40% da receita (ante 17% no modelo original). Esse salto reduz drasticamente a folga financeira e pressiona a rentabilidade. O negócio ainda preserva uma margem bruta robusta de 61%, mas o efeito dos custos fixos faz o EBIT encolher para 20% da receita. O NOPAT cai para R\$ 20,9 mil/mês, valor 52% menor do que no modelo original; e, após a in-

clusão da parcela da reforma, sobra pouco mais de R\$ 18 mil. Esse cenário mostra como um empreendimento altamente lucrativo pode perder sustentabilidade rapidamente. A expansão trouxe ganhos de imagem e profissionalização, mas também elevou o ponto de equilíbrio, tornando o negócio muito mais vulnerável a qualquer oscilação de demanda.

Modelo de expansão (Ponto de equilíbrio): Para que o Ferraço volte ao patamar de lucratividade original, seria necessário quase dobrar a receita bruta, saltando para cerca de R\$ 206 mil/mês. Esse crescimento de 80% é a condição para diluir a nova estrutura de custos e retomar a atratividade do negócio. Nesse cenário, a margem bruta se mantém em 61%, mas sobre uma base muito maior de vendas, elevando o lucro bruto a R\$ 126 mil. Como as despesas operacionais permanecem fixas em R\$ 46,2 mil, a alavancagem opera a favor, e o EBIT alcança 39% da receita — praticamente o dobro da margem do cenário anterior. O NOPAT sobe para R\$ 68 mil/mês e, mesmo após o desconto da reforma, ainda restam R\$ 65 mil. Em termos financeiros, o modelo ampliado seria até mais atrativo do que o original. Porém, a grande questão é a viabilidade: alcançar esse volume exigiria captar significativamente mais clientes em um mercado de perfil majoritariamente popular e com baixo poder aquisitivo. Isso implica realizar pesquisas para verificar se essa demanda existe e adotar estratégias coerentes com esse perfil e com a operação original (**Figura 4**), como a criação de novas unidades em bairros, ou desenvolver alternativas com planejamento mais detalhado, considerando esse contexto em conjunto com outros segmentos (**Figura 20**). O que não parece ter sido o plano inicial de Ferraço, que direcionou a operação para outro segmento de clientes.

Modelo de expansão (Evasão de clientes): Quando a simulação considera a retração de 50% das classes D/E e 20% das classes A, B e C, o impacto é devastador. A receita bruta cai para R\$ 64,7 mil, redução de 43% em relação ao nível anterior. Mesmo com custos variáveis menores, a margem bruta encolhe para R\$ 38,7 mil — valor insuficiente para sustentar a nova estrutura. Com despesas operacionais fixas mantidas em R\$ 46,2 mil, o negócio entra no vermelho: o EBIT fica negativo em R\$ 7,5 mil e o resultado final aprofunda o prejuízo para R\$ 10,4 mil/mês. O cenário escancara a vulnerabilidade estrutural do Ferraço: custos fixos elevados e dependência de um público sensível

a choques de renda. Basta uma retração moderada na base de clientes para inviabilizar a operação. Em vez de alavancagem positiva, a expansão gera um efeito contrário — transformando a escala ampliada em um peso insustentável. A leitura comparada dos quatro cenários revela dilemas centrais de estratégia e operações em pequenos negócios:

Quadro 10. Conclusões para os modelos e cenários modelados.

Modelo original: Mostra a força de uma operação enxuta, com custos fixos mínimos, margem bruta acima de 60% e NOPAT acima de R\$ 40 mil, resultado raro no setor. É um modelo sustentável enquanto o negócio permanece simples e focado em volume.

Modelo de expansão (sem alteração de demanda): A profissionalização e o aumento da estrutura levam os custos fixos a 40% da receita, derrubando o EBIT para 20%. O lucro líquido cai mais de 60%, deixando a operação muito mais exposta a oscilações.

Modelo de expansão (Ponto de equilíbrio): Mostra que a atratividade só retorna com um salto de quase 80% no faturamento. Nessa escala, o negócio até se torna mais lucrativo do que no modelo original, mas o desafio está na viabilidade: é improvável obter tal crescimento em um mercado popular e restrito geograficamente.

Modelo de expansão (Perdas de clientes): Expõe a fragilidade estrutural: com receita retraída em 43% e EBIT negativo, a operação se torna deficitária. A combinação de custos fixos elevados e base concentrada em clientes sensíveis a preço gera rápido desequilíbrio.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em síntese, o caso mostra como decisões de expansão podem transformar uma operação local rentável em um negócio financeiramente frágil. A questão estratégica para o Ferraço — e para os alunos — é refletir até que ponto o modelo de crescimento adotado é compatível com o perfil do mercado e quais alternativas poderiam equilibrar ambição e sustentabilidade.

Quadro 11. Modelos e cenários de expansão do Ferraço Fast-Food.

| Lançamentos | Modelo Original | Modelo de Expansão (sem alteração de demanda) | Modelo de Expansão (Ponto de Equilíbrio) | Modelo de Expansão (com evasão de clientes) |
|----------------------------------|-----------------------|---|--|---|
| Receita Bruta (A) | R\$ 115.930,00 | R\$ 115.930,00 | R\$ 206.500,00 | R\$ 64.720,00 |
| Hot-Dogs | R\$ 72.10,00 | RS 72.100,00 | RS 129.200,00 | RS 40.540,00 |
| Lanches Naturais | R\$ 15.950,00 | RS 15.950,00 | RS 28.700,00 | RS 8.980,00 |
| Café da Tarde | R\$ 3.380,00 | RS 3.380,00 | RS 6.000,00 | RS 1.870,00 |
| Bebidas | R\$ 24.500,00 | RS 24.500,00 | RS 42.600,00 | RS 13.330,00 |
| Custo das Vendas (B) | R\$ 45.102,46 | R\$ 45.102,46 | R\$ 80.108,21 | R\$ 25.988,21 |
| Produção dos Lanches | R\$ 31.764,25 | RS 31.764,25 | RS 57.400,00 | RS 17.800,00 |
| Bebidas | R\$ 11.750,00 | RS 11.750,00 | RS 21.120,00 | RS 6.600,00 |
| Perdas (ínsimos) | R\$ 1.588,21 | RS 1.588,21 | RS 1.588,21 | RS 1.588,21 |
| Lucro Bruto (C = A - B) | R\$ 70.827,54 | R\$ 70.827,54 | R\$ 126.391,79 | R\$ 38.731,79 |
| Despesas Operacionais (D) | R\$ 19.200,00 | R\$ 46.200,00 | R\$ 46.200,00 | R\$ 46.200,00 |
| Imóvel | R\$ 600,00 | RS 6.000,00 | RS 6.000,00 | RS 6.000,00 |
| Profissionais | R\$ 18.400,00 | RS 39.200,00 | RS 39.200,00 | RS 39.200,00 |
| Água | RS 100,00 | RS 500,00 | RS 500,00 | RS 500,00 |
| Energia elétrica | RS 100,00 | RS 500,00 | RS 500,00 | RS 500,00 |
| EBIT (E = C - D) | R\$ 51.627,54 | R\$ 24.627,54 | R\$ 80.191,79 | R\$ 7.468,21 |
| (-) Imposto de Renda (15%) | R\$ 7.744,13 | RS 3.694,13 | RS 12.028,77 | |
| NOPAT | RS 43.883,41 | RS 20.933,41 | RS 68.163,02 | -R\$ 7.468,21 |
| (-) Investimento Reforma (mês) | 0 | RS 2.916,67 | RS 2.916,67 | RS 2.916,67 |
| Resultado Final | R\$ 43.883,41 | R\$ 18.016,74 | R\$ 65.246,35 | -R\$ 10.384,88 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conclusão, alternativas e aprendizados

DECISÕES TOMADAS E EFEITOS COLATERAIS

As mudanças que o Ferraço realizou foram influenciadas pelos motivos explicados na coluna “OBJETIVO do modelo de expansão” do **Quadro 12**. Segundo ele, havia a expectativa de que a demanda triplicaria. Com isso, a mudança para uma nova e maior instalação parecia atender a todos esses motivos. Assim, a decisão, que inicialmente focava apenas no ambiente físico das instalações, passou a considerar também a capacidade. Isto é, qual tamanho deveria ter a nova instalação para atender a todos esses objetivos? E qual seria o custo associado a isso, tanto financeiro quanto de gestão da mudança?

A nova instalação de 350 m² foi reformada com investimento próximo de R\$ 70.000,00 (**Figura 16**). Provavelmente atraiu novos consumidores de perfil Premium (**Quadro 14**), mas não conseguiu manter o público original, que acabou deixando de consumir. Em uma cidade pequena, é possível que a nova loja tenha afastado esses clientes, que acreditaram que o preço dos lanches havia aumentado, embora isso não fosse verdade. Para complicar, os consumidores Premium também não foram retidos: ao se depararem com descontrole e desorganização, deixaram de frequentar a loja. Com a mudança, Ferraço teve de lidar com três problemas complexos:

1. Novos custos de operação;
2. Ineficiência operacional e baixa qualidade de atendimento
3. Comportamento imprevisível dos consumidores

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

- 6) *Qual segmento e público-alvo o Ferraço Fast-Food deve(ria) atender?*

MUDANÇAS E SEGMENTAÇÃO

Ferraço ainda não havia refletido sobre a segmentação de seus consumidores. De um lado, havia clientes que valorizavam preço, sabor e rapidez no aten-

dimento; de outro, um grupo que priorizava um ambiente mais confortável para a refeição. A dúvida central era, qual o tamanho e o impacto de cada segmento nas vendas?

Quadro 12. Síntese das decisões planejadas: Objetivos, resultados e aprendizados.

| OBJETIVO do Modelo de Expansão | RESULTADO do Modelo de Expansão | APRENDIZADOS do Modelo de Expansão |
|---|---|--|
| Local maior para atendimento nas mesas, integração de áreas e organização | Custos fixos maiores (funcionários, água, energia e locação). | O aluguel era cerca de sete vezes superior ao anterior. Ao integrar as áreas de cozinha e panificação, o espaço que antes parecia amplo acabou se revelando menor em termos de atendimento nas mesas. Em outras palavras, as áreas de cozinha e panificação poderiam ter sido aproveitadas também para o atendimento ao público. |
| Aparência e conforto para captar mais consumidores | Maior atração de uma minoria de clientes, mas perda progressiva da maioria e, em seguida, também da própria minoria. | Ferraço alimentava uma expectativa ilusória, pois não havia realizado nenhuma pesquisa ou teste que indicasse que a demanda iria mais que dobrar. Em razão da reforma e das instalações novas e mais bonitas, percebeu que os consumidores mais simples, que antes “batiam ponto”, deixaram de entrar. Muitos comentavam: “agora ficou mais caro, não dá para a gente entrar”. |
| Melhor organização para criar mais lanches (maior variedade) | O lançamento de novos lanches (maior variedade) trouxe desorganização e reduziu o controle, prejudicando principalmente o sabor e a qualidade dos lanches principais. | Ferraço deixou de ser especialista em hot-dogs e lanches naturais diferenciados para produzir itens que já eram encontrados em lanchonetes e padarias. Esse formato, que enfrentou dificuldades de atendimento, acabou comprometendo a qualidade e o sabor dos lanches originais — justamente aqueles que o haviam levado ao sucesso. |
| Adição da cozinha e fornos para maior controle e organização | A centralização da cozinha e da panificação acabou trazendo desorganização e reduzindo o controle. | O espaço do mezanino, utilizado para a manipulação dos ingredientes e para a panificação, poderia ter sido destinado à alocação de mesas e cadeiras. Esse arranjo dificultou o dia a dia da operação. |
| Capacidade de atendimento nas mesas para oferecer mais opções de serviço. | O atendimento nas mesas exigia mais colaboradores e, consequentemente, gerava maiores custos. Essa opção, mais customizada, acabou reduzindo a velocidade do atendimento. | Não ficou claro se o consumidor deveria aguardar na mesa para ser atendido, se deveria realizar o pedido no balcão ou, ainda, se poderia optar por ambos. Ferraço também esperava que os clientes descartassem o lixo da refeição por conta própria — prática bem estabelecida no McDonald's —, mas que ali não funcionou |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 16. Loja ampliada.



Fonte: Elaborado pelo autor.

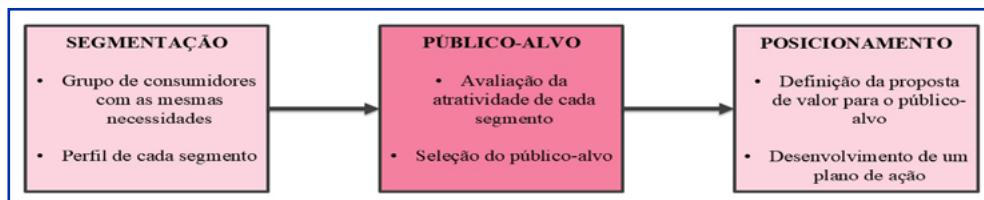
“Depois, analisando tudo certinho, o negócio ficou ruim de operar e, também não sei por que, numa cidade pequena, as pessoas se espantaram também com o negócio mais chique. Aquele cara, olha que interessante. Aquele cara da ‘bicicletinha’ que parava lá, para comer o lanche, ele não estava parando mais lá, ele não ia mais lá...” — comentou Ferraço, referindo-se provavelmente à clientela fiel.

Um dos processos fundamentais da gestão de marketing é a segmentação de consumidores (Kotler *et al.*, 2024). Segmentar significa identificar subgrupos dentro de um mercado amplo, com desejos e necessidades semelhantes, e decidir se a empresa irá atendê-los de forma diferenciada. No caso do Ferraço, havia indícios de que o empresário desejava expandir para um espaço maior, ampliando o portfólio de produtos e oferecendo uma experiência mais organizada e confortável. Contudo, surgia a dúvida central: quem eram efetivamente seus clientes? Parte deles demonstrava insatisfação com as instalações, sugerindo a existência de segmentos distintos dentro da base formada ao longo do tempo. Ferraço precisava

compreender esses grupos — aqui chamados de “Premium” e “Original”. Quais atributos eram prioritários para cada segmento?

A etapa seguinte seria definir o público-alvo. Para isso, era necessário avaliar o potencial de cada segmento, a concorrência existente e os recursos que a empresa já possuía ou teria de desenvolver para atendê-los com excelência. Na sequência, viria o plano de ação para concretizar o posicionamento. Esse planejamento deveria preceder qualquer decisão sobre novas instalações, respondendo a perguntas essenciais: a empresa atenderia os dois segmentos ou apenas um? Haveria rentabilidade de longo prazo? Essas escolhas orientariam Ferraço rumo a uma operação capaz de atender seu público de forma consistente e rentável.

Figura 17. Processo de segmentação.



Fonte: Gupta (2014).

Um caminho sugerido para a análise da segmentação é olhar para as variáveis exemplificadas no **Quadro 13**:

Quadro 13. Variáveis para segmentação de mercado de consumidores.

| | |
|---------------------------|---|
| Geográfica | País, região, cidade, Urbano ou Rural, Clima |
| Demográfica | Idade, renda, gênero, geração, status marital, tamanho da família, ocupação, educação, étnico, religião |
| Psicográfica | Estilo de vida, personalidade, atividades, interesses, opiniões |
| Comportamental | Razão de uso, lealdade, conhecimento do produto, envolvimento, ocasião de compra, estágio de compra |
| Benefício esperado | Conveniência, valor, segurança, status |

Fonte: Baseado em Shapiro & Bomoma (1984).

Ao realizar uma análise preliminar a partir das informações do caso, é possível identificar características prováveis do segmento Premium de Ferraço (**Quadro 14**). Para uma avaliação mais completa, esses dados devem ser confrontados com o perfil socioeconômico da cidade. A análise mostra que, embora o segmento Premium tenha algum potencial, priorizar o segmento Original é mais coerente. O Premium não se ajusta ao perfil predominante da cidade, e a demanda de clientes externos dificilmente sustentaria as novas instalações. Além disso, dar foco excessivo ao Premium poderia afastar o segmento Original, base consolidada da clientela atual.

Quadro 14. Analisando o segmento Premium do Ferraço Fast-Food.

| Variáveis | Definindo o segmento Premium | Evidências |
|---------------------------|---|--|
| Geográfica | Moradores de Leopoldina e visitantes de municípios vizinhos que apreciam lanches tradicionais e locais | “Eu frequento desde a época em que a fila era na calçada, delícia!. Meus amigos vêm de São José dos Campos só pra matar a vontade de comer seus lanches!” Elaine, 41 anos, técnica em enfermagem – Imperatriz Leopoldina (SP). |
| Demográfica | Adolescentes e adultos jovens, entre 15 e 40 anos, com maior capacidade financeira. | Informações sobre as classes econômicas encontradas no texto do caso. Aquele cara, olha que interessante, né? “Aquele cara da “bicicletinha” que parava lá, para comer o lanche, ela não estava parando mais lá, ele não ia mais lá, né?” (clientela fiel) - Depoimento de Ferraço ao autor. |
| Psicográfica | Pessoas que apreciam experiências gastronômicas diferenciadas e atendimento de alta qualidade. | Consumidores que já haviam visitado países como Estados Unidos, Austrália, Canadá e Itália reconheciam o sabor único dos lanches. Um fã de hot-dogs em São Paulo dizia nunca ter encontrado algo similar. |
| Comportamental | Pessoas que gostam de permanecer mais tempo no local, confraternizando com outras pessoas, degustando os lanches e conversando com os atendentes sobre curiosidades, sabores e a história do negócio. | “Os lanches continuam ótimos, com sabores bem diferentes do padrão — o Rottweiler e o São Bernardo são meus preferidos. O problema é o lugar. Pequeno e sem conforto. Não é possível convidar alguém pra sentar e comer com calma. Por outro lado, já virou um ponto icônico na cidade. O sabor e a história falam mais alto.” Roberto, 48 anos, servidor público – Imperatriz Leopoldina (SP) |
| Benefício esperado | Experiência diferenciada nos serviços de atendimento, nas instalações, na aparência e no sabor dos produtos. | |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa análise ilustra o desafio das decisões gerenciais. No caso de Ferraço, sua escolha parece ter sido guiada por duas motivações que, combinadas, acabaram contraproducentes. A primeira foi ampliar o espaço de preparação dos lanches, o que fazia sentido para melhorar a operação. A segunda foi oferecer um ambiente mais confortável ao consumidor — decisão voltada a um segmento menor e que exigia análise mais profunda sobre necessidade e impacto. Essa combinação, sem alinhamento estratégico claro, trouxe complexidade e pode ter comprometido a eficácia da mudança.

DECISÕES ALTERNATIVAS

REPLICAÇÃO DO MODELO DE SUCESSO

Na discussão do Caso em sala, é provável que os alunos sugiram o crescimento do negócio por meio da abertura de unidades em bairros ou cidades vizinhas, mantendo o conceito original (**Figura 4**). Caso isso não apareça espontaneamente, recomenda-se que o professor provoque essa reflexão. Nesse ponto, é essencial considerar o papel do Ferraço na operação. Questões para debate:

- Como funcionariam as novas unidades sem a presença direta de Ferraço?
- Quais padrões de operação e processos seriam necessários para reduzir a dependência do fundador e garantir o sucesso das novas unidades?

Explorar essas questões ajuda os alunos a compreender tanto a importância do fundador quanto a necessidade de desenvolver um modelo replicável, autônomo e sustentável.

LOJA DENTRO DE LOJA

Outra alternativa seria optar por um espaço de tamanho médio, com uma área adicional voltada ao atendimento Premium. Ainda assim, recomenda-se preservar o cardápio original, evitando incluir itens típicos de padarias e lanchonetes — prática já testada por Ferraço sem sucesso. Novos lanches poderiam ser introduzidos ao longo do tempo, desde que mantida a identidade da marca, refletida em nomes criativos, ingredientes exclusivos e processos de preparação semelhantes aos atuais.

O espaço Premium deveria ter uma entrada discreta, visível apenas para quem já está no local, permitindo atender simultaneamente os dois segmentos de consumidores (**Figura 20**). Questões para debate (**Quadro 15**):

Quadro 15. Sugestão de questões analíticas e provocativas.

Questões analíticas

- 1) Quais seriam as principais implicações operacionais dessa configuração, considerando processos, layout e fluxo de atendimento?
- 2) A equipe atual teria condições de atender os dois segmentos ou seria necessário contratar e treinar pessoal adicional?
- 3) De que forma o atendimento conjunto poderia impactar a qualidade percebida e o tempo de espera no espaço Premium?

Questões provocativas

- 4) Como equilibrar eficiência e diferenciação em uma mesma operação? O espaço Premium deveria ser tratado como uma extensão da operação Original ou como um negócio distinto?
- 5) Qual é o limite da flexibilidade da equipe atual? A contratação de novos profissionais seria um investimento necessário ou um risco de inflar custos fixos?
- 6) Vale a pena arriscar a identidade do fast-food tradicional para capturar um público Premium? Até que ponto essa mudança pode gerar valor sem comprometer a base de clientes Original?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essas questões permitem avaliar não apenas se a criação de um espaço Premium seria viável sem comprometer a eficiência e a qualidade da operação Original, mas também até que ponto essa decisão impactaria a identidade do negócio, os custos e a sustentabilidade estratégica de longo prazo.

Figura 20. Sugestão de loja para dois segmentos (Original & Premium).

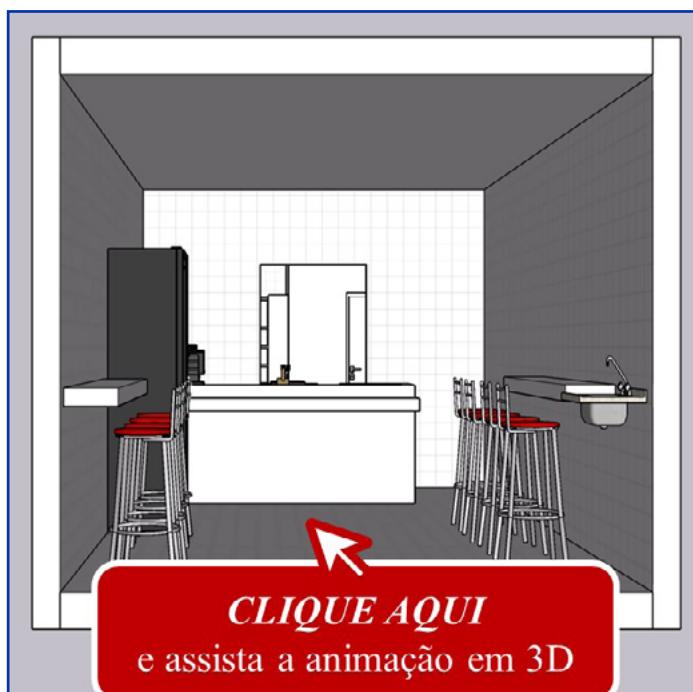


Fonte: Elaborado pelo autor.

FERRAÇO NOS DIAS DE HOJE

Atualmente, Ferraço ocupa uma loja maior que a original, mas com metade do espaço onde a expansão não deu certo (**Figura 16**). O novo local possibilita um atendimento mais confortável, em linha com a estratégia de operações original. Para refeições no local, há duas bancadas laterais com cadeiras altas e pouco confortáveis, o que leva os clientes a fazerem uma refeição rápida, ainda que protegidos da chuva (**Figura 21**).

Figura 21. Loja atual.



Fonte: Elaborado pelo autor.

CONCLUSÃO E APRENDIZADOS

Ferraço havia consolidado um negócio com critérios competitivos sólidos (**Quadro 16**), voltado a um público que preferia comer em pé, retirar ou receber em casa, e que se mantinha fiel há mais de 15 anos. Entretanto, seu modelo de expansão desejado, implementado sem a devida reflexão estratégica e sem sus-

tentação em dados, acabou por descaracterizar o negócio e a proposta de valor original (Realizado).

Quadro 16. Desejo e realidade: Desafios de um empreendedor.

| Modelo Original | Modelo de Expansão (Desejado) | Modelo de Expansão (Realizado) |
|--------------------|--|---|
| Sabor diferenciado | Sabor diferenciado | Sabor sem diferença |
| Qualidade | Qualidade | Sem qualidade |
| Rapidez | Rapidez | Lento |
| Preço justo | Preço justo | Percepção de que o local havia ficado mais caro |
| | Maior variedade de lanches | Lanches similares aos das padarias e lanchonetes, combinados com os hot-dogs e felinos, fizeram com que se perdesse a diferenciação |
| | Operação mais organizada | Operação desorganizada |
| | Atendimento mais confortável no local | Em razão do item acima, ficou a impressão de um espaço desconfortável |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se pela coluna “Desejado” que Ferraço queria manter os quatro primeiros critérios e adicionar os três últimos à operação. No fim, acabou perdendo todos — tanto os que já possuía quanto os que tentou implementar. Isso evidencia a importância de compreender os trade-offs e a segmentação de consumidores. As melhorias realizadas atenderam a um público minoritário (Premium), afastando o público Original. A nova operação, com atendimento em mesas e inclusão de áreas de cozinha e panificação, gerou problemas de organização e lentidão no

atendimento. Esses fatores impactaram negativamente a qualidade dos produtos e elevaram de forma significativa os custos operacionais. Diante desse cenário, cinco lições se destacam para gestores e empreendedores:

- 1. Planejamento e dados:** É crucial realizar um planejamento cuidadoso e basear as decisões em dados e informações concretas, para evitar a descaracterização do negócio e garantir que as mudanças atendam às necessidades dos públicos-alvo.
- 2. Mercado e segmentação:** Ferraço queria oferecer um atendimento mais confortável, dadas algumas reclamações. No entanto, ele precisava entender melhor o tamanho desse segmento reclamante e seu impacto na receita. Essa segmentação ajudaria no planejamento adequado das mudanças.
- 3. Impacto estratégico:** Ao implementar mudanças significativas, é fundamental avaliar o impacto potencial na operação e na experiência do consumidor, garantindo que a expansão ou reestruturação não comprometa a proposta de valor original e a satisfação dos consumidores.
- 4. Escolhas estratégicas:** A essência da estratégia está em definir não apenas o que fazer, mas também o que não fazer. Ignorar essa lógica leva à tentação de tentar agradar a todos, comprometendo o foco e a proposta de valor do negócio (Porter, 1996).
- 5. Humildade e correção de rota:** Ao manter o ponto original, Ferraço protegeu seu espaço estratégico. Quando a nova instalação fracassou, tomou a decisão difícil de voltar, demonstrando humildade, em vez de persistir por orgulho. Hoje opera em uma loja intermediária, novamente alinhada à sua estratégia inicial.

“Pouco prejuízo é lucro. Fiquei no prejuízo, recuei e me estabilizei. Depois surgiu um ponto não tão grande em frente ao original; consegui me organizar melhor e o negócio prosperou. Às vezes, as pessoas têm vergonha de admitir falhas e não recuam, e acabam afundando. Também se preocupam demais com o que os outros vão pensar. Vale lembrar que falar é fechar as portas!” — relembrou Ferraço.

Agradecimentos

O autor agradece, em primeiro lugar, a Marconi Ferraço, por compartilhar sua história de vida pessoal e empresarial, que tornou possível o desenvolvimento deste caso. Estende também seu sincero reconhecimento aos avaliadores anônimos e editores, pelas contribuições fundamentais para o aprimoramento do trabalho; a André Duarte, Irineu Ganesi e Miriam Pereira, pelas leituras e sugestões valiosas; a Sandra Igarasi e Giovana Kempinski, pelas fotomontagens com modelagem, que ilustraram alternativas de layout para as lojas do Marconi; e a Lars Sanches, pela utilização do caso como um dos exercícios para as turmas de graduação em administração do Insper. Por fim, expressa gratidão a Juliana Bonomi, cujo encorajamento estratégico foi decisivo para a submissão e o redirecionamento deste manuscrito.

Referências e leitura prévia

- Corrêa, H. L., & Corrêa, C. A. (2022). *Administração da produção e operações: Manufatura e serviços: Uma abordagem estratégica* (5^a ed.). Atlas.
- Duarte, A. (2017). *O que são variáveis operacionais* [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=VdFtLfXulHA&list=PLJ2-qrPwUV-j9Cjv59bDBOju5OIPSQDeu&index=6>
- Duarte, A., Mário, P. C., & Beker, J. (2019). *Administração da produção e operações: Uma abordagem inovadora com desafios práticos*. Empreende.
- Gupta, S. (2014). *Marketing Reading: Segmentation and Targeting* (Core Curriculum Reading No. 8219). Harvard Business School Publishing.
- Hill, T. (1994). *Manufacturing strategy: Text and cases*. McGraw-Hill.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2024). *Administração de marketing* (16^a ed.). Pearson.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Shapiro, B., & Bonoma, T. (1984). How to segment industrial markets. *Harvard Business Review*, 62(3), 104–110.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations management* (10th ed.). Pearson.
- Weil, R., Schipper, K., & Francis, J. (2015). *Contabilidade financeira: Introdução aos conceitos, métodos e aplicações* (2^a ed.). Cengage Learning.