

CASO

Submissão: 10/04/2023 | Aprovação: 18/07/2023

DOI: <https://doi.org/10.12660/gvcasosv13n2c3>

MARKET FIT E DECISÕES EMPREENDEDORAS EM UMA CIDADE DESIGUAL

Market fit and entrepreneurial decisions in an unequal city

Adylson de Queiroz¹ | adylsonfjb@hotmail.com

Marcello Vinicius Doria Calvosa¹ | mvcalvosa@yahoo.com.br

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro(UFRRJ).

RESUMO

O presente caso de ensino representa a realidade de uma pequena empresa. O objetivo é integrar dificuldades reais de um negócio, estatísticas do setor e fatores como mudanças culturais, ambientais, demográficas, econômicas e sociais vivenciadas às teorias de marketing usadas em sala de aula para estudantes de Administração e áreas afins, de graduação ou pós-graduação. O empreendimento, embora longo, apresenta dificuldades em: (i) identificar sua segmentação de mercado; (ii) compreender o momento adequado para uma filial e (iii) buscar e usufruir do *market fit*. A contribuição do caso será o debate levado à sala de aula, e discussão dos caminhos propostos pelos estudantes para as questões levantadas, baseados nos conceitos primários trazidos no caso.

Palavras-chave: *market fit*, segmentação de mercado, posicionamento, maturidade mercadológica, decisões estratégicas.

ABSTRACT

This teaching case represents the reality of a small business. The objective is to integrate real difficulties of a business, statistics of the sector and factors such as: cultural, environmental, demographic, economic and social changes experienced to the marketing theories used in the classroom for students of Business Administration and related areas, undergraduate or graduate. graduation. The enterprise, although long-lived, presents difficulties in: (i) identifying its market segmentation; (ii) understand the right moment for a branch and (iii) seek and take advantage of market fit. The contribution of the case will be the debate taken to the classroom, and discussion of the ways proposed by the students for the questions raised, based on the primary concepts brought in the case.

Keywords: *market fit*, segmentation targeting, positioning, marketing maturity, strategic decisions.

INTRODUÇÃO

O Restaurante e Pizzaria Sabor Anthigo está estabelecido, desde 1997, na cidade de Seropédica, Rio de Janeiro. O seu fundador, até o ano de 2023, ainda atua como gestor e principal responsável pela tomada de decisão empreendedora do negócio. A empresa tem um caráter familiar e não há sócios. O estabelecimento, que funciona em três turnos por dia, sete dias por semana, representa a realidade de um entre tantos empreendimentos que superaram inúmeros desafios para se manter no mercado, de maneira longeva, apesar de um cenário crescente e competitivo regional. O Brasil, em 2021, figurou em 7º lugar no *ranking* de “Empreendedores Estabelecidos” - empresas com mais de 3,5 anos de existência, segundo o relatório da pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor*, realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) em parceria com o Instituto Brasileiro de Qualificação Profissional (IBQP), em 2022.

Segundo o Sebrae, em sua pesquisa “Sobrevivência de Empresas no Brasil”, de 2020, há 19.228.025 empresas ativas no Brasil. Desse total, 9.810.483 são microempresários individuais (MEIs); 6.586.497, microempresas (MEs); e 896.336, empresas de pequeno porte (EPPs). Apenas 1.934.709, ou cerca de 10%, estão classificadas como médias ou grandes. Do ano de 2015 até 2020, cerca de 1.726.446 empresas encerraram as suas atividades (Sebrae, 2020). Os resultados do levantamento expõem que grande parte dos gestores/empreendedores não está capacitada para melhor aproveitar as oportunidades e entender os novos cenários organizacionais. A competência de antever ou tentar projetar problemas organizacionais, como sazonalidade, concorrência direta e indireta, ambiência interna ou externa, *market fit* (adequação de mercado), permite maior competitividade ao empreendimento. Ao definir o mercado que se pretende, um negócio deverá se capacitar para compreender e administrar variáveis que afetam as suas decisões e prioridades organizacionais, com o objetivo de ajustar-se para ofertar uma proposta de valor para o cliente, ao gerenciar o negócio com alta *performance* e competitividade.

O conjunto de dados gerado pela própria empresa em uma curva de aprendizagem ao longo de sua existência, a intuição do empreendedor alicerçada em capacitação (não em achismos) e a habilidade de projetar e se preparar para cenários futuros, quando comparados e confrontados com recortes específicos das principais teorias de *marketing*, podem ser instrumentos para minimizar oportunidades de risco para uma pequena empresa.

Neste caso de ensino, buscou-se discutir as dificuldades reais enfrentadas por pequenas empresas no cenário competitivo nacional. Para isso, buscou-se registrar a história de sucesso e de desafios do Restaurante e Pizzaria Sabor Anthigo, coletada a partir de entrevistas pessoais realizadas com o empreendedor, fundador do negócio, e de análises documentais e análise de seu *mix* de *marketing*. As entrevistas foram transcritas e uma análise de discurso foi realizada, com o objetivo de compreender a visão do empreendedor, as prioridades recorrentes em sua fala e a materialidade de sua linguagem, traduzidas a partir das ansiedades, dos acertos e das adversidades empreendedoras enfrentadas pelo fundador/gestor. Esse projeto de extensão, abrigado na universidade de origem dos autores, após encerrado, gerou material necessário para a construção deste caso de ensino, a ser utilizado como alternativa de recurso didático e metodológico

em sala de aula, em cursos de graduação ou pós-graduação *lato sensu*, para a circulação de conhecimentos e de *insights* sobre *market fit* e sobre tomada de decisão empreendedora. O caso de ensino poderá ser aplicado em disciplinas que envolvam gerenciamento comercial, vendas, *marketing* e estratégia em negócios.

INÍCIO DO EMPREENDIMENTO – CONTEXTO E DESAFIOS

O Sabor Anthigo nasceu com a missão de oferecer excelente qualidade e uma “experiência gastronômica única”. O seu principal atrativo foi a elaboração de seu produto nº 1, a famosa e, então, inexplorada *pizza* a lenha, com borda recheada de Catupiry, novidade na região. Assim, o empreendimento iniciou o processo de consolidação do conceito e da marca “Sabor Anthigo”. O estabelecimento teve ótima aceitação na comunidade, especialmente pela junção do binômio qualidade das *pizzas* e excelência na prestação do serviço. O ambiente era aconchegante e o ponto comercial, adequado. O restaurante pretendia, e entregava, o simbolismo e imaginário de uma cantina italiana. A proposta atraía o público da UFRRJ – alunos, técnicos e professores, cerca de 40 mil pessoas. Também, os funcionários e pesquisadores da Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuária (Embrapa), clientes segmentados pelo proprietário. Tudo parecia ir bem e de acordo com o plano de negócios, pelo menos mental, do empreendedor. Mas um negócio longo deve ter preocupações com variáveis que causarão impacto ao longo de novas gerações de consumidores e das oscilações micro e macroambientais.

O desempenho de um negócio no varejo exige constante capacitação, preocupações com tendências sociais e culturais, análise econômicas e sazonalidades, sensibilidade às novas tecnologias, antecipação dos desafios microambientais, necessidade de ofertas de capacitação, abordagens precisas de *marketing*, entre outros requisitos varejistas. Tantos pontos e questões cruciais para um novo negócio só foram sentidos e parcialmente compreendidos, na prática, ao longo do tempo. Algumas das novas ansiedades do empreendedor foram: Quem, afinal, era o cliente recorrente do Sabor Anthigo? Como desenvolver uma estratégia de manutenção de receita com a sazonalidade das inevitáveis greves na universidade, nas férias e recessos programados que ocupam 90 dias por ano? Como lidar com o crescente número de restaurantes concorrentes que passaram a “copiar” as suas receitas gastronômicas de sucesso? Como criar uma identificação e uma proposta de valor de longo prazo com a demografia de uma cidade que depende 70% da renda oriunda do público da universidade e tem 40% da população como volante, de moradores temporários? Ou seja, como modelar de maneira adequada – *market fit* – um negócio nessas condições, para que seja um *case* de sucesso?

O município de Seropédica possui mais de 83 mil habitantes, segundo o censo do ano 2021 (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2020). A média salarial dos seropedicenses é de 4,1 salários mínimos, o que caracteriza a população como Classe C. Em princípio, um público diferente dos atuais clientes do estabelecimento. A Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel, 2019) realizou uma pesquisa com consumidores das classes A, B e C. Tais

classes, de três a cinco vezes por mês, alimentam-se fora de casa, escolhendo pizzarias como opção em 40,1% das vezes. Essa é uma estatística interessante para o Sabor Anthigo. Entretanto, os números podem ser desanimadores quando se observa que, em 2022, apenas cerca de 15 mil cidadãos (ou 18% da população) são trabalhadores com emprego permanente, com efetivo ou regular poder de compra. Somado a esses números, ainda há a população migratória que apenas frequenta a cidade de Seropédica quando as aulas na UFRRJ estão ativas. Cerca de 65% do PIB está ligado ao público da universidade, incluindo o consumo, o mercado imobiliário, o transporte e, claro, a alimentação realizada como atividade de lazer e recreação, em estabelecimentos como o Sabor Anthigo. E esse é um grande desafio para qualquer empreendedor, especialmente, de serviços não essenciais.

Segundo o Guia Michelin, um guia turístico de referência publicado para classificar o serviço de restaurantes e hotéis, os restaurantes são avaliados de acordo com cinco critérios: qualidade dos produtos, domínio do sabor e técnicas culinárias, personalidade do *chef* na cozinha, relação entre qualidade e preço e consistência entre as visitas. Apesar de não ser uma pretensão do empreendedor ter o seu estabelecimento avaliado e referenciado por tal guia, o fundador compreendeu, segundo a sua visão, que os últimos dois critérios seriam alvos de suas decisões empreendedoras para o que elencou como sucesso empresarial, em sua realidade geográfica e diante de algumas fragilidades do negócio. Contudo, além das dificuldades e desafios citados, a cidade possui uma enorme iniciativa empreendedora, simbolizada na entrada de novos concorrentes no setor. Essa iniciativa é fruto da capacitação de empreendedores da região pelas empresas juniores e ações de extensão na comunidade promovidas pela UFRRJ e pelo desenvolvimento de moradores e cidadãos de Seropédica, com uma universidade tão ativa na vida da comunidade a cerca de menos de 3 km de distância.

Outra peculiaridade é que, ano após ano, uma parte da comunidade universitária fixa-se permanentemente na cidade. Se, por um lado, aumenta a quantidade de prospectivos clientes, por outro, profissionais ávidos por uma fatia de mercado veem no ramo alimentício uma oportunidade de atender a toda essa demanda. A nova realidade dos aplicativos de entrega "rouba" a experiência do cliente em reunir-se com a família e amigos em um salão tão aconchegante, singular e... custoso demais para ficar vazio, em seus mais de 100 assentos.

O Sabor Anthigo possui propósitos claros e valores latentes, além de um bom atendimento, ambiente aconchegante e momentos felizes, somados aos interesses iniciais do empreendedor por perseguir a recorrência de sua clientela e uma qualidade superior, dentro de uma faixa de preço possível para a sua demografia. Diante disso, o empreendedor pergunta-se: Qual a forma de sustentar esse conjunto de características em longo prazo? Como conseguir que o seu negócio seja longo e lucrativo, ao mesmo tempo? Com o passar dos anos, em uma tentativa de ajuste e de alcançar respostas satisfatória para as questões anteriores, o Sabor Anthigo ampliou os seus serviços, e uma decisão empreendedora foi tomada. Por que não aproveitar o ponto comercial, o aluguel do prédio e parte do *staff* já existente para ampliar a gama de serviços e o horário de atendimento ao público? O estabelecimento, que funcionava apenas como uma pizzaria noturna, passou a oferecer almoço desde o final da manhã até o período vespertino, alcançando

um novo público: os comerciários do centro da cidade. Mas esse novo público vespertino e o antigo público noturno pertenceriam à mesma segmentação de mercado? Essa foi outra lição que o empreendedor teve que aprender na prática.

Adicionalmente, o Sabor Anthigo sempre buscava realizar melhorias para se diferenciar de seus concorrentes locais e, da forma como o empreendedor percebia o negócio, ajustar algumas decisões empreendedoras. As suas principais iniciativas foram: tornar-se a única pizzaria totalmente refrigerada na região; oferecer um cardápio com muitas dezenas de opções de pizzas; aumentar a oferta de pratos com variedades de nacionalidades distintas, descaracterizando a proposta de culinária italiana; praticar preços mais populares para os clientes vespertinos e manter os preços mais elevados para os clientes noturnos. As decisões pareciam acertadas e tiveram aceitação por boa parte dos clientes. Contudo, tais investimentos, custos e despesas teriam de ser repassados aos preços praticados. Nesse tipo de decisão, para a margem dos serviços e da venda dos produtos continuar alta, elas deveriam focar um público seletivo, que estivesse disposto a pagar pela experiência gastronômica, não apenas pela alimentação.

No Sabor Anthigo, o empreendedor optou por focar um público que busca experiência de consumo, por meio de serviços atrelados aos produtos e serviços de qualidades altas, ambientados em conforto e aconchego. Com o tempo, foi percebido que tal decisão foi apropriada e, portanto, houve a validação do *market fit*.

Inicialmente, as características de segmentação do Sabor Anthigo eram: pessoas de maior renda, grau de instrução e classe social, pouca sensibilidade ao preço, possuindo estilo de vida, que se preocupavam com qualidade e valor oferecido pelo ambiente e produtos. Como oportunidade percebida de maximizar a utilização do espaço, maquinário, *know-how* e de aumentar o faturamento, a decisão de abrir o restaurante no período diurno foi tomada. E, por isso, parece que o empreendedor começou a ter dúvidas sobre se a melhor segmentação, aquela que fazia mais sentido para o seu público, poderia não ser a idealizada em um primeiro momento, em sua análise pessoal. Será que o seu público-alvo daria mais valor ao preço praticado pelo estabelecimento ou a experiência envolvida no ambiente de confraternização? **O que você acha? Discuta com o seu grupo esse aspecto, trazendo essa análise de maneira direta ou indireta para as suas respostas, no final do caso de ensino.**

PRIMEIRA TENTATIVA DE FIT POR PARTE DO EMPREENDEDOR

Após algumas dúvidas e inquietações, seguindo a sua intuição gestora, porém baseada em suas próprias experiências, não em capacitação profissional, o empreendedor tomou uma grande decisão, cerca de 10 anos após a fundação do negócio. Por que não abrir uma filial em um bairro de alta classe, para que os produtos e serviços fossem ofertados para um público com maior aderência à proposta de valor do negócio, em seus anos iniciais?

O local escolhido foi a Barra da Tijuca, uma escolha ousada e não muito bem planejada. O empreendedor acreditava que o público-alvo de maior poder econômico seria garantia de

sucesso comercial, sem os problemas da sazonalidade, sem a descaracterização do negócio, em sua proposta gastronômica, no período da tarde. No entanto, não foi assim que aconteceu. A população da Barra da Tijuca possui uma alta renda, sendo classificada como classe A. Esse público, em geral, além da alimentação em uma pizzaria, deseja “comprar” outras variáveis intangíveis quando toma decisões de consumo, tais como: *status*, experiências diferenciadas e comodidades. Para minimizar os custos de instalação e de manutenção do negócio, o Sabor Anthigo decidiu criar uma filial nos mesmos moldes do estabelecimento de Seropédica, oferecendo os mesmos produtos. Para diminuir os custos iniciais, o empreendedor optou por usar um *lounge* de um condomínio fechado e apostar no serviço de entregas. As dificuldades foram enormes! A pizzaria não gerou interesse do público local e não teve volume adequado para o serviço de *delivery* para a região. Preços populares, nessa praça, simbolizam baixa qualidade. Altos preços, sem a visibilidade pretendida pelo público-alvo, não geravam o conjunto simbólico de consumo presente para a classe A. A pizzaria não possuía um diferencial para se sustentar em longo prazo.

O empreendedor entendeu que possuía duas realidades distintas em dois restaurantes da mesma bandeira. O restaurante e pizzaria de Seropédica era completamente diferente da pizzaria da Barra da Tijuca. Encarando uma triste realidade, a pizzaria da Barra da Tijuca foi fechada em poucos meses. **O que faltou para que a energia e a iniciativa do empreendedor fossem contempladas com um sucesso empresarial?**

Na ocasião, o gestor e empreendedor, mesmo com essa experiência malsucedida, encarou os fatos com certo olhar positivo. Ele ponderou e refletiu sobre algumas necessidades gestoras que possuía, e a sua necessidade de buscar maior capacitação profissional. O desejo de abrir outra filial ainda permanecia. No entanto, ele decidiu deixar esse novo projeto para um momento futuro. A falta de empenho em conhecer melhor o composto de *marketing*, para um gestor ou empreendedor, custou caro e criou dificuldades organizacionais.

A proposta apresentada pelo Sabor Anthigo, em sua filial na Barra da Tijuca, não foi acolhida pelo mercado, ou, em termos acadêmicos, não houve o *market fit* – adequação/ajuste de mercado, fato que com o tempo inviabiliza um negócio. Na história do Sabor Anthigo, o empreendedor agiu diversas vezes por impulso, como é comum no cenário nacional. **Será que um conhecimento teórico prévio alinhado com uma consultoria organizacional ou uma capacitação gerencial externa poderiam minimizar a chance de erro do empreendedor?**

MARKET FIT

Market fit é um termo usado para representar a adequação ao mercado de um negócio – entender seu público de modo que a empresa se alinhe com suas expectativas e atenda às demandas de maneira adequada, evitando perdas. Não há uma definição específica a respeito do termo *market fit*, as tornou-se usual percebê-lo como: estar em um bom mercado com um produto que possa satisfazer esse mercado. Por consequência, gerar significativo número de clientes e

receitas promovendo crescimento rápido, puxado pelo próprio mercado. *Market fit* representa mais do que uma situação de solução momentânea do problema.

Ao alcançar o *fit* (adequação), (i) o mercado foi identificado, (ii) o modelo de negócio escolhido está chancelado e (iii) apto a ser dimensionado para uma base maior, alternando o foco de nível de aprendizado para (iv) o nível de crescimento e otimização do negócio. O monitoramento do *market fit* consiste em três principais critérios: *viabilidade* – inclui requisitos organizacionais do produto e do modelo de negócios escolhido; *sustentabilidade* – considera a visão estratégica do negócio, tamanho do mercado, potencial do negócio; *usabilidade e conveniência* – obriga a empresa a colaborar com as partes interessadas, especialmente os clientes. O desafio consiste não somente em encontrar o *market fit*, mas em manter o processo de modo contínuo e sensível.

Tabela 1. Vantagens, oportunidades e desafios do *market fit*

Vantagens e oportunidade de buscar/manter o <i>market fit</i>	Desafios ao buscar/manter o <i>market fit</i>
Consolidação da marca.	Ter aceitação pelo público-alvo pretendido.
Captar outros clientes que pertençam ao público-alvo pretendido.	Manter o padrão demandado.
Oferecer produtos que sejam adequados para os clientes estabelecidos.	Propor novas soluções coerentes ao mercado.
Maiores chances de sucesso em lançamento de produtos/serviços.	Compreender continuamente as demandas e suas nuances.
Mitigar perdas e maximização de lucro.	Contínuo acompanhamento e atenção aos movimentos do mercado

Market fit, como metáfora, configura-se uma via de mão dupla: a empresa busca entender o mercado pretendido e o público-alvo atingido acolhe o negócio. Em pequenos negócios, ele poderá ser útil para aumentar as chances de sucesso ao buscar identificar as necessidades, desejos e/ou oportunidades do mercado de modo que seja satisfeito e adequado, com a sustentação dessa relação ao longo do tempo. Assim, infere-se que o *market fit* foi atingido.

O Sabor Anthigo foi percebendo ao longo do tempo que a média salarial da população de Seropédica parecia não ter *fit* (adequação) com o negócio, entre a parcela fixa de moradores e o público volante da cidade. As estatísticas indicavam que seu público-alvo não são todas as pessoas da região, pelo contrário, uma minoria, as pessoas com maiores salários, que se importavam mais com o valor agregado e a experiência do que com o preço. Foi com essa realidade que o Sabor Anthigo se consolidou no mercado, entregando valor e experiência para um público mais exigente.

A essência gastronômica ofertada, em sintonia com a experiência de consumo, chamou a atenção de todos os públicos. Será que o empreendedor deveria buscar atender a distintos públicos da cidade? A ideia de “quanto mais clientes, melhor” seria adequada? Um primeiro *trade-off* – em Administração, episódios nos quais existem conflitos de escolha – balançou o negócio:

“Devemos buscar atender a todas as classes de consumidores?”. Com o tempo, figuras públicas da cidade, reitores e pesquisadores da UFRRJ, prefeito e vereadores, bem como funcionários de carreira da Embrapa, tomaram apreço pelo estabelecimento e passaram a usar a pizzaria para comemorações, extensão de reuniões, confraternizações e levar as famílias. Tais acontecimentos faziam sentido e estavam em consonância com a proposta. Tratava-se de um público com maior capacidade financeira e mais exigente, que demanda serviços e produtos diferenciados. Abandonou-se a ideia de buscar atingir todos os públicos, pelo menos naquele momento.

DILEMA: HORA DE MUDAR A ESTRATÉGIA?

Após mais de duas décadas de experiências e oportunidades de aprendizado no mercado, o Sabor Anthigo começa a reconsiderar o arquivado objetivo de expandir o negócio. Após a experiência malsucedida na Barra da Tijuca, há cerca de 10 anos, o empreendedor fez um levantamento dos possíveis pontos críticos que determinaram a não adequação do negócio pela próspera praça. Tais observações feitas, baseadas na percepção do gestor, foram arquivadas na época junto com outros apontamentos. Porém, com o objetivo de alavancar o negócio, abrir filiais e aumentar o seu lucro, a inquietação empreendedora do gestor do Sabor Anthigo o motiva a investir tempo, recursos e energia em alguma iniciativa empresarial. Ele vislumbra efetuar um processo de horizontalização do negócio, mesmo sem saber exatamente o que é isso e de não dominar o assunto, que lhe surgiu após participar de uma palestra voltada para pequenos e médios empreendedores.

A estratégia de horizontalização é baseada em uma expansão do negócio no mesmo nível, aumentando sua base de clientes; para isso, a organização expande as operações comerciais ao entrar em novos mercados, novas praças ou novos setores de comércio. Entre as vantagens que podem ser advindas dessa decisão mercadológica, estão: (i) atender maior número de clientes e/ou outros segmentos de clientes; (ii) o negócio tende a se especializar cada vez mais no serviço/produto, reafirmando seu posicionamento; (iii) aumentar o *market-share* e diminuir espaço para atuação de concorrentes. No caso do Sabor Anthigo, pode ser aplicado como alternativa viável para: reafirmar a essência da marca Sabor Anthigo, ao abrir uma filial com as mesmas bases, isto é, elevado grau de qualidade, experiência; lançamento de uma marca-filha, com bases e estrutura de modelo de negócio diferentes, para buscar atingir novos segmentos de mercados.

Com o passar dos anos e aumento natural da população, a concorrência foi crescendo. E, também, o número de clientes cativados. O Sabor Anthigo foi pioneiro na proposta de ofertar um produto diferenciado na região: *pizza* a lenha, com borda recheada de Catupiry e inovação em sabores não tradicionais. Isso lhe garantiria cerca de 30% do *market share* – parcela de participação de mercado alcançada por um negócio – de acordo com algumas teorias de *marketing*. Seus produtos são frequentemente listados como os melhores ou o melhor da cidade. Nas cidades circunvizinhas, possui boa fama em relação à experiência completa de degustação. Isto é, além do sabor, a qualidade de possuir um espaço e atendimento aconchegantes e aprazíveis se destaca. Mas o empreendedor ainda possui dúvidas!

O empreendedor não deseja repetir os mesmos erros. Em suas anotações iniciais e primeiros impulsos, após participar da palestra motivadora, estão as seguintes observações: (i) analisar melhor o mercado com realidades específicas e, possivelmente, distintas do seu *know-how*, que foram anteriormente negligenciadas; (ii) elaborar um modelo de negócio mais compatível e atrativo para penetração em novas praças; (iii) considerar os altos custos de instalação, *payback* (tempo de retorno de um investimento) e dificuldades logísticas; (iv) crescer o negócio na direção de manter o mesmo tipo de segmentação de seu empreendimento consolidado. **Será que o Sabor Anthigo conseguiu maturidade mercadológica, conhecimentos técnicos suficientes e adequados para uma tentativa eficaz de horizontalização do negócio?**

Nas alternativas a seguir, ajude o empreendedor a refletir sobre os seus dilemas e questionamentos, para que suas decisões sejam sustentáveis e lucrativas no longo prazo:

Quais as lições empresariais e de gestão aprendidas após a tentativa fracassada da abertura da filial da Barra da Tijuca? O que uma iniciativa empreendedora malsucedida pode significar para um negócio? Aponte um ponto positivo e um negativo.

Apresente uma proposta de como o Sabor Anthigo poderá utilizar o conceito de *market fit* para dinamizar o negócio. Inclua a identificação de qual tipo de segmentação (veja a Tabela 1) o empreendedor deverá estabelecer em seu plano de expansão de novas filiais.

Segmentação: _____

Proposta:

Observe a Tabela 2. Identifique, com base na tabela, qual a qualidade do produto segundo a sua praça, o preço a ser praticado e a melhor estratégia de preço para o Sabor Anthigo (matriz, em Seropédica).

Qualidade do produto: _____

Preço a ser praticado: _____

Estratégia de preço: _____

A estratégia usada na matriz pelo Sabor Anthigo deverá ser a mesma usada em novas filiais? Quais são as variáveis a serem observadas? Explique.

Responda: (a) O que o empreendedor deverá levar em consideração em sua política de expansão de novas filiais, para que o negócio seja sustentável e lucrativo em longo prazo? (b) Estabeleça quais são os três passos iniciais, de acordo com o seu conhecimento sobre o negócio e a Tabela 3, para que ele seja bem-sucedido desta vez!