

ESTUDOS DE CASOS & ENSINO

Precificação, estratégias e decisões empreendedoras: *market fit* e análise da concorrência no caso Sabor Anthigo

MARCELLO VINICIUS DORIA CALVOSA^{1 2 3 4}
ADYLSO RHANDER DOS REIS R. DE QUEIROZ^{1 3}
AMANDA LETICIA M. FERNANDES^{1 3}
MARCOS FERREIRA^{1 5 6}

¹ UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ) / GRUPO DE PESQUISAS GESTÃO DE CARREIRAS E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PESSOAL (GECAPEP), SEROPÉDICA – RJ, BRASIL

² UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ) / PROGRAMA DE EXTENSÃO NÚCLEO DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA (DEGECAR), SEROPÉDICA – RJ, BRASIL

³ UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ) / DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS, SEROPÉDICA – RJ, BRASIL

⁴ CENTRO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (CEDERJ), RIO DE JANEIRO – RJ, BRASIL

⁵ UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ) / DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, SEROPÉDICA – RJ, BRASIL

⁶ EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMBRAPA), SEROPÉDICA – RJ, BRASIL

INTRODUÇÃO

“Precificar é difícilimo, e a concorrência é desleal. Apenas um desabafo!”.

A fala destacada representa o reflexo de diversas realizações e frustrações de Melquisedec Bahia, fundador do Restaurante e Pizzaria Sabor Anthigo, em Seropédica (RJ). Tal sentimento retrata uma realidade impregnada de dificuldades e duras vivências empresariais, presentes em muitos empreendedores brasileiros. O Sabor Anthigo foi idealizado e inaugurado com o objetivo de estabelecer “uma experiência gastronômica diferenciada para a região” e associar “qualidade e conforto aos clientes, para os encantar”, segundo as palavras de Melqui, como é conhecido na região. Porém, nem tudo ocorreu conforme planejado. A longevidade do estabelecimento o permitiu atravessar mudanças econômicas, culturais, sociais e demográficas na comunidade e no setor, enfrentando forças macroambientais, que são incontornáveis para um empreendedor (Kotler & Keller, 2019). Suas dificuldades, seus desafios e suas ansiedades encontram abrigo em muitas falas e angústias de atuais e futuros empreendedores de empresas de diversos portes, sobretudo as menores.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 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. Esse número não leva em consideração as quase 1.726.446 empresas que fecharam as portas nos últimos 5 anos (Sebrae, 2020). O balanço entre empresas em funcionamento e fechadas é um retrato da realidade brasileira, em que nem todos os gestores/empreendedores estão preparados para melhor aproveitar as oportunidades, compreender os novos cenários, antever ou tentar projetar problemas organizacionais, como sazonalidade, precificação, concorrência direta e indireta, ambiência interna ou externa, entre outros fatores, de modo a manter os negócios competitivos.

O empreendedorismo é uma construção política de identidade, um conjunto compartilhado de significados e ações, um modelo social, como nos diz Ésther (2019). Além de fomentado, o empreendedorismo também deveria ser educado, analisado, discutido e percebido pela sociedade desde as educações técnicas e superiores, como debatido nesta proposta de caso de ensino (Villanova et al., 2021). Sem fugir à regra, o protagonista desta história, o empreendedor e gestor Melquisedec Bahia, compartilha também de tais carências, estresses e aflições, o que pode ser enriquecedor, sob determinada óptica didática.

Alberton e Silva (2018) defendem que casos de ensino devem balizar um processo de avaliação; definir tema, dilema e protagonista(s); abarcar uma teoria que suporte a composição do caso com clareza e com elementos metafóricos. Assim, o trabalho tem como principal preocupação gerar a devida reflexão e alinhamento com a realidade de futuros participantes, estudantes de graduação ou pós-graduação. O objetivo é ser agradável, comunicar valor, servir como uma forma de circular conhecimento no processo de ensino-aprendizagem e permitir capacitação. Trata-se do dilema do protagonista, que, ao posicionar-se como representante de uma EPP, facilmente poderá ser compreendido como um atual ou futuro empregador, ou mesmo antecipar ou retratar realidades do seu cotidiano num futuro exercício de empreendedorismo. As informações para o caso foram colhidas de entrevistas semiestruturadas, agendadas com o empreendedor/gestor protagonista (Queiroz, Fernandes, & Calvosa, 2020).

A questão de pesquisa foi: como estabelecer um *fit* de negócio viável, que comunique valor para os clientes e siga uma estratégia que proporcione estabilidade e sucesso ao empreendimento? O esforço para contar a história profissional e de vida de Melquisedec Bahia foi composto de forma a gerar identificação com os leitores, incentivo à capacitação e promoção da circulação de conhecimentos teóricos em sala de aula.

ESTRUTURA DO CASO

O caso foi elaborado por meio de passagens cronológicas e estruturadas sobre a história de vida e empreendedora de Melquisedec Bahia: alguns conflitos pessoais e profissionais; comportamento gerencial; decisões intuitivas e resistência à capacitação profissional ao longo da trajetória. No final, um dilema poderá ser avaliado, ponderado e opinado, com base em seus atuais conhecimentos teóricos, pelo contexto e pelas informações disponíveis (Alberton & Silva, 2018). Deseja-se que seja vivenciada uma real aplicação do conteúdo de livros e aulas teóricas de seu curso, de forma prática e cativante. À medida que o protagonista e seu empreendimento demandam tomada de decisão, capacitações e indecisões, o leitor perceberá que uma fundamentação teórica lhe é oferecida para ajudá-lo a localizar os conhecimentos circulados em sala de aula ou em suas leituras prévias.

O empreendedor e seu senso de oportunidade

Melquisedec Bahia se formou em medicina veterinária, em 1976, na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), em Seropédica, sua cidade natal. Atuou na área por mais de 2 décadas, com cuidados e reprodução de animais de grande porte, em empresas ligadas ao agronegócio no interior de São Paulo. Logo após a formatura, parecia ser o certo a fazer: seguir a orientação profissional. A carreira foi bem-sucedida. Entretanto, desde jovem, ele tinha o desejo de empreender, algo que o deixava inquieto durante essa fase, apesar de estar estabilizado, ter reconhecimento e contar com mais de 20 anos de experiência. Após os 40 anos, alguns questionamentos não o abandonavam – estava insatisfeito com as condições de sua carreira e de sua vida. Os principais fatores eram ter pouca liberdade para tomar decisões profissionais, estar afastado da cidade natal e haver crescentes descontentamentos familiares. Casou-se aos 28 anos, e sua amada esposa não lhe fazia cobranças nem exigia caprichos. Ela se mostrava sempre bondosa, complacente e colaboradora. Empenhava-se em ajudá-lo a manter seu bom emprego no campo. Porém, havia algum tempo, ele não estava feliz.

Melqui observou que ele e a esposa haviam se afastado de seus projetos originais de vida. O tempo estava passando, e o sonho de ser “dono do próprio negócio” não havia acontecido. Sua esposa desejava voltar para o Rio de Janeiro e ficar mais próxima do restante da família. O casal começou a considerar novas perspectivas profissionais e a assumir novos desafios. As principais dúvidas eram: “por onde começar?”; “quando iniciar as mudanças?”; “empreender ou trabalhar novamente para terceiros?”; “conseguiremos ter sucesso em nossa cidade natal?”. O casal já tinha dois filhos, de modo que algumas decisões seriam irreversíveis e afetariam todos. As perguntas e as dúvidas eram intermináveis. O senso de oportunidade de Melqui, porém, detectou uma ocasião favorável para desenvolver um negócio no varejo, no ramo alimentício. Será que suas idealizações virariam realizações?

A carreira no varejo exige constante capacitação, preocupações com tendências sociais e culturais, análise de restrições econômicas e sazonalidades, sensibilidade às novas tecnologias, antecipação dos desafios microambientais, necessidade de ofertas de capacitação, abordagens precisas de marketing, entre outros requisitos varejistas (Calvosa, 2010; Pantano, Pizzi, &

Rogers, 2021), os quais nosso protagonista só compreenderia com o tempo, com a evolução mercadológica e comercial de seu negócio. Contrariando sua formação acadêmica e sua *expertise* técnica até aquele momento, o empreendimento foi concebido. Melqui não tinha todas as respostas, contudo deu um definitivo “adeus” aos grandes animais de que cuidava e que tanto amava.

O surgimento da grande oportunidade

Em 1996, Melquisedec Bahia estava em férias em São Paulo. Ainda trabalhava como veterinário no interior do estado. Na ocasião, decidiu se reunir com amigos numa pizzaria para comemorar um aniversário. Mas não foi apenas a confraternização que chamou sua atenção. Sempre atento e com um olhar disponível para os negócios, ficou encantado com a qualidade da pizza servida. Não havia experimentado nada igual. Todos se deliciaram com a comida, porém só ele viu uma oportunidade empreendedora naquele desprezioso jantar.

Durante duas noites, revirou-se na cama com muitas interrogações e poucas exclamações. O sono lhe fugia. O senso de oportunidade e seu temperamento inquieto o motivaram a criar a circunstância de um novo jantar naquela pizzaria. Dessa vez, contudo, já não era apenas para consumir a iguaria. Melqui tomou a iniciativa de procurar a responsável pelo estabelecimento, a senhora Patrizia, fundadora e gestora, uma italiana de Palermo. Ela havia imigrado para São Paulo aos 15 anos, com a mãe. Desde então, dedicou-se exclusivamente à culinária de massas, criando algumas receitas e fórmulas próprias, que faziam muito sucesso. Dona Patrizia, uma pessoa singular, que se destacava como receptiva e empática, conseguia transferir para suas receitas uma parte de sua personalidade e de sua paixão. Sempre que possível, recepcionava os clientes de mesa em mesa. Melqui estava envolto e deslumbrado: ambiente, recepção, comida e serviço – tudo era ótimo. Ele estava imerso nas experiências gastronômica e sensorial proporcionadas. Depois de ouvir encantado sobre a concepção, a fundação e a manutenção do restaurante pela anfitriã italiana, seus olhos empreendedores brilharam, num misto de circunstância propícia e juízo de utilidade. Ele, então, passou a sonhar em reproduzir aquele modelo de negócio em Seropédica e, ao mesmo tempo, mudar a própria história.

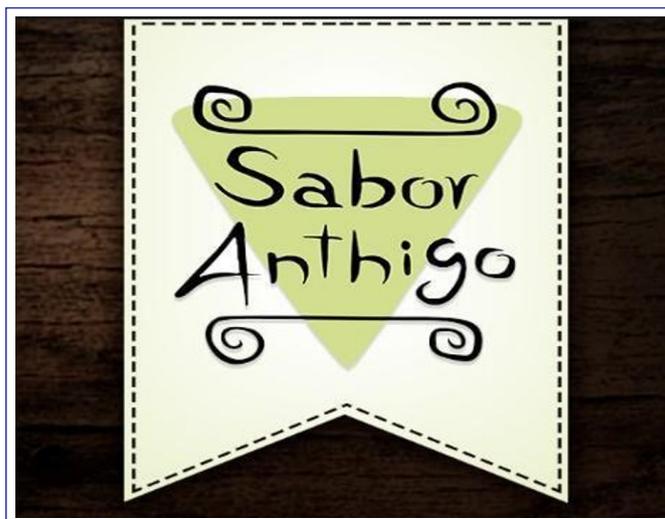
A ideia surgiu como forma de assumir o protagonismo da própria trajetória profissional. Melqui compartilhou sua história de vida, em meio a elogios e lisonjas a dona Patrizia e ao seu aconchegante restaurante. Com a formação de uma amizade incipiente e a promessa de que jamais seria um concorrente naquela praça – ou seja, mercado competitivo num ponto de venda – a empreendedora de sucesso e o decidido futuro empreendedor marcaram alguns novos encontros. A paixão tinha a mesma intensidade, mas era direcionada em sentidos diferentes. Para dona Patrizia, era a oportunidade de ter suas receitas e culinária apreciadas em outra região – “ganhar o Brasil é uma satisfação incrível”, uma espécie de validação de ter “dado certo numa terra estrangeira”. Esse sentimento gerava nela um sucesso psicológico, também importante para a construção de carreira e o desenvolvimento contemplativo de um empreendedor. Ela estava maravilhada com a perspectiva. Por outro lado, para ele, a representação de sucesso era mais material: a grande oportunidade de deixar a morna vida de lado, gerar uma satisfação familiar completa e, sobretudo, ser dono do próprio negócio. Era a consolidação do sonho de empreender. Ele estava seduzido com a possibilidade e tinha o apoio da esposa. Enfim, poderiam voltar para o Rio de Janeiro.

Melqui foi sincero desde o início: “Quero reproduzir esse negócio em minha cidade natal, mas nunca serei seu concorrente em São Paulo.” Ela acreditou, e ele cumpriu com dignidade sua promessa. Será que conseguiria realizar essa transição? Gerenciar um negócio próprio, sem experiência anterior, não é fácil. Empreendedores e gestores devem se preparar e capacitar para tal desafio, gerando as competências necessárias para serem bem-sucedidos e fazerem a devida leitura do ambiente no qual estão inseridos (Sebrae, 2018).

Surge o empreendimento – novos desafios

Em 1997, o Sabor Anthigo nasceu com a proposta de oferecer excelente qualidade na praça, uma “experiência gastronômica única”. Com a elaboração de seu produto nº1, a famosa e inexplorada pizza à lenha, com borda recheada de Catupiry, então novidade na região, o empreendedor consolidou o conceito do Sabor Anthigo. O estabelecimento teve ótima adesão na comunidade, além de comunicar qualidade e excelência, como pretendido.

Figura 1
Atual logomarca do Sabor Anthigo



Fonte: Cedida pelo Restaurante e Pizzaria Sabor Anthigo.

Em seus primeiros anos, o Sabor Anthigo foi um sucesso incrível. Como única pizzaria que usava forno à lenha na cidade, a novidade foi bem acolhida pela população local e pelos moradores de cidades periféricas. A culinária era distinta e excepcional, graças à ajuda inestimável das receitas de dona Patrícia. O ambiente era aconchegante, e o ponto – localização da loja – adequado. O conjunto produtos + serviço correspondia ao simbolismo de uma cantina italiana. Dentro do possível, Melqui tentava reproduzir o simpático comportamento de sua mentora com os clientes. Seu ponto atraía o público da UFRRJ – alunos, técnicos e professores, cerca de 40 mil pessoas, e também da Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuária (Embrapa). As duas instituições ficam a uma distância de 3 km da pizzaria. “Não tem como não dar certo”, considerou Melqui.

Ao longo de sua experiência empreendedora, a prática de precificar de modo correto seus produtos sempre foi uma preocupação e uma dificuldade. Em Administração e em marketing, “as estratégias de precificação são utilizadas para estipular o preço correto de um serviço ou de um produto, não apenas para que um negócio tenha lucro, mas para que se sustente em longo prazo e atenda, de forma psicológica e prática, toda a comunidade de referência daquele negócio” (Calvosa, 2010). Por isso, sua gestão de estratégias de precificação envolve técnicas, procedimentos e destreza.

Em 2002, Melquisedec conheceu um professor de Administração da UFRRJ, frequentador ocasional de seu restaurante. O professor pedia que alguns ingredientes fossem customizados. Em troca, o empreendedor pedia dicas de administração e de marketing. Formou-se uma amizade. Quando surgia uma dúvida em relação a alguma tomada de decisão gestora ou empreendedora, o professor era demandado para sanar tais dúvidas. Porém, o próprio docente esclarecia para Melqui que, por ele ser formado em área distinta do negócio que conduzia e não ter capacitação periódica, precisaria, de tempos em tempos, buscar aperfeiçoar suas competências e habilidades, em razão do dinamismo do mercado, da mudança de desejos dos clientes e dos demais fatores microambientais. Como estudante ou leitor(a), você acredita que, depois de um negócio estar estabelecido e ter certo grau de sucesso, seus fundadores e/ou gestores devem continuar buscando capacitação e desenvolvimento de competências e habilidades? Por quê? Pense, de forma retórica, com seu grupo ou em suas reflexões.

Numa destas ocasiões, de aproveitar a presença no restaurante do professor para pedir *insights* e tirar dúvidas rápidas sobre Administração e marketing, Melqui solicitou o empréstimo de alguns livros que tratassem de estratégia de precificação e formação de preços. Por sorte, eles estavam na pasta do amigo, após um dia de trabalho na universidade. Essa não seria a última de diversas dicas e ideias fornecidas pelo professor, que insistia: “Melqui, você precisa de ajuda profissional especializada. São muitas as variáveis a serem consultadas, compreendidas e tratadas. Uma capacitação o ajudará no desenvolvimento do que você precisa melhorar e no aprimoramento do já faz bem.”

Mais uma vez, porém, o protagonista optou pela alternativa mais rápida e prática, aliada à sua autodenominada “intuição empreendedora”. Com interesse e devoção, ao chegar em casa, ele passou toda a madrugada estudando os livros. Aprendeu que o tema Estratégia de Formação de Preços é subdividido em categorias. De acordo com os autores consultados, tais categorias poderiam envolver as seguintes estratégias: preços distintos, preços competitivos, preços por linhas de produtos ou serviços, preços por imagem e questão psicológica, preços em relação à qualidade do produto (Cogan, 1999; Kotler & Keller, 2019), preços para a sobrevivência organizacional, preços para a aquisição de um padrão de responsabilidade social (Peter & Churchill, 2012) e preços para gerar valor a *stakeholders* (Calvosa, 2010).

Melqui compreendeu que uma estratégia de formação de preços bem elaborada é capaz de explorar ao máximo as possibilidades que o mercado apresenta e, dessa forma, minimizar os possíveis efeitos negativos, como ter prejuízos, falta de competitividade, perda de clientes em seu processo de tomada de decisão e de prática mercadológica. Na verdade, tratava-se de problemas sazonais e periódicos que o acompanhariam durante toda a jornada empreendedora. Entre as categorias analisadas nos livros de marketing, ele percebeu que sua grande questão seria definir que caminho utilizar, de acordo com a estratégia de preços em relação à qualidade do produto. No início da manhã seguinte, rascunhou uma tabela, reunindo tais informações, dedicada a dinamizar sua tomada de decisão empreendedora.

Quadro 1
Estratégia de preços em relação à qualidade do produto

Estratégia	Qualidade do Produto	Aplicação – Direcionados para...	Preço Praticado
<i>Premium</i>	alta	... classes sociais mais altas.	máximo
<i>de Penetração</i>		... rápida penetração de mercado.	médio
<i>de Superbarganha</i>		... rápida introdução no mercado.	baixo
<i>de Preço Alto</i>	média	... lucratividade no curto prazo.	alto
<i>de Qualidade Média ou Comum</i>		... participação aceitável do mercado.	compatível com a qualidade
<i>de Barganha</i>		... atender <i>stakeholders</i> .	baixo
<i>de “Bater e Correr”</i>	baixa	... valorizar o produto/serviço e sair rápido do mercado.	alto
<i>de Artigos de Qualidade inferior</i>		... que a marca já constituída sustente uma baixa entrega de determinado produto/serviço.	médio
<i>de Preços Baixos</i>		... esgotar o estoque e demanda regular.	mínimo

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Calvosa (2010) e Kotler e Keller (2019).

Após elaborar a tabela e seguir a leitura daquele capítulo, Melqui deparou com um conceito que o impactou: o de que o preço deveria trazer o componente do custo do produto ou serviço, o que definiria seu limite mínimo. Porém, também deveria trazer o componente de uma percepção de valor ao cliente, definindo seu limite máximo (Kotler & Armstrong, 2014). Ele concluiu que o preço, dentro de determinado limite, comunicava algo ao cliente. Mas quem era seu cliente? Qual, entre as estratégias de preços em relação à qualidade de seu produto, rascunhadas em sua tabela, mais se enquadrava adequadamente ao seu negócio? Para aumentar seu desconforto, em sua madrugada de leitura, copiou um trecho de um dos livros que dizia: “A qualidade percebida nos produtos ou serviços oferecidos age de forma psicológica no consumidor, o predispondo a desembolsar recursos para a satisfação de suas expectativas. E, um preço baixo poderá ser percebido como baixa qualidade, algumas vezes, de forma inconsciente” (Calvosa, 2010, p. 186).

Em outro livro, destacou um trecho que dizia que as decisões de compra, todavia, podem variar de acordo com o perfil psicológico do cliente (Peter & Churchill, 2012). Praticar a estratégia de precificação associada à qualidade exige análise do mercado consumidor. Na esfera de um restaurante, os preços indicam a qualidade dos alimentos a serem servidos, adicionado ao serviço prestado. A “percepção de qualidade também deve ser percebida no ambiente, no *layout* do restaurante, em sua localização e no atendimento” (Calvosa, 2010, p. 188). Eram muitas questões a serem esclarecidas! Será que o amigo professor estava correto e ele deveria contratar uma consultoria ou buscar um curso de capacitação? “Bom, não tenho esse tempo para investir e seria mais um uso do caixa do negócio que poderia ser revertido num equipamento ou em mais insumos”, pensou Melqui, em sua resistência cultural.

Em 2003, uma decisão de gestão pareceu ser adequada: abrir o estabelecimento durante o dia para servir almoço aos comerciários da região. Além de, claro, manter o atendimento no fim da tarde e noturno, para o público da UFRRJ e da Embrapa. A decisão se mostrou acertada, e o empreendimento cresceu. Lembrando-se das lições de sua mentora, sobre a opinião e a participação dos clientes, Melqui resolveu começar a investir no cardápio, em diferenciação de opções e receitas, em variedades culinárias que passaram a ir além das especialidades italianas, acompanhadas de mudanças no *layout*. O Sabor Anthigo passou a ser a única pizzaria totalmente refrigerada na região e a oferecer muitas dezenas de opções de pizzas, além de pratos de várias nacionalidades distintas. Todas as decisões pareciam acertadas, mas esses investimentos, essas despesas e esses custos teriam de ser diluídos em algum lugar, de alguma forma. Será que a comunidade absorveria o novo preço dos produtos de seu cardápio?

O conceito gastronômico oferecido, alinhado à experiência de consumo, chamou a atenção de todos os públicos. Será que o empreendedor deveria atender a todos os segmentos de sua cidade? O pensamento de “quanto mais clientes, melhor” seria o adequado? Um primeiro *trade-off* – em Administração, situações nas quais existem conflitos de escolha – balançou o empreendedor: “Deverei atender a todas as classes de consumidores”? Para isso, precisaria estabelecer uma estratégia para oferecer os produtos a um preço abaixo de seus concorrentes, a fim de atingir outras classes, antes negligenciadas. Este posicionamento, Estratégia Baseada em Custos (Kotler & Keller, 2019), pressupõe corte nos gastos, insumos mais baratos e aumento do volume de vendas, visando ao ganho em escala. Essa nova estratégia deveria ser implantada? Mas e a decisão anterior de repassar para as pizzas todo o investimento e os gastos com o aumento de funcionários, de armazenamento de novos insumos, de aumento de custos fixos? Melqui ansiava pelo retorno do professor ao restaurante.

Com o tempo, figuras públicas da cidade, reitores e pesquisadores da UFRRJ, prefeito e vereadores, bem como funcionários de carreira da Embrapa, passaram a usar a pizzaria para confraternizações, extensão de reuniões e levar as famílias. Ou seja, tratava-se de um público mais exigente e com maior capacidade financeira, que costuma demandar serviços e produtos diferenciados. Mesmo com as dificuldades teóricas e acadêmicas, na prática, a intuição do empreendedor passou a consolidar o modelo de posicionamento Estratégia Baseada em Diferenciação, que permite uma proposta de valor percebida pelos clientes e adesão de vantagem competitiva por se diferenciar em relação aos concorrentes numa praça, em razão de um conjunto de fatores (Kotler & Keller, 2019).

O empreendedor ponderou e abandonou a ideia de atingir todos os públicos, pelo menos naquele momento. Mas a ideia não lhe saía da cabeça: “Talvez, um público para o dia e outro para a noite.” Isso ainda precisaria ser amadurecido. Para isso, conversaria com o amigo-professor assim que possível. De fato, seu restaurante não era igual aos outros, e a qualidade do “pacote italiano” o diferenciava dos demais. A variedade, então, era incapaz de ser copiada. Será possível atender a vários públicos ao mesmo tempo ou implantar duas estratégias distintas de precificação no mesmo negócio? O que o professor aconselharia?

O que o senhor Bahia desconsiderava era que a estratégia baseada em diferenciação exige uma gama de serviços adicionais e insumos mais caros, e algumas das especiarias mais caras não tinham tanta aceitação e rotatividade. Porém, geram impacto no negócio, com maior custo de estocagem, eventuais perdas de validade, relação com mais fornecedores etc. Com esse desafio, será que o empreendedor deverá alterar a estratégia organizacional, alternando entre a baseada em custos e em diferenciação, como ponderou antes? As reflexões de gestor giravam em torno de muitas dúvidas: “Para manter essa ideia de diferenciação, preciso arcar com maiores despesas e gastos, mais insumos, maior necessidade de armazenamento, mais maquinários e equipamentos... Mais problemas para resolver, e ainda tenho outros. Por outro lado, um preço baixo lotará o salão, mas diminuirá a lucratividade e afastará o público elitizado. Porém, reduzirei despesas e custos, enquanto a estratégia mista fará o negócio perder seu conceito. E quais seriam os parâmetros para praticar um preço, o posicionamento ou os critérios de divulgação de cada público?”, eram suas ponderações, após mais uma noite sem dormir.

Melqui passou a apostar em vender um volume maior de pedidos e, com isso, acatou parte da estratégia de custos. Em 2004, o Sabor Anthigo começou a realizar entregas em domicílio, com pedidos por telefone. Essa foi a principal inovação no negócio por muitos anos. A capacitação profissional e a contratação de uma consultoria não foram executadas. Os preços oscilaram para “puxar” a demanda ou cobrir as despesas durante a década seguinte, de forma empírica, com pequenos ajustes para mais ou para menos, de acordo com o movimento e a concentração de clientes. E, claro, de acordo com a ação dos concorrentes, com os quais o senhor Bahia nunca deixou de se preocupar de forma excessiva, não no propósito de valor do negócio.

Em uma década, o negócio funcionou com altos e baixos, com pequenas modificações e mudanças para estimular a demanda de modo empírico, assim como oscilação de preços e de itens no cardápio. Ele viu o restaurante, vez ou outra, com o salão vazio ou cheio, com o retorno de antigos clientes ou uma nova onda de consumidores. Optava por experimentar, utilizando a intuição, alguns *insights* pessoais, conselhos de outros empreendedores e dicas rápidas do amigo-professor. Em 2015, o negócio começou a estar presente nas redes sociais. Nelas, por meio de fotos e vídeos, o desejo ao consumo era incentivado. Em 2019, duas decisões foram tomadas: expandiu o cardápio para *delivery* de 32 para 47 sabores de pizza e começou a servir os nada italianos hambúrgueres artesanais, petiscos e porções. Isso começou a descaracterizar a ideia inicial: apresentar o estabelecimento como uma cantina italiana, numa experiência gastronômica em nicho específico.

Os objetivos do empreendedor para seu negócio não estão claros para ele mesmo: ganhar o maior lucro possível com maior volume de vendas em determinadas épocas do ano, gerar um conceito de produtos/serviço *Premium* na região, ter maior diferenciação entre os restaurantes da região, alcançar o público mais popular, oferecer um produto mais barato que seus concorrentes? Será que um negócio consegue atender a todos esses critérios ao mesmo tempo, ao longo do ano, ou algumas dessas iniciativas são antagônicas?

Faça anotações sobre o que a leitura, até esse ponto, despertou em você e suas impressões sobre o negócio e o comportamento empreendedor.

Sucedem outros desafios

Para deixar o empreendedor mais inquieto e angustiado, o negócio enfrenta um problema de sazonalidade. Por mais ou menos três meses por ano, os estudantes da UFRRJ não estão na cidade, há as férias docentes e algumas greves em universidades públicas. Assim, uma expressiva fração desses cerca de 40 mil clientes efetivos, potenciais ou prospectivos do Sabor Anthigo, não estão disponíveis. Um grande incômodo é compreender como sustentar o negócio em longo prazo, em tempos de sazonalidade, quando o restaurante, parcialmente vazio, não consegue manter uma estratégia de diferenciação.

Outras ansiedades ainda incomodam e trazem indecisões ao protagonista: a cidade tem uma enorme iniciativa empreendedora, simbolizada pela entrada de novos concorrentes no setor. Tal iniciativa é fruto da capacitação de empreendedores da região pelas ações de extensão promovidas pela UFRRJ, direcionadas ao desenvolvimento de estudantes e cidadãos de Seropédica. O senhor Bahia observa ainda que, ano após ano, uma parte da comunidade universitária se fixa permanentemente na cidade. Se, por um lado, aumenta a quantidade de prospectivos clientes, por outro, profissionais ávidos por uma fatia desse mercado veem no ramo alimentício de varejo, por ter uma baixa barreira de entrada – obstáculos que podem se apresentar numa praça para dificultar a entrada de novos competidores –, uma oportunidade de atender a toda essa demanda.

Por fim, a nova realidade dos aplicativos de entrega roubam a experiência do cliente, de reunir toda a família e os amigos num salão tão aconchegante e singular. Salão como o do seu restaurante, com mais de cem assentos, climatizado, em área nobre da cidade, o qual, parcialmente vazio, se torna custoso demais. “Aplicativos malditos! Já não estavam bons os problemas que eu tinha de administrar?”, considerava o antes otimista e agora taciturno Melqui, que tem observado seu negócio com um olhar atento de dentro para fora. Mas algumas tendências e mudanças ambientais, que surgem de fora para dentro, podem mudar de modo radical as formas de empreender e gerir empresas. Por exemplo, passa-lhe despercebido que, no cenário do varejo na Era Digital, outras oportunidades e novos recursos estão em constante evolução. São desafios ainda não totalmente compreendidos por acadêmicos e pesquisadores, que envolvem inovação, virtualidade, transformações sociais, estratégias de comunicação, captação e manutenção de clientes, de forma eletrônica e responsiva (Villanova, et al., 2021).

Será que ele aceitaria mudar seu estilo de gestão para uma mais descentralizada e/ou incorporaria novas tecnologias e oportunidades? Será que alguma capacitação conseguiria sanar as dúvidas ou conduzir o negócio para novos rumos? São muitos desafios e dúvidas. Ele tinha apenas duas certezas: a de que a próxima geração familiar não desejaria continuar o negócio e a de que, “se estivesse ainda empregado como veterinário de uma grande fazenda, já estaria quase aposentado [...]”, são os desabafos de nosso protagonista.

Ações estratégicas e decisões empreendedoras

O prestígio do estabelecimento pode ser percebido pela propaganda boca a boca, sua principal forma de divulgação. O senhor Bahia usa ações sociais e a crença da qualidade associada aos seus produtos como principais ações de divulgação e publicidade. No que diz respeito a ações estratégicas no negócio, ainda não estabelece um comportamento gestor com base numa capacitação avançada de práticas de marketing (Sebrae, 2018). No Quadro 2 foram reunidas algumas ações estratégicas que o gestor poderia utilizar, aconselhadas numa de suas conversas informais por seu amigo-professor.

Quadro 2
Ações estratégicas possíveis de serem implantadas no Sabor Anthigo

Ações estratégicas possíveis no negócio, mas que o gestor ainda NÃO aplica...		Fundamentação
1	Optar por propaganda de alto impacto, em um esforço de marketing para divulgar o ponto de venda e atingir novas mídias e o público de classes mais altas.	Kotler e Keller (2019)
2	Divulgar os principais pratos e receitas, em forma de degustação nos arredores do Sabor Anthigo (<i>merchandising</i>), também, na UFRRJ e na EMBRAPA.	Peter e Churchill (2012)
3	Utilizar embalagens inovadoras, tecnológicas ou altamente diferenciadas, que poderiam substituir campanhas publicitárias e comunicar valor ao público-alvo.	Kotler e Keller (2019)
4	Idealizar e executar de um plano de marketing para definir ações estratégicas de longo prazo, ajudar a concentrar esforços para tirar proveito das oportunidades do mercado.	Calvosa (2008)
5	Usar displays, figuras chamativas no ponto de venda ou realces de imagens organolépticas, que reforçam a recompra do produto e são responsáveis por 74% das decisões de compra no interior do estabelecimento.	Gorji e Siami (2020); Kotler e Keller (2019)
6	Estabelecer um posicionamento por meio de estratégias de marketing, diferenciando o seu produto e serviço em relação aos produtos e serviços dos concorrentes naquela praça, na mente dos clientes.	Peter e Churchill (2012)
7	Realizar ações para alcançar prospectivos clientes em trânsito, como o <i>Mobile Marketing</i> , com propaganda atrativa baseada nas proximidades do empreendimento, para conquistar um público volante.	Kotler e Keller (2019)
8	Contratar uma gestão especializada, na figura de um profissional de mercado que pudesse compreender as demandas sociais, culturais e tecnológicas atuais da sociedade e do negócio.	Calvosa (2008)

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Calvosa (2010), Gorji e Siami (2020), Kotler e Keller (2019), e Peter e Churchill (2012).

Essas ações são utilizadas ao ensinar classes de estudantes a se capacitarem frente aos novos desafios da gestão comercial e mercadológica. Diversas teorias e orientações na área de marketing sugerem ser eficientes para dinamizar as ações no negócio e suportar uma estratégia de precificação aliada à percepção de qualidade do produto, num mercado segmentado. “Segmentar um mercado significa escolher um grupo de consumidores com necessidades homogêneas, para o qual a empresa poderá fazer uma oferta mercadológica adequada” (Calvosa, 2010, p. 93). O processo de segmentação requer que sejam identificados os fatores que afetam as decisões de compras dos consumidores. A falta de planejamento, uma das principais causas para o fracasso dos empreendimentos, também se encontra na indefinição de público-alvo (Sebrae, 2020), e a identidade do negócio, sobretudo de quem são os clientes, parece oscilar para Melqui ao longo do tempo, o que reflete, por exemplo, em sua dificuldade para precificar corretamente seus produtos e estabelecer estratégias ao seu negócio. O professor sugeriu que ele lesse nos livros emprestados de marketing um pouco sobre *mix* de marketing – grupo de variáveis controláveis que uma organização reúne para atingir o público-alvo – e como esse conceito poderá ajudar em sua capacitação e posicionamento. Melqui destacou a figura a seguir como importante para ajudá-lo a compreender o assunto.

Figura 2
Os 4Ps do mix de marketing



Fonte: Kotler e Keller (2019).

Para uma tomada de decisão adequada, como sugerido pelo professor, o senhor Bahia deveria tentar associar à sua percepção correta do *mix* de marketing a devida segmentação de mercado, para a definição de uma ação estratégica. O professor também o aconselhou a refletir sobre os conceitos de custo, valor e preço até sua próxima visita.

Quadro 3
Comparação entre elementos que afetam a estratégia e as decisões de precificação

Custo	Pela ótica do empreendedor é o gasto necessário para produzir o determinado produto ou serviço. Um dispêndio gerado necessário para a produção de riqueza em uma organização. Diferencia-se de despesa que são os gastos administrativos ou que não contribuem diretamente para a produção do negócio ao qual a organização está inserida. Dividem em dois grupos: diretos e indiretos.
	Pela ótica do cliente é o somatório de ações sofridas ou que se espera experimentar para avaliar, obter, utilizar ou descartar um produto ou serviço.
Valor	Valor é diferente de preço, pois envolve um significado para quem julga o seu recebimento ou experimentação. É um símbolo que pode variar de acordo com o tipo, a classificação, as expectativas e as ansiedades de cada cliente. A fidelidade do cliente está na percepção de valor.
	O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que esperam de um determinado produto ou serviço. Um cliente pode perceber “valor” em um produto ou serviço, enquanto, outro, não, embora, ambos pagando o mesmo preço.
Preço	O preço dos produtos e serviços é uma ‘ferramenta estratégica’ gerada a partir de uma equação definida com clareza e compreensão do valor e dos custos do negócio.
	Não é possível determinar preços competitivos para o negócio de forma independente ao estudo, a análise e a consideração do <i>mix de marketing</i> .
(Custo + Valor)	Não se deve gerar um preço ou o sustentar sem uma estratégia de atuação no mercado claramente definida e planejada anteriormente.
	Um erro comum é estabelecer o preço com base nos custos internos do negócio e aplicar margens percentuais sobre eles, com base nas margens do setor. Outro erro: não os rever de acordo com as mudanças de mercado ou de estratégia organizacional.
	É sempre uma relação de “troca”. Dá-se algo (geralmente monetário) com a expectativa de receber algo (geralmente psicológico, somado ao produto ou serviço entregue): conforto, apreciação, experiência vivida, saciedade, comunicação, entretenimento, lazer, solução de um problema <i>etc.</i>

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Calvosa (2010) e Kotler e Keller (2019).

Esse conjunto de conceitos também está relacionado com uma resolução da ponta da cadeia de decisões que tanto o incomoda como gestor e afeta sua principal deficiência e preocupação gestora: a precificação (Galvão, Silva, Santos, & Raboni, 2016). Como o protagonista poderá ser auxiliado a aplicar tais conselhos e aplicações práticas de marketing?

Compreensão da demografia do ambiente e do *fit* do negócio

A Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel, 2019) realizou uma pesquisa com consumidores das classes A, B e C. Esse público, de 3 a 5 vezes por mês, se alimenta 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 2020, em Seropédica, apenas cerca de 15 mil cidadãos eram trabalhadores com emprego permanente, representando menos de 20% dos moradores com constante poder de compra. Somado a esses números, ainda há a população migratória que frequenta a cidade somente quando as aulas universitárias estão ativas. Diante de tantos desafios, como modelar o negócio?

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 forma adequada, evitando perdas. De que maneira essa informação poderá ser útil para o empreendedor? O Sabor Anthigo, em geral, pode perceber que a média salarial da população de Seropédica parece não ter *fit* (adequação) com o negócio, entre a parcela fixa de moradores e o público volante da cidade. As estatísticas apontam que seu público-alvo não são todas as pessoas da região, e sim pessoas com maiores salários, que se preocupam mais com o valor agregado e a experiência do que com o preço. Por que Melquisedec Bahia deverá compreender a demografia da região? Ela afeta diretamente o negócio. Esse critério poderá ser importante para tomada de decisões futuras. Faça anotações!

O modelo mental do protagonista em relação à concorrência e visões finais sobre precificação

Entre tantas variáveis complexas a serem analisadas, a concorrência é um importante ponto a ser estudado. De igual modo, a estrutura de custos representa um fator crucial para traçar estratégias, posicionamento e precificação, que está ligada ao funcionamento das estratégias usadas por uma organização, ajustando uma eficiência de mercado (Galvão et al., 2016). Por ser do ramo de alimentação no varejo, os custos variáveis estão ligados aos preços dos insumos utilizados. Empreendedores sem capacitação fazem com que sua precificação seja baseada somente em custos. A prática utilizada com recorrência entre os pequenos empreendedores, o *markup* – índice para a formação do preço de venda, sempre aplicando um percentual sobre o custo dos produtos pressupõe que o mercado tem total capacidade para absorver a oferta. No entanto, nem sempre funciona assim, pois nessa conta não são incluídos despesas, impostos e todos os demais encargos que incidem na venda. O principal fator a ser analisado para a formação do preço deverá ser a estratégia do negócio.

O varejo também tem se destacado, segundo pesquisadores contemporâneos (Pantano, Pizzi, & Rogers, 2021), por ser uma área que incorpora novas tecnologias, estratégias de gestão diferenciadas, decisões rápidas e inteligentes, apesar de ter uma educação empreendedora com perspectiva limitada, por parte de universidades ou órgãos de fomento. Essa limitação na educação empreendedora gera diversas dúvidas, como qual é o melhor momento para se comunicar com os clientes, como atrair os compradores para o estabelecimento e como cultivar um relacionamento de longo prazo com os clientes (Villanova et al., 2021).

Algo que incomoda nosso empreendedor é que os insumos sofrem bruscas variações de preço em certas épocas do ano, haja vista que estão sujeitos a determinadas variáveis, como clima, disponibilidade dos poucos fornecedores, greves em determinados setores, oscilações de safra etc. Não é adequado nem viável modificar os preços do cardápio a cada variação nos preços dos insumos ou oscilações das vendas. Outros complicadores observados são a variação da população do município, os recessos, as greves e as férias da UFRRJ, da Embrapa e da prefeitura. Algumas dessas são variáveis incontroláveis, oriundas do macroambiente (Kotler & Keller, 2019). Em relação ao microambiente, pode ser observada uma pesquisa primária realizada em Seropédica, na qual o professor de administração conseguiu montar uma tabela para identificar a precificação de pizzarias e restaurantes, aproximadamente do mesmo porte do Sabor Anthigo, em relação ao seu produto nº 1, que totaliza cerca de 60% de todos os pedidos.

Quadro 4
Preços praticados pelas pizzarias concorrentes da região em relação ao Sabor Anthigo

	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C	Sabor Anthigo
Pizza Pequena	-----	R\$ 25,00	R\$ 27,00	-----
Pizza Média	R\$ 35,00	R\$ 30,00	R\$ 33,00	R\$ 28,00
Pizza Grande	R\$ 42,00	R\$ 38,00	R\$ 37,00	R\$ 44,00

Fonte: Dados da pesquisa.

O professor baseou a pesquisa apenas no critério preço do principal produto em relação ao produto similar dos concorrentes. Mas o Sabor Anthigo tem o melhor ponto, maior espaço de salão, melhor climatização e maior variedade de cardápio em relação aos concorrentes. Somando essas informações, o que você acha do preço médio praticado por Melqui, com base em seu produto nº1, em comparação com os outros estabelecimentos? Parece condizente com a estratégia baseada em diferenciação? Os preços refletem custo e valor, levando em consideração ambiente refrigerado, maior salão entre as pizzarias da região e variedade oferecida, itens de exclusividade existentes apenas no Sabor Anthigo, além da experiência que o empreendedor oferece aos clientes? Nesse ponto da leitura, vale parar uns instantes e lembrar as principais informações repassadas sobre o negócio, sobre o empreendedor e sobre alguns de seus desafios. Talvez, para maior ganho em sua ponderação, devam-se realizar algumas anotações sobre suas impressões e opiniões até o momento.

O Sabor Anthigo foi a primeira pizzaria com a proposta de pizza à lenha, com borda recheada de Catupiry e inovação em sabores não tradicionais. Isso deveria lhe garantir em torno de uns 30% do *market share* – parcela de participação de mercado alcançada por um negócio – de acordo com algumas teorias de marketing (Calvosa, 2010). Seus produtos são geralmente listados como os melhores ou o melhor da cidade. Contudo, não são esses fundamentos nem essa concorrência que mais incomodam Melqui.

Com o passar dos anos, o comércio informal de *fast-food* em *trailers* e barracas também foi crescendo. Esse fato específico o incomoda sobremaneira. Ele julga uma concorrência desleal, por não assumirem impostos, taxas, custos de energia elétrica e do imóvel, como ele o faz. Observe as palavras de Melqui sobre isso:

O homem do *trailer* vende pizzas bem mais baratas do que o Sabor Anthigo e ainda consegue ter maior lucratividade. Pago todos os impostos, encargos de funcionários, alvará de funcionamento, IPTU, taxa de bombeiros, conta de energia, água e dedetização periódica... Isso é uma concorrência desleal. Somos obrigados a reduzir o preço para tentar competir, mas não dá. É impossível. Quem iria jantar no Sabor Anthigo pode resolver comer lá, pois é muito mais barato.

A pizza do ambulante varia em torno de R\$ 6,00 a R\$ 15,00, e tal comércio não foi listado entre os concorrentes do Sabor Anthigo pelo professor. O comércio informal na cidade é grande. Esse *trailer* citado, em especial, fica a uns 30 metros da porta de seu estabelecimento. Será que o ambulante é, de fato, um concorrente do Sabor Anthigo? Você imagina o prefeito, um professor universitário, um funcionário da câmara ou da Embrapa, quase todo o público de alunos da UFRRJ e seus convidados comendo em pé, numa calçada, ou disputando espaço num par de mesas enferrujadas em plena rua? Imagina a comemoração de formaturas, promoções num emprego, festas familiares, encontro entre namorados, fechamento de uma parceria de negócios ou o prazer de ter uma experiência enriquecedora e plena no ambiente promovido pelo ambulante, com seu cardápio de quatro variedades?

Kahneman (2013) explica que muitos gestores, responsáveis pela tomada de decisão em suas empresas, têm algo que ele chama de ilusão de controle. Ou seja, há concentração e foco no que se sabe fazer, tem-se algum domínio ou monitoramento e costuma-se negligenciar o que não se sabe fazer ou aquilo sobre o qual não há domínio, fazendo com que confiem em suas crenças internas, levando ao erro. Sem dúvida, a parte que não se sabe fazer ou sobre a qual não se tem controle sempre será maior e mais crítica do que a parte que se sabe fazer. Será que esse poderá ser um apontamento do modelo mental de nosso empreendedor? Empreendedores/gestores deverão confiar apenas em suas intuições, ou também levar em consideração um modelo de capacitação externa?

Para Villanova et al. (2021), a visão atual de competitividade no varejo é levar a mensagem certa para o comprador ou consumidor certo, na hora certa, conforme o professor aconselhou ao gestor em seu último encontro. E ele quer seguir essa premissa! Por isso, como gestor, resolveu tomar uma decisão no curto prazo, como estratégia inicial para deixar seu estabelecimento mais lucrativo, reativo e ajustado à realidade que o cerca. Algumas ideias, porém, são antagônicas e levarão o negócio para caminhos distintos. Qual deverá ser a decisão mais ajustada? Como ajudar Melqui a ponderar sobre todas essas questões, seus desafios, suas dúvidas e o desejo de ver o empreendimento voltar a ter o sucesso que já alcançou no passado? Esta será sua missão, junto com seu grupo de trabalho: trazer respostas enriquecedoras e sustentáveis ao gestor do Sabor Anthigo.

O dilema do empreendedor/gestor do Sabor Anthigo

Você deverá ajudar o empreendedor a tomar decisões importantes e estratégicas para que seu negócio longo atinja e estabilidade e se desenvolva de modo estratégico. Com base na biografia de senhor Bahia, no histórico do negócio Sabor Anthigo, na segmentação do público, na sazonalidade e na demografia da região, além da estratégia de precificação que compõe o *fit* do negócio, reflita com seu grupo sobre as alternativas a seguir, em formato de ações empreendedoras/gestoras excludentes. O protagonista só poderá tomar uma entre todas as decisões a seguir. Dessa vez, o professor deixou os alunos responsáveis pelo próximo aconselhamento.

Decisão 1: Adotar somente a estratégia organizacional baseada em custos, em todos os canais de vendas e turnos, o que geraria um impacto na estrutura física, no *layout*, no público-alvo, na execução de preços do cardápio, no tipo de propaganda e na identificação de uma nova concorrência. Nesta opção, defenda a decisão e liste quais impactos e mudanças seriam esses sobre os quais o próprio senhor Bahia tem clareza.

Decisão 2: Manter a estratégia organizacional baseada em diferenciação, porém potencializando aspectos envolvendo novas estratégias de divulgação, novas parcerias, novos preços, novas formas de agregar valor e de estabelecer uma vantagem competitiva sobre os atuais e verdadeiros concorrentes. Nesta opção, defenda a decisão explicando quais práticas deveriam ser descontinuadas e que novas ações deveriam ser adotadas.

Decisão 3: Transferir a gestão do Sabor Anthigo para um gestor profissional e usar o tempo livre para se associar a novos grupos de empreendedores. Assim, o senhor Bahia atuaria como um consultor do negócio, a fim de encontrar novas formas alternativas de gerar receitas nos meses de baixa lucratividade em razão da sazonalidade ou incorporar novas tecnologias. Nesta opção, os custos fixos do estabelecimento aumentariam, além da preocupação com a possível perda de identidade do negócio, tão associada à figura tradicional de Melqui, um cidadão conhecido e exemplar da cidade. Faça uma lista de soluções para minimizar o problema da sazonalidade e da concorrência. Cite a primeira decisão do novo gestor, com base no Quadro 1.

Decisão 4: Gerar uma estratégia mista baseada em custo para o consumo fora do ambiente do restaurante, por meio de aplicativos, pedidos por telefone e entregas, o que poderia envolver algumas parcerias locais – com preços acessíveis, populares, e cardápio reduzido – e relação com a demografia da região, mas manteria a estratégia baseada em diferenciação, com foco na experiência gastronômica – com preço mais elevado, maior variedade e serviço personalizado – para o consumo na estrutura do restaurante. Nesta opção, defenda como o negócio poderia estar orientado ao mesmo tempo para duas estratégias distintas e como não gerar uma perda de identidade do negócio e danos no longo prazo. Seria viável o negócio funcionar com dois nomes distintos?

Uma das quatro decisões anteriores ajudará o empreendedor a atingir a questão de pesquisa do trabalho, seu dilema como protagonista: como estabelecer um *fit* de negócio viável, que comunique valor aos clientes e siga uma estratégia que proporcione estabilidade e sucesso ao empreendimento?

NOTAS DE ENSINO

Precificação, estratégias e decisões empreendedoras: market fit e análise da concorrência no caso Sabor Anthigo

Resumo

O presente caso de ensino retrata a realidade de uma pequena empresa longeva – o Restaurante e Pizzaria Sabor Anthigo – e tem por objetivo contextualizar dificuldades reais apresentadas por um empreendedor e confrontadas com estatísticas do setor, como mudanças ambientais, culturais, econômicas, demográficas e sociais experimentadas, alinhadas às teorias de marketing usadas em sala de aula. Os dados do caso de ensino foram coletados de 2 entrevistas direcionadas ao empreendedor e de documentos fornecidos por ele, além de ter sido feita uma pesquisa em estabelecimentos da região e em órgãos de fomento ao empreendedorismo. Optou-se por inserir, ao longo da história de vida e empreendedora do protagonista, Melquisedec Bahia, proposições práticas, dúvidas e possíveis objeções comerciais vivenciadas por gestores e estudantes de Administração e áreas afins, de graduação ou pós-graduação. O protagonista apresenta ansiedades gestoras/empreendedoras e indagações: como precificar corretamente produtos e serviços, segmentar o público-alvo, enfrentar a sazonalidade, identificar a concorrência e ajustar o negócio? A pesquisa tenta responder à seguinte pergunta: como estabelecer um fit de negócio interessante, viável, que comunique valor para os clientes e siga uma estratégia que proporcione estabilidade e sucesso ao empreendimento? Essa metodologia ativa buscará estimular a conexão entre desafios profissionais e a realidade do participante, a fim de desenvolver a dramatização profissional.

Palavras-chave: Market fit. Precificação. Análise da concorrência.

Pricing, strategies, and entrepreneurial decisions: market fit and competition analysis in the case of Sabor Anthigo

Abstract

This teaching case portrays the reality of a long-lived small company – the Restaurant e Pizzaria Sabor Anthigo. It aimed to contextualize real difficulties presented by an entrepreneur, confronted with sector statistics, environmental, cultural, economic, demographic, and social changes experienced by the enterprise, in line with marketing theories used in classrooms. The data used in the teaching case were collected in two interviews aimed at the entrepreneur and in documents provided by him, in addition to research in establishments in the region and agencies that promote entrepreneurship. It was decided to insert throughout the life and entrepreneurial history of the protagonist, Melquisedec Bahia, practical propositions, doubts, and possible commercial objections experienced by managers and administration students (and related areas), undergraduate or graduate students. The protagonist presents managerial/entrepreneurial anxieties and questions, such as: correctly pricing products and services; segment his target audience; face seasonality; identify the competition; adjust his business. The research question was: can you establish an interesting, viable business fit that communicates value to a certain audience and follows a strategy that provides stability and success for the enterprise? This active methodology encourages the connection between professional challenges and the participant's reality to develop professional dramatization.

Keywords: Market fit. Pricing. Market competition.

Fijación de precios, estrategias y decisiones empresariales: market fit y análisis de la competencia en el caso "Sabor Anthigo"

Resumen

El presente caso de enseñanza retrata la realidad de una pequeña empresa longeva – el Restaurante e Pizzería Sabor Anthigo – y tiene como objetivo contextualizar las dificultades reales presentadas por un emprendedor, frente a las estadísticas del sector, como cambios ambientales culturales, económicos, demográficos y sociales que vive la empresa, alineadas con las teorías de marketing presentes utilizadas en las aulas. Los datos del caso docente fueron recolectados en dos entrevistas dirigidas al emprendedor y en documentos proporcionados por él, además de investigaciones en establecimientos de la región y agencias que promueven el emprendimiento. Se decidió introducir a lo largo de la vida e historia emprendedora del protagonista, Melquisedec Bahía, propuestas prácticas, dudas y posibles objeciones comerciales vividas por gestores y estudiantes de Administración (y áreas afines), de graduación o posgrado. El protagonista presenta inquietudes y cuestiones gerenciales/empresariales, tales como: cómo fijar correctamente el precio de productos y servicios; segmentar su público objetivo; afrontar la estacionalidad; identificar la competencia y ajustar su negocio. La cuestión investigada fue: cómo establecer un fit de negocio interesante y viable que pueda agregar valor a un determinado público y siga una estrategia que proporcione estabilidad y éxito a la empresa. Esta metodología activa buscará fomentar la conexión entre los desafíos profesionales y la realidad del participante para desarrollar la dramatización profesional.

Palabras clave: Market fit. Fijación de precios. Análisis de la competencia.

Questões de discussão propostas e suas possíveis soluções

Questão 1 (valor 15 pontos) – Quais são os principais desafios gerenciais de Melquisedec Bahia, apesar de ter um negócio estabelecido e longo? Recorte didático: capacitação empreendedora e gestora.

Resposta: Seus principais desafios são: precificar adequadamente os produtos do estabelecimento, de forma que seja um instrumento estratégico de posicionamento e gerador de entradas de caixa; lidar com a sazonalidade que a cidade enfrenta ao longo do ano, na qual boa parte do público-alvo deixa temporariamente de consumir seus produtos; reconhecer quem são seus concorrentes já estabelecidos, os novos entrantes e quais atores não são concorrentes; definir que estratégia organizacional deverá seguir, por identificar que público-alvo deseja atender.

Questão 2 (valor 15 pontos) – Quem são, de fato, os concorrentes do Sabor Anthigo e em quais critérios tal estabelecimento se diferencia deles? Recorte didático: análise de concorrência.

Resposta: Os concorrentes do Sabor Anthigo não são *trailers*, *foodtrucks* e barracas ambulantes, e sim estabelecimentos com salão para alimentação no local e que podem oferecer produtos e serviços semelhantes ou substitutos aos do Sabor Anthigo, direcionados a pessoas com maior poder aquisitivo e alvo numa experiência gastronômica. O estabelecimento se diferencia dos seus reais concorrentes, principalmente, por *layout*, organização inspirada numa cantina italiana, tamanho do salão, oferta de ambiente totalmente refrigerado, insumos e ingredientes diferenciados, conceito de tradição que adquiriu na cidade.

Questão 3 (valor 18 pontos) – Qual é a diferença entre preço, custo e valor em marketing? Depois, aplique o conceito ao Sabor Anthigo por meio de uma exemplificação. Como a falta de compreensão desse ponto teórico impacta o empreendimento? Qual é a importância de precificar adequadamente produtos/serviços numa empresa de mercado? Recorte didático: estratégia de precificação.

Resposta: As diferenças conceituais podem ser verificadas no Quadro 3. É necessário destacar que custo não é despesa e envolve sempre um desembolso monetário. Valor não é algo tangível ou que possa ser comprado, pois é conquistado ou experimentado com base numa percepção. Preço é uma composição entre custo e valor, que envolve uma estratégia organizacional e uma oportunidade de aproximar-se e permitir uma adequada comunicação com um público ou afastar-se dele. Não distinguir tais elementos pode gerar diversos problemas organizacionais. A proposta de exemplificação deverá ser analisada caso a caso.

A falta de compreensão gera a dificuldade em definir um segmento de atuação. Um preço muito baixo comunica um produto sem grande importância, de alto giro, facilmente obtido e com maior capacidade de frequência de uso. Um preço muito alto comunica grande importância, escassez, dificuldade em obter ou experimentar, exclusividade, customização. A precificação envolve também a imagem organizacional, o uso e a rotatividade de estoque e de espaço físico, estratégia organizacional, necessidade de maior ou menor expressividade em sua praça, propaganda, parcerias estratégicas, investimentos em tecnologia e inovações, entre outros fatores que podem ou não estar presentes quando se estabelece uma precificação adequada. Daí a importância desse tema, principalmente para negócios novos ou pequenos e médios, que são mais sensíveis aos erros envolvendo gestão comercial e mercadológica.

Questão 4 (valor 22 pontos) – Entre as ações estratégicas possíveis no negócio, que o gestor não aplica em seu empreendimento sugeridas no Quadro 2, selecione a que o grupo acredita trazer maior impacto positivo para o estabelecimento. Caso implantada, qual seria o impacto para o negócio? Recorte didático: Estratégia de posicionamento; capacitação empreendedora e gestora.

Resposta: Ação Estratégica () do Quadro 2.

Livre. Contudo, qualquer ação estratégica possível de ser implantada no Sabor Anthigo deverá levar em consideração os esforços da gestão, do ambiente e das oportunidades para compreender o momento no qual o estabelecimento está envolvido. As ações estratégicas listadas no Quadro 2 pressupõem que o estabelecimento convergirá e resgatará sua missão original, pois, num primeiro momento, foi a estratégia que permitiu ao negócio ter o maior *market share* da região e maior margem de lucro. Não existe ação mais certa ou mais errada. A análise da resposta deverá ser feita com base no raciocínio coletivo do grupo sobre o melhor direcionamento, a fim de que o protagonista do caso atinja seus objetivos e tenha uma resolução razoável, fundamentada no material didático utilizado no caso, para a solução de seu dilema.

Questão 5 (valor 30 pontos) – Entre os dilemas apresentados na Seção 2.8, identifique qual das ações empreendedoras/gestoras senhor Bahia deverá escolher, na visão do grupo, para iniciar o processo de *fit* do negócio, de modo que seu estabelecimento seja mais lucrativo, estável e ajustado à realidade que o cerca. Justifique com base nas informações do texto, podendo ser agrupadas informações e ensinamentos de seu(s) livro(s) didáticos(s) usado(s) da disciplina.

Resposta: Decisão ().

Livre. Não existe resposta certa ou errada na seleção de uma possível solução para um caso de ensino dessa natureza. É necessário observar a coerência das respostas às questões anteriores e como o grupo defende uma estratégia que não seja apenas um palpite, mas que tenha relação com o material didático, para a resolução do dilema. O grupo deverá levar em consideração a análise dos seguintes pontos: quem é o público-alvo do Sabor Anthigo; quem são seus concorrentes; que estratégia de precificação será utilizada; como comunicar essas decisões gerenciais para a comunidade, os funcionários e os clientes; que ação gerencial deverá ser a primeira a ser tomada pelo empreendedor para reverter o atual cenário de insatisfação e de perda de lucratividade? Esses pontos anteriores poderão servir de apoio ao facilitador ou ao grupo para gerir e mediar as discussões, após a entrega do caderno de respostas, com a adoção de uma dinâmica de resgate do caso, com a participação da turma.

Preparação para o caso, aplicação em sala e pós-atividade

Como a preparação e a aplicação do caso em sala de aula, três fases de execução foram projetadas para essa dinâmica.

Fase 1 – Preparação: Recomenda-se que os alunos tenham acesso à leitura do texto do caso de ensino (*teaching case*) com antecedência mínima de uma semana. Os grupos, entre quatro e seis participantes, podem ser definidos com a mesma antecedência. O professor/facilitador deverá estimular que os alunos/participantes realizem anotações pessoais e em grupo e as levem para o dia da atividade. Nesse tipo de atividade, a consulta ao material didático e eletrônico estimula o processo de ensino-aprendizagem. O facilitador deverá se certificar de que os participantes já têm capacitação teórica nos seguintes temas: conceito de marketing, estratégia de posicionamento, comportamento do cliente, precificação, *mix* de marketing, determinação de público-alvo e segmentação de negócios. As questões de discussão deverão ser reservadas ao dia da aplicação da atividade.

Fase 2 – Aplicação: No dia da atividade, o facilitador criará um *layout* adequado em sala de aula – ou outro espaço disponível na instituição com cadeiras móveis e pequenos círculos com os participantes. Serão necessários pelo menos três grupos distintos, de quatro a seis alunos, para estimular o debate e a ponderação dos conceitos, na Fase 3. Os participantes poderão ficar em salas distintas, caso haja essa possibilidade, uma vez que a discussão entre eles e o volume de ruído pode ser contraproduzitivo para a concentração de alguns alunos. Cada grupo deverá ter versões impressas ou eletrônicas do *teaching case*. As perguntas para a discussão deverão ser distribuídas no início da atividade, quando todos os membros do grupo estiverem presentes. Mostrou-se adequado, em sala de aula, em pré-teste realizado, a divisão de tarefas no grupo: um(a) para metrificar o tempo de execução de cada questão, outro(a) para ser o pesquisador do grupo, outro(a) para realizar anotações e *insights* do grupo, outro(a) para mediar as discussões. O facilitador deverá observar e instruir para que o grupo não subdivida as questões; mas, antes, que todos participem da discussão e da elaboração de cada questão. O professor poderá, ao longo da prática, interagir com cada grupo, como um participante, permanecendo por alguns minutos presente, ajudando a localizar no material didático uma fonte de consulta para uma dúvida, estimulando o debate e apontando um caminho a seguir, sem responder diretamente a nenhuma questão de discussão. Cabe ao facilitador, de tempos em tempos, estimular a execução da atividade e ajudar o grupo a administrar o tempo. O tempo de resolução das questões de discussão foi metrificado, em pré-testes, entre 80 e 120 minutos. Porém, ele poderá ser alterado de acordo com os objetivos de aprendizagem definidos pelo facilitador, que poderá usar uma ou duas aulas para explorar melhor a atividade e o recorte acadêmico estabelecido como metodologia de capacitação, optando por compartilhar de forma total ou parcial as questões de discussão – por exemplo, as três primeiras para uma aula e as seguintes para a próxima. Ao fim da atividade, um caderno de respostas com os nomes dos integrantes deverá ser recolhido pelo facilitador.

Fase 3 – Resgate: O facilitador programará, em aula futura, uma nova reunião entre os integrantes do grupo. O *layout* da sala, dessa vez, deverá ser de uma grande mesa-redonda, um fórum de discussões. O facilitador entregará o caderno de respostas corrigido para o grupo e promoverá um debate a cada questão de discussão apresentada. O objetivo é fazerem circular os principais conceitos da aula teórica, aplicados à realidade do caso de ensino. Podem ser eleitos um ou dois representantes

por grupo como porta-vozes do grupo, para fins de controle de ruídos e efetividade na comunicação. Isso não exclui a possibilidade de participação de qualquer outro membro que deseje contribuir com sua visão sobre o tema. Todos os grupos deverão se expressar e explicar seus critérios de julgamento/fundamentações para a seleção de suas respostas, especialmente as Questões 4 e 5. Será uma preocupação do facilitador não apontar respostas certas ou erradas sobre possíveis escolhas e decisões do dilema ou alternativas às proposições do caso; ao contrário, ele deve ponderar entre os possíveis ganhos ou impactos de cada escolha em longo prazo para o protagonista, para a empresa descrita no caso de ensino e, de forma mais ampla, para futuras vivências dos alunos nessa área, como capacitação para novas abordagens e desafios (Calvosa, 2020).

CONSIDERAÇÃO FINAL DO CASO E OBJETIVOS EDUCACIONAIS

Para Alberton e Silva (2018), o caso de ensino deve descrever uma situação-problema e um dilema que permita ao estudante (ou executor do caso) analisar a história, envolver-se nela, contribuir para o processo prático de aprendizagem, possibilitar a discussão em sala de aula e entre os colegas de grupo, usando aspectos cognitivos associados ao conhecimento prévio do aluno, desenvolvendo competências para a profissionalização e comunicando um significado. Buscou-se alcançar tais proposições nesta construção. O objetivo educacional do caso foi trazer as devidas reflexões para envolvidos em administração e áreas afins, sobre decisões estratégicas, gerenciais e práticas de marketing e gestão, em especial sobre o impacto da negligência dos temas didáticos, mesmo em estabelecimentos bem-sucedidos, com uma curva de experiência grande e longa.

Melquisedec Bahia e o Restaurante e Pizzaria Sabor Anthigo são reais, mas se fundem a inúmeros casos particulares de empreendedores e de EPPs que precisam de constante capacitação, acompanhamento, análise das mudanças e tendências da ambiência ao seu redor. A história descrita representa empreendedores que, após experimentarem um sucesso inicial, acabam enveredando por tentativas empíricas, não lhes sobrando tempo ou interesse para o planejamento e a capacitação. O perfil prático de pôr a “mão na massa”, sem dúvida, é muito importante para os resultados de um negócio. No entanto, se ignoradas as partes estratégica e de planejamento, todos os esforços poderão resultar apenas em frustração; perdas de tempo, de energia, de competitividade e de capital; ou mesmo falta de identidade organizacional. Em determinados casos, levando à falência e ao endividamento. Esse é um dos objetivos de aprendizagem do caso.

O material primário para a composição deste caso de ensino surgiu de entrevistas concedidas pelo empreendedor/gestor, citando suas conquistas, dificuldades e desafios na gestão de seu negócio, inicialmente supervisionadas por meio de um projeto de extensão do DCAAd-UFRRJ - Projeto Podcast com Gestores. Com o interesse na composição do caso de ensino, outras entrevistas se seguiram, e uma pesquisa primária foi realizada envolvendo o Sabor Anthigo, o segmento alimentício do negócio e seu impacto na cidade de Seropédica. Pesquisas secundárias em publicações e sites de órgãos públicos também foram realizadas. Uma pesquisa bibliográfica foi promovida com os autores clássicos sobre os temas propostos, a fim de que teorias-suporte permitissem o destaque de muitos pontos que poderão ser aproveitados em sala de aula, ou como exercício de autoaplicação, para ajudar na percepção dos dilemas do protagonista. Essas teorias estão claramente identificadas e referenciadas com a fundamentação dos devidos autores, o que permitirá ao professor/facilitador, em sala de aula, especificar um recorte didático específico ao qual deseje dar ênfase.

Este caso de ensino é direcionado a um grupo de disciplinas que envolvam o campo de estudo do marketing e da área comercial, como: Introdução ao Marketing; Fundamentos do Marketing; Marketing I; Marketing II; Gestão de Marketing; Gerência de Vendas; Gestão Comercial e Marketing de Serviços. Além disso, poderá ser direcionado à graduação ou à pós-graduação (*Lato sensu*), cujas formações, de forma geral, carecem de instrumentos capazes de desenvolver visão crítica, estimular a reflexão e suprir uma passividade por parte dos estudantes, que muitas vezes se limitam a assistir a aulas, porém não participam da execução delas (Salvador & Ikeda, 2019).

O caso foi testado em sala de aula em seis turmas de estudantes, antes de chegar a esta versão proposta. Para o uso em pós-graduação, recomenda-se a utilização das tabelas e da Figura 2, para a exploração mais aprofundada em questões que envolvam as decisões do empreendedor. De igual modo, os mesmos elementos gráficos poderão ser usados para elaborar questões adicionais pelo facilitador, para a aplicação comercial ou para o ajuste às competências profissionais do grupo.

Uma das limitações do trabalho verificadas foi a necessidade de grupos participantes com um total acima de 15 integrantes gerarem a discussão adequada e o ganho da aprendizagem pretendida. Por outro lado, turmas com mais de oito grupos e/ou 45 integrantes se mostraram improdutivas pela dificuldade de estabelecer adequadamente a Fase 3: utilizar um ambiente físico que facilite a melhor didática de ensino/aplicação do caso e para que o facilitador estivesse disponível para atuar como apoio e consultor das decisões dos grupos, nessa ordem.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao Grupo de Pesquisas Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal (<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655>) pelo apoio e colaboração com o desenvolvimento do projeto que abrigou esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Alberton, A., & Silva, A. B. (2018). How to write a good teaching case? Reflections on the method. *Revista de Administração Contemporânea*, 22(5), 745-761.
- Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. (2019, outubro 09). *Brasileiro aumenta despesa com alimentação fora de casa*. Recuperado de <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/brasileiro-aumenta-despesa-com-alimentacao-fora-de-casa>
- Calvosa, M. (2010). *Gerência de vendas: o ambiente organizacional*. Rio de Janeiro, RJ: Cecierj. Recuperado de <https://canalcederj.cecierj.edu.br/recurso/6431>
- Calvosa, M. (2020). Perspectivas e decisões de carreira: dilemas entre a vida profissional e pessoal. *Revista de Casos e Consultoria*, 11(1), 1-32.
- Cogan, S. (1999). *Custos e preços: formação e análise*. São Paulo, SP: Pioneira.
- Ésther, A. B. (2019). A política de identidade do empreendedorismo: uma análise na perspectiva da sociologia figuracional e da psicologia social crítica. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(Especial), 857-870.
- Galvão, K. S., Silva, O. S. S., Neto, Santos, J. F. D., & Raboni, P. L. (2016). Análise dos modelos de precificação de ativos sob uma abordagem epistêmica do positivismo/pós-positivismo e do construtivismo. *Cadernos EBAPE.BR*, 14(1), 228-242.
- Gorji, M., & Siami, S. (2020). How sales promotion display affects customer shopping intentions in retails. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48(12), 1337-1355.
- Kahneman, D. (2013). *Thinking, fast and slow*. New York, NY: Farrar Straus Giroux.
- Kotler, P., & Keller, K. (2019). *Administração de marketing* (15a ed.). São Paulo, SP: Pearson.
- Pantano, E., Pizzi, G., & Rogers, A. (2021). Who is interested in retail education? The (mis)match between the leading universities' offerings and job demand in UK. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 49(3), 317-340.
- Peter, P., & Churchill, G., Jr. (2012). *Marketing: criando valor para os clientes* (3a ed.). São José dos Campos, SP: Saraiva.
- Queiroz, A., Fernandes, A., & Calvosa, M. (2020). *Como precificar produtos e serviços em uma pequena empresa? Análise de desafios e da concorrência. Empresa: Restaurante Sabor Anthigo. Entrevista com o gestor Melquesedec Bahia*. Seropédica, RJ: Programa de Extensão DEGECAR. Recuperado de <http://educapes.capes.gov.br/handle/capes/642823>
- Salvador, A. B., & Ikeda, A. A. (2019). O uso de metodologias ativas de aprendizagem em MBA de marketing. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(1), 129-143.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2018, junho 07). *Pequenos negócios em números*. Recuperado de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSEBRAE/ufs/sp/SEBRAEaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2020, maio 11). *Painel de empresas*. Recuperado de <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>
- Villanova, D., Bodapati, A., Puccinelli, N., Tsiros, M., Goodstein, R., Kushwaha, T. ... Hatfield, C. (2021). Retailer marketing communications in the digital age: getting the right message to the right shopper at the right time. *Journal of Retailing*, 97(1), 116-132.

Marcello Vinicius Doria Calvosa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2724-9431>

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP); Professor Associado do Departamento de Ciências Administrativas (DCAd) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ); Líder do Grupo de Pesquisas Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal (GeCaPEP). E-mail: mcalvosa@ufrj.br

Adylson Rhander dos Reis R. de Queiroz

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6638-8149>

Graduando em Ciências Administrativas (DCAd) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ); Estudante vinculado ao Grupo de Pesquisas Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal (GeCaPEP). E-mail: adylsonfjb@hotmail.com

Amanda Leticia M. Fernandes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6319-7128>

Graduada em Ciências Administrativas (DCAd) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ); Estudante vinculada ao Grupo de Pesquisas Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal (GeCaPEP). E-mail: aamandyka@hotmail.com

Marcos Ferreira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0465-5357>

Doutorando em Ciências da Informação pela Universidade Fernando Pessoa (UFP); Professor Assistente do Departamento de Administração Pública (DAP) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ); Pesquisador do Grupo de Pesquisas Gestão de Carreiras e Planejamento Estratégico Pessoal (GeCaPEP). E-mail: marcosppgen@gmail.com