

Imitar? Diferenciar? Continuar Igual? Estratégias da Academia Edu'S para Lidar com a Nova Concorrente

Alfredo Ribeiro Cárdenas¹

Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier²

Simone Ghisi Feuerschutte³

Resumo: Eduardo é o proprietário de uma academia já estabelecida há anos no mercado da cidade e se vê em uma situação desconfortável, diante da abertura de uma nova concorrente praticamente em frente ao seu empreendimento. A nova academia promete oferecer diferenciais que o empreendimento de Eduardo não oferece – equipamentos mais modernos, horários mais atrativos e climatização. A mensalidade anunciada pela nova concorrente é praticamente equivalente à praticada na academia de Eduardo. Diante do cenário que está sendo criado ele terá que encontrar estratégias para lidar com a nova concorrente e manter o seu empreendimento viável.

Palavras-chave: Estratégia. Estratégias genéricas. Visão Baseada em Recursos (VBR).

1 Introdução

É uma manhã agradável de primavera e Eduardo acordou um pouco mais tarde, ao contrário do que acontece durante os dias da semana, quando abre pontualmente, às 8h, a academia de médio porte que é proprietário, no centro da cidade.

Ainda de chinelo e pijama, vai caminhando até a caixa de correios para pegar a correspondência que acumulara ao longo da semana. Enquanto volta para dentro de casa e sente o cheiro de café passado por sua esposa, Maria Rita, Eduardo vai separando as correspondências pessoais dos panfletos de propaganda em geral. Jogando sobre a mesa do café as faturas do cartão de crédito da mulher, do carro importado e da faculdade de um dos filhos, Eduardo para com um encarte grande e chamativo nas mãos.

Pintado em preto e laranja e produzido em papel de primeira linha, o encarte, que destoava das demais propagandas parecia até ter sido elaborado para anunciar um empreendimento imobiliário de alto padrão. A mensagem, no entanto, dizia assim: “A mais nova academia da região te espera com grandes atrações: equipamentos de última geração, horários aos finais de semana e CLIMATIZAÇÃO!”.

Eduardo estava surpreso, mas ficaria perplexo ao descobrir o valor da mensalidade proposto pela nova academia e principalmente o endereço do seu mais novo concorrente.

¹ Mestrado em Administração. Aluno do PPGA ESAG/UDESC. alfredorcardenas@hotmail.com.

² Doutorado em Administração. Professor do PPGA - ESAG/UDESC. everton.cancellier@gmail.com

³ Doutorado em Engenharia de Produção. Professora do PPGA – ESAG/UDESC. ghisi.simone@udesc.br

2 A história de Eduardo

Eduardo desde muito jovem gostava de esportes. Na escola, era destaque dos campeonatos de futebol e em sala de aula era bastante responsável com os estudos. Diante da afinidade com esportes em geral e por gostar de lidar com pessoas não teve dúvidas na hora de escolher sua profissão. O curso superior em Educação Física, que foi concluído em uma universidade pública na capital do estado, era um dos mais concorridos e conceituados do país. Eduardo foi um dos primeiros colocados na lista dos aprovados.

Contente com a conquista mudou-se para a capital. Na viagem de mudança, pensamentos ferviam em sua cabeça, entre eles o sonho de ser um grande profissional da área e quem sabe até abrir a própria academia, no futuro. Já sentia saudade da família e dos amigos que ficariam no interior, mas sabia que os quatro anos de estudo seriam importantes em sua formação profissional e amadurecimento pessoal.

Foi ainda na faculdade que Eduardo conheceu Maria Rita. Por serem de cidades muito próximas e viajarem constantemente para visitar seus familiares Edu – como era mais conhecido entre os colegas – e Maria Rita tornaram-se grandes amigos e depois namorados. O amor que teve início nos primeiros meses da faculdade foi oficializado um ano depois da formatura, quando Maria Rita – já grávida do primeiro filho – foi morar com Eduardo.

Nessa época, já de volta a sua cidade natal, Edu resolveu montar a academia que sonhava, com o dinheiro que seu pai que havia ganhado de uma causa judicial. Nos cálculos de Eduardo, o dinheiro seria mais que suficiente para comprar equipamentos da academia e reformar o espaço físico da sala comercial praticamente em frente à casa onde moravam depois de casados. Eduardo pensava ainda que, sendo ele e a mulher formados em Educação Física, poderiam trabalhar na academia sem precisar contratar outros profissionais. Ao longo dos anos, se a academia desse certo, poderiam diminuir gradativamente a quantidade de trabalho colocando outros profissionais para substituí-los.

3 O início da academia de Eduardo

O dinheiro do pai de Eduardo que, inicialmente, seria mais suficiente para montar a academia, na verdade foi “na tampa”, devido ao expressivo gasto que tiveram em construir os vestiários que não existiam originalmente na estrutura da sala comercial. A estrutura da academia contava com uma ampla sala de musculação e outra com esteiras/bicicletas/local para alongamento. A academia de Eduardo foi, então, batizada de Edu’s.

No começo Eduardo passava em média 12 horas por dia na academia. Maria Rita trabalhava bem menos que Eduardo na academia, pois tinha que cuidar do filho pequeno.

Ao contrário de boa parte dos novos empreendimentos, a Edu’s não teve dificuldades de se estabelecer no mercado da região. Talvez por ter sido uma das primeiras academias da cidade e, principalmente, por estar muito bem localizada, no centro da cidade, o empreendimento, logo após os primeiros meses, tinha clientes suficientes para cobrir os custos da academia – aluguel da sala comercial, salários dos empregados (faxineira e recepcionista), o salário dos professores (o próprio Eduardo e sua esposa) – e ainda sobrava algum dinheiro, que prudentemente Eduardo guardava para eventual necessidade.

Com o passar dos primeiros anos e com o retorno do investimento já recuperado, Eduardo investiu na ampliação da academia. A sala de ginástica, que era uma antiga reivindicação do público feminino, finalmente foi construída e nesta mesma empreitada a fachada da academia, que não estava tão ruim assim, foi toda remodelada também.

Nessa época, Maria Rita, que já pensava em se afastar do trabalho na academia, por não se identificar tanto com esse ambiente quanto Eduardo, ficou novamente grávida e afastando-se do empreendimento.

4 O crescimento

Ao longo dos anos a academia de Eduardo cresceu ainda mais. Não fisicamente, mas principalmente em número de alunos e reconhecimento na região. O “Edu da academia” é conhecido por toda a região e até patrocina o time de futebol da cidade.

Junto com a academia, o patrimônio de Eduardo também cresceu e a melhoria do padrão de vida da família foi visível: casa de alto padrão; carro importado para ele e um popular para Maria Rita; terreno de esquina, também no centro, sem construção.

É verdade que várias academias foram abertas na cidade ao longo dos anos, mas não chegavam a incomodar o empreendimento de Eduardo, pois grande parte delas era de porte pequeno. Além disso, nenhuma academia instalou-se por perto, na região central da cidade. Até porque o investimento para abrir uma academia no centro da cidade não seria tão pequeno.

Há dois anos, em comemoração ao aniversário de 20 anos da academia, Eduardo promoveu uma grande comemoração. Convidou além dos alunos, diversos amigos e conhecidos da cidade. Nessa mesma ocasião anunciou ainda uma reforma da academia com a troca dos equipamentos da musculação por modelos um pouco mais atualizados, e que segundo o fabricante necessitavam de pouca manutenção. Os gastos para realização da festa e a troca dos equipamentos foram elevados e muito questionados por Maria Rita. Eduardo, entretanto, acreditava que aquilo era um “investimento na academia” e que serviria como forma de agradecimento à fidelidade dos alunos e também como propaganda para seu empreendimento. O investimento praticamente zerou o caixa da empresa que andou com o cinto apertado durante meses após o episódio.

5 Atualmente

Eduardo, hoje com 47 anos, tem uma vida tranquila por consequência do sucesso obtido por seu empreendimento ao longo dos tempos. Embora se sinta um pouco desgastado com o trabalho do dia-a-dia da academia – ainda trabalha em média 10 horas por dia, como professor de musculação e como coordenador - ele se sente realizado. Eduardo costuma dizer que trabalha naquilo que ama e não se vê fazendo outra coisa na vida.

O filho mais velho de Eduardo, hoje com 23, está prestes a se formar em administração na mesma universidade pública em que o pai se formou décadas atrás. É ótimo aluno, fala outra língua e acaba de ser aprovado num programa de trainee em uma grande organização. Ao contrario do pai, ele não tem intenção de voltar para o interior. O filho mais novo, que é sustentado pelo Eduardo, mora numa cidade vizinha e está prestes a se formar em Educação Física em uma faculdade privada da região. Hoje com 20 anos, o caçula costuma dizer que quer trabalhar na academia do pai assim que se formar. O que deixa Eduardo contente e tranquilo, pois poderá aos poucos deixar de lado o trabalho na lida da academia para apenas administrar o negócio. Mara Rita nunca mais voltou a trabalhar como professora na academia, mas auxilia o marido nas tarefas administrativas da Edu’s.

O empreendimento de Eduardo, após duas décadas de atuação no mercado da cidade, parou de crescer como antes, mas continua financeiramente bem, tendo um número

expressivo de clientes que frequentam a academia há mais de cinco anos. A receita gerada pelas mensalidades dos alunos paga com tranquilidade os custos de manutenção do empreendimento (custos fixos e variáveis) e ainda gera lucro. O sustento da família de Eduardo e a manutenção do bom padrão de vida que levam vêm exclusivamente do lucro da academia.

Preocupado com a manutenção de seu empreendimento, Eduardo ao longo dos últimos três anos realizou pesquisas de satisfação com seus clientes. Os resultados das pesquisas demonstraram que, em geral, os frequentadores da academia estão bastante satisfeitos com os serviços oferecidos. Os pontos fortes da Edu's, identificados com base nos resultados das pesquisas são: a localização, espaço físico, atendimento dos funcionários e principalmente a qualidade dos professores.

Eduardo tem montado anualmente uma tabela com os resultados das pesquisas com os clientes. Esses resultados estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Resultado das pesquisas de satisfação dos clientes da Edu's nos anos de 2011 a 2013

Item avaliado	2011			2012			2013		
	R	M	B	R	M	B	R	M	B
Estrutura física	2%	15%	83%	1%	14%	85%	2%	14%	84%
Equipamentos	4%	7%	89%	6%	10%	84%	6%	16%	78%
Atendimento recepção	3%	7%	90%	2%	5%	93%	2%	5%	93%
Qualidade professores	1%	4%	95%	1%	1%	98%	0%	2%	98%
Horários oferecidos	5%	10%	85%	7%	12%	81%	9%	15%	76%
Satisfação geral	2%	10%	88%	1%	10%	89%	2%	9%	89%

Legenda: R- Ruim, M- Médio, B- Bom

Fonte: elaborado pelos autores, 2013.

Os resultados das pesquisas ainda demonstram, no entanto, que existe a possibilidade e necessidade de melhoria em alguns quesitos, principalmente em relação à climatização da academia e a qualidade dos equipamentos (aparelhos de musculação, esteiras, bicicletas ergométricas). Mesmo sendo relativamente novos (pouco mais de dois anos de uso), os equipamentos que Eduardo comprara, na época, não eram tecnologia de ponta. Ainda quanto às necessidades da academia, parte dos clientes acha interessante a ideia de que a Edu's abra os finais de semana.

Tabela 2 – principais sugestões recomendadas pelos clientes da academia

	2011	2012	2013
Principais sugestões dos clientes	- Abrir aos finais de semana	- Climatização - Abrir aos finais de semana	- Climatização - Abrir aos finais de semana - Equipamentos mais modernos

Fonte: elaborado pelos autores, 2013.

Eduardo tem consciência das necessidades do seu empreendimento, mas também entende que o investimento necessário para climatizar todo o ambiente e trocar novamente os

equipamentos da musculação faria com que o caixa da empresa ficasse prejudicado. Um financiamento diminuiria o lucro da academia por muitos meses e a utilização de recursos da família não teria apoio de Maria Rita.

Pensando nisso, no segundo semestre de 2012, ele fez uma enquete com todos seus clientes, questionando-os sobre a real necessidade de climatização e de abertura da academia aos finais de semana. Os resultados da enquete (Tabela – 3) mostraram que uma parcela expressiva de alunos achava interessante a ideia de ter a academia climatizada e que ela abrisse aos finais de semana, mas apenas 30% estariam dispostos a pagar uma mensalidade um pouco maior para terem esses benefícios.

Tabela 3 – Enquete com os clientes sobre a importância das mudanças na Edu’s

Item avaliado	Opinião dos clientes		
	Irrelevante	Indiferente	Importante
Equipamentos mais modernos	39%	39%	22%
Abrir aos finais de semana	34%	25%	41%
Climatização da academia	38%	29%	33%
Alunos dispostos a pagar pelos benefícios requisitados	33%		

Fonte: elaborado pelos autores, 2013.

Entendendo que as reivindicações não eram da maioria dos alunos e que essas mudanças não eram imprescindíveis ou tão importantes, como a localização e o atendimento oferecidos por sua academia, Eduardo prefere manter seu empreendimento exatamente como está. Como argumento ele afirma que “raríssimas academias na região abrem aos finais de semana e nenhuma oferece sistema de climatização”.

6 Concorrência Inesperada... E Agora?

Para Eduardo a abertura da nova concorrente era uma notícia completamente inesperada e, logicamente, uma surpresa nada agradável. Um sentimento de preocupação com o futuro do seu empreendimento havia lhe tomado, e com o encarte da nova concorrente nas mãos, passou aquela manhã inteira, intrigado e pensativo. Três questões principais chamavam sua atenção na propaganda do novo concorrente.

Primeiro, a localização da nova academia. A concorrente seria inaugurada na mesma rua, a pouco menos de cem metros de distância da academia de Eduardo. Ele até havia observado a movimentação de operários durante a reforma do imóvel que havia sediado a filial de um banco. Mas não imaginava que ali seria o endereço de uma nova academia – sua mais nova concorrente.

Segundo, percebeu que as atrações da nova academia (horários aos finais de semana, equipamentos modernos e ambiente climatizado) eram justamente diferenciais que a Edu’s não oferecia e que, portanto, a concorrente teria como diferenciais. Eduardo comprovou a veracidade das atrações anunciadas quando foi ao endereço anunciado no encarte e observou pessoalmente os equipamentos de primeira linha e condicionadores de ar sendo descarregados de um caminhão.

Por fim, o que mais lhe incomodou, foi descobrir que o preço da mensalidade anunciado no encarte da concorrente era praticamente o mesmo preço exercido por sua academia. Ele imaginou que o preço anunciado pela nova academia poderia ser um valor promocional

temporário para atrair clientes, mas não tinha como ter certeza quanto tempo a promoção iria durar, e nem se realmente era uma promoção ou o preço real da nova academia.

Ao voltar para casa Eduardo deitou-se um pouco no sofá e fechou os olhos para analisar o cenário que havia sido criado. Ele estava diante de uma nova concorrente que, em breve, ofereceria mais do que a Edu's oferecia, pelo mesmo valor cobrado por ele e praticamente na mesma localização.

Naquele momento, imaginou, ainda, cada um de seus clientes recebendo o mesmo encarte que recebera naquela manhã e refletiu o que eles fariam diante das propostas da nova academia. Acreditava que muitos de seus clientes, fiéis e confiantes no seu trabalho – principalmente os mais antigos –, ficariam com ele independentemente da abertura da concorrente.

Eduardo acreditava na qualidade do seu trabalho e no atendimento que oferecia aos clientes da Edu's, mas não tinha ideia de quantos deles estariam dispostos a experimentar a nova academia. Afinal, a concorrência estava oferecendo “mais” pelo “mesmo preço”. E se os clientes dele experimentassem a concorrente, será que trocariam de academia?

Ainda de olhos fechados, refletiu por um instante sobre todo o trabalho realizado durante os anos a frente de seu empreendimento. Ser proprietário de uma academia era um sonho de quando ainda era jovem e nunca havia pensado em trabalhar com outra coisa. Ele tinha consciência que havia administrado seu empreendimento com sucesso ao longo dos tempos, mas, de fato, nunca tinha enfrentado concorrentes diretos para o seu negócio.

Ao abrir os olhos, teve uma única certeza. Queria manter a integridade do seu negócio, mas não sabia ao certo o que fazer. Antes de qualquer atitude, pegou o celular do bolso e decidiu ligar para o filho na capital. O filho mais velho, como futuro administrador, deveria conhecer estratégias de como lidar com a concorrência que entrou no mercado sem avisar.

E se você fosse o filho de Eduardo, que estratégias recomendaria para a Edu's?

7 Notas de Ensino

7.1 Utilização Recomendada

Este caso foi construído para ser utilizado como ferramenta auxiliar de ensino, principalmente em disciplinas relacionadas à estratégia, na graduação e pós-graduação *lato sensu* de cursos de Administração.

7.2 Objetivos de Aprendizagem

O enredo/a história do caso de ensino propicia a reflexão e discussão acerca de determinados conteúdos relacionados à estratégia. Entre esses, principalmente, podem ser citados:

- 1) As estratégias competitivas genéricas;
- 2) Visão baseada em recursos (RBV).

7.3 Obtenção dos dados

Este caso de ensino é uma história fictícia, inspirado em experiências vividas por um dos autores no contexto da gestão de academias de ginástica. Não existe uma relação direta

com alguma empresa específica, mas reflete – ou pode refletir – situações vividas por empresários e empresas do setor de academias espalhados pelo país.

7.4 Sugestões de questões para discussão do caso e alternativas para análise

- 1) **Como você classificaria a estratégia utilizada, até então, pela academia de Eduardo e pelo novo concorrente? Considere a tipologia de estratégias genéricas proposta por Porter (1986).**

O empreendimento de Eduardo foi durante muitos anos a única academia a oferecer serviços na região central da cidade, o que poderia ser compreendido como uma estratégia de enfoque (ao atender a um determinado mercado geográfico). No entanto, a inexistência de concorrentes diretos, na região em que a Edu's oferecia seus serviços, propiciou, na verdade, a não adoção de uma estratégia definida, ou ainda, o emprego de uma estratégia meio-termo (quando não existe uma única estratégia, bem definida, que norteia a organização).

Por outro lado, a estratégia utilizada pela nova concorrente é a diferenciação. A estratégia pode ser percebida, pois a concorrente oferecerá vários diferenciais que a academia de Eduardo não oferece e que são valorizados pelos frequentadores de uma academia de ginástica (equipamentos de ponta, horários atrativos, ambiente climatizado).

- 2) **Elabore um quadro comparativo entre as características da Edu's e da nova concorrente. Evidencie os diferenciais competitivos e as fragilidades das duas academias?**

Característica	Edu's	Nova Concorrente
Localização	Centro	Centro
Estacionamento	Sim	Sim
Mensalidade (R\$)	99,00	99,90
Tradição	Sim	Não
Espaço físico	500m ²	Aprox. 350m ²
Professores	Bem avaliados	?
Atendimento	Bem avaliado	?
Clientes matriculados	300 (média)	?
Aluguel	R\$ 4.500,00	?
Equipamentos	Em bom estado	Novos e modernos
Final de semana	Fechada	Aberta
Climatização	Não possui	Possui
Panfleto de divulgação	Ausente	Ótimo

Fonte: elaborado pelos autores, 2013.

- 3) **Observando o quadro comparativo que você elaborou (questão 2) e considerando, ainda, questões como a “tradição” que a Edu's tem na região e os bons resultados obtidos nas pesquisas de satisfação com os clientes da academia: você acredita que a abertura da nova concorrente deve realmente ser motivo de preocupação para Eduardo? Por quê?**

R: Sim, a abertura da nova concorrente deve ser atentamente considerada por Eduardo, pois a concorrente oferecerá diferenciais que a sua academia não oferece e que, de acordo com as pesquisa que ele mesmo realizou são valorizadas pelos clientes.

Existe a possibilidade de que aproximadamente 30% dos clientes da academia de Eduardo – aqueles que responderam, na pesquisa, estarem dispostos a pagar mais para terem mais – sintam-se tentados a experimentar a academia que oferece os diferenciais que eles requisitavam na academia de Eduardo. Isso deve ser motivo de preocupação para ele, caso não queira ter o lucro de seu empreendimento diminuído no final de cada mês.

- 4) **Considerando a abertura iminente da nova concorrente, seria interessante que Eduardo investisse, NESTE MOMENTO, em seu empreendimento (climatizando o ambiente, modernizando os equipamentos, e/ou abrindo aos finais de semana) para que pudesse competir com igualdade com a nova academia? Justifique.**

R: É verdade que a nova academia oferecerá diferenciais que a academia de Eduardo não oferece e, assim sendo, é provável que alguns clientes busquem na concorrência aquilo que gostariam de ter e que a Edu's não oferece.

Entretanto a academia de Eduardo possui características/qualidades que a nova concorrente não pode antecipadamente garantir (como o bom atendimento e a qualidade dos professores, por exemplo). Como, em teoria, esses atributos são considerados importantes na prestação dos serviços de uma academia, é cabível acreditar que muitos clientes simplesmente não troquem o certo pelo duvidoso, ou seja, permaneçam na Edu's. É o “custo de mudança”, que acontece quando um cliente está habituado com um determinado serviço e tende a permanecer com o mesmo fornecedor, é um elemento a favor do empreendimento de Eduardo.

Os custos para equiparar o empreendimento de Eduardo ao novo concorrente são elevados, e assim, pode ser – primeiro – arriscado investir uma grande quantia de dinheiro no empreendimento para apenas igualar-se ao concorrente e – segundo – desnecessário, caso poucos clientes demonstrem interesse de migrar para a nova academia.

Assim, a tentativa de igualar-se ao concorrente, talvez, não seja, inicialmente, uma boa ideia para o empreendimento de Eduardo.

- 5) **Suponha que, de fato, APÓS a abertura da nova academia, Eduardo perceba a migração de uma considerável parcela de seus clientes para a nova concorrente (45% dos clientes, por exemplo). Que estratégia(s) seria(m) recomendada(s) para o empreendimento de Eduardo? Essa(s) estratégia(s) poderia(m) evitar que a migração de clientes acontecesse?**

R: Com a abertura de uma nova concorrente é muito provável que atual participação de mercado da academia de Eduardo diminua, o que é quase inevitável diante da abertura de um novo player no mercado.

Caso os clientes da Edu's percebam que os benefícios (os diferenciais) oferecidos pela nova academia sejam maiores que os benefícios oferecidos pela academia de Eduardo, e que as mensalidades exercidas sejam equivalentes ou muito parecidas, pode acontecer uma migração de clientes para a nova academia.

Neste caso, imaginando que Eduardo optou por não equiparar sua academia à concorrente (questão número 2) e diante das diferenças que a concorrência está oferecendo, talvez seja interessante que a Edu's assuma a estratégia genérica de liderança no custo total, proposta por Porter (1986). Neste sentido, o empreendimento de Eduardo optaria por não oferecer os diferenciais que o concorrente proporciona, todavia buscaria o menor custo de prestação de serviços e consequentemente exerceria um preço menor que o da concorrência. Ao sumir uma estratégia de liderança no custo e com a diminuição do valor da mensalidade da Edu's, é possível acreditar que a academia de Eduardo ganhe novos clientes.

Por outro lado, entendendo que a estratégia de diferenciação pode assumir muitas diferentes formas (para mais detalhes leia Estratégias Genéricas, MINTZBERG, 2006), Eduardo poderia pensar em manter o valor da mensalidade da sua academia igual (ou até aumentá-la), caso criasse algum(s) diferencial(ais) que o concorrente não fosse oferecer (e/ou não pudesse oferecer) e que esses diferenciais fossem valorizados pelos seus clientes.

O próprio relacionamento que os clientes de Eduardo têm com ele e com os funcionários/professores da academia poderia, por exemplo, ser trabalhado com diferencial em relação ao novo concorrente. Aulas criadas na própria academia de Eduardo, atendimento especial para mulheres ou para a terceira idade, descontos de acordo com o tempo de fidelidade do cliente, também são diferenças que poderiam ser oferecidos na Edu's.

6) Fundamentando-se na Visão Baseada em Recursos (VBR), você acredita que a climatização, a modernização dos equipamentos e a abertura da academia aos finais de semana seriam diferenciais interessantes para a Edu's ANTES que uma concorrente entrasse no mercado oferecendo esses diferenciais?

R: É provável que sim.

Com base na informação que o próprio Eduardo sabia, onde “raríssimas academias” na região abriam aos finais de semana e “nenhuma” oferecia ambiente climatizado, a Edu's tinha a oportunidade de oferecer diferenciais que outras academias não tinham e que eram: **valorizados** no negócio da empresa (os clientes requisitavam os diferenciais e uma parcela estava disposta a pagar por isso); **raros**, pois poucas academias abriam nos finais de semana e nenhuma oferecia climatização; **difícil de ser imitados**, pois o investimento para climatizar o espaço de uma academia é relativamente alto; e **insubstituível**, pois os benefícios que ventiladores ou umidificadores poderiam oferecer não proporcionariam o mesmo benefício que um ambiente climatizado proporcionaria.

Ainda que fosse complicado oferecer todos os diferenciais que os clientes requisitavam, com base na enquete realizada com seus clientes, Eduardo poderia identificar as exigências mais valorizadas por sua clientela. Assim, Eduardo poderia, por exemplo, proporcionar a abertura da academia nos fins de semana (exigência que demandaria provavelmente o menor investimento e que era requisitado por 41% dos clientes), e/ou à climatização do ambiente, visto que nenhuma academia na região oferecia esse diferencial e que pelo menos 1/3 dos clientes achavam importante esse benefício.

Possuindo o ambiente climatizado a Edu's teria um recurso que a diferenciaria drasticamente de outras academias da região. O empreendimento de

Eduardo obteria, assim, uma vantagem competitiva em relação aos seus diversos concorrentes, pois teria a posse de um recurso que é valioso, raro, difícil de ser imitado e complicado de ser substituível.

7.5 Fundamentação teórica

7.5.1 Estratégias Genéricas de Porter

Segundo Porter (1986), existem três estratégias potencialmente bem sucedidas que podem criar uma posição defensável no longo prazo em um indústria, ou seja, para superar outras empresas num determinado mercado.

- 1) Liderança no custo total
- 2) Diferenciação
- 3) Enfoque

A primeira estratégia genérica, de *liderança no custo total*, consiste em alcançar a liderança numa indústria por meio da busca do menor custo total de determinado produto ou serviço. Isso significa que uma empresa direcionada para esta estratégia deve ter como objetivo central a busca pelo menor custo do produto/serviço em relação aos seus concorrentes, entretanto, sem ignorar elementos ou atributos essenciais do artigo comercializado (PORTER, 1986).

A posição de liderança no custo total, segundo o autor, oferece vantagens e proteção em relação às forças da indústria (compradores, fornecedores, novos entrantes, concorrentes e substitutos). Liderar no custo, entretanto, exige maior parcela de mercado, controle de custos rígidos e investimentos em tecnologia ou processos que colaborem com a redução total dos custos da empresa.

Liderar no custo total, na perspectiva de uma academia de ginástica exige, por exemplo, buscar um aluguel menor que o da concorrência, equipamentos que precisam de menos manutenção, investir pouco em publicidade, reduzir gastos com salários apenas ao essencial, etc.

A *diferenciação* é a segunda estratégia genérica e, conforme explica Porter (1986), consiste em criar algo, no produto ou serviço oferecido, que seja único em relação ao restante da indústria. A diferenciação pode estar em apenas um elemento, ou em vários atributos do produto/serviço, desde que isso seja percebido e valorizado pelos consumidores daquela indústria.

Ao contrário da estratégia de liderança no custo total, a diferenciação torna, algumas vezes, inviável a obtenção de uma grande parcela de mercado. O diferencial/a exclusividade do produto/serviço torna, no entanto, esta estratégia viável para obter retornos acima da média e também cria uma posição defensável, no longo prazo, para enfrentar as forças competitivas da indústria.

A terceira estratégia genérica é o *enfoque*. Ao utilizar-se desta estratégia uma organização deve focalizar “um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico” (PORTER, 1986, p.52). O autor explica que, ao contrário das estratégias de baixo custo e de diferenciação, que visam explorar a indústria como um todo, o enfoque procura atender excelentemente apenas um determinado alvo.

Neste sentido, a estratégia de enfoque acaba atingindo a diferenciação, ou o menor custo – ou ambos – naquele nicho específico, mesmo que não atinja em relação à indústria como um

todo. A empresa com estratégia de enfoque terá o menor custo, ou o produto diferenciado para aquela determinada região geográfica, ou para aquele determinado grupo comprador.

Porter (1986) explica que uma organização que opte como estratégia o meio-termo, ou seja, tentar assumir ao mesmo tempo mais de uma estratégia é uma atitude que a longo prazo não tende a ser sustentável. O autor acredita que é necessário tomar uma única estratégia como fundamental, pois a execução adequada de cada estratégia genérica exige recursos, virtudes, disposições organizacionais e estilo administrativo distintos.

Por fim, Porter (1986) esclarece sobre os riscos de assumir cada uma das estratégias genéricas. Essencialmente, esses riscos estão atrelados em não atingir com êxito a estratégia almejada, ou que a essência de determinada estratégia (menor preço, diferencial, ou enfoque) não seja valorizada pelos compradores da indústria.

7.5.2 Visão Baseada em Recursos (VBR)

A Visão Baseada em Recursos (VBR) é a perspectiva teórica que considera, essencialmente, a influência dos recursos de uma organização no resultado que ela obtém na indústria em que está inserida (BARNEY, 1991, 2001; CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997).

Na VBR o fator decisivo para uma empresa obter desempenho acima da média são os recursos e a configuração dos recursos de uma empresa em comparação aos seus concorrentes (BARNEY, 1991). Não obstante, a obtenção de vantagem competitiva não é, segundo essa perspectiva, resultado apenas dos recursos que a organização possui, mas da criação, aquisição e disposição dos recursos para a obtenção de competências únicas, valiosas e que diferenciem a organização das outras empresas de uma indústria (BARNEY, 1991, 2001).

Segundo Barney (1991), a obtenção de vantagem competitiva acontece quando uma empresa possui recursos que são valiosos, raros, de difícil imitação e insubstituíveis. Nesta perspectiva, uma empresa obtém vantagens em relação à concorrência os recursos que ela possui são importantes para o negócio da empresa, quando poucos concorrentes o possuem – ou nenhum –, quando os recursos não são facilmente imitáveis e quando não podem ser substituíveis por outros recursos de igual função.

O autor explica que recurso deve ser entendido como todo o ativo (tangível ou intangível) que uma empresa dispõe e que pode ser utilizado para implementar as estratégias da organização. Neste entendimento, podem ser compreendidos como recursos de uma organização, por exemplo, equipamentos, processos, pessoas, conhecimentos, relacionamentos, capacidades, habilidades, entre outros.

Ao contrário da análise da indústria proposta por Porter (1986), onde o principal determinante do desempenho das organizações é a configuração da indústria e as forças que interagem neste ambiente (externo à organização) – barreiras de entrada, rivalidade entre concorrentes, força de barganha dos fornecedores, força de barganha dos compradores e produtos substitutos –, a Visão Baseada em Recursos propõe um olhar interno do ambiente organizacional – para os recursos/competências (BARNEY, 1991).

Embora aparentemente ser inicialmente contraditórias, a RBV e a Análise da Indústria de Porter podem ser entendidas como complementares (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997). Segundo os autores, a análise da indústria propõe a apreciação do ambiente externo à organização – oportunidades e ameaças –, e a RBV observa perspectiva interna – forças e fraquezas – da organização.

7.6 Sugestão para um plano de ensino

Este caso de ensino pode ser utilizado em uma sessão de, pelo menos, 90 minutos.

A sessão deve ser conduzida, preferencialmente, com alunos que já estejam familiarizados com alguns temas relativos à estratégia. Entre esses temas as forças da indústria (análise estrutural de indústrias) propostas por Porter (1986). Esse conhecimento prévio é interessante, pois as estratégias genéricas propostas por Porter são arranjos/táticas organizacionais para construir uma posição sustentável no longo prazo com o intuito de defender-se das forças da indústria explicadas pelo autor.

O caso deve ser entregue aos alunos antecipadamente para que estes façam uma leitura/estudo prévia ao debate em sala de aula e estejam familiarizados com o assunto discutido.

É sugerido que os primeiros quarenta minutos da sessão de ensino sejam utilizados para o debate do caso em pequenos grupos (3 ou 4 alunos). Nessa ocasião é importante que os estudantes procurem esclarecer eventuais dúvidas sobre o caso, dividir opiniões sobre a história narrada e busquem responder às questões sugeridas para o caso (ou outras questões que o professor acredite serem pertinentes).

Em seguida, é conveniente que aconteça um debate no grande grupo (toda a turma) e que, com a condução do professor, sejam confrontadas as opiniões e respostas dos diferentes grupos anteriormente formados.

Para melhor fixação do tema explorado, ao final da sessão, é interessante que o professor conduza uma retrospectiva resumida do conteúdo teórico explorado e sua aplicação no caso analisado, sanando ainda eventuais dúvidas que tenham ficado sem respostas.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, p.99-120, 1991.

BARNEY, J. Resource-based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, p 643-650, 2001.

CARNEIRO, J.M.T.; CAVALCANTI, M.A.F.D.; SILVA, J.F. Porter revisitado: uma análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 1, n. 3, 1997.

PORTER, M. Estratégias Competitivas Genéricas. In: **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. Cap. nº 2, p.49-60.

Leituras complementares sugeridas

MINTZBERG, H; Estratégias Genéricas. In: MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. Cap. 4.5.
2006.

PORTER, M. Análise Estrutural de Indústrias. In: **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. Cap. nº 1, p.22-48.