

# DIFERENCIAÇÃO COMO AÇÃO ESTRATÉGICA: O CASO DA EMPRESA ABC

## DIFFERENTIATION AS A STRATEGIC ACTION: THE CASE OF ABC

Aline Zanoello\*  
Jéssica Liria Zuffo\*\*  
Fabrício Simplício Maia\*\*\*

### RESUMO

Sabendo da importância que a implementação de diretrizes ajuda na formulação de estratégias para uma empresa, é questionado se as empresas realmente utilizam o método. Diante disso, o objetivo do estudo é entender se a missão e visão da empresa ABC contribuem para que a estratégia de diferenciação se torne efetiva, para tanto foi desenvolvido uma pesquisa exploratória, onde o procedimento de coleta de dados se deu por entrevista semi-estruturada, e os principais resultados observados são que, a empresa ABC consegue ser diferenciada para seu público, pelo fato de que o modo que seus serviços são oferecidos é diferente dos concorrentes, e o fato de seus sócios saberem como funciona as empresas concorrentes faz com que eles possuam vantagem, além disso, suas diretrizes são fiéis aos serviços prestados, onde dessa forma faz com que os alunos recebam o suporte de um acompanhamento diferenciado de treino.

**Palavras-chave:** Estratégia. Diferenciação. Vantagem Competitiva.

### ABSTRACT

Knowing the importance that the implementation of guidelines helps in the formulation of strategies for a company, it is questioned if the companies really use the method. Therefore, the objective of the study is to understand if the mission and vision of the company ABC contribute to the strategy of the company. For this purpose, an exploratory research was developed, where the data collection procedure was done through semi-structured interview, and the main results observed are that, ABC company can be differentiated for its audience, due to the fact that the way their services are offered is different from competitors, and the fact that their partners know how competing companies work gives them an advantage, and their guidelines are true to the services they provide, where students are receive the support of a differentiated training accompaniment.

**Keywords:** Strategy. Differentiation. Competitive Advantage.

---

\* Acadêmica de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, Campus Chapecó.  
[alineezanoello@hotmail.com](mailto:alineezanoello@hotmail.com)

\*\* Acadêmica de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, Campus Chapecó.  
[zuffojessica@gmail.com](mailto:zuffojessica@gmail.com)

\*\*\* Professor Doutor do curso de graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Chapecó/SC.

## **Introdução**

É comum encontrar empresas que abrem as portas sem uma definição de porque elas existem e onde desejam chegar, a estratégia da empresa não é clara para quem trabalha nela sem que existam objetivos a serem alcançados. Uma das consequências pode ser a desmotivação no trabalho. Por isso é importante que no surgimento de uma organização se definam suas diretrizes, o porquê dela existir e onde ela almeja chegar.

Possuir diretrizes organizacionais é o primeiro passo para definir a estratégia competitiva que a empresa irá adotar, uma vez que o mercado é extremamente competitivo há a necessidade de adotar uma estratégia. No caso da estratégia de diferenciação, a empresa irá buscar vantagem competitiva através da diferenciação do produto ou serviço oferecido em relação à outras empresas. “As características dos serviços surgem durante os processos simultâneos de produção e de consumo do serviço, resultando na qualidade percebida pelo cliente” (ANDERSON; BRIDI; PALADINI, 2019, p. 73) por isso a necessidade de as empresas de serviços estarem em constante renovação.

Esse estudo se justifica por ser imprescindível que as estratégias da empresa estejam bem definidas e que estejam de acordo com a missão e visão da empresa, para que obtenha sucesso e perpetue no mercado. Com a necessidade de saber se está mesmo no caminho correto, precisam ser feitas indagações acerca do assunto que será estudado, com isso surge o seguinte problema de pesquisa: diferenciação é mesmo a melhor ação estratégica para a empresa ABC? Se sim, ela se diferencia na prestação dos seus serviços?

Traz-se essa indagação para gerar o objetivo deste estudo é entender se a missão e visão da empresa ABC contribuem para que a estratégia de diferenciação se torne efetiva. Para que seja atingido, foram divididas a seguintes etapas: a) descrever e analisar as diretrizes organizacionais da empresa; b) compreender a estratégia competitiva adotada, e c) entender como e se as estratégias se interligam.

A justificativa se dá tendo em vista que os negócios ligados com o setor fitness vem ganhando cada vez mais espaço no mercado, entre 2009 e 2016 o setor no Brasil cresceu 127% no número de estabelecimentos, quando a média mundial foi de 50% no mesmo período (SEBRAE, 2019), portanto as empresas desse setor precisam se reinventar para se manter competitiva. O caso da empresa ABC, há pouco mais de um ano no mercado fitness da cidade de Seara-SC, será estudado para entender se as estratégias utilizadas realmente geram vantagem competitiva.

## **1 Fundamentação Teórica**

Nessa seção são apresentadas as bases teóricas que foram utilizadas para elaboração do trabalho. São apresentadas as teorias relacionadas à estratégia e logo após é abordado a respeito do mercado fitness que está conquistando cada vez mais o mercado.

### **1.1 Estratégia**

A administração estratégica é um processo para definir os estágios da organização onde são denominados missão, visão e valores. Wright, Kroll e Parnell (2011), apresentam um passo a passo que deve ser seguido: O primeiro seria para analisar as oportunidades e ameaças do ambiente externo, em seguida os pontos fortes e fracos do ambiente interno, o terceiro passo seria estipular a missão e os objetivos da empresa, na sequência deve-se definir estratégias para interligar o ambiente interno e o externo, para então no próximo passo as colocar em prática e controlar para que os objetivos da empresa sejam atingidos.

Tendo a missão e os objetivos que a organização possui para o futuro definidas, é estabelecida a estratégia que a organização irá adotar para atingir seus objetivos, ela deve estar conectada com as diretrizes da empresa. No caso da empresa ABC, optou-se pela estratégia de diferenciação, que segundo Barney e Hesterly (2011), o valor percebido dos seus produtos e serviços é aumentado em relação aos seus concorrentes ou a produtos substitutos.

Essa diferenciação pode ser feita de três grandes formas: a) diferenciação direta no produto; b) relacionamento entre empresa e consumidor, e c) ligação dentro das empresas e entre elas. Neste estudo focaremos no relacionamento entre empresa e consumidor para detalhar o caso da empresa ABC, sem esquecer dos demais.

O relacionamento entre empresa e consumidor pode ser percebido através da personalização do produto, marketing de consumo e reputação. Os produtos e serviços podem ser diferenciados de forma a ter aplicações específicas para cada cliente. O marketing de consumo deve alterar as percepções de clientes atuais e futuros. E a reputação é o relacionamento gerado entre empresa e consumidor (BARNEY; HESTERLY; 2011).

Para que toda essa estratégia de diferenciação seja efetiva ela deve “permitir que uma empresa neutralize suas ameaças e/ou explore suas oportunidades” (BARNEY;

HESTERLY, 2011, p. 140). Isso nos leva novamente às diretrizes organizacionais e todas as ferramentas de análise que permitem a identificação das ameaças e oportunidades a serem levadas em consideração para a diferenciação.

Entendendo o ambiente interno e externo, tendo as diretrizes firmadas, e escolhido as estratégias, é esperado que a organização possua vantagem competitiva. Barney e Hesterly (2011, p.9), explicam que: “[...] uma empresa possui vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes”. Esse valor econômico seria quando o cliente é atraído pelos benefícios que essa empresa oferece, e não de seus concorrentes.

Para que a diversificação corporativa e a vantagem competitiva da empresa se tornem atrativas e sustentáveis essa estratégia precisa ser valiosa, rara, custosa de se imitar e a empresa precisa ter estar preparada para as mudanças ou para sustentar essa maneira de trabalhar. Esse modelo segundo Barney e Hesterly (2011), procura avaliar os recursos valiosos da empresa, sejam eles humanos, financeiros, tecnológicos, físicos ou o conhecimento. Por meio da identificação dos pontos competitivos em relação às demais empresas do ramo e dos que são possíveis de serem melhorados.

A partir desse método, será possível entender alguns desses recursos valiosos da empresa ABC e se a sua estratégia de diferenciação é realmente valorosa, rara, custosa de se imitar e se a organização está preparada para manter ou ampliar essa diversificação. E para isso serão utilizadas ferramentas como SWOT e as Cinco Forças de Porter .

A ferramenta 5 Forças de Porter é utilizada para analisar e avaliar o ambiente externo que a organização está inserida, na figura 1 pode-se visualizar os componentes dessa ferramenta.



Figura 1 - Ferramenta 5 Forças de Porter

**Fonte:** Imagem retirada da internet com base na ferramenta de Porter.

Já a matriz SWOT busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Viabilizando uma análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa.

## **1.2 Mercado Fitness**

A partir da influência digital, muitas pessoas estão escolhendo por ter uma vida mais saudável, isso faz com que cada vez mais as pessoas busquem por práticas saudáveis, fazendo com que pratiquem esportes e conseqüentemente participem das academias.

O movimento Fitness tem ganhado espaço no mercado nos últimos tempos, segundo a ACAD, no Brasil já são mais de 33 mil academias em funcionamento, sendo o Brasil o segundo maior no segmento de academia, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, e a frente de países como a Coreia do Sul, Itália Canadá e Alemanha. Isso acaba movimentando o equivalente a US\$ 2,5 bilhões, sendo que entre as principais atividades praticadas estão o crossfit e a musculação, de acordo com o SEBRAE (Estadão, 2017).

Tudo isso tem contribuído para que a indústria fitness abra espaço em novos nichos de mercado, e a importância das estratégias para obter resultados de sucesso.

## **2 Método**

Os procedimentos metodológicos dão base para que a pesquisa tenha uma seqüência a ser seguida. Quanto ao fins, foi utilizada uma pesquisa exploratória, na qual tratou-se apenas conteúdo teórico, para que se tenha um breve conhecimento do assunto (VERGARA, 2013). E quanto aos meios utilizou-se de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

O estudo de caso realizado na empresa ABC, terá o objetivo de analisar se as diretrizes da empresa estão ligadas a estratégia de diferenciação a qual ela se propõem. De acordo com Yin (2001, p. 19) “[...] utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, nas quais se incluem: [...] estudos organizacionais e gerenciais [...]”. A unidade de análise foi escolhida de forma não probabilística por acessibilidade, já que a empresa a ser analisada aceitou fazer parte do estudo.

A coleta de dados será feita por meio de entrevista semi-estruturada adaptada do modelo de TOGNINI (2000) com os sócios gerentes da empresa, A e B, os quais possuem

conhecimento sobre as práticas diárias. A coleta será feita individualizada, gravada com autorização dos entrevistados, descrevendo as respostas por meio da análise do discurso e posteriormente analisadas. As entrevistas duraram entre uma hora e uma hora e vinte minutos.

A empresa ABC atua no ramo de academia de musculação há um ano e meio na cidade de Seara, Santa Catarina. Além da musculação, buscou trazer para seu portfólio de produtos modalidades diferenciadas, além de treinamento personalizado. Com uma média de 300 alunos mensais nas estações mais quentes do ano e 250 no inverno, os horários de atendimento são amplos, com localização favorecida pelo estacionamento próprio e amplas instalações.

### **3 Análise dos Dados**

A empresa ABC está localizada na cidade de Seara, com pouco mais de um ano e meio de mercado, têm como suas diretrizes: missão “proporcionar qualidade de vida através do exercício físico, com foco no atendimento de qualidade em um ambiente que proporcione bem estar ao cliente”; visão: “ser referência em seu ramo de atuação na região, buscando através do exercício físico a qualidade de vida dos clientes”; e valores “a) Excelência no atendimento por meio do respeito e da transparência; b) dedicação e atenção; c) valorização do ser humano; d) Atuar com Ética e Honestidade; e) Foco nos resultados, e f) disseminar conteúdo relevante”; e seus fatores críticos de sucesso: “agilidade no atendimento; aprimoramento na qualidade dos serviços, e localização”.

Os dois entrevistados são os sócios proprietários e atuam nas mais diversas funções da empresa. O sócio A, tem 27 anos e B tem 30 anos, os dois com a mesma formação em licenciatura e bacharelado em educação física e pós-graduação em treinamento personalizado. Nenhum dos dois possuía em sua trajetória experiência, nem formação na área de gestão e administração de empresas.

Em sua pequena trajetória, não possuem experiência com a possibilidade de novos concorrentes, porém o entrevistado A diz que “seu trabalho de divulgação externo e atendimento ao cliente fazem a diferença para fidelizar o cliente e não perdê-lo para a concorrência.” O entrevistado B entende que a concorrência é algo natural para que os negócios possam se renovar e serem cada vez mais competitivos no mercado e que caso

haja novos concorrentes no mercado, deve estar sempre em contato para trocar ideias sobre o mercado.

Ao falar sobre produtos substitutos as respostas de A e B foram semelhantes, caminhadas, corridas, pedaladas ao ar livre, box de crossfit, aulas de pilates e aulas coletivas de dança podem ser alternativas para além da musculação, do aeróbico indoor e das aulas coletivas de funcional. Nos seus fatores críticos de sucesso, a agilidade no atendimento e aprimoramento na qualidade dos serviços são dois pontos vantajosos para a empresa. O entrevistado A diz que “ao frequentar a nossa academia, os nossos alunos têm a indicação correta de como executar os exercícios e quais exercícios fazer. Além da orientação mais próxima do aluno para o fazer atingir seus objetivos”. Destaca o entrevistado B que não vê preocupação com esses produtos substitutos, pois sempre há mercado e pessoas que preferem ter um acompanhamento de um profissional.

Quanto aos fornecedores, há algumas formas de se barganhar e melhorar os valores de compra dos seus equipamentos. Claro que, “nesse ramo precisa ter o conhecimento do funcionamento das máquinas, dos fornecedores e dos preços dos equipamentos” (Entrevistado A). Primeiramente, para não ser enganado por algum fornecedor, deve-se procurar empresas sólidas, com tempo no mercado e entrar em contato com empresas que já tenham adquirido esses equipamentos. Além disso, o Entrevistado A, ao ser perguntado sobre o poder de negociação, disse que “procuramos por empresas que absorvam nossas máquinas usadas e que reduzam o valor delas nas novas”, isso ajuda no momento do fechamento do negócio. Não existem custos para a mudança de fornecedores, já que não há aquisição corriqueira de equipamentos.

A empresa ABC trabalha com planos mensais normais e conveniados (preços especiais para colaboradores de empresas parceiras) de até duas, quatro ou seis dias na semana, pacotes trimestral, semestral ou anual (que são para os seis dias da semana), além dos planos de atendimento personalizado de um a cinco dias na semana. Além disso, trabalha com as modalidades de funcional, jiu-jitsu e muay thai, que podem ser mesclados com o valor da musculação. “Nossos clientes não reclamam dos valores cobrados por não praticarmos valores muito altos.” disse o entrevistado B, que acredita que por não estarem a muito tempo no mercado não poderiam praticar preços muito altos para não assustar seus clientes.

Quando se trata de todos os planos, um dos poucos poderes de barganha dos clientes é quando junta-se um grupo de pessoas e estas podem praticar pelo valor dos

planos conveniados e até mesmo ter um desconto no valor da inscrição. Alguns clientes solicitam muitas vezes novas modalidades, já que os planos são bem acessíveis.

Tanto o entrevistado A, quanto B já trabalharam na concorrência e sabem como funciona o sistema e que os custos não são tão altos, já que é uma empresa com duas unidades que já estão fixadas na cidade há mais de 5 anos. O Entrevistado A diz ter certeza que hoje seus custos para manter a ABC são mais altos que a concorrência, devido aos altos valores financiados para a abertura e os constantes investimentos feitos.

Para lidar com os concorrentes, a empresa ABC vê como natural e importante que eles existam e que seja uma relação saudável, buscando atender o seu cliente da melhor forma para fidelizá-lo, não pelo preço, mas com os resultados que eles obtêm. “Cada um deve fazer o seu melhor trabalho, sem tentar obter vantagem denegrindo o trabalho do outro” (Entrevistado B).

A missão apresentada anteriormente é vista sendo aplicada pelo Entrevistado A em praticamente todos os momentos, pois estão sempre buscando por meio do seu atendimento mostrar para os alunos qual a melhor maneira para atingir seus objetivos e ter uma vida mais saudável, sempre buscando deixar o ambiente mais aconchegante possível, inclusive com plantas que dão vida ao ambiente. O Entrevistado B aponta que a agilidade na mudança de treinos também é um ponto forte da empresa.

A agilidade no atendimento é sempre muito cobrada dos gestores para os colaboradores, pois, uma vez que o cliente percebe que os instrutores não estão atentos e não conseguem os atender de forma ágil, pode haver desconfiança sobre o trabalho prestado por eles.

Hoje, todos os fatores críticos apontados são de extrema importância para os dois entrevistados, já que a localização da empresa, com local arejado, estacionamento próprio, bom atendimento e a constante renovação dos conhecimentos dos colaboradores influencia diretamente no resultado final percebido pelo cliente. O Entrevistado A aponta que o constante aprimoramento e o atendimento de qualidade são de extrema importância, pois “ao procurar uma academia para melhorar seu condicionamento físico, estético ou qualidade de vida, o cliente procura alguém que lhe incentive a melhorar e para isso devemos prestar nosso serviço de forma solícita, com bom humor, trabalhando também o psicológico desse cliente”



## **Considerações finais**

Como mencionado, cada vez mais pode-se notar a adequação que as pessoas estão buscando para uma vida mais saudável e mais ativa, o que contribui para o aumento de matrículas nas academias, assim entende-se que, como em muitas outras áreas, ter um serviço diferenciado é uma forma de atrair clientes que desejam esse tipo de atendimento, e quando se possui diretrizes bem estruturadas, que foi o que se pôde constatar na empresa ABC, a estratégia de diferenciação torna-se palpável, gerando então a vantagem competitiva.

Analisando as respostas obtidas dos sócios, nota-se que seus serviços estão de acordo com o que foi proposto na missão da empresa, pelo fato dos sócios estarem preocupados em atender da melhor forma seus clientes, isso leva a diferenciação no sentido de estar mais próximo do aluno, mentoreando para fazer os exercícios corretamente e com agilidade, sem contar os serviços de atendimento externos e as modalidades de lutas marciais. Possuem tranquilidade em relação ao concorrente pelo fato de que já trabalharam na empresa concorrente conhecem como funciona.

Também pode-se entender que, a cidade onde a empresa ABC está inserida colabora de certa forma para que a empresa ABC consiga ter êxito na estratégia de diferenciação, pois a cidade é de porte pequeno, o que faz com que o contato com os alunos seja mais acessível e o fato de que as outras duas academias que se tem na cidade possuem o mesmo dono e os sócios da empresa já conhecerem o concorrente faz com se estes tenham a vantagem da diferenciação dos serviços oferecidos.

Não se pode negar que a dedicação dos sócios em proporcionar o melhor serviço aos seus clientes igualmente contribui para obterem resultados satisfatórios.

Respondendo as perguntas de pesquisa, “diferenciação é mesmo a melhor ação estratégica para a empresa ABC? Se sim, ela se diferencia na prestação dos seus serviços?”, percebe-se que pela resposta dos sócios, sim, a diferenciação é uma ação estratégica importante para a empresa e é aplicada nas ações diárias da ABC, tornando-se assim um ponto forte para que se destaque no mercado.

Como sugestão para futuras pesquisas surge a possibilidade de aprofundamento da mesma, fazendo uso de ferramentas e aparatos teóricos que forneçam ainda mais bases comparativas para o estudo. Em relação às limitações, se faz necessário mais trabalhos que investiguem as estratégias adotadas por empresas de pequeno porte frente ao mercado.

## **Referências**

ANDERSON, R.; BRIDI, E.; PALADINI, E. P. Desafios de avaliar a qualidade em serviços: uma nova perspectiva. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, Pirassununga, v. 8, n. 8, p. 67-87, mar. 2019. Disponível em: <http://www.fatece.edu.br/arquivos/arquivos%20revistas/empreendedorismo/volume8/Roy%20Andersson;%20Eduardo%20Bridi;%20Edson%20Pacheco%20Paladini.pdf>. Acesso em: 13 out. 2019.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall Brasil, 2011

DINO. Mercado fitness movimentada mais de US\$2 bilhões, de acordo com pesquisa. **O Estadão**. São Paulo, 15 fev. 2017. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/releases-ae,mercado-fitness-movimentada-mais-de-us-2-bilhoes-de-acordo-com-pesquisa,70001666907>>. Acesso em: 13 out. 2019.

TOGNINI, M. P. **Análise do segmento de fast food em Campo Grande, MS: estrutura competitiva e evolução**. 2000. 89 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Campo Grande, 2000. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/3093>. Acesso em: 13 out. 2019.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Introdução a administração estratégica. *In*: WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011. Cap. 1, p. 24.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Ambiente Interno: Recursos da Empresa, Missão Organizacional e Objetivos. *In*: WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011. Cap. 3, p. 95.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos I**. 2. ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.