



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A COMPETITIVIDADE DAS ACADEMIAS
DE GINÁSTICA E MUSCULAÇÃO
DE SANTA MARIA - RS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Claudio Weissheimer Roth

**Santa Maria, RS, Brasil
2007**

**A COMPETITIVIDADE DAS ACADEMIAS
DE GINÁSTICA E MUSCULAÇÃO
DE SANTA MARIA – RS**

por

Claudio Weissheimer Roth

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Estratégia e Competitividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada

**Santa Maria, RS, Brasil
2007**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Administração
Mestrado em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**A COMPETITIVIDADE DAS ACADEMIAS
DE GINÁSTICA E MUSCULAÇÃO
DE SANTA MARIA – RS**

elaborada por
Claudio Weissheimer Roth

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Rolando Juan Soliz Estrada, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Breno Augusto Diniz Pereira, Dr. (UFSM)

Leoni Pentiado Godoy, Dra. (UFSM)

Santa Maria, Fevereiro de 2007.

© 2007

Todos os direitos autorais reservados a Claudio Weissheimer Roth. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor.

Endereço: Rua Dutra Vila, 193/402, Bairro Centro, Santa Maria, RS, 97050-190.

Fone: 0 xx 55 3026 1838; End. Eletr.: claudiowroth@hotmail.com

Dedicado a Maria Amélia e Ivy Catherine,
maiores incentivadoras e que sem elas nada teria sido possível.

DAS UTOPIAS

Se as coisas são inatingíveis... ora!
Não é motivo para não querê-las...
Que tristes os caminhos se não fora
A mágica presença das estrelas!

Mário Quintana - Espelho Mágico

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, pela paciência, orientação, oportunidade, estímulo, cobrança e todo o incentivo dispensado para o desenvolvimento deste trabalho. Ao professor e amigo, toda a admiração de um aprendiz frente a um verdadeiro mestre;

A todos os professores e servidores do Curso de Mestrado em Administração;

Aos colegas e amigos Cristiane, Daniele, Deise, Gilmar, Leandro, Paulo, Giancarlo, Vanessa, Robson, Luciano, Jaqueline, Edemar, Patrícia e Débora pela amizade e colaboração;

Aos colegas do Núcleo de Extensão Empresarial, por todo o aprendizado;

Aos administradores e gerentes das empresas do setor de academias de ginástica e musculação de Santa Maria, que colaboraram para a realização desta pesquisa;

À Universidade Federal de Santa Maria, pela oportunidade da realização do Curso de Pós-Graduação;

A todos meus familiares e em especial, minha esposa Maria Amélia e minha filha Ivy Catherine, agradeço por todo o incentivo e compreensão nos momentos de dificuldades.

A todos, muito obrigado.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Administração
Mestrado em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

A COMPETITIVIDADE DAS ACADEMIAS DE GINÁSTICA E MUSCULAÇÃO DE SANTA MARIA – RS

AUTOR: CLAUDIO WEISSHEIMER ROTH
ORIENTADOR: DR. ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA
Data e Local da Defesa: Santa Maria, Fevereiro de 2007.

O objetivo do presente trabalho foi avaliar e analisar o grau de competitividade do setor de academias de ginástica e musculação de Santa Maria-RS. O estudo traz um embasamento analítico do Modelo da Competitividade de Porter (1986), das cinco forças competitivas, das pequenas e médias empresas e do setor de academias de ginástica e musculação, caracterizando-se como quantitativo, descritivo e de estudo de campo. Os dados utilizados na análise e interpretação desta pesquisa foram obtidos através de respostas a um questionário aplicado aos gerentes/administradores das empresas relacionadas no cadastro de Contribuintes de Alvará, da SMIC - Secretária de Indústria e Comércio da Prefeitura Municipal de Santa Maria-RS. Através destes dados verificou-se que estas empresas são predominantemente PMEs, a sua forma de administração é basicamente familiar, a maioria foi criada a menos de 05 anos e tem como preocupação primeira a busca por soluções para seus problemas operacionais internos. Entre as forças competitivas atuantes no setor, o poder de barganha dos clientes é considerada a mais forte, pois existe no mercado uma sensibilidade muito grande quanto aos preços praticados pelas empresas e quanto à localização das academias. Apesar de não identificarem barreiras ao ingresso de novas empresas no mercado, a habilidade de manter os preços praticados, pela curva de aprendizagem, é destacada como o meio de permanecer no setor. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes é percebida como alta e atribuída ao grande número de empresas semelhantes trabalhando sem diferenciação. Por não possuírem um grande volume de compras e por nenhum fornecedor ter uma forte participação no fornecimento de insumos e equipamentos, não há, no setor, condições dos fornecedores exercerem um poder maior de negociação. O surgimento de serviços substitutos não traz preocupação às empresas, não havendo pesquisas sistemáticas para a sua identificação. Entre as estratégias competitivas genéricas descritas por Porter, a maioria respondeu que utiliza a de diferenciação, tendo feito investimentos para melhorar sua posição competitiva e normalmente procura se ajustar ao mercado ao invés de tentar influenciá-lo ou de se antecipar às movimentações competitivas do setor. Ao final da pesquisa concluiu-se que a não percepção pelos clientes de diferenciação entre os serviços prestados pelas academias de ginástica e musculação de Santa Maria é o principal desafio a ser enfrentado pelas empresas. A busca por soluções para o estabelecimento de uma mais rápida e efetiva visualização da diferenciação de seus serviços perante a concorrência exige ações no sentido da profissionalização da gestão, da definição e adoção de uma estratégia competitiva adequada e da criação de uma entidade de classe local.

Palavras-chaves: Competitividade, Modelo de Porter, Academias de ginástica e musculação.

ABSTRACT

Master's degree of Dissertation
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Administração
Mestrado em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

THE COMPETITIVENESS FROM FITNESS CENTERS IN SANTA MARIA-RS

AUTHOR: CLAUDIO WEISSHEIMER ROTH

ADVISOR: DR. ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Location and Date of the Dissertation Defense: Santa Maria, February, 2007.

Competitiveness from fitness centers in Santa Maria – RS

The aim of this work was to evaluate and analyze the degree of competitiveness from the sector of fitness centers in Santa Maria – RS. The study brings an analytics support of Porter Competitiveness Model (1986), of the five competitive strengths, of the small and medium companies and of the fitness centers sector, charactering as quantitative, descriptive and as a field study. The data used in the analysis and interpretation of this research were obtained through answers to a questionnaire applied for the managers/administrators of the companies related in the Cadastro de Contribuintes de Alvará, from SMIC – Secretaria de Indústria e Comércio da Prefeitura Municipal de Santa Maria – RS. Through this data it was verified that these companies are mostly PMEs, their basic way of administration is familiar, most part of them was created less than 5 years ago and has as its first concerning the search for solutions for its internal operational problems. Among the competitive strengths acting in the sector, the bargain power from the customers is considered the most powerful one, because there is in the market a huge sensitiveness to the prices and localization of the fitness centers. Despite it doesn't represent a barrier to the entrance of new companies into the market, the skill to maintain the prices, by the learning curve, is highlighted as a way to remain in the sector. The intensity of rivalry among the competitors is noticed as high and attributed to the big number of similar companies working without differentiation. As the companies don't own a big extension of shopping and any provider has a relevant participation of goods and equipments, there isn't, in this sector, conditions to the providers to have a bigger power of negotiation. The overcoming of substitute services doesn't concern the companies, and there are no systematic researches for their identification. Among generic competitive strategies described by Porter, most part answered that uses differentiation, that has made investments to improve its competitive position and usually tries to fit the market instead to influence it or to be in front of the competitive moves in the sector. In the end of the research it was concluded that, the non perception of differentiation from the clients of the services offered by the fitness centers of Santa Maria, is the main challenge to be faced by the companies. The search for solutions of the companies for a faster and effective visualization of the differentiation of their services face to the concurrence requests actions in the way of profissionalization of the gesture, definition and adoption of an adequate competitive strategy and the creation of a local class entity.

Word-keys: Competitiveness, Porter's Model, Fitness Center.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xii
LISTA DE FIGURAS	xiii
LISTA DE GRÁFICOS	xiv
LISTA DE ANEXOS	xv
LISTA DE TABELAS	xvi
1. INTRODUÇÃO	01
1.1 Justificativa	02
1.2 Objetivos	04
1.2.1 Objetivo Geral	04
1.2.2 Objetivos Específicos	04
2. REFERENCIAL TEÓRICO	05
2.1 Caracterização das academias de ginástica e musculação	05
2.2 Caracterização das pequenas empresas	08
2.3 Conceitos da competitividade	10
2.4 Mudanças nos padrões e estratégias de competição	12
2.5 O modelo de competitividade de Porter	14
2.5.1 Análise da estrutura da indústria de bens e serviços	17
2.5.2 A rivalidade entre os concorrentes no próprio setor	18
2.5.3 A ameaça de novos entrantes em um setor	21
2.5.4 O poder dos fornecedores e dos compradores	23
2.5.5 A ameaça de produtos e serviços substitutos	25
2.5.6 A ação governamental na competitividade das organizações	26
2.6 Análise Estrutural e Estratégia Competitiva	26
2.7 A vantagem competitiva da criação de valor	28
2.8 Estratégias competitivas genéricas	29
2.8.1 Estratégia competitiva genérica de liderança no custo total	30
2.8.2 Estratégia competitiva genérica de diferenciação	32
2.8.3 Estratégia competitiva genérica de enfoque	33

2.8.4 O Meio-Termo	34
2.9 Análise crítica do modelo de competitividade de Porter	34
3. METODOLOGIA	36
3.1 Natureza da pesquisa	36
3.2 Objetivo da pesquisa	36
3.3 Procedimento técnico adotado	37
3.4 Delineamento da pesquisa	37
3.5 Coletas dos dados	37
3.6 Análise dos dados	39
4. A COMPETITIVIDADE DAS ACADEMIAS DE GINÁSTICA E MUSCULAÇÃO DE SANTA MARIA – RS	40
4.1 Características das empresas	40
4.2 Características dos administradores	51
4.3 Rivalidade entre concorrentes no próprio setor	53
4.4 Ameaça de novos entrantes	58
4.5 O poder dos fornecedores	61
4.6 A ameaça de produtos substitutos	65
4.7 O poder dos clientes	67
4.8 A criação de valor	69
4.9 Estratégias competitivas genéricas	70
4.10 Discussão dos resultados	73
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	78
5.1 Conclusões	78
5.2 Recomendações	81
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PME : Pequena e média empresa

SEBRAE : Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa

UFIR : Unidade Fiscal de Referência

SMIC : Secretaria Municipal de Indústria e Comércio

RS : Rio Grande do Sul

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 Forças que governam a competição num setor	16
FIGURA 02 Barreiras de Entrada e de Saída	20
FIGURA 03 Barreiras e Rentabilidade	33

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 Grau de ociosidade	45
GRÁFICO 02 Importância dos desafios enfrentados pelas empresas	51
GRÁFICO 03 Fatores que determinam a intensidade da concorrência	55
GRÁFICO 04 Recursos usados pelos concorrentes	60
GRÁFICO 05 Fidelidade dos clientes	67

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 01 Questionário	88
ANEXO 02 Carta de Consentimento	93
ANEXO 03 Relação de Academias de Ginástica e Musculação	94

LISTA DE TABELAS

TABELA 01	Motivos que levaram à criação da empresa	40
TABELA 02	Tempo de atuação da empresa	41
TABELA 03	Número de proprietários da empresa	42
TABELA 04	Número de funcionários da empresa	43
TABELA 05	Localização da empresa	44
TABELA 06	Número médio de clientes da empresa	44
TABELA 07	Grau de ociosidade da empresa (%)	45
TABELA 08	Evolução do faturamento da empresa (%)	46
TABELA 09	Modalidades de serviços oferecidos pela empresa	46
TABELA 10	Forma de administração da empresa	47
TABELA 11	Tipo de classificação fiscal da empresa	48
TABELA 12	Organização de classe da empresa	48
TABELA 13	Prioridades na administração da empresa	49
TABELA 14	Importância dos desafios enfrentados pela empresa	50
TABELA 15	Idade, em anos	51
TABELA 16	Sexo	52
TABELA 17	Escolaridade	52
TABELA 18	Dedicação	53
TABELA 19	Concorrentes com características semelhantes	53
TABELA 20	Quantidade de empresas semelhantes atuantes	54
TABELA 21	Acompanhamento do desempenho da concorrência	54
TABELA 22	Grau de intensidade da concorrência existente	55
TABELA 23	Fatores que determinam a intensidade da concorrência	56
TABELA 24	Tática mais utilizada pela concorrência	56
TABELA 25	Estrutura da concorrência	57
TABELA 26	Fatores determinantes da inibição da saída	57
TABELA 27	Restrição à entrada de novos concorrentes	58
TABELA 28	Fatores determinantes para a inibição da entrada	59
TABELA 29	Habilidade de sustentar posição	59
TABELA 30	Recursos utilizados pelos novos concorrentes	60
TABELA 31	Localização dos principais fornecedores	61

TABELA 32 Importância dada pelos fornecedores	61
TABELA 33 Participação de seu principal fornecedor (%)	62
TABELA 34 Prática de preços diferenciados	63
TABELA 35 Participação da mão de obra nos custos	64
TABELA 36 Quantidade de oferta de mão de obra	64
TABELA 37 Características de especialização da mão de obra	64
TABELA 38 Características de organização da mão de obra	65
TABELA 39 Pesquisas de identificação de serviços substitutos	65
TABELA 40 Influência no nível de preços	66
TABELA 41 Frequência de lançamentos de novos serviços	66
TABELA 42 Fidelidade dos clientes	67
TABELA 43 Poder de reduzir preços	68
TABELA 44 Influência da localização na escolha	68
TABELA 45 Perfil médio dos clientes	69
TABELA 46 Ações para obtenção de retornos financeiros maiores	69
TABELA 47 Apropriação dos retornos financeiros maiores	70
TABELA 48 Estratégia competitiva genérica utilizada	70
TABELA 49 Investimentos realizados recentemente	71
TABELA 50 Importância da ação governamental (regulamentação)	72
TABELA 51 Frente à identificação das forças competitivas	72

1. INTRODUÇÃO

Processos de evolução sempre ocorreram na humanidade. No Brasil, a partir dos anos 80 e 90 estas mudanças sociais, culturais, políticas, econômicas e as inovações tecnológicas começaram a ocorrer num ritmo cada vez mais acelerado, provocando impactos significativos nas organizações, em períodos de tempo cada vez menores, fazendo com que os padrões de competitividade das empresas sofressem transformações mais rápidas.

No atual mundo dos negócios estas fortes mudanças econômicas, políticas, culturais e sociais exigiram dos empresários uma reestruturação de seus empreendimentos de modo que se adaptassem a esta nova situação, (JUNGES, 2004).

Ainda conforme Junges (2004), com essa nova visão percebe-se que as pequenas e médias empresas enfrentam essas mudanças com maiores dificuldades do que as grandes organizações. Isso se justifica pela realidade diferente deste segmento, em função dos problemas de capital de giro, fluxo de caixa, mão-de-obra especializada, qualidade de produtos, gerenciamento e organização.

A indústria do *fitness*, das academias de ginástica e musculação, é um exemplo de setor empresarial que se transformou para acompanhar as mudanças e exigências econômicas de um mercado cada vez mais competitivo. Essas mudanças englobam desde a evolução tecnológica dos equipamentos, passam pelas novas exigências dos consumidores, oriundos da denominada *geração saúde*, preocupados em melhorar suas condições físicas e chegando a estratégias orientadas por empresas fornecedoras de tecnologias de *fitness*, com programas pré-desenvolvidos e padronizados, que redirecionaram as perspectivas do mercado de *fitness* brasileiro.

Permeadas e orientadas por essas transformações, as estratégias das academias de ginástica e musculação delinearão novos rumos para o mercado, impactando a competitividade setorial.

Por outro lado, este processo evolutivo vem criando oportunidades e dificuldades cada vez maiores, levando as empresas ao estabelecimento de estratégias que tem de levar em conta as características, o dinamismo, a heterogeneidade, a rapidez e a complexidade que se requer das suas decisões. Nas academias de ginástica e musculação exige-se, também, mudanças na visão do mundo e em sua postura frente à formulação e implementação de estratégias, buscando não somente a sobrevivência, mas o crescimento e a competitividade da empresa.

Com a constatação destas mudanças ocorridas no mercado do setor de academias de ginástica e musculação, procura-se através do Modelo de Competitividade de Porter (1986), que determina que a natureza e o grau de competição organizacional estão baseados em cinco forças competitivas que dão forma a este ambiente de disputa, definir a competitividade das empresas pela sua capacidade de adequar-se aos novos padrões de exigências dos mercados onde atuam.

Assim, este trabalho tem por finalidade buscar o diagnóstico do setor de academias de ginástica e musculação de Santa Maria – RS, frente ao acirramento da competitividade entre as empresas, motivada pela oferta globalizada de produtos e serviços e terá sua validade teórica ao demonstrar como o Modelo de Competitividade de Porter (1986) pode ajudar na compreensão deste setor.

1.1 Justificativa

A proteção de mercado e os ganhos financeiros obtidos em períodos de alta inflação contribuíram para que as estratégias focadas no negócio fossem tratadas em segundo plano por muitos setores empresariais brasileiros até o início da década de 90.

Devido às transformações na economia brasileira, ocorridas com a abertura de mercado e, principalmente, pela estabilidade da moeda, novas necessidades fizeram com que as estratégias empresariais se voltassem para a longevidade da empresa e a competitividade se tornasse uma das grandes preocupações dos empresários, tendo como significado principal a aptidão de uma empresa em manter ou aumentar seus lucros e sua participação no mercado.

As reflexões retiradas deste estudo poderão servir de base para decisões gerenciais relativas aos concorrentes, novos entrantes, clientes, fornecedores e produtos substitutos, baseados na análise das cinco forças competitivas do Modelo de Competitividade de Porter (1986), proporcionando suporte aos dirigentes das empresas deste setor ao oportunizar uma visão clara e específica da competitividade deste setor.

A pesquisa procura, ainda, auxiliar na tomada de decisão das empresas, visando demonstrar em maiores detalhes o contexto e a dinâmica nos quais as empresas deste segmento da economia estão inseridas. Para isto é necessário estabelecer, em um primeiro momento, uma análise do setor, tendo como base os conceitos mais importantes da estratégia competitiva. Tal análise tem a possibilidade de permitir a identificação de vantagens competitivas das empresas do setor.

A falta de literatura específica que possibilite a identificação das estratégias competitivas desenvolvidas pelas academias de ginástica e musculação, para enfrentar este ambiente altamente competitivo, é um fator determinante para a justificativa deste trabalho.

Partindo do modelo de forças competitivas de Michael Porter (1986), pois este modelo define com clareza a competitividade em um setor, o presente trabalho de pesquisa procura responder as questões levantadas e justificar a necessidade da realização de um diagnóstico da estrutura competitiva das academias de ginástica e musculação de Santa Maria – RS, levando em conta as questões centrais da competitividade.

Este modelo, proposto por Porter, tem se mostrado uma ferramenta muito utilizada, tendo sido referenciado em metade dos trabalhos publicados no *Strategic Management Journal*, no período compreendido entre 1986 e 1990, conforme indicaram Miller e Dess (1993).

Aktouf (2002), afirma que a infinita maximização econômica tornou-se, acompanhada da crença na corrida pela *vantagem competitiva*, uma espécie de dogma, de padrão de pensamento, e de ação, em quase todos os domínios – desde negócios e economia até governança e política econômica de países inteiros. Tudo parece voltado a ser estratégico e competitivo.

Ainda conforme Aktouf (2002), o *porterismo* tornou-se mais do que uma simples teoria, ou um decálogo de normas para o uso de gerentes que querem crer-se estratégicos. Seu modelo analítico passou a ser um molde generalizado de concepção e de análise, uma visão de mundo, uma ideologia plena e inteira. Porter é qualificado sistematicamente como o mentor dos especialistas em estratégia. Ele é ainda o autor mais citado, nos dez últimos anos, nas publicações de administração e de economia.

Não se pretende, com este trabalho de pesquisa, apontar soluções definitivas e rumos certos para as academias de ginástica e musculação, apenas identificar, a partir de uma compreensão das transformações ocorridas, possíveis caminhos para amenizar os impactos sofridos pelas empresas, e indicar possíveis formas de enfrentar o problema. Além disso, este trabalho pode servir como base para medidas de ajuste do mercado, para o redimensionamento das forças competitivas e a conseqüente mudança no comportamento de seus atores.

Para tanto, tem-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual o grau de competitividade do setor de academias de ginástica e musculação da cidade de Santa Maria – RS?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar e analisar o grau de competitividade do setor de academias de ginástica e musculação de Santa Maria – RS, assim como identificar as estratégias utilizadas para otimizar sua performance competitiva.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Verificar a intensidade da rivalidade dos concorrentes do setor de ginástica e musculação;
- Levantar a possibilidade de novos entrantes;
- Verificar o poder de negociação dos consumidores;
- Verificar o poder de negociação dos fornecedores;
- Identificar a ameaça dos produtos e serviços substitutos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho aborda no seu desenvolvimento, as características do setor de academias de ginástica e musculação e das pequenas e médias empresas - PMEs, as diversas acepções do conceito de competitividade e as mudanças ocorridas nestes padrões de competição.

Aborda-se, também, neste capítulo, o modelo de competitividade de Michael E. Porter, o qual define que cinco forças impulsionam e modelam a competitividade, quais sejam: a rivalidade entre os atuais concorrentes, a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de barganha dos clientes e a ameaça de produtos e serviços substitutos.

Ao final, é descrito o processo de formulação das estratégias competitivas genéricas, da liderança no custo total, da diferenciação e do enfoque, que as empresas podem utilizar para se defenderem das cinco forças competitivas e buscar vencer a concorrência.

2.1 Caracterização das academias de ginástica e musculação

A vida moderna tende a ser pouco saudável, uma vez que provoca estresse e estafa, agravados por uma alimentação inadequada e pela não regularidade na prática de exercícios físicos, (SABA, 2001).

Barbanti (2001), coloca a saúde como um dos muitos fatores que têm estreita influência sobre a qualidade de vida. Modernamente, as idéias de qualidade de vida e bem-estar estão intimamente relacionadas ao contexto da aptidão física.

A tomada de consciência desses fatos modificou estilos de vida, fazendo com que as pessoas incorporassem nos seus hábitos a prática sistemática de exercícios físicos. Por isso, hoje está ocorrendo o fenômeno da adesão à prática de exercícios físicos orientados (NOVAES, 1991), não só em grandes centros populacionais e financeiros, como de resto em todo o país.

As academias de ginástica e musculação são centros de atividades físicas que prestam serviços de avaliação, prescrição e orientação de exercícios físicos, sob supervisão direta de profissionais de educação física, tornando-se uma opção para a população urbana, que adere ao exercício físico com o intuito de obter melhorias em seu bem-estar geral, (MARINHO e GUGLIELMO, 1997).

O movimento *fitness*, expressão que significa *boa forma física*, segundo Netto & Novaes (1996), teve início nos anos 70 e as academias de ginástica e musculação surgiram como uma alternativa à prática individual ao ar livre, sem orientação profissional ou dos desportos coletivos praticados nos clubes.

Conforme Novaes (1991), o grande número de pessoas que experimentam uma melhora na qualidade de vida, saúde, estética e bem estar interior e social, através da prática sistemática dos exercícios e atividades físicas orientadas, não permite que esse movimento pare de prosperar. A comprovação de tal afirmativa é verificada pela proliferação do número de academias de ginástica e musculação em todo o mundo, o que lhe confere o *status* de ser um fenômeno internacional, (COSTA e FILHO, 1987).

As academias de ginástica e musculação não são mais um pequeno comércio que se abre com ajuda paterna, como quando surgiu no início da década de 70. Dessa maneira, uma das grandes redes de academias do Brasil, a *RUNNER* de São Paulo, no começo da década de 80, após inaugurar a primeira academia de ginástica e musculação, com aulas conjuntas para homens e mulheres, deu início ao *negócio do fitness*.

Este *negócio do fitness* cresceu vertiginosamente país afora, atingindo no ano 2000 um faturamento de 1,2 bilhão de reais, (VARELLA, 2001). Neste período havia cerca de 4.800 academias de ginástica e musculação cadastradas na associação nacional que representa o setor, atraindo para os centros maiores, grandes empresários, fundos de investimentos e, agora, redes multinacionais dispostas a se estabelecer no atraente mercado brasileiro, empresas como a Fitness First, décima colocada no ranking mundial das redes de academias, com 125 unidades e a Gold's Gym, maior rede mundial com 550 unidades.

Até o início dos anos 70, as academias eram sinônimo de homem forte, pois eram freqüentadas somente por homens e a atividade oferecida era quase que unicamente a musculação. A denominação *fitness* surgiu até para quebrar o preconceito que existia contra o fisiculturismo e o halterofilismo, além de tentar atrair as mulheres para essa atividade.

Ao ar livre crescia a febre das corridas incentivadas por Kenneth Cooper e seus métodos revolucionários de avaliação de condicionamento físico. Posteriormente, estes métodos foram trazidos para as academias com o desenvolvimento de esteiras rolantes elétricas.

A procura pela boa forma física invadiu as academias a partir dos anos 80, tendo como marco a atriz Jane Fonda com o lançamento do seu vídeo "Workout", que trazia o embrião da ginástica aeróbica, com os movimentos suaves originados na dança. A ginástica aeróbica foi a responsável pela invasão das mulheres nas academias.

No começo da década de 80, com o advento da *geração saúde* e de influências norte-americanas no que tange ao estilo de vida, iniciaram-se no Brasil as primeiras mudanças no mercado de academias de ginástica e musculação, que era essencialmente dominado por pequenas empresas (VARELLA, 2001).

De pequenas salas com aparelhos de musculação os empreendedores iniciaram uma verdadeira maratona na escolha de pontos de rua e em *shopping centers*, modernizando instalações e se aperfeiçoando na prestação de serviços, até o surgimento de superacademias de rede, que hoje são responsáveis pela concentração de milhares de frequentadores em todo o Brasil.

Segundo Netto e Novaes (1996), a primeira alternativa de ginástica praticada em uma academia surgiu, na década de 30, com a professora Gretch Hillefeld, na rua Duvivier (Copacabana – RJ). Entidades propagadoras como a Associação Cristã de Moços e a Escola de Dança de Ballet Municipal foram outras formas alternativas de ginástica em academia que surgiram nesta época. Em 1933, na Rádio Sociedade Mayrink Veiga o programa "Comece bem o dia" incentivava a prática de ginástica pelo rádio.

Novaes (1991), salienta que na década de 30, a ginástica era utilizada para obter resultados estéticos e corretivos posturais. Já na década de 40 procurava-se adquirir boa estética corporal, correção postural, e também a recuperação respiratória. Na década de 50, a ginástica de academia começa a ter uma visão mais educativo-social, e não somente uma ginástica estética.

Na década de 60, a busca pela estética era predominante na ginástica de academia, juntamente com um novo conceito de obtenção e manutenção da saúde global.

Uma nova formatação para as academias, no Brasil, com a inclusão de aulas conjuntas para homens e mulheres, surgiu a partir dos anos 70, provocando e estimulando um crescimento vertiginoso desse setor pelo país afora, até a década de 80, quando, impulsionado por intensos investimentos, proporcionou uma explosão na criação de novas empresas, induzindo ao acirramento na competição entre elas.

Conforme Bernardi (2003) esta competitividade, ou seja, a capacidade que as empresas tem de se perpetuar no mercado, no caso das academias de ginástica e musculação, passa por um investimento maciço no talento das pessoas que compõem as organizações.

A globalização, incentivada a partir da década de 90, reuniu as condições necessárias para a entrada, no mercado brasileiro de academias de ginástica e musculação, das redes internacionais, interessadas em um mercado com potencial de crescimento maior do que os países da Europa ou dos Estados Unidos (LEITE, 2000). As superacademias começaram a se

instalar nos grandes centros, atraindo grandes investidores e delineando uma nova tendência, redefinindo novos fatores de competitividade.

Conforme Varella (2001), esta nova tendência originou uma terceira onda de mudanças que se produziu a partir do final da década de 90, com a entrada de empresas fornecedoras de tecnologias de *fitness*, com programas pré-desenvolvidos e padronizados e amparados por um forte apoio de *marketing*.

Phillip Mills (2003), sócio da empresa Les Mills International, especializada em criar aulas de ginástica e vender para o resto do mundo, diz que para conseguir sucesso na indústria competitiva do *fitness* é preciso duas coisas. Uma delas é investir em pessoal, ter em sua equipe os melhores profissionais do mercado e a outra é apostar em *marketing*.

A divulgação é crucial para qualquer negócio. A grande maioria das grandes academias ainda investe, quando o faz, num *marketing* superficial, repetitivo, reducionista, voltado ao estético, aos padrões de beleza vigentes, aos modismos da época, pois ainda não absorveram a mudança conceitual, a passagem de elementos puramente estéticos para um paradigma de educação para a saúde (BARBANTI, 2001).

A adoção pelas academias de ginástica e musculação de programas de marketing e de melhoria contínua dos serviços que presta a seus clientes, dissociados da realidade enfrentada pela empresa, tem levado estas organizações a insucessos e frustrações (OLIVEIRA, 2005).

2.2 Caracterização das pequenas empresas

Composto basicamente por um grupo de micro e pequenas empresas - PMEs, conforme relação fornecida pelo Cadastro de Contribuintes de Alvará da Secretaria Municipal de Indústria e Comércio – SMIC, da Prefeitura Municipal de Santa Maria – RS, o setor de academias de ginástica e musculação da cidade de Santa Maria – RS, reflete as características que, segundo Leone (1999), são peculiares, na maioria dos casos, a estas organizações, quais sejam, são administradas por uma ou pouquíssimas pessoas, não possuindo um organograma formal, o que informaliza as relações internas, dificuldades de acesso ao crédito, não adotam ou executam qualquer tipo de planejamento, tem pouca receptividade a programas de melhoria e o seu mercado é restrito à comunidade ou região em que estão estabelecidas.

Tradicionalmente o setor das pequenas e médias empresas é considerado importante por suas capacidades de gerar empregos ou contribuir para a produção industrial. A partir dos anos 80, o interesse em estudar as PMEs aumentou em razão das dificuldades das grandes

empresas em sustentar o nível de emprego em grande parte da Europa Ocidental (SEBRAE, 1996). No caso do Brasil, apesar da incerteza econômica persistente nos últimos anos, os níveis de emprego e produção das PMEs estão sendo mantidos e aumentados, na medida em que o setor desenvolveu uma capacidade de acumulação tecnológica que permitiu elevar seu desempenho econômico.

Para enquadrarmos uma organização como pequena empresa, um primeiro aspecto se refere à questão legal, pois a Lei no 9.830, de 16 de fevereiro de 1995, define os parâmetros para a pessoa jurídica ou firma individual, segundo a receita bruta anual relativa ao ano imediatamente anterior ao de seu enquadramento.

Para receita igual ou menor que 70.000 (setenta mil) UFIR's - Unidade Fiscal de Referência, a organização é considerada microempresa; se superior a 70.000 e igual ou inferior a 115.000 UFIR's, é considerada empresa de pequeno porte.

Um segundo aspecto abordado, envolvendo outro critério e adotado nesta pesquisa, é que a empresa pode ser analisada conforme o número de empregados que, segundo o SEBRAE - Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa, está assim definido:

- Microempresa – Até 19 empregados;
- Pequena empresa – Entre 20 e 100 funcionários;
- Média empresa – Entre 101 e 500 empregados;
- Grande empresa – Acima de 500 empregados.

Já a definição ou o conceito de pequena empresa é mais amplo. Longenecker (1997), entende que especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. Além disso, uma empresa pode ser descrita como *pequena* quando comparada com empresas maiores, mas *grande* quando comparada com menores.

Vidal (1995), estabelece como critério diferencial das pequenas e médias empresas, em relação às de grande porte, as peculiaridades específicas quanto à organização de sua direção, suas funções, o pequeno volume de operações ou transações efetuadas e as relações entre o empresário e a empresa. Para este estudo, estabelecemos a adoção do termo genérico *pequena empresa*, como sendo aquele envolvendo a micro e pequena empresa.

As pequenas empresas, não obstante enfrentarem uma série de problemas, justificados devido ao seu porte, como a limitação de recursos financeiros e técnicos, pouca qualificação

do pessoal contratado, dificuldade no acesso a novas tecnologias e às linhas de crédito, por ser parte integrante da comunidade em que vive, contribuem decididamente para o seu bem estar.

Coloca, ainda, Longenecker (1997), que as pequenas empresas oferecem contribuições muito importantes na medida em que produzem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência.

Segundo Batalha (1989), a necessidade do fortalecimento das pequenas empresas se dá por suas vantagens, como ter uma ação complementar aos grandes empreendimentos, promover a descentralização das atividades industriais do país, reduzir o fluxo migratório, através da criação de novos empregos em regiões específicas, formar novos empresários produzindo soluções para os problemas emergentes, democratizar o capital, ter uma melhor capacidade de adaptação às condições do mercado, ocupar nichos de mercado desprezados pelas grandes empresas e funcionar, ainda, como postos de treinamento de mão-de-obra.

Conforme Leone (1999), as características comuns às pequenas empresas são a *importância do papel do empreendedor*, com suas aspirações, motivações e seus objetivos pessoais; o *papel do ambiente*, pois devem adaptar-se ao seu ambiente, não necessariamente com uma atitude passiva e reativa; a *natureza da organização*, funcionando como um espaço de transmissão aberto sobre o ambiente; e a *natureza das atividades*, porque elas escolhem, naturalmente, uma estratégia de especialização e apoiam-se sobre competências distintas e muito específicas.

Segundo, ainda, o SEBRAE, as pequenas empresas são a base da sustentação da economia nacional, respondendo por 21% do PIB e 60% da oferta de emprego e estima-se que, de cada 100 empresas 97,8% são de *micro, pequeno e médio* porte.

2.3 Conceitos de competitividade

Embora a competitividade seja uma expressão bastante difundida nas análises e discursos atuais, o entendimento preciso dos elementos que a definem não é objeto de consenso. A controvérsia em torno do conceito de competitividade se, por um lado, revela as lacunas teóricas e empíricas associadas a estudos sobre estruturas e políticas industriais, por outro implica sérios desafios para trabalhos que têm por objetivo diagnosticar a situação competitiva de setores específicos, (FERRAZ; KUPFER e HAGUENAUER, 1996).

Estas diferentes acepções do conceito de competitividade estão relacionadas a diferentes linhas teóricas. São tantos os enfoques, abrangências e preocupações às quais se busca associá-la que não é sem razão que os trabalhos sobre o tema têm por norma iniciarem estabelecendo uma definição própria para o conceito.

Na tradição da economia neoclássica, concebida sob a teoria do valor-trabalho de David Ricardo, o conceito de competitividade representa um parâmetro definido a partir do modelo da competição perfeita. De acordo com essa abordagem, a produtividade da mão-de-obra forneceria as vantagens comparativas de empreendimentos e nações, tornando-se o determinante da competitividade (LAPLANE, 1997).

Os estudos de competitividade industrial devem focar, sobretudo, as causas do distanciamento entre o desempenho de um setor industrial em questão e os que são teoricamente possíveis de obter-se por meio da competição perfeita. Nesse tipo de abordagem, o estudo da competitividade privilegia a análise das características estruturais do setor, supondo-se que as diferenças de desempenho devem-se ao distanciamento entre os traços estruturais, empiricamente identificados em um setor, e os pressupostos que garantem a estrutura da competição perfeita.

Schumpeter (1950), contribuiu com o pioneiro questionamento da abordagem neoclássica. Ao associar a base científica à base tecnológica de uma atividade, expressa na relação *invenção-inovação*, o autor propõe o entendimento da tecnologia como um bem que, como qualquer outro, incorpora um sistema produtivo em sua criação, envolvendo custos e riscos. Ademais, a transição da invenção para a inovação implica a existência de um agente econômico e que utiliza a informação tecnológica como instrumento competitivo.

Porter (1986) inclui ao estudo competitividade a afirmação da primazia da estrutura sobre a estratégia, na medida em que a tipologia sugerida de estratégias competitivas genéricas está associada a forças estruturais específicas.

No entanto, o retorno a uma visão estruturalista não representou uma reafirmação do papel das forças estruturais como defendida no modelo inicial neoclássica, da estrutura-conduta-desempenho. Assim, as cinco forças estruturais, potenciais entrantes, atuais rivais, consumidores, fornecedores e produtos substitutos, servem para organizar diferentes estratégias competitivas, que visam obter melhor posição ou vantagem no processo de valorização do capital.

Haugenauer (1989) e Coutinho e Ferraz (1994) organizam os vários conceitos de competitividade em duas linhas:

No conceito de competitividade como *desempenho*, a competitividade é de alguma forma expressa na participação no mercado, *market-share*, alcançada por uma empresa em um mercado em um momento do tempo.

No conceito de competitividade como *eficiência*, busca-se de alguma forma traduzir a competitividade através da relação insumo-produto praticada pela firma, ou seja, na capacidade da empresa de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento.

Chudnovsky (1990) trabalhando sobre treze definições de competitividade recolhidas da literatura recente, propõe a existência de basicamente dois enfoques:

No enfoque *microeconômico*, alinham-se as definições de competitividade centradas na empresa. São as definições que associam competitividade à aptidão de uma organização no projeto, produção e vendas de um determinado produto em relação aos seus concorrentes. Essas definições, mesmo que para alguns possam ser generalizadas, têm sempre na empresa o sujeito.

No enfoque *macroeconômico*, competitividade aparece como a capacidade de economias nacionais de apresentarem certos resultados econômicos, em alguns casos puramente relacionados com o comércio internacional, em outros, mais amplos, com a elevação de nível de vida e o bem estar social.

Esses conceitos aqui expostos certamente não encerram todos os espectros das teorias recentes sobre competitividade, sendo também importante perceber que eles não podem ser, e objetivamente não são, compartimentalizados. Constituem, na realidade, pontos de observação, ângulos de um fenômeno multidimensional e dinâmico.

2.4 Mudanças nos padrões e estratégias de competição

Segundo Kaufman (2003) os novos paradigmas, as novas realidades e as novas descobertas de pesquisas demandam por novas respostas e estes novos problemas dificilmente poderão ser resolvidos pelos mesmos paradigmas que os criaram. As questões chave da competição deverão ser respondidas pelas empresas através de proatividade e planejamento.

O passo inicial para a busca destas respostas é essencialmente um entendimento entre os responsáveis pelas decisões ou formadores de opinião em relação aos esforços de planejamento como um todo (BRYSON, 1995).

A competitividade, segundo Porter (1999), se intensificou drasticamente em todo o mundo, pois até então os mercados eram protegidos e a competição inexistia devido à

regulamentação imposta pelos governos e a atuação de poderosos cartéis, que não permitiam o desenvolvimento da concorrência.

As previsões atuais, segundo Hunger e Wheelen (2002), são de que o ambiente para todas as organizações se tornará ainda mais incerto à medida que o século XXI avançar. A *incerteza ambiental*, que é o grau de complexidade somado ao grau de mudança existente no ambiente externo de uma organização, pode criar novas oportunidades ao mesmo tempo em que destrói as antigas, indicando que para ter sucesso ao longo do tempo, uma organização precisa estar em sintonia com seu ambiente externo.

Para Porter (1993), tanto a eficiência operacional como a estratégia são essenciais para se obter um bom desempenho na empresa, porém ambas atuam de formas diferentes. Enquanto a eficiência operacional procura fazer o mesmo que a concorrência, apenas melhor, a estratégia está focada nas escolhas dos fatores que diferenciam a empresa de seus concorrentes induzindo a uma vantagem competitiva sustentável. A falha fundamental da administração em nossos tempos está na preocupação quase exclusiva com a melhoria operacional, deixando a estratégia de lado.

Dolence e Norris (1994) definem estratégias como todas as decisões que alinham a empresa com as mudanças do meio ambiente onde está inserida e para serem efetivas devem influenciar as ações em todos os níveis através da organização.

Para que essa influência se concretize em todos os níveis da empresa, ainda conforme Dolence e Norris (1994), estas decisões precisam ser estendidas através de toda organização, o que requer acesso às informações que definem a essência do problema, familiaridade com o contexto e o impacto do problema para a organização e a capacidade de reconhecer e agir frente a este problema, quando identificado.

Para Prahalad (2002) pelo menos oito mudanças significativas provocaram uma nova face à economia, neste início de milênio: a globalização; a desregulamentação e privatização; a volatilidade; a convergência; as fronteiras menos definidas entre os setores de atividades; a prevalência de padrões; o fim de intermediação e uma nova consciência ecológica.

Como consequência de todas essas mudanças, o autor afirma que as organizações devem permanecer atentas às transações internacionais, às alianças temporárias, nas quais o aprendizado é tão importante quanto garantir a propriedade intelectual, à velocidade não apenas no desenvolvimento de produto, mas também na transferência de conhecimento entre mercados e empresas.

2.5 O modelo de competitividade de Porter

A conquista de um desempenho superior sustentável de longo prazo, definição para *vantagem competitiva*, é invariavelmente o principal objetivo da maioria das empresas, (SERRA, 2003).

A rentabilidade de uma empresa decorre parte deste desempenho superior de longo prazo, o qual é uma qualidade individual da organização e parte da estrutura do setor ao qual a empresa está inserida.

Segundo Porter (2002), esta estrutura organizacional setorial tem uma forte influência na determinação das estratégias potencialmente disponíveis à empresa.

Somente a análise da situação do ambiente externo combinada com as circunstâncias internas de uma empresa pode levar a elaboração de uma estratégia competitiva vitoriosa (THOMPSON e STRICKLAND, 2003).

Toda empresa possui uma estratégia competitiva, explícita ou não. Esta estratégia vem a ser a combinação das metas que a empresa busca com as políticas pelas quais a empresa está buscando para chegar lá (PORTER, 1989). O autor não entende que a intensidade da competição como uma questão de coincidência ou de má sorte.

Serra (2003) após reunir as definições de Chandler, A.; Ohmae, K.; Andrews, K.; Quinn, J. B.; Hunger, J. D. e Wheelen T. L., conclui que estratégia é o conjunto de metas que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes.

Neste sentido, segundo Slack (2002), a estratégia somente significará algo quando puder ser traduzida em uma ação operacional, caso contrário, permanecerá como um conjunto abstrato de aspirações.

Porter (1986) entendia que a essência de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa com o meio ambiente. A capacitação de uma empresa para se defender da concorrência não depende unicamente de fatores internos, sendo influenciada, também, por fatores externos ao ambiente da organização.

Estes fatores são muito significativos e estão presentes o tempo todo, portanto o que irá distingui-las, umas das outras, será a habilidade destas organizações em lidar com estas forças.

Collis e Montgomery (2002) questionam os fatores que diferenciam as estratégias *verdadeiramente notáveis* das *meramente adequadas*. Conforme os autores, a conquista de

uma *vantagem competitiva* no âmbito de determinado negócio começa com a visão de como os recursos da empresa a diferenciarão dos concorrentes e a compreensão da necessidade de agregar valor aos negócios.

Reading (2002) aponta como ponto fundamental para o sucesso de uma estratégia é a participação ativa do líder da organização no processo de viabilização do projeto, estabelecendo uma clara direção para a empresa e para as ações desenvolvidas.

Cool, Costa e Dierickx (2002), por outro lado, colocam como questão fundamental no campo da gerência estratégica a maneira como as empresas atingem e sustentam uma *vantagem competitiva*.

A resposta mais básica a esta questão tem sido o que Ghemawat (2000) chama de *inimitabilidade intrínseca* da empresa, desenvolvida por um histórico de circunstâncias, casualidades ambíguas e a complexidade social da organização, que tornam impossível a concorrência atacá-la ou influenciá-la.

Segundo a definição de Porter (2002), a competitividade permanece como um conceito não plenamente compreendido, apesar de sua ampla aceitação e de ter importância reconhecida e difundida. Mesmo com as drásticas mudanças ocorridas na economia nas últimas décadas, a competitividade continua sendo determinada por forças que vão além dos próprios agentes do setor onde atuam, não se limitando apenas às empresas que o constituem.

No Modelo de Competitividade desenvolvido por Porter (1986) é considerado que o estado da competição em uma indústria é composto de cinco forças competitivas. Embora as pressões competitivas não sejam iguais de um setor para outro, a entrada de novos concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a rivalidade entre os atuais concorrentes e a entrada de novos produtos ou serviços substitutos, todos esses agentes são concorrentes das empresas estabelecidas no setor.

O conjunto dessas cinco forças competitivas determinará o potencial de lucro final de um setor (o retorno em longo prazo sobre o capital investido), sendo que a rentabilidade indicará a atratividade do referido setor. A chave da competição eficaz está na empresa encontrar uma posição no mercado a partir da qual possa influenciar essas forças em seu benefício, ou defender-se contra elas (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 1998).

Através da análise dessas forças competitivas poderão ser identificados os pontos fracos e os pontos fortes, de cada empresa, em relação à estrutura do setor em que atua.



Figura 1- Forças que governam a competição num setor Fonte: Competição (PORTER, M.E., 1999)

O modelo das cinco forças de Porter, conforme Thompson e Strickland (2003) é uma poderosa ferramenta para diagnosticar sistematicamente as pressões competitivas principais em um mercado e avaliar a intensidade e importância de cada uma delas.

Para que essa análise possa ser desenvolvida, Kaydos (2000) destaca a necessidade das empresas possuírem um sistema de *retroalimentação* das informações sobre suas ações para um melhor controle de seus sistemas. Conceitualmente *retroalimentação* ou *feedback* é uma forma de comunicação entre pessoas ou grupos com o propósito de dar a uns a percepção dos outros em relação aos seus comportamentos e atitudes (BEE e BEE, 2000).

Com estas mensurações poderão ser estabelecidos melhores controles sobre seus ambientes interno e externo, sendo também essenciais para acompanhar a efetividade das estratégias adotadas, visando minimizar os danos ou aproveitar melhor as oportunidades.

Os dados, sinais e informações sobre as tendências e possibilidades futuras no ambiente deverão ser trazidos à empresa por meio de um monitoramento, da previsão e análise do ambiente. Para que se obtenha um reflexo fiel da realidade ambiental é fundamental a captação de todos os elementos essenciais desta realidade (ANSOFF e MCDONNELL, 1993).

Esta avaliação nunca é fácil de ser feita, porém, é a ferramenta de gestão mais importante a ser utilizada para se avaliar o desempenho de uma organização, como ela se posiciona no mercado, devendo ser um processo contínuo e não somente um evento anual (Grote, 2003).

2.5.1 Análise da estrutura da indústria de bens e serviços

Indústria é a denominação dada ao conjunto de empresas que atuam na mesma área de negócios, seja na produção de bens ou na prestação de serviços (HUNGER e WHEELLEN, 2002).

Thompson e Strickland (2001) definem indústria como um grupo de empresas cujos produtos têm tanto dos mesmos atributos que eles competem em relação aos mesmos compradores.

Dentre as definições de indústria, Porter (1989) a conceitua como um grupo de empresas que produzem produtos substitutos bastante próximos entre si e, a partir disso, propôs uma forma diferenciada de analisar um setor.

Ainda segundo Porter (1989), uma indústria deve ser analisada por sua estrutura, a qual em última instância influencia na determinação das regras competitivas. Assim também, a rentabilidade de uma indústria depende ou é função da sua estrutura e é ela que estabelece as regras da concorrência, as quais, por sua vez, dependem das cinco forças competitivas, que fazem parte do seu modelo.

Embora as pressões competitivas não sejam iguais de uma indústria para outra, o processo competitivo funciona de maneira bastante similar, de modo que pode ser usado um padrão para medir a natureza e a intensidade das forças competitivas (THOMPSON e STRICKLAND, 2001).

Nem todas as indústrias têm o mesmo potencial, diferindo em seu potencial de lucro final, à medida que o conjunto das forças difere no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido em relação à taxa competitiva básica de retorno, que é aproximadamente igual ao rendimento sobre títulos do governo em longo prazo, ajustados para mais pelo risco do negócio perda de capital (PORTER, 1986).

A identificação das características estruturais básicas da indústria determina o conjunto das forças competitivas, sendo meta da empresa melhor se defender destas forças ou influenciá-las a seu favor. As forças competitivas indicam que a concorrência não está

somente nos concorrentes estabelecidos, sendo definida num sentido mais amplo como *rivalidade ampliada*, sendo determinantes da intensidade da concorrência e da sua rentabilidade.

Os compradores, os fornecedores, os novos entrantes em potencial, e os produtos substitutos são todos competidores que podem estar mais ou menos presentes, dependendo do setor industrial, e conseqüentemente são os componentes que fazem parte do conjunto de forças que dirigem a concorrência na indústria. As regras desta concorrência estão englobadas nestas cinco forças competitivas e seu vigor coletivo provém das habilidades das empresas em uma indústria (PORTER, 1989).

Através da metodologia das cinco forças competitivas, ficam expostos os fatores críticos da indústria que merecem atenção, bem como a sua complexidade, de maneira que a empresa tendo este conhecimento pode identificar possíveis inovações tecnológicas que venham melhorar a sua rentabilidade e em conseqüência a da indústria.

2.5.2 A rivalidade entre os concorrentes no próprio setor

A mais forte das cinco forças competitivas normalmente é a busca pela posição e preferência do comprador pelas empresas rivais (THOMPSON e STRICKLAND, 2001).

Os aspectos mais importantes, na análise dessa força, são a atividade, a agressividade dos concorrentes e as ferramentas de competição que conseguiu mais mercados (SERRA, 2003).

Segundo Porter (1989), as empresas são rivais em uma indústria porque disputam posições no mercado de atuação. A constante procura por novos espaços pelas empresas no setor onde atuam, com a utilização de táticas de guerras de preços, batalha de publicidade e desenvolvimento de melhorias nos produtos e aumento dos serviços ou das garantias dos clientes, determina a rivalidade entre os concorrentes, pela luta por maiores fatias no mercado.

Quanto mais empresas estiverem disputando esse mercado, maior será a rivalidade entre elas, desenvolvendo, assim, uma competição mais intensa. A força com que esta rivalidade se desenvolve determina um padrão de ação e reação que permite com que a empresa e a indústria, como um todo, se aprimore ou não.

Kotler (1999) evidencia que a maior concorrente de uma empresa é aquela que mais se parece com ela, que atende o mesmo público alvo e utiliza o mesmo *mix* de *marketing*. A intensidade da rivalidade entre os concorrentes nada mais é do que a busca incessante pela

melhor posição através de táticas como as de concorrência de preços, lançamentos de novos produtos e batalhas de publicidade.

Conforme Gianese & Correa (1996), as táticas de competição baseadas em uma guerra de preços provocam, normalmente, em todo o sistema uma instabilidade resultante da diminuição das margens de lucro. As táticas que se definem pela utilização maciça do *marketing*, através de batalhas de propaganda, poderão, também, ter um efeito negativo, se não forem acompanhadas de uma estratégia de operações que sustente as expectativas criadas.

Os movimentos competitivos têm efeitos notáveis sobre as empresas, pois elas são *mutuamente dependentes*. Esses movimentos aprimoram a indústria como um todo ou, se seguirem em uma escalada, a consequência pode ser uma posição final pior que a inicial para todas as empresas do setor.

Independente da intensidade da rivalidade da indústria, toda a empresa precisa de uma estratégia bem-sucedida para competir, uma estratégia que crie uma *vantagem competitiva* e reforce a posição da empresa com seus clientes.

O grau de intensidade desta rivalidade está relacionado a uma variedade de fatores como explica Porter (1986):

Concorrentes Numerosos e Bem Equilibrados: são empresas próximas em porte e poder. Possuem grande possibilidade de dissidência, por acreditarem que podem fazer movimentos sem serem notadas. Se existirem poucas empresas pode haver instabilidade por tenderem a lutar entre si e se a indústria for dominada por poucas empresas, a liderança é mais visível, não havendo dúvidas quanto à força de cada empresa;

Crescimento lento da indústria: torna a concorrência mais acirrada pela disputa na participação de mercado que envolva membros com idéias de expansão. Quando há uma expansão do mercado as empresas podem crescer apenas mantendo-se em dia com a indústria;

Custos Fixos e de Armazenamento Altos: custos fixos altos ou produtos perecíveis forçam todas as empresas a satisfazer sua capacidade, criando uma forte tentação para reduzir preços, se existir excesso de capacidade;

Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudança: para produtos de primeira necessidade o comprador opta por preço ou serviço, os quais, não tendo diferenciação ou custos repassáveis, prendem os compradores e protegem uma empresa contra incursões na área de seus clientes por outro concorrente, resultando em grande competição nestes itens, gerando uma pressão entre os concorrentes em relação aos preços;

Capacidade Aumentada em Grandes Incrementos: as economias de escala acréscimos elevados na capacidade de produção podem determinar uma ruptura, um desequilíbrio crônico entre a oferta e procura da indústria;

Concorrentes Divergentes: quanto a estratégias, origens, personalidades e na relação com suas matrizes, têm estratégias e objetivos muito diferentes e podem se chocar continuamente no processo;

Grandes Interesses Estratégicos: ocorre quando determinadas empresas procuram a perpetuação no mercado através do sacrifício da lucratividade, trabalhando com preços abaixo da média. A rivalidade pode crescer se estas empresas forem expansionistas, e tiverem muitos interesses em jogo no propósito de obter sucesso numa indústria, podendo estes interesses ser desestabilizadores, provocando maior instabilidade na indústria;

Barreiras de Saída Elevadas: os fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as empresas competindo no mercado mesmo com baixo retorno, ou até negativos, sobre seus investimentos (Porter, 1989).

Barreiras deste tipo podem ser: ativos especializados; inter-relações estratégicas; custos fixos de saída; acordos trabalhistas; barreiras emocionais; restrições de ordem governamental e por muitas outras razões. Quando as barreiras de saída são altas, o excesso de capacidade não desaparece, as empresas mais fracas adotam táticas extremas, podendo manter a rentabilidade da indústria, como um todo, reduzida;

		BARREIRAS DE SAÍDA	
		<i>Baixas</i>	<i>Altas</i>
BARREIRAS DE ENTRADA	<i>Baixas</i>	Retornos Estáveis Baixos	Retornos Arriscados Baixos
	<i>Altas</i>	Retornos Estáveis Altos	Retornos Arriscados Altos

Figura 2- Barreiras de Entrada e de Saída

Fonte: Adaptada de Porter (1986).

Mudanças nas Condições da Rivalidade: os fatores como a alteração no crescimento de uma indústria com sua maturidade, aquisições que introduzam uma personalidade muito

diferente na indústria e inovações tecnológicas influenciam, podem mudar e mudam a intensidade da rivalidade.

2.5.3 A ameaça de novos entrantes em um setor

A concorrência atua no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido, em direção à *taxa de concorrência perfeita*, de mercado livre. Existe sempre a possibilidade de novas entradas de empresas na indústria, e a atração destes novos concorrentes se verifica quando um determinado setor consegue remunerar o capital investido. As taxas de retorno maiores ou menores definirão o ingresso ou refluxo de investimentos (novos ou em empresas atuantes) determinando a entrada ou fuga dos investidores desta indústria.

A ameaça da entrada de novos participantes depende das barreiras existentes contra a sua entrada e do poder de reação dos participantes do setor (SERRA, 2003); (THOMPSON e STRICKLAND, 2001).

Os novos entrantes podem trazer novas idéias, nova capacidade de produção, novos produtos, nova logística de distribuição ou uma nova forma de atendimento ao cliente, desejo de estabelecer um lugar seguro no mercado e, freqüentemente, concorrem com substanciais recursos, que no final vão produzir uma redução na margem de lucro das empresas quando entrarem no mercado conseqüentemente reduzindo a rentabilidade da indústria (THOMPSON e STRICKLAND, 2001).

Para Porter (1989), as aquisições de empresas já existentes numa indústria por empresas de outras indústrias, caracterizando um processo de diversificação, devem ser consideradas como novos entrantes, pois geralmente quem está adquirindo traz novos recursos para provocar mudanças, na tentativa de novas posições no mercado.

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000), a severidade da ameaça de novos entrantes depende das barreiras atuais e da expectativa de reação dos concorrentes existentes para o ingresso de novas empresas em um setor. Se as barreiras aos novos entrantes forem altas, provavelmente um recém-chegado enfrentará duras retaliações por parte de concorrentes bem entrincheirados e, certamente, não constituirá uma séria ameaça ao entrar no setor.

As novas entradas em um setor trazem nova capacidade de produção, desejo de se estabelecer em um lugar seguro no mercado e, algumas vezes recursos substanciais para a competição (THOMPSON e STRICKLAND, 2001).

Thompson e Strickland (2001); Hunger e Wheelen (2002); Serra (2003) e Wright, Kroll e Parnell (2000), reforçam o argumento de Porter (1986) de que os lucros do setor serão

determinados pela capacidade em construir as barreiras responsáveis por dificultar a entrada destes novos concorrentes, conforme descrição abaixo:

Economias de escala: uma economia de escala é obtida pela diminuição dos custos por unidade de um produto ou serviço que ocorre à medida que aumenta o volume total da produção por período. Estas economias de escala proporcionam uma vantagem de custo sobre as empresas de pequena escala, obtida por instalações mais eficientes, melhor distribuição e organização dos serviços. A economia de escala dificulta a entrada de novos concorrentes por forçá-los a já entrarem com uma escala grande e adequada, arriscando-se a uma forte reação dos concorrentes ou a entrar em pequena escala, o que traz desvantagens de custo;

Diferenciação do produto: força os novos entrantes a vultuosos investimentos em publicidade e promoções de vendas para quebrar a fidelidade dos compradores às firmas já atuantes na indústria. A diferenciação do produto de uma empresa provém da identificação de uma marca por parcela dos consumidores de um dado produto, baseada em um esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria;

Exigências de capital: impõem-se pela necessidade de despesas em propaganda agressiva e em pesquisa e desenvolvimento, de oferecer crédito aos consumidores e estoques, e não só para as instalações. Os novos entrantes necessitarão de grandes quantias de capital e tempo para transpor esta barreira;

Desvantagens de custos independentemente do porte: são fatores que proporcionam vantagens plenas para as empresas estabelecidas em uma indústria, não acessíveis a rivais em potencial, não importando quais sejam os portes e economias de escala que possam conseguir. Estas vantagens podem advir dos benefícios das curvas da aprendizagem e da experiência, propriedade de patentes e tecnologia, do acesso a uma matéria-prima melhor e mais barata, de subsídios concedidos pelo governo, ou de localizações favoráveis;

Acesso aos canais de distribuição: a nova candidata ao mercado pode enfrentar dificuldades para obter acesso aos canais de distribuição. Quanto mais restrito o controle dos concorrentes existentes sobre os canais de distribuição, quanto mais ocupados pela concorrência, maior a dificuldade de entrada em um setor, provocando em casos extremos uma barreira tão alta, que para ultrapassá-la, será necessária a criação de canais próprios de distribuição;

Custos de mudança: custos que os compradores do setor incorrem em uma única vez, quando deixam de comprar produtos de uma empresa para comprar de outra. Mudar de

fornecedor pode resultar em programas de treinamento, necessidade de aquisição de novos equipamentos e contratação de nova assistência técnica;

Política governamental: com capacidade para limitar, bloquear ou mesmo coibir a entrada das empresas em setores sujeitos a controle estatal, o governo desempenha papel importante na criação de barreiras de entrada através de regulações, exigências de licença prévia, limitações de acesso a matérias-primas, normas ecológicas como padrões ambientais (níveis de poluição do ar e da água) ou de controles e regulamentações de segurança.

Wright, Kroll e Parnell (2000), colocam que em determinados setores a entrada pode ser impedida, se os novos entrantes em potencial esperarem uma reação enérgica dos concorrentes existentes. São fatores importantes que indicam esta reação, um passado de vigorosas retaliações aos novos entrantes ou se a indústria cresce lentamente. Pode-se esperar reação se as empresas estabelecidas estão comprometidas com o setor e têm ativos fixos específicos que não podem ser transferidos para outro setor. A estrutura de preços em vigor apenas equilibra os *benefícios potenciais* provenientes da entrada com os *custos esperados* para superar barreiras estruturais e arriscar-se à retaliação.

Diversas propriedades são fundamentais para a definição de uma estratégia. As barreiras de entrada podem mudar e realmente mudam se as condições anteriores se alterarem, embora esta mudança das barreiras possa ocorrer longe do alcance da empresa, suas decisões estratégicas também têm impacto importante e empresas podem dispor de recursos ou competência que lhes permita superar as barreiras com um custo mais baixo do que a maioria das outras.

2.5.4 O poder dos fornecedores e dos compradores

Thompson e Strickland (2001); Hunger e Wheelen (2002); Serra (2003) e Wright, Kroll e Parnell (2000), reforçam o argumento de Porter (1989) de que os compradores, dependendo da sua situação no mercado, competem com a indústria exercendo pressão em relação à redução dos preços, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, tudo à custa da rentabilidade da indústria.

Para Venliones (2003), os clientes são as pessoas mais importantes em qualquer atividade, pois necessitamos deles para cumprir nossos compromissos. Os clientes nos procuram por suas necessidades e cabe a nós satisfazê-lo.

Os fornecedores em uma indústria, por sua vez, representam uma ameaça ao elevarem os seus preços, ou reduzindo a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Isto leva o setor a reduzir ao máximo, a rentabilidade das empresas que não puderem transferir estes custos para seus próprios preços.

A competitividade é também afetada pela ação dos fornecedores e dos compradores. Por fornecedores entende-se, desde organizações bem posicionadas no mercado, com poder de oligopólio e com capacidade de afetar a rentabilidade e reduzir o lucro das empresas, até a mão de obra especializada, sindicalizada ou escassa, que nestas condições consegue forte poder de barganha.

Do lado dos compradores, a influência que podem exercer sobre a competitividade das empresas deriva da possibilidade de exigir melhores qualidade e atendimento. Os clientes buscam sempre obter das empresas do setor os melhores preços ou ainda os preços menores possíveis dos produtos que utilizam; desta forma, maiores serviços que acompanham o produto jogam um concorrente contra outro, tudo à custa da rentabilidade da indústria.

Fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir qualidade dos bens e serviços fornecidos, podendo sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar seus custos em seus próprios preços.

A idéia da cooperação entre fornecedores e compradores, buscando as vantagens de gerir redes de suprimento, com o objetivo de atender o consumidor final e maximizar a remuneração de toda a cadeia, vem sendo utilizada para reduzir este poder de barganha dos oligopólios e dos clientes.

Porter (1989), corroborado por Thompson e Strickland (2001); Hunger e Wheelen (2002); Serra (2003) e Wright, Kroll e Parnell (2000), define um grupo de fornecedores como importante, quando é composto por poucas empresas e são mais concentrados que o setor comprador, não precisam lutar contra produtos substitutos, a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor, o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador, principalmente se este não for armazenável, seus produtos são exclusivos ou diferenciados, desenvolveu custos de mudança e representam uma ameaça de integração para frente.

A definição de um grupo de compradores como forte, para os autores, está na medida em que ele seja concentrado ou adquira grandes volumes, o lucro dos compradores é baixo, os produtos que ele compra não são diferenciados, se os produtos comprados são parte integrante dos produtos dos compradores representando parte significativa do seu custo, se o vendedor

se defronta com custos de mudança, os produtos não são importantes para o produto dos compradores, o comprador tem total informação e quando representam uma ameaça de integração para trás.

A inclusão dos recursos humanos como um fornecedor importante, é segundo Porter (1986), necessária pelo poder que pode exercer em alguns setores, pois empregados altamente qualificados ou fortemente sindicalizados podem representar parte importante de seus custos. Este poder da mão de obra como fornecedor pode ser medido pelo seu grau de organização e da possibilidade da expansão ou não da oferta de mão de obra.

Alterando o poder de compra do comprador: como os fatores que influenciam a indústria podem mudar, o poder de compra dos compradores também pode aumentar ou diminuir. A empresa pode melhorar sua posição estratégica fazendo uma *seleção de compradores*, que possuam um menor poder de influência negativa.

Alterando o poder de compra do fornecedor: a melhora da posição da indústria pode ocorrer pela estratégia, aumentando a possibilidade de integração para trás e a busca da eliminação de custos de mudança.

2.5.5 A ameaça dos produtos e serviços substitutos

Da mesma forma que as ameaças anteriores, os produtos e serviços substitutos podem se constituir uma forma de redução de parcelas de lucros pela perda de competitividade. Por produtos substitutos entenda-se aqueles aparentemente diferentes entre si, mas que podem satisfazer a mesma necessidade (Hunger e Wheelen, 2002).

Todas empresas de um setor podem estar competindo com empresas de outros setores que fabricam produtos substitutos. Estes reduzem os retornos potenciais, colocando um teto nos preços fixados com lucro (Wright, Kroll e Parnell, 2000). O posicionamento em relação aos produtos substitutos pode muito bem ser uma questão de ações coletivas de toda a indústria.

Os produtos e serviços substitutos que merecem maior atenção são aqueles que podem melhorar seu *trade-off* (opção entre duas alternativas conflitantes) de preço-desempenho em relação à indústria e aqueles que são produzidos por indústrias com altos lucros.

Porter (1999), define que os produtos e serviços substitutos estabelecem um patamar de preços, limitando o potencial de um setor. A impossibilidade da melhora em seus produtos

ou serviços ou de adição de valor pela diferenciação trará ao setor um reflexo negativo nos lucros das empresas, segurando seu crescimento.

O nível da ameaça é mais alto quando a evolução tecnológica leva à queda de custo e de preço dos produtos substitutos ou os setores que produzem os produtos substitutos operam com elevada margem de lucro, o que possibilita reduções de preço.

2.5.6 A ação governamental na competitividade das organizações

Uma sexta força pode ser acrescentada à lista de Porter, segundo Hunger e Wheelen (2002), para incluir uma variedade de grupos no ambiente das organizações. O governo, com relação à sua ação influenciando na competitividade, pode ser fundamental para o desenvolvimento de um setor. Sua manifestação se dá além do controle do mercado, agindo a favor das empresas ao empreender políticas de subsídios, limitando a entrada de novos concorrentes e protegendo o setor de produtos e serviços substitutos, através da concessão de patentes. O governo tem sido estudado, principalmente, por seu impacto nas barreiras de entrada, sendo que para a análise estratégica consideramos como sua atuação afeta a concorrência através das forças competitivas, ao invés de considerá-lo uma força por si só.

Porter (1986) já colocava que o governo atuava como regulador da competitividade de um setor. Atualmente além de ter esta função reguladora, ele também tem uma participação em praticamente todos os aspectos da indústria através da aplicação de suas políticas, pois ora atua como comprador, ora como fornecedor e influenciando na concorrência pelas políticas que adota.

O papel adequado de uma política governamental, segundo Porter (1993), é estimular o dinamismo e o aprimoramento das empresas, criando um ambiente propício às empresas melhorarem suas vantagens competitivas e introduzindo novas tecnologias e métodos mais sofisticados de atuação.

2.6 Análise estrutural e estratégia competitiva

Thompson e Strickland (2001) colocam que as indústrias se diferenciam pelas suas características econômicas, *status* competitivo e panorama de futuro. As condições da indústria mudam e evoluem à medida que vários aspectos que definem o ambiente do negócio aumentam ou diminuem sua influência.

Ainda, segundo estes autores, a análise da indústria e da competitividade exige uma avaliação da intensidade das forças que afetam a competição em um setor e suas causas primárias, buscando-se identificar o vigor e as fraquezas da empresa em relação à indústria.

Porter (2002) diz que é preciso uma posição estratégica clara para posicionar a empresa diante das causas subjacentes de cada força, porque daí é que vem a vantagem competitiva. Esta estratégia está diretamente relacionada com fatores que diferenciam a empresa de seus concorrentes.

Ainda, segundo Porter (1986), uma vez determinadas às forças competitivas que afetam a concorrência em uma indústria, a empresa já pode identificar seus pontos fortes e pontos fracos em relação à indústria, definindo o posicionamento da organização frente a cada uma dessas forças, compreendendo uma série de abordagens:

Posicionamento da Empresa: toma a indústria como dada e ajusta seus pontos fortes e fracos a esta indústria, podendo ser vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a determinação de posições onde estas forças sejam menos intensas. Esta abordagem considera a estrutura do setor como é e como nela se encaixam as forças e as fraquezas da empresa e o conhecimento das capacitações da empresa e das causas das forças competitivas acentuará as áreas onde a empresa deve confrontar a competição e onde deve evitá-la;

Influenciando o Equilíbrio: delinea uma estratégia mais ofensiva, enfrentando as forças competitivas, procurando alterar suas causas. Esta atitude pretende conseguir mais do que meramente lidar com essas forças, melhorando sua posição relativa, impulsionando a competição entre setores industriais;

Explorando a Mudança no Setor: a evolução nos setores industriais é estrategicamente importante, porque a evolução naturalmente traz com ela mudanças nas fontes estruturais da concorrência, procurando-se uma estratégia apropriada ao novo equilíbrio antes que os rivais a identifiquem.

Deverá ser considerada uma abordagem estratégica de cada vez e obviamente, as tendências portadoras da mais alta prioridade do ponto de vista estratégico são aquelas que afetam as mais importantes fontes de competição no setor e aquelas que alçam novas causas para a linha de frente (Porter, 1986).

2.7 A vantagem competitiva da criação de valor

Importante lembrar que, para que se possa diferenciar e optar por determinado produto é necessário que a empresa crie valor para seus clientes e é justamente este fator que vai determinar o surgimento da vantagem competitiva (FARIAS, 2003).

De acordo com Porter (2002), as empresas obtêm vantagens competitivas pela maneira como se organizam e trabalham, sendo que a ferramenta básica para a compreensão desta organização é a cadeia de valor, o conjunto de atividades pelas quais se desenvolvem produtos e serviços e se os fornecem aos clientes.

A descoberta de maneiras de inovar na reestruturação de processos e tarefas, corte de supérfluos e fornecimento de coisas básicas de maneira econômica, pode revelar vantagens de custos dramáticas (THOMPSON e STRICKLAND, 2001).

Ghemawat (2000), define que uma empresa possui uma *vantagem competitiva* sobre suas rivais, quando consegue obter retornos financeiros superiores dentro do setor onde atua, no longo prazo.

Conforme Porter (2002), ao competir em determinado setor as empresas desempenham diversas atividades isoladas, que criam valor, como fabricação, vendas e entrega do produto. Para um enfoque mais eficiente e amplo, externo à empresa, usou-se um conceito que Porter denominou de *Cadeia de Valor*.

A *Cadeia de Valor* é um referencial para a identificação dessas atividades e para a análise de como elas afetam tanto o custo da empresa como o valor fornecido aos compradores. O valor final de um produto, obtido pela criação de valor, pode ser medido pelo que os compradores se dispõem a pagar por ele.

Ainda, de acordo com Porter (1999), em um setor específico, se denomina *sistema de valores* a cadeia de valores de uma empresa, que inclui a cadeia de valores dos fornecedores, a cadeia de valores dos canais de distribuição, até a chegada do produto ao comprador. Este produto torna-se então um insumo da cadeia de valores do comprador, onde é utilizado para realizar uma ou mais atividades. A otimização dos elos entre estas diversas cadeias de valor proporcionará à empresa a criação de uma vantagem competitiva.

As cadeias de valores de empresas em uma indústria diferem, refletindo suas histórias, estratégias e sucesso na implementação, podendo divergir em *escopo competitivo* à cadeia de seus concorrentes, representando uma fonte em potencial de vantagem competitiva (PORTER, 1989).

Conforme Ghemawat (2000), o *valor total* criado por uma transação é a diferença entre a disposição do cliente a pagar e o custo de oportunidade do fornecedor, sendo que este *valor agregado* tende a ser maior que a vantagem competitiva no ambiente do seu setor.

Porter (2000), afirma que a maneira de levar um comprador a pagar um preço mais alto por um produto ou serviço é a garantia de um acréscimo de valor que justifique seu preço. Isto pode ser obtido fazendo com que o produto ou serviço reduza o custo operacional do cliente, tornando-o mais eficiente ou quando o produto ou serviço permitir que o comprador possa cobrar mais caro de seu consumidor final. Se uma destas duas condições ocorrerem, o comprador não se recusará a pagar mais caro.

A cadeia de valor é composta por dois componentes básicos:

Margem: que é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor, podendo ser medida de várias formas. As cadeias de valor do canal e do fornecedor também incluem uma margem cujo isolamento é importante para a compressão das fontes da posição de custo de uma empresa, pois as margens do canal e do fornecedor fazem parte do custo total arcado pelo comprador.

Atividades de valor: divididas em dois tipos gerais:

Atividades primárias: quais sejam logística interna e externa, operações, serviço, marketing e vendas, atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após venda;

Atividades de apoio: infra-estrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição, que são atividades de apoio e sustentam as atividades primárias e a si mesmas.

2.8 Estratégias competitivas genéricas

Serra (2003), entende que para um negócio ganhar a *vantagem competitiva* é necessário que ele alcance um desempenho superior e para tanto, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, que pode ser alcançada de dois modos: diferenciando-se dos demais competidores ou com um custo tão baixo que a concorrência não consiga acompanhar.

A estratégia competitiva é descrita como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição competitiva defensável na indústria e para conseguir enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e obter um retorno sobre o investimento maior, visando estabelecer uma posição competitiva sustentável.

Segundo Porter (1989), a estratégia competitiva vem a ser o modo pelo qual uma empresa irá conseguir um posicionamento favorável na indústria e no mercado em que atua, através do desenvolvimento de estratégias básicas que visem neutralizar os efeitos dos concorrentes. Estas estratégias competitivas genéricas são abordagens que utilizam a metodologia para identificar as ações bem sucedidas em longo prazo para enfrentar as cinco forças competitivas. Serra (2003), Thompson e Strickland (2001) concordam que as estratégias competitivas genéricas são:

Liderança no custo total: no qual a empresa trabalha para atingir os mais baixos custos de produção e distribuição, utilizando-se de estratégias funcionais, levando-se em conta pontos que merecem destaque, como: produtividade, qualidade, etc.;

Diferenciação: concentrada na criação de produtos ou serviços altamente diferenciados, a empresa procurará ser única na indústria atuante. Esta diferenciação ocorre principalmente na estratégia de *marketing*;

Enfoque: as empresas procuram focar um segmento determinado de compradores:

Enfoque baseado em custos menores: concentrar em um segmento mais estreito dentro da indústria e superar a concorrência dos rivais na base de menor custo;

Enfoque baseado em diferenciação: oferecer um produto ou serviço personalizado de acordo com os gostos e necessidades dos membros de um nicho;

Thompson e Strickland (2001) descrevem, ainda, uma quarta estratégia competitiva genérica:

Fornecedor de melhor custo: oferece uma combinação da ênfase em custo baixo com a ênfase em diferenciação, procurando obter os mais baixos custos e preços em relação aos produtos comparáveis.

2.8.1 Estratégia competitiva genérica de liderança no custo total

A popularização desta estratégia se deu nos anos 70, devido à aceitação do conceito da curva de experiência e consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de medidas funcionais destinadas a atingir este objetivo.

O empenho para ser provedor de baixo custo geral da indústria é uma abordagem competitiva vigorosa em mercados onde muitos compradores são sensíveis aos preços (Thompson e Strickland, 2001).

Algumas condições básicas são necessárias, conforme Porter (1986), para uma empresa obter a liderança no custo total. Estabelecer um conjunto de políticas funcionais orientadas neste sentido, redução forte nos custos pela experiência, controles rígidos de custo e despesas gerais, minimização dos custos em *marketing*, *P&D*, assistência, força de vendas e publicidade.

A empresa que consegue ter custos mais baixos em relação aos concorrentes pode optar entre praticar os mesmos preços equiparados aos dos concorrentes – alcançando margens mais altas – ou mais baixos do que estes (SERRA, 2003).

Certo e Peter (1993) definem a estratégia competitiva de liderança no custo total como aquela que permite a uma empresa retornos acima da média do setor, necessitando de uma grande participação de mercado, acesso favorecido a matérias primas e disponibilidade de caixa para novos investimentos em caixa para aquisição de novos equipamentos mais eficientes.

Ansoff (1990) utiliza a lógica de que um preço mais baixo possibilitará que uma empresa conquiste uma fatia importante de um mercado. O volume de vendas resultante desta liderança possibilitará redução de custos por economia de escala, capacitando a empresa a maximizar tanto seu volume de vendas como seu lucro.

Protege a empresa dos compradores poderosos, pois estes só podem exercer seu poder até o nível do competidor mais eficiente e defende a empresa dos fornecedores poderosos proporcionando maior flexibilidade frente ao aumento de custo dos insumos.

Proporciona, através de dos fatores que levam a uma posição de baixo custo, a criação de barreiras de entrada em economias de escala e coloca a empresa em uma posição favorável em relação aos produtos substitutos dos concorrentes.

A liderança no custo total protege a empresa contra as cinco forças competitivas do Modelo de Competitividade de Porter porque a competição avança até erodir os lucros do concorrente eficiente mais próximo. Os concorrentes menos eficientes sofrerão as pressões antes.

Para atingir a posição de custo baixo é exigida uma alta parcela de mercado e outras posições vantajosas, com acesso fácil a matérias primas. Exige também projetos de produtos para simplificação da produção, vasta linha de produtos para diluir o custo e atendimento de um maior número de clientes para expansão do volume de vendas. Será necessário um reinvestimento em novos equipamentos e modernização das instalações de forma a sustentar esta posição.

2.8.2 Estratégia competitiva genérica de diferenciação

A segunda estratégia competitiva genérica definida por Porter (1986) é a diferenciação, buscada pelas empresas, num estabelecimento de uma posição única dentro de certos padrões definidos pelos compradores como importantes.

O principal objetivo das empresas que escolhem estratégias de diferenciação é dispor de bens ou serviços com características superiores ou mais atraentes (Serra, 2003).

Certo e Peter (1993) mostram que o ponto chave, para a diferenciação é a rápida percepção pelo comprador de uma vantagem. Vantagem que provém de uma criação e comercialização exclusiva, desenvolvimento de uma imagem de marca, tecnologia, dispositivos e canais únicos e serviço ao cliente.

Kotler (2000) define diferenciação como o ato de desenvolver uma série de atividades para distinguir os produtos e serviços de uma empresa da concorrência. Estes métodos podem ser: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores e outras dimensões. Ser o primeiro a introduzir uma diferenciação é uma das maneiras eficazes de competir.

Segundo Porter (2000), a inovação está em um novo desenho de um produto, em um novo processo de fabricação, em uma nova abordagem de marketing. A grande maioria destas inovações são triviais, dependendo mais da acumulação de pequenos conhecimentos e melhorias do que um único e grande avanço tecnológico.

Conforme Thompson e Strickland (2001), as estratégias de diferenciação tornam-se uma abordagem competitiva atrativa sempre que as necessidades do comprador forem muito diversificadas para serem completamente satisfeitas por um produto padronizado.

Esta estratégia proporciona isolamento da competitividade dos concorrentes devido à lealdade dos consumidores com a marca e conseqüente menor sensibilidade ao preço, aumentando as margens ao colocar barreiras de entrada, pela necessidade do concorrente superar a supremacia devido a esta fidelidade do cliente.

A diferenciação produz margens mais altas permitindo lidar com o poder dos fornecedores e amenizar o poder dos compradores e permitirá, também, à empresa estar mais bem situada frente aos produtos substitutos do que os concorrentes.

2.8.3 Estratégia competitiva genérica de enfoque

A terceira estratégia competitiva genérica definida por Porter (1986) é o enfoque, onde as empresas procuram focar um segmento determinado de compradores, uma faixa da linha de produtos ou um mercado geográfico de uma forma mais eficaz do que uma empresa que atua de uma forma mais ampla.

Para Certo e Peter (1993) o enfoque é uma estratégia competitiva para segmentar somente para um ou alguns grupos de compradores específicos e ao contrário das estratégias de baixo custo ou diferenciação que procuram atender todo um setor, a empresa que elege a estratégia de enfoque para competir no mercado visa atender muito bem seu alvo determinado.

Para Thompson e Strickland (2001), o objetivo é fazer um trabalho de atendimento dos compradores do nicho do mercado alvo, melhor que os rivais. A base de enfoque para a vantagem competitiva é custos mais baixos que os custos dos concorrentes para servir o nicho do mercado ou a capacidade de oferecer aos membros do nicho algo diferente dos outros concorrentes.



Figura 3 – Barreiras e Rentabilidade

Fonte: Vantagem Competitiva (PORTER, M.E., 1989).

2.8.4 O meio-termo

Ao não optar por uma das três estratégias genéricas a empresa fica no “*meio-termo*”, uma situação estratégica extremamente pobre, uma garantia de baixa rentabilidade, pois perde grandes volumes, que exigem preços baixos e também perde negócios de altas margens para empresas que atingiram um padrão de diferenciação (PORTER, 1986).

Em uma situação de “*meio-termo*” a empresa normalmente leva muito tempo e esforço contínuo para sair desta posição, com uma tendência de ficarem pulando de uma estratégia para outra.

2.9 Análise crítica do modelo de competitividade de Porter

Quando na década de 80 Porter desenvolveu a estrutura conceitual de seu Modelo de Competitividade, ele procurava identificar a maneira pela qual as empresas poderiam criar e sustentar vantagens competitivas perante seus concorrentes dentro de um setor de uma indústria.

O modelo, baseado nas cinco forças competitivas, permite às empresas analisarem a atratividade de um setor da indústria. Posteriormente, já na metade da década de 80 Porter desenvolveu a teoria da cadeia de valor, visando analisar as fontes destas vantagens competitivas. A partir desta estruturação desta teoria, diversos autores passaram a analisar este modelo das cinco forças competitivas de forma crítica.

A principal crítica que Mintzberg (1988) faz ao modelo de Porter diz respeito à sua inadequação ao ambiente empresarial atual e à sua impossibilidade de descrever todos os diferentes tipos de estratégia.

Mintzberg (2000) considera que mais do que uma estrutura, o Modelo de Competitividade de Porter fornece um conjunto de conceitos, uma base, sobre a qual é possível apoiar uma estrutura de análise. Entre estes conceitos destaca a construção do modelo de análise das cinco forças competitivas e a noção de cadeia de valor.

Serra (2003) aponta que, segundo os críticos, Porter ao considerar a cadeia vertical composta por fornecedores, concorrentes e compradores e a cadeia horizontal por concorrentes diretos, novos entrantes e produtos e serviços substitutos, teria generalizado a oferta e demanda ao homogeneizar e reduzir a quantidade de concorrentes.

Alega, também, que o modelo proposto por Porter não foi comprovado cientificamente, e que somente alguns fatores apontados por ele foram confirmados experimentalmente.

Day Reibstein (1999) destacam que o modelo das cinco forças competitivas não trata dos vínculos existentes entre a estratégia empresarial e as políticas públicas. Políticas de regulamentação podem influenciar no grau de competitividade, novos produtos que necessitem aprovação, leis comerciais e trabalhistas podem determinar o poder de barganha entre fornecedores e compradores.

De acordo com Amponsah (2005), Porter coloca ênfase na força competitiva de uma empresa em relação às forças dos concorrentes atuais dentro de um setor, aos novos entrantes, aos produtos e serviços substitutos e as vantagens competitivas alcançadas através da liderança do custo total, da diferenciação e do enfoque.

Day & Reibstein (1999), ressaltam que a influência do macroambiente pode acentuar ou amortecer a ação das forças competitivas. Estas influências da ação governamental, das mudanças tecnológicas atuam indiretamente no mercado, tornando difícil sua previsão.

Serra (2003), resalta que em seu livro *Estratégia Competitiva* Porter faz comentários a respeito das limitações e da evolução do modelo. Ele afirma que o modelo continua sendo uma base conceitual para a análise competitiva por transcender setores, tecnologias e análises gerenciais e que seus conceitos podem ser usados para acompanhar a dinâmica do ambiente competitivo.

3. METODOLOGIA

Para que uma pesquisa adquira um caráter que possa ser considerado científico é necessário que seja possível a identificação das operações mentais e técnicas que possibilitem sua verificação, que é o que torna distinto o método científico dos demais métodos, Gil (1995).

Ainda segundo Gil (2002), a pesquisa pode ser definida como um procedimento racional e sistemático que busca encontrar respostas aos problemas propostos.

Esta pesquisa é caracterizada, então, por sua natureza, por seu objetivo e pelos procedimentos técnicos nela adotados.

3.1 Natureza da pesquisa

Quanto à sua natureza, este estudo é caracterizado como quantitativo, pois na sua condução procurou-se garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação, através da quantificação na coleta de informações e do tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, conforme definição de Richardson (1999).

O método quantitativo foi adotado porque, neste trabalho, procurou-se estabelecer as correlações dos dados obtidos com a fundamentação teórica, buscando descrever o grau de competitividade das academias de ginástica e musculação da cidade de Santa Maria, segundo o Modelo de Competitividade de Porter.

3.2 Objetivo da pesquisa

Quanto ao seu objetivo a pesquisa é descritiva, pois teve como foco o registro, a análise e a correlação dos fatos ou aspectos competitivos das academias de ginástica e musculação da cidade de Santa Maria-RS, procurando não manipulá-los, de acordo com Cervo (2002),

A caracterização como pesquisa descritiva se revela pelo seu objetivo primordial de descrever as características das academias de ginástica e musculação da cidade de Santa Maria, quanto às forças competitivas atuantes neste setor.

3.3 Procedimento técnico adotado

Um estudo de campo é aquele que procura mais o aprofundamento das questões do que a distribuição das características da população conforme determinadas variáveis, Gil (2002).

Este estudo se enquadra, então, como um estudo de campo, pois ainda conforme Gil (2002), ele se dedica a estudar um único conjunto de empresas, nos termos da estrutura do seu setor, procurando ressaltar a interação entre seus componentes e se desenvolve por meio de questionários (entrevistas estruturadas), visando buscar as informações e explicações do que ocorre no grupo estudado.

3.4 Delineamento da pesquisa

Neste estudo, convencionou-se utilizar toda a população, constituída de vinte e cinco (25) empresas cadastradas como academias de ginástica e musculação na cidade de Santa Maria/RS, e que faziam parte do Cadastro de Contribuintes de Alvará da SMIC - Secretaria de Indústria e Comércio da Prefeitura Municipal de Santa Maria – RS, em julho de 2006.

De todos os questionários enviados, vinte e dois (22) foram respondidos e devolvidos, representando um percentual de 88,00% do total.

3.5 Coleta dos dados

Primeiramente foi buscada junto a SMIC a relação das academias de ginástica e musculação. Após a obtenção desta relação (Anexo 03), entrou-se em contato com os proprietários, gerentes administrativos ou dirigentes responsáveis pelas academias, via telefone.

A seguir, em visita à empresa, foram apresentados e esclarecidos os objetivos do presente estudo, sendo assinado um termo de consentimento (Anexo 02), para a aplicação do instrumento de medida, bem como para utilização dos dados coletados.

Entre os diversos instrumentos de coleta de dados que poderiam ser utilizados na obtenção das informações, optou-se por um questionário onde se buscou a descrição das características deste grupo de estudo, (RICHARDSON, 1999).

O questionário utilizou perguntas fechadas e foi desenvolvido para abordar os diversos aspectos da pesquisa, contendo questões referentes às características das empresas, de seus gerentes e administradores, além das específicas relativas às cinco forças competitivas: novos entrantes, fornecedores, compradores, produtos substitutos e rivalidade dentro do setor, que possibilitam comprovar, ou não, o Modelo de Porter.

A estrutura das questões foi formada por questões de múltipla escolha, sendo que em algumas o respondente tinha que justificar a afirmação ou negação. As perguntas relativas a estes tópicos objetivaram propiciar um entendimento da situação do setor de academias de ginástica e musculação na cidade de Santa Maria - RS, buscando uma visão melhor das maneiras como as forças competitivas pressionam estas empresas.

Para que isto fosse possível, cada força competitiva atuante recebeu um grupo de perguntas específicas, cujas respostas foram elaboradas considerando-se o segmento como um todo, e não somente a empresa da qual o entrevistado faz parte. Um modelo do questionário se encontra ao final deste trabalho (Anexo 01).

Na aplicação do questionário as respostas ao mesmo foram buscadas junto aos proprietários, gerentes administrativos ou dirigentes responsáveis pelas academias de ginástica e musculação da cidade de Santa Maria-RS, pelo contato direto do próprio pesquisador ou por pessoas por ele treinadas, de modo a possibilitar a explicação dos objetivos da pesquisa e responder suas dúvidas, evitando que os entrevistados não o devolvessem.

Antes da aplicação do questionário, foi realizada a análise dos seus fatores críticos, relacionados à clareza, abrangência e aceitabilidade. A aplicação de uma pré-testagem com 03 (três) profissionais gerentes de academias, com as mesmas características da população pesquisada, visou revisar e direcionar aspectos da pesquisa.

Este trabalho se delimitou a investigar um grupo de empresas do setor de academias de ginástica e musculação, da cidade de Santa Maria - RS, cadastradas no Cadastro de Contribuintes de Alvará da Secretaria de Indústria e Comércio da Prefeitura Municipal de Santa Maria – RS, em julho de 2006.

3.6 Análise dos dados

Após serem recebidos os questionários contendo os dados, referentes à pesquisa de campo, os mesmos foram contados e tabulados (tabelas e gráficos) com o auxílio da planilha

eletrônica Excel for Windows da Microsoft e para sua análise foi utilizado o pacote estatístico Statistica.

A interpretação e análise dos dados, referentes à competitividade das academias de ginástica e musculação de Santa Maria-RS, são descritas no capítulo subsequente.

4. A COMPETITIVIDADE DAS ACADEMIAS DE MUSCULAÇÃO E GINÁSTICA DE SANTA MARIA – RS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos na pesquisa de campo, através de questionário, junto aos gerentes/administradores das academias de ginástica e musculação de Santa Maria-RS. Estes resultados são demonstrados por meio de tabelas e gráficos, de acordo com a seqüência pesquisada, onde será possível visualizar e interpretar o seu comportamento.

4.1 Características das empresas

As Tabelas de 01 a 14 mostram os resultados referentes aos questionamentos sobre as principais características das empresas: quais os motivos que levaram à sua criação, quanto tempo atua no mercado, o número de proprietários e funcionários, onde está localizada, a média mensal de clientes, qual o grau de ociosidade atual e a evolução do seu faturamento relativo ao último período, quantos e quais os tipos de serviços oferecidos, a forma de administrar, classificação fiscal e se pertence a alguma organização de classe/sindicato, quais as prioridades na administração e avaliação dos principais desafios enfrentados pela empresa.

TABELA 01 – Motivos que levaram à criação da empresa

	Número de empresas	%
Conhecimento prévio do setor	07	31,82
Empreendedorismo	08	36,36
Pesquisa e Planejamento	03	13,64
Oportunidade de negócio	04	18,18
Falta de opção de trabalho	00	00,00
Outro	00	00,00
TOTAL	22	100,00

Dentre os motivos que incentivaram os proprietários à criação da empresa, apresentados no questionário, a Tabela 01 demonstra que 08 empresas, representando

(36,36%) do total pesquisado, foram criadas através da motivação empreendedora do seu fundador. Em um patamar semelhante, 07 (31,82%) academias surgiram pelo desejo de desenvolver um projeto motivado conhecimento adquirido previamente no trabalho desenvolvido na área. O destaque negativo refere-se ao pequeno percentual (13,64%) representado por empresas criadas a partir de um planejamento e de uma prospecção do mercado, através de pesquisas, antes da tomada de decisão de sua abertura.

TABELA 02 – Tempo de atuação da empresa

	Número de empresas	%
Menos de 01 ano	00	00,00
De 01 a 05 anos	12	54,55
De 06 a 10 anos	06	27,27
De 11 a 19 anos	02	09,09
Mais de 19 anos	02	09,09
TOTAL	22	100,00

Na Tabela 02, são apresentados os tempos de atuação das empresas no mercado. Observando-se os resultados, verifica-se que o fator tradição no mercado não é predominante, pois de acordo com estas informações existem apenas duas empresas com esta característica em todo o setor, atuando há mais de 19 (dezenove) anos. A maioria (82,82%) foi criada a, no máximo, 10 (dez) anos, verificando-se, assim, um forte predomínio de empresas jovens, com aproximadamente 05 (cinco) anos de atuação no mercado. As primeiras academias de ginástica e musculação de Santa Maria surgiram no começo da década de 80, juntamente com o início do *negócio do fitness*, que se espalhou vertiginosamente país afora, atingindo em meados do ano 2000 cerca de 4.800 academias cadastradas na associação nacional que representa o setor, época em que a maioria das demais academias de Santa Maria foram criadas.

TABELA 03 – Número de proprietários da empresa

	Número de empresas	%
01 proprietário	05	22,73
02 sócios	10	45,45
03 sócios	03	13,64
Mais de 03 sócios	04	18,18
TOTAL	22	100,00

Na Tabela 03, fica demonstrado que as empresas do setor de ginástica e musculação de Santa Maria apresentam uma das características particulares mais importantes, na maioria dos casos, das Pequenas e Médias Empresas (PMEs): são administradas por uma ou pouquíssimas pessoas. Em 15 academias (68,18%) a administração é realizada por 01 ou, no máximo, 02 pessoas. As empresas que têm em sua administração mais de 03 sócios são as empresas de maior porte. Outra característica bem definida, conforme apresentado na Tabela 01, é que não adotam ou executam qualquer tipo de planejamento.

Uma terceira característica das PMEs presente nas academias de ginástica e musculação de Santa Maria é que sua sobrevivência e crescimento dependem de uma única pessoa: seu proprietário, sendo seu funcionamento reflexo e extensão da personalidade do dono.

A formulação da estratégia da empresa é de responsabilidade do proprietário, resultado de um processo altamente intuitivo e não analítico, raramente apresentada de uma maneira explícita, sendo o reflexo da visão do dono sobre sua empresa e o ambiente externo onde atua. O aspecto positivo desta centralização é a possibilidade da empresa desenvolver uma alta flexibilidade de resposta, já que o processo de tomada de decisão é rápido, visto que uma só pessoa precisa decidir.

No estudo da estrutura do setor das academias de ginástica e musculação de Santa Maria foi definido como critério o Estatuto do Sebrae, que classifica como *microempresa*, aquelas empresas que possuem até 19 (dezenove) funcionários; pequenas empresas aquelas que possuem entre 20 (vinte) e 100 (cem) funcionários; *médias empresas* entre 101 (cento e um) e 500 (quinhentos) e *grandes empresas* acima de 500 (quinhentos) funcionários.

TABELA 04 – Número de funcionários da empresa

	Número de empresas	%
Nenhum	00	00,00
De 01 a 05 funcionários	16	72,73
De 06 a 10 funcionários	03	13,64
De 11 a 19 funcionários	01	04,54
Mais de 19 funcionários	02	09,09
TOTAL	22	100,00

Na Tabela 04, seguindo a orientação deste critério, fica demonstrado que o setor de academias de ginástica e musculação é formado, essencialmente, por micro empresas. Do total de empresas respondentes, 20 (90,91%) se encaixam nessa classificação e apenas 02 (09,09%) se classificam como médias ou grandes, resultando em um equilíbrio muito grande, em termos de tamanho, entre as empresas do setor.

Esta caracterização como micro, pequena, média ou grande empresa depende, também, fundamentalmente do setor onde empresa atua. Em um conceito mais amplo, Longenecker (1997), especifica que qualquer padrão adotado para esta caracterização tenderá a ser arbitrário, porque estes padrões são adotados visando propósitos diferentes. Além disso, uma empresa pode ser descrita como *pequena* quando comparada com empresas maiores, mas *grande* quando comparada com menores.

Vidal (1995), procura estabelecer como ponto fundamental que diferencia as micro, pequenas e médias empresas em relação às de grande porte, particularidades específicas quanto às relações entre o empresário e a empresa e o menor ou maior volume de serviços prestados.

Algumas *estão* pequenas no sentido que atuam em setores onde existem grandes empresas e que oferecem opções estruturais de crescimento. Outras *são* pequenas e não poderia ser de outra forma, pois atuam em setores fragmentados, conforme descrito por Porter (1986).

Esta outra característica evidente das pequenas empresas fica representada num reduzido número de níveis hierárquicos e de atividades de suporte, o que torna a estrutura organizacional mais centralizada na pessoa do proprietário.

TABELA 05 – Localização da empresa

	Número de empresas	%
Centro	15	68,18
Bairro próximo ao centro	04	18,18
Bairro distante do centro	03	13,64
TOTAL	22	100,00

Na tabela 05, são apresentadas informações relativas à localização das academias de ginástica e musculação de Santa Maria. A maioria (68,18%) das empresas pesquisadas situa-se no centro da cidade, sendo que somente 03 (13,64%) se localizam em algum bairro distante.

Na Tabela 06, encontram-se os dados relativos ao número de clientes que, em média, as academias prestam serviço mensalmente. Das empresas respondentes somente 01 (04,55%) declarou possuir menos de 100 clientes, prestando serviços a um público muito específico. Confirmando as características de semelhanças entre as empresas, 17 (77,27%) responderam que possuem até 200 clientes em média, por mês e com uma estrutura para atender mais de 300 clientes existem 04 (18,18%) empresas.

TABELA 06 – Número médio de clientes da empresa

	Número de empresas	%
Menos de 100	01	04,55
De 101 a 200	13	59,09
De 201 a 300	04	18,18
Mais de 300	04	18,18
TOTAL	22	100,00

As PMEs podem e devem construir algumas vantagens sobre os seus grandes competidores. Elas geralmente têm no contato maior com seus clientes e na possibilidade de atrair novos consumidores através de serviços mais customizados, de melhor qualidade e personalizados, fatores que podem se traduzir em nichos de mercado mais lucrativos, que não conseguem ser bem atendidos pelas grandes empresas.

TABELA 07 – Grau de ociosidade da empresa (%)

	Número de empresas	%
Nenhum	02	09,09
De 01 a 05	02	09,09
De 06 a 10	06	27,27
De 11 a 19	05	22,73
Mais de 19	07	31,82
TOTAL	22	100,00

A questão abordada na Tabela 07 teve como objetivo verificar o grau de ociosidade das academias de ginástica e musculação de Santa Maria. A existência de um nível alto de ociosidade em relação às suas capacidades de prestação de serviços, observada em 20 (91,91%) das empresas pesquisadas, indica que estas organizações, neste setor, possuem custos fixos altos, e que a tendência é a busca da sua redução através de diversas ações. A forma mais corriqueira é reduzir preços, visando aumentar as vendas, o que traz por consequência, a ampliação da procura pelos serviços e do uso dos recursos disponíveis.

A existência da ociosidade, nas academias de ginástica e musculação de Santa Maria, também pode ser visualizada de maneira mais clara, através do Gráfico 01.

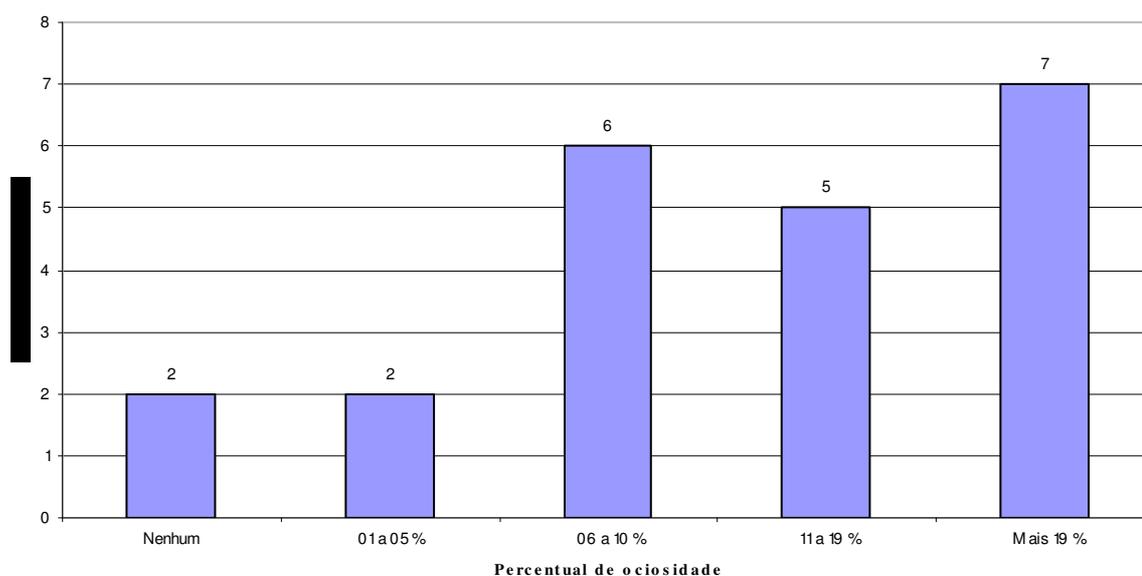


Gráfico 01 – Grau de ociosidade

A evolução do faturamento relativo ao último período é uma das possibilidades de se identificar a atratividade do setor de ginástica e musculação da cidade de Santa Maria e pode ser analisada através da Tabela 08.

TABELA 08 – Evolução do faturamento da empresa (%)

	Número de empresas	%
Negativo até 05	01	04,55
Negativo maior 05	00	00,00
Igual	02	09,09
Positivo até 05	10	45,45
Positivo maior que 05	09	40,91
TOTAL	22	100,00

Do total de empresas pesquisadas que responderam à pesquisa, a evolução dos seus faturamentos teve um acréscimo de até 05,00% ou maior para 19 delas, representando uma proporção de 86,36% e somente 01 (04,55%) empresa teve evolução negativa na sua arrecadação. Pode-se verificar através desta tabela que, em relação à evolução do seu faturamento, as empresas apresentaram crescimento no último ano. Os índices positivos que somados representam mais de dois terços das empresas pesquisadas, demonstram que este crescimento do faturamento é determinado pela retomada das operações, após um período de baixa atividade, confirmando os dados relativos à ociosidade presente no setor.

TABELA 09 – Modalidades de serviços oferecidos pela empresa

	Número de empresas	%
Até 02	03	13,64
De 03 a 04	04	18,18
De 05 a 06	08	36,36
Mais de 06	07	31,82
TOTAL	22	100,00

As pequenas empresas têm um número comparativamente limitado de modalidades de serviços a oferecer para grupos específicos de clientes ou áreas geográficas. Isto implica que

estas empresas geralmente possuem uma base comercial mais estreita e são, conseqüentemente, mais vulneráveis em caso de queda de negócios. (VAN HOORN, 1979).

A maioria das empresas, 15 (68,18%) academias oferece aos seus clientes no mínimo 05 diferentes modalidades de serviços. Entre estes diversos tipos de atividades físicas oferecidas pelas academias de Santa Maria, somente 01 empresa não oferece musculação e dentre as diversas atividades de ginástica disponibilizadas aos clientes, pelo menos, 04 tipos estão presentes em 75,00% das empresas.

Destas 04 atividades de ginástica oferecidas pela maioria das academias, 02 (PUMP e JUMP) foram desenvolvidas, num novo conceito surgido com a globalização, por empresas especializadas em criar aulas de ginástica, com programas pré-desenvolvidos e padronizados, e vendê-las globalmente, através do investimento em pessoal para ministrar e divulgar estas atividades, amparadas fortemente em *marketing*, sendo caracterizadas como *produtos substitutos*. As outras atividades de ginástica (STEP e LOCALIZADA) são tradicionalmente oferecidas pelas academias, surgidas no início da década de 80 com a introdução de aulas conjuntas para homens e mulheres e são criadas e desenvolvidas, pelos profissionais, dentro da própria academia. Como atividades diferenciadoras, 05 (22,72%) oferecem a Avaliação Funcional e somente 02 (09,09%) prestam serviços de Avaliação Nutricional.

Constata-se que de forma predominante não há, entre as empresas do setor, programas que diferenciem seus serviços dos prestados pelas organizações concorrentes no mercado, caracterizando-se pela ênfase na oferta de atividades semelhantes. A forma, ainda pouco utilizada, de se diferenciar é oferecer avaliações funcional e nutricional, no início das atividades do cliente, visando um planejamento de atividades individualizado.

TABELA 10 – Forma de Administração da empresa

	Número de empresas	%
Familiar c/ profissionais	10	45,45
Familiar s/ profissionais	05	22,73
Profissionais	06	27,27
Outro	01	04,55
TOTAL	22	100,00

A forma de administração adotada pela maioria das empresas tem característica familiar, conforme 15 (68,75%) dos entrevistados. Apesar da existência de 50,00% de empresas em que a administração é auxiliada ou realizada por profissionais, nas PMEs do setor de academias de ginástica e musculação da cidade de Santa Maria, a maioria entre as empresas respondentes ao questionário, as posições de gerenciamento são prioritariamente ocupadas pelo fundador da empresa e seus parentes, proporcionando que decisões importantes tendam a ser influenciadas por outros fatores além de argumentos racionais. Este caráter intra-familiar também implica em que a expansão da igualdade de capital gere grandes problemas, no futuro. (VAN HOORN, 1979).

TABELA 11 – Tipo de Classificação Fiscal da empresa

	Número de empresas	%
Microempresa	15	68,18
Pequeno Porte	04	18,18
Média	01	04,55
Grande	02	09,09
TOTAL	22	100,00

O tipo de classificação fiscal ao qual foram enquadradas as empresas está focado na Tabela 11, reforçando os dados obtidos conforme a classificação obtida através do número de funcionários (Tabela 04), com 19 (86,36%) das empresas respondendo ser micro ou pequena empresa.

TABELA 12 – Organização de classe da empresa

	Número de empresas	%
Não	13	59,09
Sim	09	40,91
TOTAL	22	100,00

Em relação a participar de sindicatos ou organizações de classe, constata-se, através da Tabela 12, que das 22 empresas pesquisadas a maioria, representando 59,09%, não está

associada a nenhuma entidade de classe. Das 09 (40,91%) empresas que responderam pertencer a alguma entidade classista, 05 (22,72%) pertencem a entidades nacionais e 04 (18,18%) são filiadas a entidades estaduais.

As divergências em relação às várias formas de disputas competitivas, porém, são responsáveis pela não criação de uma associação patronal local, que possibilite ganhos competitivos às empresas, como através de ganhos nas escalas de compras de insumos e equipamentos, introduzindo um dinamismo maior ao setor.

TABELA 13 – Prioridades na administração da empresa

	Número de empresas	%
Problemas internos	15	68,18
Ambiente externo	04	18,18
Ambos	03	13,64
Outros	00	00,00
TOTAL	22	100,00

No modelo de administração praticado pela maioria das empresas (73,68%), são prioritariamente enfocadas as questões operacionais ou de preços entre concorrentes e suas soluções estratégicas baseiam-se em medidas operacionais. Segundo Ansoff (1989), as alterações de estratégias raramente ocorrem nestas empresas, até o surgimento de uma crise eminente, e, nestes casos, as soluções ocorrem em situações típicas de tentativa e erro.

Conforme Porter (1993), tanto a procura de uma melhor eficiência operacional pela solução dos problemas internos, como a busca da melhor avaliação do grau de incerteza ambiental buscando a melhor estratégia, são essenciais para a obtenção de um bom desempenho empresarial. Porter (1993), considera que a falha fundamental da administração de nossos tempos está na preocupação quase exclusiva com a melhoria operacional, deixando a estratégia de lado.

Os procedimentos administrativos necessários, técnicas e meios de avaliar a posição estratégica a intervalos regulares e controlá-la estão suficientemente desenvolvidos somente para 04 (18,18%) das empresas pesquisadas. Como resultado, informações relevantes a respeito do mercado e dos competidores e também de natureza financeira não estão

disponíveis para a maioria dos concorrentes e por conseqüência a natureza das informações estratégicas obtidas é mais qualitativa do que quantitativa (VAN HOORN, 1979).

TABELA 14 – Importância dos desafios enfrentados pela empresa

	Número de empresas	%
NE Novos entrantes	04	18,18
EC Exigências clientes	12	54,55
NS Novos serviços	04	18,18
FC Forte concorrência	02	09,09
PF Poder fornecedores	00	00,00
AG Ação governamental	00	00,00
TOTAL	22	100,00

No Modelo de Competitividade de Porter (1986), o estado de competição em um setor é definido por cinco forças competitivas que, embora tenham pesos diferentes em cada setor, são os agentes da concorrência neste determinado mercado. A sistemática análise destas forças, segundo Thompson e Strickland (2003), é a mais importante ferramenta para avaliar suas intensidades e importâncias, devendo ser obtida através da criação de um sistema de *feedback* de informações, oportunizando a melhora da percepção das ações desenvolvidas e do controle dos seus sistemas (KAYLOS, 2000).

Através do Gráfico 02 pode-se visualizar que mais da metade (54,55%) dos administradores ou gerentes das academias de ginástica e musculação de Santa Maria indica como principal força competitiva atuante no setor e a que mais fortemente influencia a sua rentabilidade, o *poder de barganha dos clientes*. Os *novos entrantes* e os *novos serviços ofertados*, ambos com 18,18%, também são competidores importantes e que, apesar de não estarem tão presentes, fazem parte do conjunto das forças que influenciam a direção da concorrência no setor. A *força dos concorrentes já estabelecidos no setor* só foi destacada como importante por 09,09% dos entrevistados.

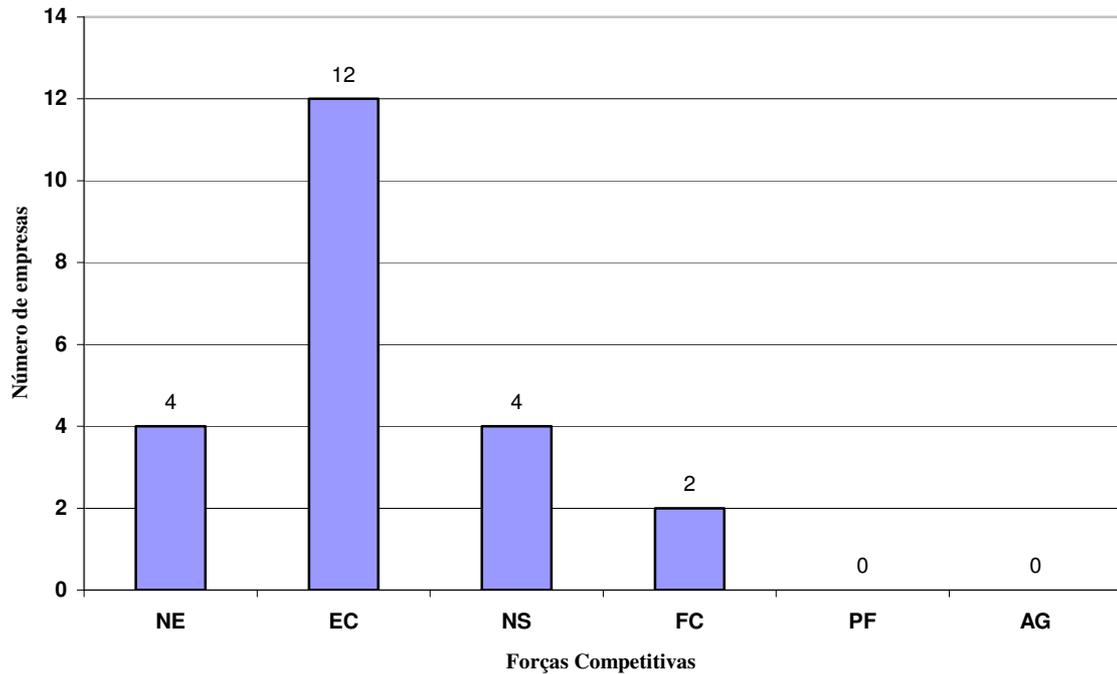


Gráfico 02 – Importância dos desafios enfrentados pelas empresas

4.2 Características dos administradores

Os resultados referentes às características dos gerentes/administradores, no que se refere à sua faixa etária, sexo, grau de escolaridade e quanto à sua disponibilidade para a administração da academia encontram-se nas Tabelas 15, 16, 17 e 18, respectivamente.

TABELA 15 – Idade, em anos

	Número de empresas	%
Até 20	00	00,00
De 21 a 30	09	40,91
De 31 a 40	09	40,91
De 41 a 50	03	13,63
Mais de 50	01	04,55
TOTAL	22	100,00

Os resultados mostrados pela Tabela 15 se referem à faixa etária dos gerentes/administradores das academias de ginástica e musculação de Santa Maria. Neste quesito apurou-se que a faixa etária predominante entre a maioria encontra-se entre 21 e 40 anos de idade, representando 81,82% do total.

TABELA 16 – Sexo

	Número de empresas	%
Masculino	12	54,55
Feminino	10	45,45
TOTAL	22	100,00

TABELA 17 – Escolaridade

	Número de empresas	%
Ensino Fundamental	02	09,09
Ensino Médio	00	00,00
Superior na área	18	81,82
Superior fora da área	02	09,09
Outro	00	00,00
TOTAL	22	100,00

As direções das empresas, conforme mostrado na Tabela 16, são ocupadas igualmente por homens e mulheres, com leve predominância masculina (54,55%) e em 18 (81,82%) das empresas os administradores possuem formação superior na área, Tabela 17.

Por formação superior na área, os gerentes/administradores das academias de ginástica e musculação de Santa Maria definiram como a capacitação técnica profissional para o atendimento ao cliente, no que se refere à prestação de serviços de ginástica ou musculação e não à sua formação profissional visando à administração de empresas.

TABELA 18 – Dedicção

	Número de empresas	%
Exclusiva	18	81,82
Não exclusiva	04	18,18
TOTAL	22	100,00

Dentre as 22 empresas pesquisadas que responderam o questionário, em 18 (81,82%) delas os gerentes/administradores têm dedicação exclusiva à administração das mesmas e em apenas 04 (18,18%) dedicam parcialmente seu tempo de trabalho.

4.3 Rivalidade entre concorrentes no próprio setor

Para a análise da variável denominada rivalidade entre os concorrentes existentes no setor, são abordados e apresentados nas Tabelas de 19 a 26, entre os diversos fatores propostos por Porter, a quantidade de concorrentes com características semelhantes, o grau de intensidade, a estrutura e os fatores determinantes da concorrência, as táticas de competição mais utilizadas, o acompanhamento do desempenho dos concorrentes e as diversas barreiras impostas à saída dos competidores.

A existência de concorrentes, no setor de academias de ginástica e musculação da cidade de Santa Maria, com o mesmo porte e com uma oferta de serviços semelhantes entre si é verificada na Tabela 19. Para 95,45% dos entrevistados existem outras empresas com características semelhantes à sua no mercado de Santa Maria, confirmando a existência de um grande número de empresas oferecendo os mesmos serviços, tornando a competição mais intensa, devido ao confronto direto entre as firmas, na disputa pelo cliente no mercado.

TABELA 19 – Concorrentes com características semelhantes

	Número de empresas	%
Não	01	04,55
Sim	21	95,45
TOTAL	22	100,00

TABELA 20 – Quantidade de empresas semelhantes atuantes

	Número de empresas	%
Até 05	05	22,72
De 06 a 10	02	09,09
De 11 a 15	02	09,09
De 16 a 20	01	04,55
Mais de 20	12	54,55
TOTAL	22	100,00

Na Tabela 20, quinze (68,19%) respondentes afirmaram que existe um grande número, entre no mínimo 11 e mais de 20, de empresas atuando sem diferenciação nos serviços ofertados por sua empresa, resultando numa competição muito intensa, gerando, assim, muita pressão em relação aos preços.

Através da análise desta tabela, pode-se confirmar que o setor de academias de ginástica e musculação de Santa Maria possui um grande número de empresas, com suas atividades voltadas para serviços sem diferenciação, o que vem determinando uma rivalidade intensa entre os concorrentes, em função de competirem com serviços assemelhados diretamente no mesmo mercado.

Quando questionados se a sua empresa acompanha o desempenho dos concorrentes no mercado, verificando as alterações ocorridas que podem introduzir alterações ou mudar a intensidade da rivalidade, verificou-se, como apresentado na Tabela 21, que 72,73% não acompanham o desempenho de seus concorrentes. Os demais 27,27% afirmaram que o fazem pela busca de informações através dos próprios clientes dos concorrentes, ou então, pela análise das ações desenvolvidas pela concorrência na mídia ou em promoções e, também, através da análise dos serviços ofertados pelos concorrentes.

TABELA 21 – Acompanhamento do desempenho da concorrência

	Número de empresas	%
Não	16	72,73
Sim	06	27,27
TOTAL	22	100,00

TABELA 22 – Grau de intensidade da concorrência existente

	Número de empresas	%
Muito alta	01	04,55
Alta	11	50,00
Média	03	13,63
Baixa	06	27,27
Muito baixa	01	04,55
TOTAL	22	100,00

Os dados da Tabela 22 mostram que a maioria das empresas pesquisadas, 12 (54,54%), percebe que o grau de intensidade da concorrência existente no setor de academias de ginástica e musculação de Santa Maria é alto ou muito alto. Kotler (1999) evidencia que o atendimento de um mesmo público alvo com a utilização do mesmo *mix* de marketing determina esta alta competitividade, pois a busca constante por um melhor posicionamento competitivo é fator indicativo de que, para essa maioria de entrevistados, suas posições competitivas não são satisfatórias.

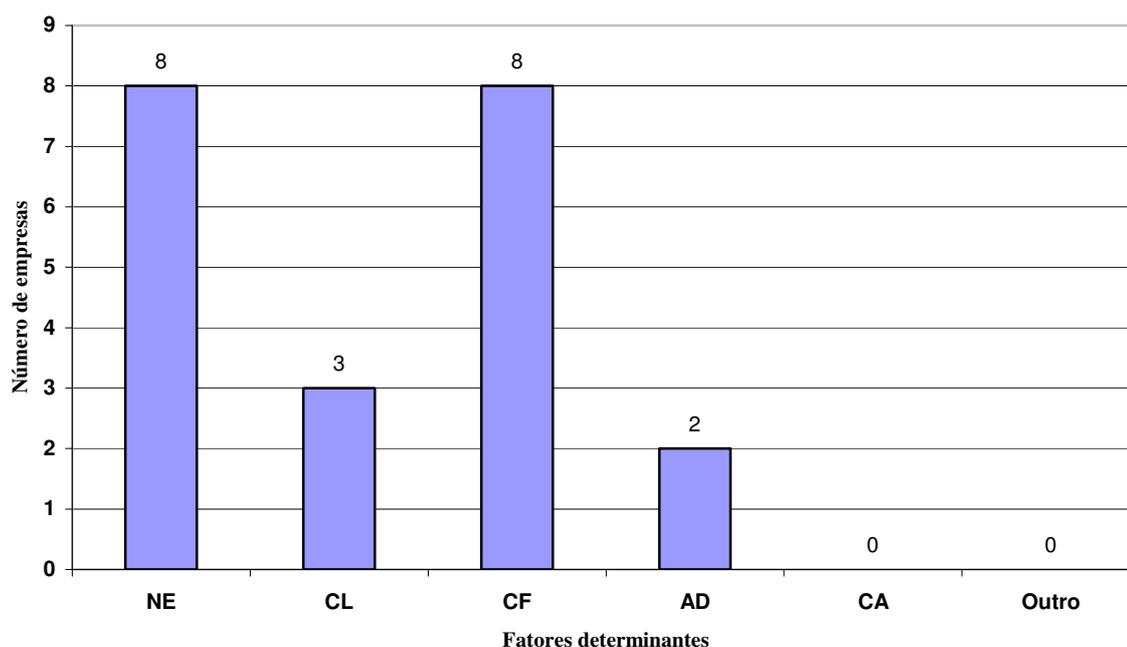


Gráfico 03 – Fatores que determinam a intensidade da concorrência

Para uma melhor visualização dos dados mostrados pela Tabela 23, referentes às respostas sobre quais, entre os diversos fatores indicadores do grau da intensidade da rivalidade entre os concorrentes propostos por Porter (1986), são mais determinantes na intensidade da concorrência, utilizou-se o Gráfico 03. Entre os respondentes, 08 (36,36%) empresas destacaram ser a quantidade de empresas com semelhante porte e poder o que define esta concorrência acirrada. Ressalta-se, também, a importância dada aos custos fixos altos assumidos pelas empresas, expressa por 08 (36,36%) dos entrevistados, o que torna a disputa por qualquer posição uma grande competição. São ainda citadas a existência de crescimento lento do setor (13,64%), a ausência de diferenciação (09,09%) e a capacidade ampliada de oferta de serviços (04,55%) como fatores importantes que induzem as empresas a reduzir preços, para suprir suas necessidades.

TABELA 23 – Fatores que determinam a intensidade da concorrência

	Número de empresas	%
NE Numerosos em equilíbrio	08	36,36
CL Crescimento lento	03	13,64
CF Custos fixos altos	08	36,36
AD Ausência de diferenciação	02	09,09
CA Capacidade ampliada de oferta	01	04,55
Outro	00	00,00
TOTAL	22	100,00

TABELA 24 – Tática mais utilizada pela concorrência

	Número de empresas	%
Guerra de preços	14	63,63
Gastos de propaganda	03	13,64
Novos serviços	05	22,73
Outro	00	00,00
TOTAL	22	100,00

A Tabela 24 destaca quais as táticas mais utilizadas pelos concorrentes no setor de academias de ginástica e musculação de Santa Maria - RS e que possibilitam almejar maiores

fatias de mercado. Nota-se, através dos dados, que a intensidade da rivalidade entre as empresas concorrentes assume uma forma considerada corriqueira por Porter (1986), qual seja, a contínua procura por novos espaços através da utilização de táticas baseadas, principalmente, no uso de guerra de preços, confirmada por 63,63% das respostas obtidas. Seguem-se as táticas de lançamento de novos serviços, com 03 (22,73%) respostas e de gastos com propaganda para 13,64% das empresas.

Ao identificar que o setor de academias de ginástica e musculação de Santa Maria é composto majoritariamente por muitos e bem equilibrados concorrentes, metade dos gerentes/administradores, conforme mostra a Tabela 25, acreditam que podem tomar decisões que não serão identificadas pelos concorrentes, o que abre margem a grande possibilidade de dissidência, Porter (1986).

TABELA 25 – Estrutura da concorrência

	Número de empresas	%
Muitas em equilíbrio	11	50,00
Poucas em equilíbrio	04	18,18
Muitas pequenas	07	31,82
Outro	00	00,00
TOTAL	22	100,00

TABELA 26 – Fatores determinantes da inibição da saída

	Número de empresas	%
Ativos especializados	10	45,45
Custos de saída altos	05	22,73
Barreiras emocionais	06	27,27
Outro	01	04,55
TOTAL	22	100,00

A saída de uma empresa do setor é obstaculizada por vários fatores, que podem ser econômicos, estratégicos ou mesmo emocionais. Na Tabela 26 fica demonstrado que 10 (45,45%) das empresas indicaram que seus ativos especializados é a principal barreira para uma possível retirada do mercado. Outros 06 (27,27%) gerentes/administradores definiram

questões emocionais como fator determinante à sua permanência no mercado, competindo mesmo com baixo retorno sobre seus investimentos, Porter (1989).

Na medida em que estas barreiras de saída se tornam muito altas, o excesso de oferta de serviços não desaparece, obrigando as empresas mais frágeis a tomar táticas extremas, mantendo reduzida a rentabilidade de todo o setor.

4.4 Ameaça de novos entrantes

A entrada de novas empresas em um determinado setor da economia tem como motivo principal a busca pelos lucros existentes neste mercado. A atração destes novos concorrentes verifica-se, então, pela capacidade de determinado setor remunerar com taxas de retorno maiores ou menores o capital investido, determinando a entrada ou fuga destes investidores.

Os novos entrantes, de acordo com Porter (1986), podem trazer consigo recursos substanciais através de um grande desejo de ganhar parcela de mercado. A entrada de novas firmas pode trazer, como resultado, a redução na margem de lucro reduzindo, por consequência, a rentabilidade de todo o setor.

Entre as várias formas de análise, proposta pelo modelo de Porter (1986), no caso específico do setor de academias de ginástica e musculação de Santa Maria, serão utilizados os indicadores referentes à economia de escala, necessidades de capital, diferenciação dos serviços, custos de mudança e políticas governamentais.

TABELA 27 – Restrição à entrada de novos concorrentes

	Número de empresas	%
Muito alta	01	04,55
Alta	06	27,26
Média	07	31,82
Baixa	07	31,82
Muito baixa	01	04,55
TOTAL	22	100,00

No presente estudo, as barreiras contra a entrada de novos concorrentes são consideradas médias, baixas ou muito baixas para 15 (68,19%) das empresas.

Entre os diversos fatores que podem determinar a inibição da entrada de novos participantes em um ramo da economia, 40,91% das respostas apontam a necessidade de grandes quantias de capital para ingressar neste setor e 31,82% indicam a oferta de serviços diferenciados, conforme fica demonstrado na Tabela 28, como os maiores obstáculos ao ingresso de novos concorrentes. Os dados da pesquisa mostram que, para atuar neste setor, os custos de mudança, as exigências governamentais e a economia de escala não é relevante na capacidade de inibição da entrada de empresas no setor.

TABELA 28 – Fatores determinantes para a inibição da entrada

	Número de empresas	%
Serviços de baixo custo	04	18,18
Necessidade de capital	09	40,91
Serviços diferenciados	07	31,82
Custos iniciais de mudança	02	09,09
Exigência governamental	00	00,0
Outro	00	00,00
TOTAL	22	100,00

TABELA 29 – Habilidade de sustentar posição

	Número de empresas	%
Resistência à imitação	02	09,09
Capacidade manter preços	09	40,91
Novos serviços	04	18,18
Experiência adquirida	07	31,82
Outro	00	00,00
TOTAL	22	100

TABELA 30 – Recursos utilizados pelos novos concorrentes

	Número de empresas	%
Vultuosos investimentos	10	45,45
Novos serviços	03	13,64
Atendimento ao cliente	04	18,18
Serviço baixo custo	05	22,73
Outro	00	00,00
TOTAL	22	100,00

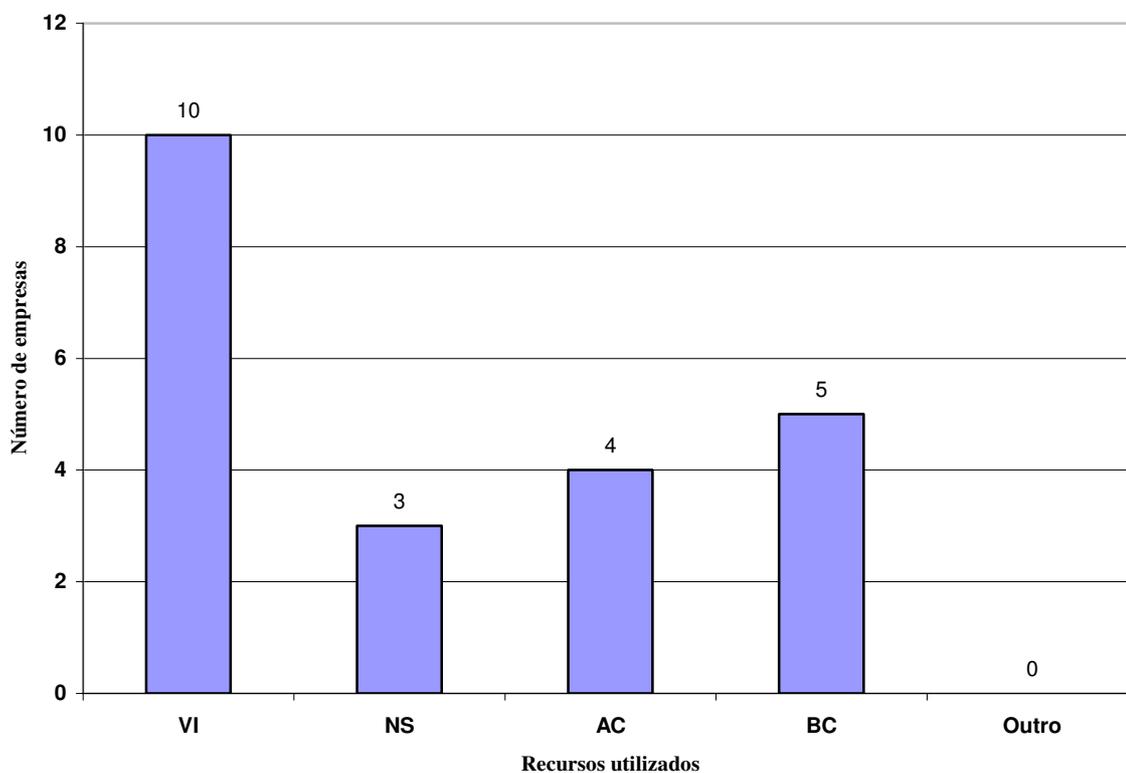


Gráfico 04 – Recursos utilizados pelos novos concorrentes

Em relação à capacidade de se manter competitivo frente à ameaça de novos entrantes, 40,91% dos gerentes/administradores que responderam ao questionário entendem que a manutenção dos preços oferecidos pelos seus serviços tem determinado a construção de barreiras responsáveis por dificultar a entrada destes novos concorrentes. Igualmente importantes, 07 (31,82%) firmas colocam a curva de aprendizagem como o fator inibidor

destas entradas. Também foram citadas em menor proporção a impossibilidade de imitação dos serviços prestados (09,09%) e o oferecimento de novos serviços (18,18%) como fatores bloqueadores de novas entradas.

4.5 O poder dos fornecedores

Os fornecedores, na visão de Porter (1986), são capazes de exercer um poder de influenciar a rentabilidade, ao fazerem declinar os lucros das empresas, dos participantes de um setor, através da ameaça de aumentar os preços, ou de reduzir a qualidade dos bens e serviços que oferecem.

Nas Tabelas 31 a 38, são tratadas as questões referentes ao poder dos fornecedores de influenciar a rentabilidade das empresas, através de questões abordando sua localização, importância dada e participação no fornecimento pelos principais fornecedores, políticas de preços e impacto da mão de obra na rentabilidade da empresa.

TABELA 31 – Localização dos principais fornecedores

	Número de empresas	%
Na região	07	31,82
Dentro do estado	12	54,55
Outros estados	03	13,63
Exterior	00	00,00
TOTAL	22	100,00

Em relação à localização dos principais fornecedores de equipamentos e insumos para as academias de ginástica e musculação de Santa Maria, verifica-se, através da Tabela 31, que eles estão localizados predominantemente, para 86,37% das empresas, no mercado da região ou no estado.

A condição determinante para o local do fornecimento dos equipamentos e insumos, depende da quantidade e do tipo de material necessário. Quando necessitam de pequenas quantidades, em função dos custos, podem comprar localmente ou no estado. Para quantidades maiores, a empresa pode compensar custos de transporte ao comprar dos centros maiores, que oferecem as melhores condições relativas a prazos de pagamentos. Verifica-se,

assim, que o fator localização geográfica dos fornecedores, em relação às academias de ginástica e musculação, não constitui um fator decisivo na competitividade das empresas deste setor.

TABELA 32 – Importância dada pelos fornecedores

	Número de empresas	%
Muito alta	00	00,00
Alta	05	22,73
Média	11	50,00
Baixa	06	27,27
Muito Baixa	00	00,00
TOTAL	22	100,00

Com relação à importância dada à empresa, relativamente aos seus fornecedores, a Tabela 32 demonstra que 72,73% dos entrevistados consideram que esta é média ou baixa, não sendo importantes para os mesmos e somente 05 (22,73%) empresas entendem que representam muito para seus fornecedores.

A menor importância dada pelos fornecedores de equipamentos e insumos é devida às empresas comprarem em pequenas quantidades, serem de pequeno porte e por não fazerem compras regularmente. Essa caracterização descrita comprova que o setor de academias de ginástica e musculação de Santa Maria é formado por micro e pequenas empresas e que suas compras não são significativas e, portanto, não exercem poder sobre os fornecedores.

Para verificar qual o poder de barganha dos fornecedores das academias de ginástica e musculação de Santa Maria, buscou-se saber qual a participação do principal fornecedor em relação a sua necessidade para oferecer seu serviço.

A relação com esta participação pode ser verificada na Tabela 33, onde observa-se que, para 40,91% das empresas, este percentual atinge no máximo 05,00% e para 10 (45,45%) esta participação entre 05 e 20,00%, o que não chega a determinar uma alta participação em relação ao total das compras. Somente três empresas admitiram que seu principal fornecedor participa com mais de 20% do total de compras.

Este nível de participação não concede um poder maior aos fornecedores durante as negociações em relação aos compradores, ou seja, não reduzem o poder de barganha das empresas.

TABELA 33 – Participação de seu principal fornecedor (%)

	Número de empresas	%
Até 05	09	40,91
De 06 a 10	02	09,09
De 11 a 15	01	04,55
De 16 a 20	07	31,82
Mais de 20	03	13,63
TOTAL	22	100,00

TABELA 34 – Prática de preços diferenciados

	Número de empresas	%
Sempre	02	09,09
Quase sempre	15	68,18
Quase nunca	04	18,18
Nunca	01	04,55
TOTAL	22	100,00

A prática de preços diferenciados pelos fornecedores de matérias-primas e insumos pode ser observada na tabela 34.

Verifica-se, que para 77,27% dos entrevistados, os fornecedores praticam preços diferenciados, justificados em função das quantidades adquiridas, com os fornecedores concedendo melhores condições para compras em volumes maiores. Esses dados confirmam que as empresas não são importantes para os fornecedores.

Ainda em relação aos fornecedores, a mão-de-obra também deve ser considerada como um fornecedor que pode exercer influência em muitos setores. Os profissionais, com alta qualificação e oferta escassa, ou rigidamente organizados, podem absorver uma porção importante dos lucros potenciais do segmento onde a empresa atua.

TABELA 35 – Participação da mão de obra nos custos

	Número de empresas	%
Muito alta	03	13,64
Alta	05	22,73
Média	10	45,45
Baixa	04	18,18
Muito baixa	00	00,00
TOTAL	22	100,00

Na Tabela 35 é possível observar qual a participação da mão de obra nos custos das empresas que participaram da pesquisa. Uma expressiva quantidade de empresas, 18 (81,82%), respondeu que este item se revela com uma importância entre média (45,45%), alta (22,73%) e muito alta (13,64%).

TABELA 36 – Quantidade de oferta de mão de obra

	Número de empresas	%
Abundante	12	54,55
Escassa	10	45,45
TOTAL	22	100,00

TABELA 37 – Características de especialização da mão de obra

	Número de empresas	%
Especializada	16	72,73
Não especializada	06	27,27
TOTAL	22	100,00

Quanto aos itens que Porter (1986) destaca para a medição do poder de barganha da mão de obra como importante fornecedor, a necessidade de especialização do profissional é a que mais mostra sua influência, com a resposta de 72,73% dos entrevistados. Referentemente

aos questionamentos sobre a quantidade de oferta desta mão de obra ser escassa ou não e ser organizada sindicalmente, as respostas se dividiram quase igualmente em 50,00%.

TABELA 38 – Características de organização da mão de obra

	Número de empresas	%
Sindicalizada	11	50,00
Não sindicalizada	11	50,00
TOTAL	22	100,00

4.6 A ameaça de produtos substitutos

Os produtos ou serviços substitutos também representam uma força competitiva atuante. Os substitutos podem reduzir os retornos potenciais ao colocarem um teto nos preços que as empresas podem fixar como lucro. No caso específico do setor de academias de ginástica e musculação, as novas tecnologias desenvolvidas trouxeram uma nova tendência que originou uma forte onda de mudanças, com a entrada de empresas fornecedoras de tecnologias de *fitness*, com programas pré-desenvolvidos e padronizados e amparados por um forte apoio de *marketing*.

TABELA 39 – Pesquisas de identificação de serviços substitutos

	Número de empresas	%
Sempre	02	09,09
Quase sempre	13	59,09
Quase nunca	06	27,27
Nunca	01	04,55
TOTAL	22	100,00

A análise relativa à existência de pesquisas realizadas na busca da identificação de produtos ou serviços substitutos pode ser verificada na Tabela 39. Esta tabela mostra que a maioria das empresas, que corresponde a 86,36%, afirma que realiza tais pesquisas, mas de uma forma não sistemática. Somente 02 (09,09%) dos entrevistados afirmam possuir uma

política para identificar os produtos ou serviços substitutos, representando uma parcela mínima de empresas que se preocupam com esta força competitiva, mostrando, dessa forma, uma falha na conduta dos negócios.

TABELA 40 – Influência no nível de preços

	Número de empresas	%
Aumenta muito	01	04,55
Aumenta pouco	08	36,35
Não influi	12	54,55
Diminui pouco	01	04,55
Diminui muito	00	00,00
TOTAL	22	100,00

Através das Tabelas 40 e 41 fica confirmado que, entre as academias de ginástica e musculação de Santa Maria, não existe uma preocupação com referência à política de novos lançamentos de produtos ou serviços. Nota-se que, segundo a Tabela 40, para 21 (95,45%) das empresas respondentes ao questionário, a possibilidade de novos lançamentos não implica em um fator importante na determinação dos valores cobrados por seus serviços. A frequência com que estes novos produtos ou serviços são incluídos entre os oferecidos aos seus clientes varia entre as empresas e é representada na Tabela 41, registrando intervalos no mínimo anuais entre os lançamentos para 90,91% dos entrevistados.

TABELA 41 – Frequência de lançamentos de novos serviços

	Número de empresas	%
Maior que 01 ano	02	09,09
Anual	18	81,82
Semestral	02	09,09
Trimestral	00	00,00
Mensal	00	00,00
TOTAL	22	100,00

4.7 O poder dos clientes

A Tabela 42 destaca a identificação e o desenvolvimento de um sentimento de lealdade entre os clientes e a empresa, que possa gerar uma barreira de entrada para as novas academias de ginástica e musculação que desejam ingressar neste setor.

Segundo Porter (1986), os clientes atuam em um setor de atividade forçando os preços para baixo, através da exigência de qualidade superior, ou da oferta de mais serviços, acirrando a concorrência, determinando a queda da rentabilidade do setor.

TABELA 42 – Fidelidade dos clientes

	Número de empresas	%
Muito alta	03	13,64
Alta	08	36,36
Média	10	45,45
Baixa	01	04,55
Muito baixa	00	00,00
TOTAL	22	100,00

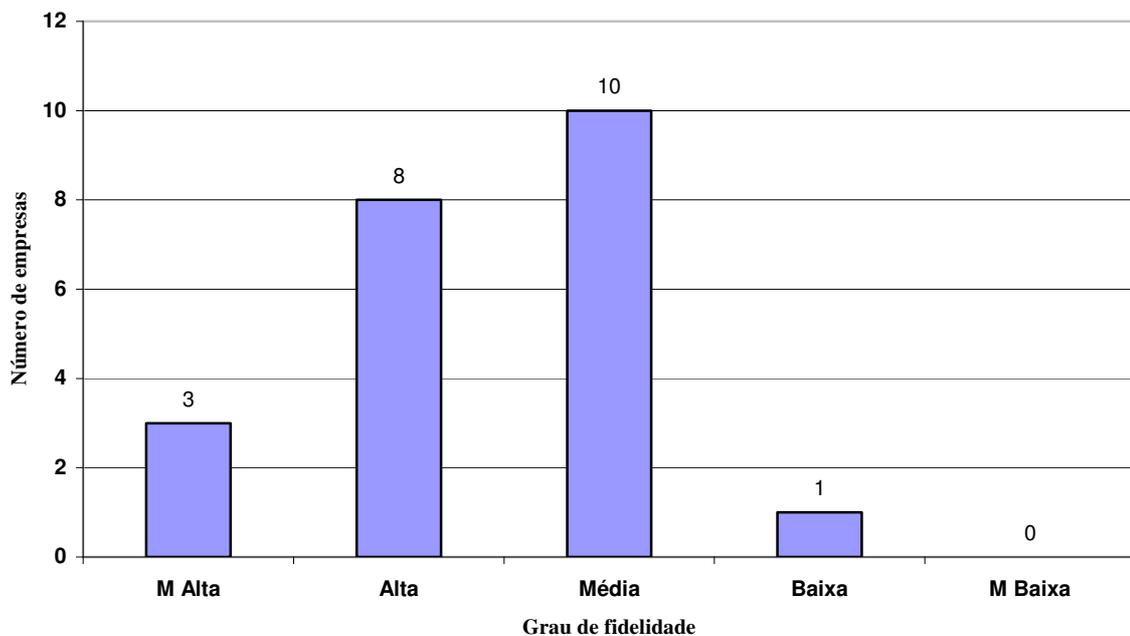


Gráfico 05 – Fidelidade dos clientes

Para saber-se qual o poder que os clientes (compradores) possuem para barganhar reduções de preços durante as negociações, procurou-se junto aos respondentes a informação que permite avaliar a capacidade que os compradores possuem para influenciar a competitividade do setor.

TABELA 43 – Poder de reduzir preços

	Número de empresas	%
Muito alto	00	00,00
Alto	04	18,18
Médio	11	50,00
Baixo	07	31,82
Muito baixo	00	00,0
TOTAL	22	100,00

A Tabela 43 aborda o grau desta influência na redução dos preços praticados pelas suas empresas. Enquanto que 68,18% dos gerentes/administradores entrevistados responderam que esta influência é alta ou média, permitindo aos clientes barganhar preços, sendo um fator a ser considerado na determinação dos valores a serem cobrados pelos serviços ofertados, o restante 31,82% respondeu que este poder não é influente nem decisivo.

TABELA 44 – Influência da localização na escolha

	Número de empresas	%
Muito alta	01	04,55
Alta	13	59,09
Média	07	31,82
Baixa	01	04,55
Muito baixa	00	00,00
TOTAL	22	100,00

A Tabela 44, por outro lado, mostra que a localização, na escolha da academia, foi determinante para o cliente, segundo quatorze (64,64%) dos respondentes. Dessa forma, fica

claro, aos olhos dos administradores, que os clientes são sensíveis ao preço e à localização e, assim sendo, a fidelidade não constrói uma barreira importante de proteção das empresas.

TABELA 45 – Perfil médio dos clientes

	Número de empresas	%
Criança	00	00,00
Adolescente	01	04,55
Jovem adulto	14	63,63
Adulto	07	31,82
Terceira Idade	00	00,00
TOTAL	22	100,00

No setor de academias de ginástica e musculação de Santa Maria, os clientes estão especificados de acordo com a Tabela 45. Nota-se através desta tabela que a maioria das empresas pesquisadas (63,63%) trabalha para atender a um cliente com mesmo perfil, tornando a diferenciação do seu trabalho mais difícil.

4.8 A criação de valor

TABELA 46 – Ações para obtenção de retornos financeiros maiores

	Número de empresas	%
Baixar custo operacional	04	18,18
Atividades diferenciadas	18	81,82
Outro	00	00,00
TOTAL	22	100,00

Quando perguntados sobre quais as ações adotadas por sua empresa para a obtenção de maiores retornos financeiros, 81,82% dos entrevistados afirmaram que possuem políticas relativas à diferenciação como forma de enfrentar os concorrentes, caracterizando-se através da busca e manutenção de uma maior qualidade para superar a concorrência, Tabela 46.

A maneira de levar um comprador a pagar um preço mais alto por um serviço é a garantia de um acréscimo de valor que justifique seu preço. A apropriação destes retornos financeiros maiores pela empresa, resultando em uma *vantagem competitiva* é admitida por 22,73% dos entrevistados. A maioria (40,91%) das empresas pesquisadas, porém, entende que estes resultados financeiros maiores obtidos são distribuídos igualmente entre a empresa e os clientes, enquanto que para 36,36% dos respondentes, todo este valor superior é apropriado pelo cliente.

TABELA 47 – Apropriação dos retornos financeiros maiores

	Número de empresas	%
Clientes	08	36,36
Empresa	05	22,73
Dividido	09	40,91
TOTAL	22	100,00

4.9 Estratégias competitivas genéricas

Depois de caracterizar a estrutura competitiva do setor de academias de ginástica e musculação de Santa Maria – RS, a descrição das atuais estratégias competitivas desenvolvidas pelas empresas torna-se vital, para compreender a maneira como pretendem criar uma posição de defesa no longo prazo para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas, e, também para se adequar ao padrão de concorrência do setor. A Tabela 48 mostra os dados obtidos com esta questão:

TABELA 48 – Estratégia competitiva genérica utilizada

	Número de empresas	%
Liderança custo total	04	18,18
Diferenciação	12	54,54
Enfoque	03	13,64
Meio termo	03	13,64
TOTAL	22	100,00

A estratégia genérica definida por Porter (1989) como *diferenciação*, onde a empresa procura ser única em seu setor, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores é a mais citada pelos gerentes/administradores, com 54,54% das respostas, como a utilizada por sua empresa. A diferenciação relaciona um ou mais atributos, que muitos compradores consideram importantes, singulares, para satisfazer certas necessidades. A diferenciação é recompensada pela sua singularidade, através de um preço-prêmio.

Para 18,18% das empresas questionadas a estratégia competitiva utilizada é a de *liderança no custo total*, onde Porter (1986), afirma que a empresa deve possuir um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico, com construção de instalações em escala eficiente, perseguição vigorosa de reduções de custos pela experiência, controle rígido do custo e das despesas gerais e minimização de custos em todas as áreas. Torna-se obrigatório o intensivo controle dos custos para se atingir as metas, embora a qualidade não possa ser desprezada.

A terceira estratégia mais utilizada pelas empresas é o *enfoque*, com 13,64% das respostas. Na estratégia do enfoque as empresas buscam atender a um determinado grupo, ou segmento de compradores, de forma mais eficaz do que aquelas empresas que atuam de forma mais ampla. Nessa estratégia, a empresa limita-se a atender a poucos segmentos do mercado, e, sendo assim, atinge uma espécie de diferenciação ao satisfazer as necessidades de seu alvo particular.

Ao adotar o *meio termo*, como define Porter (1986), não se definindo por nenhuma das três estratégias genéricas, ou estratégias que capturam a essência das diversas posturas competitivas da maioria das empresas, as restantes (13,64%) empresas pesquisadas com este tipo de procedimento estarão em situação estratégica extremamente pobre e dificilmente não apresentarão baixa rentabilidade.

O autor não nega, no entanto, eventuais exceções e até afirma em algumas poucas passagens que em situações bem específicas, estratégias mistas possam ser adotadas.

Para verificar a existência de investimentos, como forma de movimentação competitiva, buscou-se saber se as empresas os realizaram no período referente ao último ano, como pode ser observado na Tabela 49.

TABELA 49 – Investimentos realizados recentemente

	Número de empresas	%
Sim	14	63,64
Não	08	36,36
TOTAL	22	100,00

A realização de investimentos em modernização constitui um fator para a análise da movimentação competitiva. Segundo as respostas obtidas, 63,64% das empresas realizaram investimentos buscando novas formas de melhorarem seus serviços, seja para se diferenciarem, ou, simplesmente, para reduzir custos fixos, verificando-se que o jogo competitivo, entre as empresas, está acirrado.

Em relação à função governamental na competitividade, verifica-se que pode desempenhar um papel fundamental para o desenvolvimento de um setor. Muitas vezes o papel do governo é determinado mais por fatores políticos do que econômicos.

A importância da ação governamental, que pode ser considerada até uma sexta força competitiva em alguns setores, no caso das academias de ginástica e musculação da cidade de Santa Maria, se confirma conforme as respostas de 81,82% dos entrevistados, Tabela 50.

TABELA 50 – Importância da ação governamental (regulamentação)

	Número de empresas	%
Muito importante	09	40,91
Média importância	09	40,91
Baixa importância	04	18,18
Nenhuma	00	00,00
TOTAL	22	100,00

A análise relativa à existência de uma política para enfrentar os concorrentes, no caso da identificação das forças competitivas no setor, pode ser verificada na Tabela 51.

TABELA 51 – Frente à identificação das forças competitivas

	Número de empresas	%
Posiciona-se no mercado	13	59,09
Influencia o mercado	03	13,64
Explora a mudança	06	27,27
Outro	00	00,00
TOTAL	22	100,00

Esta tabela mostra que a maioria das empresas, correspondendo a 59,09%, afirmaram que no enfrentamento destas forças competitivas, não possui uma política agressiva de combate à concorrência, procurando somente ajustar-se à nova realidade. Mas 40,91% dos entrevistados, que representam 09 empresas responderam que se utilizam de políticas para enfrentar os movimentos competitivos dos concorrentes, seja procurando realizar ações que influenciem o equilíbrio do mercado (13,64%), seja antevendo estas mudanças no setor e se antecipando aos concorrentes (27,27%), representando uma parcela considerável de empresas que se preocupam com os movimentos competitivos da concorrência, mostrando, dessa forma, uma tendência de profissionalismo na conduta dos negócios.

4.10 Discussão dos resultados

Formado basicamente por um grupo de PMEs, o setor de academias de ginástica e musculação de Santa Maria – RS reproduz, pelas características dos seus componentes, as peculiaridades, que conforme Leone (1999) são próprias destas organizações.

A luta destas PMEs em um mercado altamente competitivo é árdua, pois elas se defrontam com muitos desafios. Criadas, em sua maioria, a partir do ano 2000, acompanhando a expansão do *negócio do fitness* no Brasil, originaram-se, principalmente, pela motivação de profissionais oriundos do mercado, que já atuavam nas academias pioneiras ou, então, pelo empreendedorismo de algumas pessoas. Os atuais gerentes/administradores são, em grande parte, jovens com formação superior na área de Educação Física e não em Administração de Empresas e trabalham com dedicação exclusiva à empresa.

Dentre as características que, ainda segundo Leone (1999), são comuns as PMEs e foram observadas em um número expressivo de empresas, diversas se revelam importantes na

medida em que as tornam muito parecidas entre si e com mesmo perfil. O reduzido número de sócios e colaboradores, a importância do papel do fundador, o perfil médio e a quantidade de clientes atendidos, a administração predominantemente familiar, não pertencer a nenhuma organização sindical e a priorização pela busca de soluções para os problemas internos operacionais definem um setor com muitas empresas semelhantes e em equilíbrio de poder.

O Modelo de Competitividade de Porter (1986), considera que cinco forças competitivas compõem o estado de competição de um setor da economia, atuando de forma desigual de um setor para outro. As respostas obtidas com o questionário deste estudo permitem que se proceda a mensuração do grau de intensidade de cada uma das forças competitivas atuantes, identificando e analisando as que mais fortemente agem no setor.

A principal e mais forte força competitiva atuante no setor foi identificada pelos respondentes como a representada pelo *poder de barganha dos clientes*. Indicada como o maior e mais importante desafio a ser enfrentado pelas empresas para manter ou ampliar seu espaço no mercado e com grande influência sobre a rentabilidade do setor, as respostas obtidas apontam para percepções contraditórias sobre a influência dos compradores na intensidade da concorrência do setor.

Quando questionados sobre a lealdade estabelecida entre os compradores e sua empresa, o que revela o estabelecimento de uma posição única, de *diferenciação*, dentro deste segmento de atuação, os respondentes identificaram em seus clientes um alto ou muito alto grau de fidelidade. Ao mesmo tempo, têm a percepção de que seus clientes exercem um poder, considerado pelos entrevistados como médio ou alto, de forçar a redução dos preços praticados e que, também, a localização da academia tem influência muito forte no momento da decisão da compra, o que indica que a opção a ser adotada pela empresa pode ser praticar preços equiparados aos concorrentes, na busca por uma *liderança por escala*.

As ameaças de *novos entrantes* no setor e dos *serviços substitutos* são duas forças competitivas reconhecidas como com igual peso e, também, muito importantes na análise do setor e de sua competitividade.

Em relação à força competitiva que trata da *ameaça de novos entrantes no setor*, nota-se que o setor de academias de ginástica e musculação de Santa Maria não apresenta barreiras muito altas contra a entrada de novas empresas que buscam ganhar parcela de mercado.

A entrada, no setor de academias de ginástica e musculação, de alguns importantes clubes sociais de Santa Maria através de um grande aporte de capital, com investimentos agressivos em propaganda, novas instalações, novos serviços e novos equipamentos, permitiu

a estas entidades oferecerem novas possibilidades de atendimento, ginástica e musculação, aos seus clientes. As empresas pesquisadas, ao serem questionadas sobre qual a sua principal habilidade que lhes permite a sustentação da sua posição no mercado, responderam que é, basicamente, a sua capacidade de manter os preços praticados, proveniente dos benefícios das curvas de aprendizagem.

A outra força competitiva definida como muito importante é a ***ameaça representada pelos produtos substitutos***. Apesar de ser identificada como importante na avaliação dos desafios a serem enfrentados pelas empresas, na administração das empresas não é dado um foco especial para esta força competitiva. Nas respostas às questões relacionadas a estes novos serviços, que se destinam a satisfazer necessidades já atendidas, (HUNGER e WHEELLEN, 2002), onde procurou-se verificar a existência de buscas por sua identificação, sobre qual a influência no nível de preços praticados e sobre qual frequência de lançamento, ficou claro que as empresas dedicam apenas uma pequena atenção ao assunto, merecendo destaque somente aqueles serviços que possam vir a melhorar o custo/benefício (trade-off) de uma atividade já ofertada.

No que se refere à ***rivalidade existente entre os concorrentes no próprio setor***, normalmente esta é a mais forte das forças competitivas atuantes em um setor, (THOMPSON e STRICKLAND, 2001). As respostas de que não se trata de um grande desafio a ser enfrentado, contrastam com a constatação de que uma intensa disputa é protagonizada pelas empresas atuantes no setor. Dois são os fatores, entre os diversos propostos por Porter (1986), que, para os entrevistados, determinam a alta intensidade de concorrência no tangente a esta força. O primeiro diz respeito à existência de um *grande número de empresas de igual porte e em equilíbrio de poder* no setor de ginástica e musculação de Santa Maria – RS, que permite às empresas supor que podem realizar movimentos competitivos sem serem notadas, determinando a partir desta suposição uma grande possibilidade de dissidência e de instabilidade no setor. Os *altos custos fixos* das empresas, gerados pelo alto grau de ociosidade existente no setor, que forcem as empresas a procurar satisfazer sua plena capacidade é o segundo fator citado pelos gerentes/administradores.

Outro fator determinante de parte expressiva da intensidade da concorrência, em relação à rivalidade entre os concorrentes no setor, é a dificuldade ou inibição que as empresas encontram para tomarem a decisão de saírem do mercado, motivadas pela alta especialização de seus ativos, ou pela questão emocional dos sócios, que impedem ou retardam esta tomada de decisão.

A última força competitiva em intensidade destacada nesta pesquisa é o *poder de negociação dos fornecedores* e a sua influência na competitividade das empresas, a qual, segundo observação dos gerentes/administradores, somente tem relevância para as empresas de maior porte. Para as demais empresas, a pequena participação percentual individual dos fornecedores sobre o total de suas compras e o pequeno volume de aquisições gerado pelas mesmas, critérios que para Vidal (1995), as definem como PMEs, concedem aos fornecedores uma pequena capacidade de afetar a rentabilidade e reduzir o lucro do setor.

A inclusão da mão de obra como um fornecedor importante a ser estudado, Porter (1986), apesar de não ser, ainda, considerada pelos gerentes/administradores como de grande influência sobre seus custos, é fundamental porque, potencialmente pode vir a transformar-se em importante fator competitivo, pela evolução do seu grau de organização ou pela sua capacidade de expansão e retração de oferta.

Acrescentada à lista de Porter por Hunger e Wheelen (2002), a ação governamental influenciando na competitividade das empresas não foi citada entre os maiores desafios a serem enfrentados pelas empresas para adquirir uma vantagem competitiva ao longo do tempo. Contrariamente, quando questionados sobre o impacto da função reguladora governamental e sua participação nos diversos aspectos da vida das empresas, as respostas indicam que é muito importante e influenciador das movimentações competitivas adotadas.

Na busca por um desempenho superior que permita que a empresa alcance uma *vantagem competitiva* sobre a concorrência, é necessário que sejam desenvolvidas ações ofensivas e defensivas, através do estabelecimento de uma estratégia competitiva adequada, visando dar sustentabilidade a esta posição competitiva.

Verifica-se que, entre as estratégias competitivas genéricas propostas por Porter (1986) e utilizadas pelas empresas para se proteger das forças competitivas ou fazer com que trabalhem a seu favor, a *diferenciação*, através da oferta de atributos considerados importantes pelos compradores, é a estratégia competitiva, segundo os entrevistados, mais utilizada pela maioria das empresas.

A não percepção pelos clientes destas vantagens ofertadas é admitida pelos gerentes/administradores quando constatam que a *guerra de preços* e não a oferta de *serviços com características superiores* é a principal tática usada pela concorrência. A pouca diversificação entre os serviços oferecidos aos clientes das várias academias de ginástica e musculação de Santa Maria não permite às empresas amenizar o poder dos compradores, nem se situar à frente dos concorrentes.

A adoção da estratégia competitiva genérica da *liderança no custo total* é admitida por um pequeno grupo de empresas, que emprega a lógica de que um preço mais baixo permitirá a conquista de uma importante fatia de mercado, situada entre clientes de baixa renda. Por outro lado, a inexistência por parte destas empresas de um conjunto de políticas funcionais neste sentido, com controles rígidos de custo, pode vir a incapacitá-las na busca da maximização de seus resultados.

A estratégia de enfoque é utilizada por algumas empresas que procuram atender uma parcela bem definida de clientes, com uma linha muito específica de serviços, prestando atendimentos personalizados e individualizados (avaliações e *personal trainer*).

A discrepância na percepção, entre os gerentes/administradores das academias de ginástica e musculação de Santa Maria – RS e seus clientes, do diferencial de qualidade dos serviços prestados pelas empresas nos remete a um posicionamento que foi definido por Porter (1986) como *meio termo*. Nesta situação ambígua de *meio termo*, as empresas encontram-se em uma posição estrategicamente muito pobre, de baixa rentabilidade, onde a academia de ginástica e musculação procura prestar um serviço diferenciado e não consegue obter um retorno financeiro mais alto por esta diferenciação, necessitando investir maior esforço e tempo para sair deste posicionamento.

As empresas, conforme as respostas ao questionário, têm realizado investimentos, destinados às políticas de *diferenciação* das empresas, demonstrando que o jogo competitivo está muito acirrado. A apropriação destes retornos financeiros maiores, advindos do maior *valor agregado* aos serviços prestados, resultante destes investimentos, entretanto, tem sido feita, em sua maior parte pelo cliente, não permitindo às empresas estabelecerem uma *vantagem competitiva* sobre as rivais.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões

O presente estudo avaliou e analisou o grau de competitividade do setor de academias de ginástica e musculação de Santa Maria – RS. Além disso, o trabalho verificou a intensidade da rivalidade dos concorrentes já existentes no setor e do poder de negociação dos clientes e dos fornecedores, levantou a possibilidade de novos entrantes e identificou a ameaça de serviços substitutos, de acordo com o Modelo de Competitividade de Porter.

A pesquisa aqui desenvolvida se fixou na descrição dos diversos aspectos relativos às forças competitivas atuantes no setor e através de um estudo de campo buscou informações sobre este grupo de empresas, que faziam parte do Cadastro de Contribuintes de Alvará da SMIC, da Prefeitura Municipal de Santa Maria, em julho de 2006.

Os diversos capítulos em que foi estruturado este trabalho e, sobretudo, o estudo de campo desenvolvido, que envolveu vinte e duas (22) empresas do setor de academias de ginástica e musculação de Santa Maria – RS, no qual predomina uma grande intensidade de concorrência, serviram para mostrar a consistência do problema de pesquisa que se pretendia responder.

Quanto às estratégias de competição utilizadas pelas empresas, constatou-se que as mesmas têm formatos comuns e que tendem a reproduzir a configuração do padrão de concorrência do respectivo setor. Ademais, esta estrutura setorial e seus padrões de competição delineiam o ritmo de crescimento das firmas, influenciando na determinação das regras competitivas.

Caracterizada e analisada a estrutura competitiva do setor de academias de ginástica e musculação de Santa Maria – RS, é possível chegar a algumas conclusões sobre os dados recolhidos nesta pesquisa.

- Conforme observado na análise dos resultados dos questionamentos relativos às características das empresas e dos gerentes/administradores, é evidente a necessidade das empresas estudadas intensificarem as ações no sentido da *profissionalização da gestão*, pois em sua maioria elas se valem de uma administração familiar, são altamente dependentes do sócio majoritário, não desenvolvem nenhum tipo de planejamento e estão preocupadas, basicamente, com a busca de uma melhoria operacional interna.

- Mesmo que as respostas tenham indicado que algumas empresas pertencem a alguma organização de classe nacional ou regional, não existe, no grupo de empresas estudado, uma *associação de classe local*. A criação de uma entidade que reúna as empresas do setor em torno de necessidades comuns é fundamental para que, seguindo o exemplo de redes de cooperação estabelecidas em outros setores, se alcance um maior poder de negociação do setor como um todo.

- O *poder de barganha dos clientes* é definido como o principal desafio a ser enfrentado pelas empresas do setor, conforme a maioria das respostas obtidas. Para que este poder, que pode afetar a rentabilidade das empresas, pela exigência de menores preços ou maiores vantagens, possa ser diminuído é necessário estabelecer uma melhor e mais rápida percepção, pelos clientes, da diferenciação dos serviços prestados pela empresa frente aos concorrentes. Isto pode ser obtido através de diversas atividades que busquem esta distinção, como imagem da marca, serviços novos ou personalizados, equipamentos e tecnologia e atendimento diferenciado ao cliente.

- No que se refere à *ameaça de novos entrantes* evidenciou-se que não há altas barreiras de entrada no setor. A capacidade de manter os preços e a experiência adquirida, relatadas como principais barreiras de entrada, não representam um poder de retaliação suficiente para afastar os novos entrantes. O desenvolvimento de ações de diferenciação buscando uma maior identificação com o comprador pode evitar a quebra da fidelidade dos clientes às empresas já estabelecidas.

- Força competitiva com igual intensidade que a anterior, a *ameaça de produtos substitutos* não provoca nenhum cuidado especial das empresas do setor. A necessidade de realizar pesquisas para a identificação de novidades é imperiosa, resultante da globalização da oferta de novas tecnologias e novos serviços, por empresas multinacionais fornecedoras de tecnologias de fitness.

- A quarta força em intensidade atuando no mercado, constatado pelas respostas dos gerentes/administradores ao questionário, é a *rivalidade entre os concorrentes dentro do próprio setor*. Sua intensidade é determinada pelo grande número de empresas semelhantes atuando no setor, pelos altos custos fixos resultantes da grande ociosidade existente no mercado e pelas grandes barreiras de saída, originadas da alta especialização dos ativos e de, também, questões emocionais que influenciam nas decisões tomadas pelos sócios.

- A força que atua com menor intensidade é o *poder de negociação dos fornecedores*, tendo em vista que os fornecedores não representam uma ameaça ao elevarem seus preços, pois não têm uma participação individual muito importante, no total de compras das empresas.

- A maioria das empresas realizou investimentos recentemente revelando a existência de uma retomada das atividades, após um período de grande ociosidade. Estes investimentos foram dirigidos principalmente para atividades que buscam proporcionar uma diferenciação dos serviços da empresa frente aos seus concorrentes. A apropriação destes retornos financeiros maiores, resultado de um maior *valor agregado* dos serviços prestados, deve ser buscado pelas empresas para buscarem uma *vantagem competitiva* sobre a concorrência.

- Quanto às estratégias competitivas genéricas preferencialmente adotadas pelas empresas, para protegerem-se das cinco forças competitivas, é a da *diferenciação* nos serviços prestados que representa a maioria das respostas. A guerra de preços, principal e mais corriqueira tática utilizada pela concorrência identificada pelos gerentes/administradores, demonstra que, ao contrário, a prestação de serviços indiferenciados é predominante no setor, indicando, que na realidade, a disputa por fatias do mercado se dá pela busca da *liderança no custo total*. A estratégia do *enfoque* é utilizada apenas por empresas focadas em um nicho muito pequeno e específico de clientes.

- A maioria das empresas do setor não desenvolve ações segundo uma estratégia competitiva claramente definida, se posicionando no *meio-termo*, perdendo as vantagens da grande escala, obtida com preços baixos e da diferenciação, pela obtenção de maiores margens.

- A adoção de um posicionamento estratégico bastante conservador quando confrontadas com a identificação e a análise da intensidade das forças competitivas atuantes no setor, leva a maioria das empresas a, apenas, procurar ajustar-se à nova realidade competitiva proposta pelo mercado. A falta de um planejamento, presente desde o momento da criação da empresa, se revela neste momento decisiva e impeditiva para que ela obtenha possíveis vantagens de crises e dificuldades impostas ao setor, através de atitudes pró-ativas e ofensivas que influenciem o mercado a seu favor ou que retirem proveito deste momento de instabilidade, se antecipando à percepção desta nova situação competitiva pelas demais empresas concorrentes.

5.2 Recomendações

Embora a pretensão deste trabalho em ser o mais abrangente possível quanto à avaliação e análise da competitividade das academias de ginástica e musculação de Santa Maria - RS, é apropriado que estudos futuros possam explorar melhor em alguns aspectos:

- Fazer uma pesquisa mais abrangente sobre as principais forças atuantes no mercado das academias de ginástica e musculação de Santa Maria – RS, levando em conta as características de PMEs das empresas do setor.
- Analisar a alternativa da parceria entre as pequenas empresas - PMEs através da formação de redes, através de uma pesquisa quantitativa para avaliar os impactos (benefícios) para o conjunto das empresas que atuam no setor. Estas redes podem configurar-se como *redes flexíveis* de pequenas e médias empresas, como *clusters* de empresas (agrupamentos), ou como *redes de cooperação*.
- Realizar futuras pesquisas através de estudos de caso, visando desenvolver e aprofundar os temas que possam melhorar o desempenho competitivo das empresas do setor de academias de ginástica e musculação de Santa Maria – RS.
- Propor projetos para a modernização da forma de administração das PMEs e para a elaboração de treinamentos dos gerentes/administradores do setor de academias de ginástica e musculação de Santa Maria – RS.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O. **Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter.** São Paulo: RAE - Revista de Administração de Empresas. Jul./Set., 2002.

AMPOSAH, D. K. **Environmental and organizational factors important in business strategy development in a transitional economy.** Disponível em: <<http://www.spectrun.toyst.edu>>. Acesso em: 09 Dez. 2005.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial.** São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. I., MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1993.

BARBANTI, V. **Aptidão física e saúde.** Revista Brasileira de Ciência e Movimento. Brasília. Volume 09, número 01, pg. 40 a 42. Jan 2001.

BATALHA, M. O. **Análise da estrutura organizacional das pequenas e médias indústrias de Santa Catarina.** Dissertação – Engenharia de Produção da UFSC, Florianópolis: 1989.

BEE, R., BEE, F. **Feedback.** São Paulo: Nobel, 2000.

BERNARDI, M. A. **Convença seu presidente: tempo de convergir.** São Paulo: Gente, 2003.

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação e tese.** São Paulo: Atlas, 2004.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement.** San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1995.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Macckron Books, 1993.

CERVO, A. L. **Metodologia científica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHAGAS, A. T. R. **O questionário na pesquisa científica.** Revista Administração On Line. [on line]. Volume 01, número. 01. Jan/Fev/Mar, 2000. Disponível em http://www.fecap.br/adm_online/. Acesso em 15/01/2006.

CHUDNOVSKY, D. **La competitividad internacional: principales cuestiones conceptuales y metodologicas.** Montevideo: CEIPOS, 1990.

COLLIS, D. J., MONTGOMERY, C. A. **Criando a vantagem competitiva.** Harvard Business Review on Corporate Strategy. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

COOL, K., COSTA, L. A., DIERICKX, I. **Constructing Competitive Advantage.** London: Sage Publications Ltd., 2002.

COSTA, L. P., FILHO, A. C. B. A. **Perfil preliminar do usuário de ginástica em academia.** Rio de Janeiro: Palestra Edições Desportivas, 1987.

COSTA, M. G. **Ginástica localizada.** Rio de Janeiro: Sprint, 1996.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo sobre a competitividade da indústria brasileira.** Campinas, Papirus/Unicamp, 1994.

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. **A dinâmica da estratégia competitiva: quem são seus concorrentes.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DOLENCE, M. G., NORRIS, D. M. **Using performance indicators to guide strategic decision making.** New Directions for Institutional Research. Number 82, pg. 63 a 73, Summer 1994.

FARIAS, E. **Qualidade em serviços orientada a resultados: uma proposta estratégica para empresas fitness.** Rio de Janeiro, Universidade Estácio de Sá, 2003.

FERRAZ, J.; KUPFER D.; HAGUENAUER L. **Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

GHEMAWAT, P. **A estratégica e o cenário dos negócios: texto e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIANESE, I. G. N.; CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GROTE, R. C. **O indicador de performance: perguntas e respostas.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HAGUENAUER, L. **Competitividade: Conceitos e Medidas.** Rio de Janeiro: TD IEI/UFRJ; nr. 211, 1989.

HOORN, T.P.V. **Strategic Planning in Small and Medium-Sized Companies.** Long Range Planning, 1979. 12(2): p. 84-91.

HUNGER, J. D., WHEELLEN, T. L. **Gestão estratégica.** Princípios e prática. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2002.

JUNGES, I. **Metodologia para identificação de cenários tecnológicos de pequenas e médias empresas que atuam em redes interempresariais do tipo topdown.** Dissertação Engenharia de Produção da UFSC, Florianópolis: 2004.

KAYDOS, W. J. **Operational performance measurement: increasing total productivity.** Florida: CRC Press LLC, 2000.

KAUFMAN, R. A. **Strategic planning for success: Aligning people, performance and payoffs.** San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2003.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** São Paulo: Atlas, 2001.

LAPLANE, M. **Inovações e dinâmica capitalista.** In: CARNEIRO, R. (Org.) Os clássicos da economia. São Paulo: Editora Ática, v.2, 1997.

LEITE, J. A. **Academias: estratégias para o sucesso.** Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

LEONE, N. M. C. P. G. **As especificidades das pequenas e médias empresas.** Revista de Administração. São Paulo, v. 34, nº 2, p. 91-94, abril/junho, 1999.

LONGENECKER, J. G; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

MARINHO A., GUGLIELMO L. G. A. **Atividade física na academia: objetivos dos alunos e suas implicações.** Congresso Brasileiro de Ciências do Esporte. Goiânia: Potência, 1997.

MILLER, A.; DESS, G. G. **Assessing Porter's model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity.** Journal of Management Studies, v. 30, n. 4, p. 553-585, 1993.

MILLS, P. **O inventor das body.** Revista Veja on-line Disponível em www.veja.abril.com.br/idade/exclusivo/081003/entrevista_mills.html. Out, 2003.

MINZBERG, H. et al. **Safári de estratégias: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. **Generic strategies: toward a comprehensive framework.** Advances in Strategic Management, v. 5, p. 01-67, 1988.

NETTO, E. S.; NOVAES, J. S. **Ginástica de academia: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Sprint, 1996.

NOVAES, J. S. **Ginástica em academia no Rio de Janeiro: uma pesquisa histórico-descritiva.** Rio de Janeiro: Sprint, 1991.

OLIVEIRA, T. G. **Levantamento das estratégias de captação e retenção de clientes adotadas por empresas fitness.** Rio de Janeiro, Universidade Estácio de Sá, 2005.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Estratégia e Internet**. Harvard Business Review on advances in Strategy. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PORTER, M. E. **Porter's Five Forces**. Ano 2002. Disponível em <http://www.quicknba.com/strategy/porter.shtml/>. Acesso em: 11 Fev 2006.

PORTER, M. E. **O futuro da empresa**. Coletânea HSM Management. HSM do Brasil São Paulo: Publifolha, 2000.

PORTER, M. E. **A nova era da estratégia**. Coletânea HSM Management. HSM do Brasil São Paulo: Publifolha, 2002.

PRAHALAD, C. K. **A competência essencial**. Coletânea HSM Management. HSM do Brasil São Paulo: Publifolha, 2002.

READING, C. **Strategic business planning**: a dynamic system for improving performance and competitive advantage. London: Kogan Page Ltd., 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SABA, F. **Aderência à prática do exercício físico em academias**. São Paulo: Manole, 2001.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

SEBRAE. **Pequena Empresa e unanimidade nacional**. Editora Sebrae, 1996.

SERRA, F. A. R. **Administração Estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2003.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo, democracia**. São Paulo: Atlas, 1950.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 2002.

TEIXEIRA, F. **Estruturas de mercado e competitividade industrial**: breve referencial teórico. Disponível em: <<http://www.adm.ufba.br/teixeira/apostila>>. Acesso em: 09 Jun. 06.

THOMPSON, A. A., STRICKLAND, A. J. **Planejamento Estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

TRUJILLO, A. F. **Metodologia da ciência**. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Estrutura e Apresentação de Monografias, Dissertações e Teses (MDT)**. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. 6ª ed. Santa Maria. Editora da UFSM/PRPGP, 2005.

VARELLA, F. **O negócio da malhação**. Revista Veja. São Paulo: Editora Abril, 14 Fev. 2001, p.72.

VENLIOLES, F. M. **Manual do gestor de academia**. Rio de Janeiro: Sprint, 2005.

VIDAL, A. G. R. **Informática na pequena e média empresa**: como informatizar o seu negócio. São Paulo: Pioneira, 1995.

WRIGHT, P. L., KROLL, M. J., PARNELL, J. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXOS

ANEXO 01



Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Administração
Mestrado em Administração

“A Competitividade das Academias de Ginástica e Musculação de Santa Maria – RS”

1) Características da empresa: Dados da empresa.

01. Dentre os motivos que levaram à criação da academia de ginástica e musculação, o mais determinante foi

- Conhecimento do setor adquirido anteriormente Empreendedorismo
 Elaboração de pesquisa e planejamento Oportunidade de negócio
 Falta de opção de trabalho Outro Qual?

02. Quanto ao tempo de atuação, em anos

- menos de 01 de 01 a 05 de 06 a 10 de 11 a 19 mais de 19

03. Quanto número de proprietários

- 01 proprietário 02 sócios 03 sócios mais de 03 sócios

04. Quanto ao número de funcionários

- nenhum de 01 a 05 de 06 a 10 de 11 a 19 mais de 19

05. Quanto à localização, sua empresa está localizada

- Centro Bairro próximo ao centro Bairro distante do centro

06. Quanto ao número de clientes de sua empresa, eles são em média (mensal)?

- menos de 100 de 101 a 200 de 201 a 300 mais de 300

07. Quanto a capacidade máxima de atendimento de clientes de sua empresa, qual seu grau de ociosidade (%)

- nenhum de 01 a 05 de 06 a 10 de 11 a 19 mais de 19

08. Quanto à evolução do faturamento de sua empresa relativamente ao último período (12 meses), em %

- negativo até 5 negativo maior 5 igual positivo até 05 positivo maior 05

09. Quanto à modalidade dos serviços oferecidos

- Musculação Ginástica Step Ginástica Pump Ginástica Localizada
 Dança Salão Ginástica Jump Avaliação Nutricional Avaliação Funcional
 Personal Treinner Lutas Marciais Outro Qual?

10. Quanto à forma de administração de sua empresa, ela é realizada por

- Familiares com auxílio de profissionais Familiares sem auxílio de profissionais
 Profissionais Outro Qual?

11. Quanto a Classificação Fiscal

- Microempresa Pequeno Porte Média Grande

12. Sua empresa pertence a alguma organização de classe / sindicato?

Não Sim Qual? Local Estadual Nacional

13. Quanto às prioridades na administração de sua empresa, é dedicada maior atenção à

Solução dos problemas internos Mudança no ambiente externo

Ambos Outro Qual?

14. Dentre os desafios enfrentados por sua empresa, enumere de 01 a 06 em ordem de importância

Entrada novos concorrentes Exigências dos clientes Novos serviços

Forte concorrência Poder dos fornecedores Ação governamental

2) Características do Gerente/Administrador: Dados do gerente/administrador

15. Quanto à idade, em anos

Até 20 de 21 a 30 de 31 a 40 de 41 a 50 mais de 50

16. Quanto ao sexo

Masculino Feminino

17. Quanto à escolaridade

E Fundamental E Médio Superior, na área de atuação

Superior fora da área de atuação Outro Qual?

18. Quanto à dedicação

Exclusiva Não exclusiva

3) Rivalidade entre os concorrentes no próprio setor: A rivalidade entre os concorrentes significa a disputa das empresas, em um setor, por fatias de mercado.

19. Existem, no mercado, empresas concorrentes oferecendo serviços com características semelhantes aos que sua empresa oferece?

não sim

20. Caso existam empresas concorrentes com características semelhantes, quantas estão atuando no mercado?

Até 5 de 06 a 10 de 11 a 15 de 16 a 20 mais de 20

21. É feito acompanhamento das atividades da concorrência que visam se diferenciar e melhorar suas posições no mercado frente à sua empresa?

não sim Como?

22. Quanto à intensidade da concorrência existente no setor, ela pode ser considerada

Muito alta Alta Média Baixa Muito baixa

23. Entre os fatores que determinam a intensidade da concorrência existente no mercado, demonstre sua importância, numerando de 01 a 04

Concorrentes numerosos e bem equilibrados Crescimento lento do setor

Custos fixos altos Ausência de diferenciação nos serviços prestados

Capacidade de prestação de serviços do setor ampliada Outro Qual?

24. Qual a tática mais utilizada, pela concorrência, para melhorar o desempenho, numere de 01 a 03 em ordem de relevância

- () Guerra de preços () Gastos de propaganda () Introdução de novos serviços
() Outro Qual?

25. Quanto à estrutura da concorrência no setor, como se distribuem os seus concorrentes?

- () Muitas empresas, em equilíbrio () Poucas empresas, em equilíbrio
() Muitas empresas, pequenas () Outro Qual?

26. Dentre os fatores determinantes para a inibição da saída de empresas do setor, qual o de maior importância?

- () Ativos e equipamentos especializados () Custos fixos altos de saída
() Barreiras emocionais () Outro Qual?

4) A ameaça de novos entrantes em um setor: Ameaça de novos entrantes refere-se à possibilidade de novas empresas entrarem no setor em que a empresa atua

27. Quanto às restrições para a entrada de novos concorrentes no setor, elas podem ser consideradas

- () Muito alta () Alta () Média () Baixa () Muito baixa

28. Dentre os fatores determinantes para a inibição da entrada de novos concorrentes no setor, qual o de maior importância?

- () Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços à baixo custo () Necessidade de grande capital inicial
() Fornecimento, pelos concorrentes, de serviços diferenciados () Custos maiores iniciais
() Exigências e regulações governamentais () Outro Qual?

29. Quanto à habilidade desenvolvida por sua empresa de sustentar sua posição no mercado, qual a mais importante?

- () Resistência a imitação pelos concorrentes () Capacidade de manter preços
() Capacidade de oferecer novos serviços () Experiência administrativa adquirida
() Outro Qual?

30. Quais recursos os novos concorrentes do setor utilizaram para vencer as restrições à entrada

- () Vultuosos investimentos iniciais () Fornecimento de serviços diferenciados
() Novas formas de atendimento ao cliente () Fornecimento de serviços à baixo custo
() Outro Qual?

5) O Poder dos fornecedores: Refere-se ao poder de influenciar a rentabilidade, fazendo declinar os lucros, pelo aumento do preço de seus produtos.

31. Quanto à localização de seus principais fornecedores, eles estão situados principalmente:

- () na região () dentro do estado () outros estados () Exterior

32. Qual a importância dada à sua empresa pelos seus fornecedores?

- () Muito alta () Alta () Média () Baixa () Muito baixa

33. Qual a participação percentual de seu principal fornecedor, em suas compras?

- () até 5 () 06 a 10 () 11 a 15 () 16 a 20 () mais de 20

34. Seus fornecedores fazem prática de preços diferenciados?

- Sempre Quase sempre Quase nunca Nunca

Porque?

35. Quanto ao percentual de participação da mão de obra em seus custos, ela pode ser considerada:

- Muito alta Alta Média Baixa Muito baixa

36. Em relação á quantidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é

- Abundante Escassa

37. Em relação á qualidade de oferta da mão de obra utilizada por sua empresa, ela é

- Especializada Não especializada

38. Quanto às características de organização da mão de obra utilizada por sua empresa:

- Sindicalizada Não sindicalizada

6) A ameaça de produtos substitutos: Produtos substitutos tornam seu produto obsoleto por apresentarem uma diferenciação que rapidamente é percebida pelos consumidores.

39. Sua empresa realiza pesquisas para identificação de serviços substitutos aos fornecidos por sua academia?

- Sempre Quase sempre Quase nunca Nunca

40. Qual a influência que estes serviços substitutos podem ocasionar no nível de preços de sua empresa?

- Aumenta muito Aumenta pouco Não influi Diminui pouco Diminui muito

41. Qual a freqüência de lançamento de novos serviços?

- Maior que 01 ano Anual Semestral Trimestral Mensal

Qual motivo?

7) O Poder dos clientes: Refere-se ao poder de influir na redução dos preços ao exigir maior qualidade e mais prestação de serviços

42. Com relação à fidelidade dos clientes à sua empresa, não trocando com freqüência de academia, ela pode ser considerada

- Muito alta Alta Média Baixa Muito baixa

43. Quanto ao poder de seu cliente de reduzir os preços de seus serviços, ele pode ser considerado

- Muito alto Alto Médio Baixo Muito baixo

44. Com referência à influência da localização na escolha de sua empresa, pelo seu cliente, ela é considerada

- Muito alta Alta Média Baixa Muito baixa

45. Quanto ao perfil médio do seu cliente

- Criança Adolescente Jovem adulto Adulto 3ª Idade

8) A criação de valor: Empresas alcançam vantagens de acordo com a maneira como se organizam e realizam suas atividades e prestam seus serviços.

46. Dentre as ações utilizadas por sua empresa para obter maiores retornos financeiros, qual a mais determinante
 Obter redução do custo operacional Realizar atividades com diferenciação Outro Qual?

47. Quem mais se beneficia deste retorno financeiro maior obtido?

Seus clientes Sua empresa

9) Estratégias Competitivas Genéricas: Constituem as ações ofensivas ou defensivas pelas quais as empresas podem enfrentar as cinco forças competitivas e obter retornos financeiros maiores.

48. Dentre as estratégias genéricas relacionadas, qual a utilizada por sua empresa?

Liderança no Custo Total – *Liderança baseada na prática do Menor Preço*

Estratégia que utiliza a lógica de que um preço mais baixo possibilitará que uma empresa conquiste uma fatia importante de seu mercado. O volume de vendas resultante desta grande participação de mercado, possibilitará uma redução de custos, capacitando a empresa a maximizar tanto seu volume de vendas como seu lucro.

Diferenciação – *Liderança buscada pela Diferenciação na prestação de serviço*

Estratégia que define a diferenciação como o ato de desenvolver uma série de atividades para distinguir os produtos e serviços de uma empresa da concorrência, posicionando-se, singularmente, para satisfazer certas necessidades.

Enfoque – *Liderança em um segmento determinado e específico*

Estratégia competitiva utilizada para atender somente um ou alguns grupos específicos de clientes e ao contrário das estratégias anteriores, que procuram atender todo um setor, a estratégia de enfoque visa atender muito bem seu alvo determinado.

Meio Termo

Ao não optar por uma das três estratégias genéricas a empresa fica no “meio-termo”, podendo optar por mais de uma estratégia genérica.

49. Sua empresa realizou investimentos recentemente?

Sim Não Caso positivo, em quais áreas?

50. A atuação governamental, através de sua função reguladora no setor, como é classificada?

Muito importante Média importância Baixa importância Nenhuma

51. Diante da identificação das forças competitivas que afetam a concorrência no setor:

**Rivalidade entre concorrentes, Poder de barganha dos clientes e dos fornecedores,
 Novos entrantes e Produtos substitutos,**

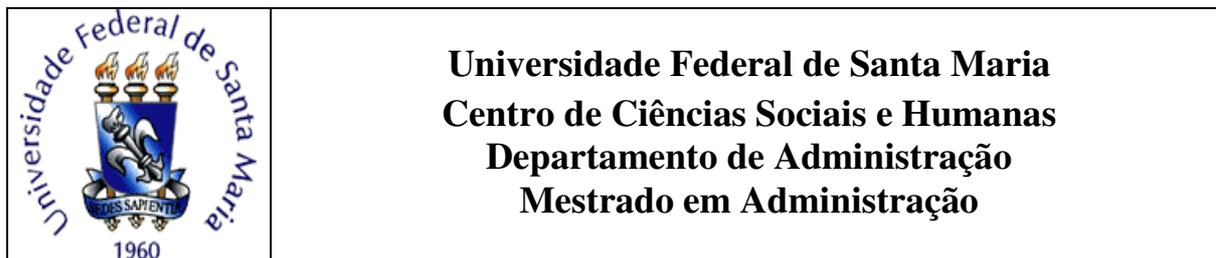
qual a atitude de sua empresa frente a estas forças:

Posiciona-se dentro do mercado, ajustando seus pontos fortes e fracos à estrutura do setor como está;

Procura influenciar o equilíbrio do mercado, atuando mais agressivamente e alterando suas causas;

Explora a mudança, procurando um novo equilíbrio antes que os demais concorrentes o identifiquem.

Outro Qual?

ANEXO 02**Termo de Consentimento Livre Esclarecido**

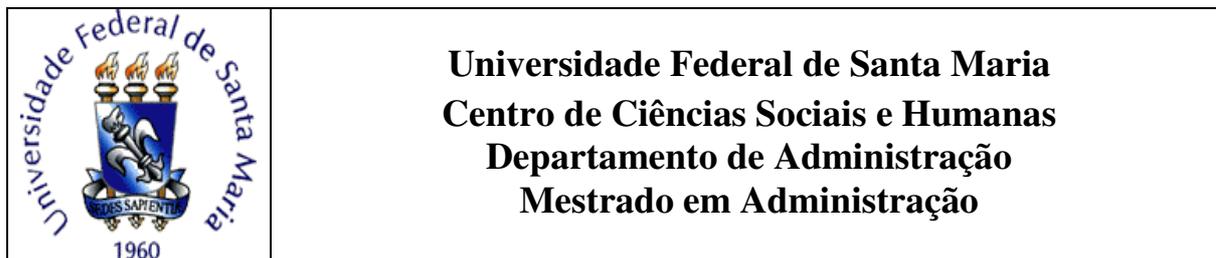
Eu, _____ sou voluntário para participar da pesquisa **“A competitividade das academias de ginástica e musculação da cidade de Santa Maria – RS”**.

Para tanto, declaro que os investigadores forneceram-me todas as instruções relacionadas ao projeto de pesquisa, incluindo:

- Explicações sobre a natureza e o propósito da pesquisa;
- Explicações sobre os procedimentos e duração da pesquisa;
- Proteção quanto aos direitos, privacidade e todos os dados relacionados à empresa e a minha pessoa;
- Não utilização destes dados para nenhum outro propósito, sem autorização prévia e por escrito;
- Possibilidade de desistência de minha participação no estudo, sem que isto signifique qualquer repercussão negativa;

Tendo em vista os itens acima citados, autorizo minha participação nesta pesquisa.

ANEXO 03



Relação de Academias de Ginástica e Musculação

Nome	Endereço	Gerente	Fone
➤ Companhia da Saúde	Rua Duque de Caxias	Silmar	30283934
➤ Companhia do Corpo	Rua Riachuelo	Dalva	32235454
➤ Academia Equilíbrio	Rua General Neto	Jaime	32213409
➤ Team One Academia	Rua Tuiuti	Fabiana	30260612
➤ ADUFSM	UFSM	Mauro	32208315
➤ Academia Fitness	Rua Coronel Niederauer	Hilton	32252149
➤ Academia FAMES	Rua Dr. Turi	Haury	30262350
➤ Destaque Academia	Rua José do Patrocínio	Angélica	32252309
➤ Clube Recreativo Dolores	Rua Bento Gonçalves	Adriana	32222828
➤ Academia Adrenalina	Rua Quintino Bocaiúva	Cristina	30283010
➤ Parque Saúde Academia	Rua Andradas	Claudio	32237576
➤ Academia Novo Estilo	Rua Alberto Pasqualine	Giancarlo	32228856
➤ Jump Academia	Camobi	Fabiana	32261346
➤ Jean Dominique Academia	Rua Venâncio Aires	Jean	32211243
➤ Sport Sistem	Camobi	Fábio	30271251
➤ R2 Academia	Rua	Rafael	32214920
➤ Avenida Tênis Clube	Avenida 02 de Novembro	Jean	32216433
➤ Pique Academia	Rua Venâncio Aires	Jairo	30256505
➤ AABB	Rua Andradas	Claiton	32227327
➤ Clube Atiradores Santamariense	Rua Venâncio Aires	Marcelo	32213438
➤ SESC	Avenida Itaimbé	Ítalo	32232288
➤ Academia Scherhom	Rua Duque de Caxias	Scherhom	3222765
➤ Golfinhos Academia	Avenida Borges de Medeiros	João Antônio	3026010
2. Academia Boa Forma	Avenida Itaimbé	Marta	30266443

INTRODUÇÃO