



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CAMPUS AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARYANNE ROSE AVELAR PIMENTEL VILA NOVA

**ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA: UM ESTUDO DE CASO EM UM
CONSULTÓRIO DE NUTRIÇÃO NO AGRESTE**

CARUARU

2022

MARYANNE ROSE AVELAR PIMENTEL VILA NOVA

**ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA: UM ESTUDO DE CASO EM UM
CONSULTÓRIO DE NUTRIÇÃO NO AGRESTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Área de concentração:
Administração Estratégica.

Orientador (a): Dra. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo

CARUARU

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Vila Nova, Maryanne Rose Avelar Pimentel.
Análise Estrutural Da Indústria: Um Estudo De Caso Em Um Consultório
De Nutrição No Agreste / Maryanne Rose Avelar Pimentel Vila Nova. -
Caruaru, 2022.
82 : il.

Orientador(a): Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2022.
Inclui referências, apêndices.

1. Administração Estratégica. 2. Hipercompetição. 3. Forças de Porter. 4.
Serviços. I. Mélo, Maria Auxiliadora do Nascimento. (Orientação). II. Título.

650 CDD (22.ed.)

MARYANNE ROSE AVELAR PIMENTEL VILA NOVA

**ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA: UM ESTUDO DE CASO EM UM
CONSULTÓRIO DE NUTRIÇÃO NO AGRESTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovada em: 19/05/2022

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dr^a. Alane Alves Silva (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr^a. Luciana Cramer (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico esse trabalho a Deus, por me segurar até aqui.

AGRADECIMENTOS

A Deus, obrigada por me sustentar todos os momentos, por me proteger, guiar e me dá uma força inexplicável para continuar. Obrigada pela saúde, pelas oportunidades, pelas pessoas maravilhosas que foram cruzando meu caminho ao longo dessa jornada. Obrigada por ter me concedido a oportunidade de ser quem sou.

A minha mãe, pelo apoio, pela compreensão que só a senhora tem quando o assunto sou eu, por me ler como a palma da sua mão e me provar todos os dias que eu posso tudo o que eu quiser. Por ser minha fada madrinha, e por acreditar em mim, até nas vezes que eu duvidei. Pela entrega e amor incondicional que só a senhora tem, por nossa conexão, nosso amor.

Ao meu pai, painho essa vitória mais do que ninguém é sua. Cresci com o senhor falando de Universidades públicas e sua importância na formação da sociedade, obrigada por me educar tão bem, por ser esse Super herói, nunca vou poder retribuir tanto. Obrigada por tudo!

A minha irmã, Raffa, obrigada, obrigada pela exigência enorme que só você tem, pelos apelos naquelas horas que eu já estava pensando em desistir, obrigada por lembrar de mim sempre, obrigada por me fazer reconhecer a importância de cultura, formação acadêmica, prosperidade e educação. Obrigada pelas incontáveis “ajudas” que ao longo da nossa história você já me deu, obrigada por ser essa irmã mais velha top.

A mim, Mary, obrigada por não ter desistido. Tenho muito orgulho de você, você tem 2 graduações e isso é só o começo, você pode ser o que você quiser, se cansar no meio do caminho, só descanse, desistir não é uma opção.

A minha orientadora, M^a Auxiliadora, por toda paciência e compreensão comigo, por acreditar em mim e no meu potencial, por sempre estar a disposição para ajudar, meu muito obrigada.

Ao meu professor, Luiz, obrigada por ser essa pessoa iluminada que eu tive o prazer de conhecer, pelos ensinamentos diários em cada aula, obrigada por nos impulsionar a sermos uma pessoa melhor.

Obrigada!

RESUMO

O desenvolvimento do setor de serviços, cada vez mais abrangente, se propondo a solucionar as necessidades dos clientes de maneira intangível, somado à ascensão do setor de saudabilidade, faz com que mais empresas surjam voltadas a esse público. Assim, o presente trabalho traz uma análise estrutural de um consultório de nutrição no agreste pernambucano, a fim de determinar a sua posição competitiva no mercado, de acordo com o modelo das cinco forças de Michael Porter. Foi realizada uma análise sobre a estratégia competitiva, somada também aos conceitos de qualidade, hipercompetição e inovação, setor de serviços e mercado de saudabilidade. Em sequência, propôs-se analisar as cinco forças de Porter aplicadas ao setor de serviços e no consultório. O instrumento de pesquisa utilizado foi o de entrevista não estruturada e, para a análise dos dados, utilizou-se a análise com o recurso da interpretação dos dados. Foi realizado um estudo de caso, como aplicação prática deste modelo nos representantes das 5 forças, totalizando 9 entrevistados. Observou-se que o consultório MA possui certo reconhecimento diante do seu público e diante dos concorrentes, tanto em relação ao modo de atendimento, quanto aos seus diferenciais. O consultório apresenta certas vantagens competitivas a seu favor, sendo elas: conhecimento técnico e formalização, conduta individualizada e personalização do atendimento. Desta forma, o resultado mostra como as forças externas descritas pelo modelo de Porter se aplicam ao consultório, explicando assim o comportamento do consultório no mercado situado, proporcionando a visualização de algumas tendências futuras pela análise da evolução das forças. O presente trabalho serve também de base para futuras pesquisas de empresas no setor de saudabilidade, especialmente das formas de posicionamento no mercado, a fim de criar estratégias competitivas.

Palavras-chave: Estratégia; Porter; Cinco forças; Serviços.

ABSTRACT

The development of the service sector increasingly comprehensive, proposing to solve the needs of customers in an intangible way added to the rise of the health sector, makes more companies appear aimed at this public, so the present work brings a structural analysis of a nutrition office in the countryside of Pernambuco, in order to determine its competitive position in the market, according to Michel Porter's five forces model. An analysis was carried out on the competitive strategy, in addition to the concepts of quality, hypercompetition and innovation, the service sector and the health market. In sequence, it was proposed to analyze Porter's five forces applied to the service sector and in the office. The research instrument used was the unstructured interview and, for data analysis, content analysis was used with the resource of data interpretation. A case study was carried out, as a practical application of this model in the representatives of the 5 forces, totaling 9 respondents. It was observed that the MA office has a certain recognition in front of its public and in front of the competitors, both in relation to the way of service and its differentials. The office has certain competitive advantages in its favor, namely : technical knowledge and formalization, individualized conduct and personalized service. In this way, the result shows how the external forces described by Porter's model apply to the office, thus explaining the behavior of the office in the situated market, providing the visualization of some future trends by analyzing the evolution of forces. The present work also serves as a basis for future research of companies in the health sector, especially in the forms of market positioning, in order to create competitive strategies.

Keywords: Strategy; Porter; Structural Analysis; Five forces; Competitive.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	As cinco forças de Michael Porter	20
Figura 2 –	Barreiras de saída e entrada	24
Quadro 1 –	Conceito de Qualidade	32
Figura 3 –	Dimensões da qualidade em serviços	40
Quadro 2 –	1ª Força - Comparação das duas Análises realizadas (visão da autora x visão dos entrevistados)	66
Quadro 3 –	2ª Força - Comparação das duas Análises realizadas (visão da autora x visão dos entrevistados)	67
Quadro 4 –	3ª Força - Comparação das duas Análises realizadas (visão da autora x visão dos entrevistados)	68
Quadro 5 –	4ª Força - Comparação das duas Análises realizadas (visão da autora x visão dos entrevistados)	69
Quadro 6 –	5ª Força - Comparação das duas Análises realizadas (visão da autora x visão dos entrevistados)	71

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CFN	Conselho Federal de Nutrição
CRN	Conselho Regional de Nutrição
FIESP	Federação das indústrias do Estado de São Paulo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PNL	Programação Neurolinguística

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	OBJETIVO DO TRABALHO.....	15
1.1.1	Objetivo Geral.....	15
1.1.2	Objetivo Específico.....	15
1.2	JUSTIFICATIVA.....	15
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1	ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	18
2.1.1	Análise Estrutural das Indústrias (Modelo das Cinco Forças Competitivas de Michael E. Porter).....	19
2.1.1.1	Entrantes Potenciais.....	21
2.1.1.2	Rivalidade entre os Concorrentes.....	22
2.1.1.3	Produtos ou Serviços Substitutos.....	24
2.1.1.4	Poder de Negociação dos Compradores.....	25
2.1.1.5	Poder de Negociação dos Fornecedores.....	26
2.1.2	Vantagem Competitiva.....	27
2.2	A IMPORTÂNCIA RELATIVA DAS CINCO FORÇAS.....	28
2.3	HIPERCOMPETIÇÃO.....	28
2.4	QUALIDADE.....	30
2.4.1	Qualidade centrada no cliente.....	34
2.5	SERVIÇOS.....	35
2.5.1	Qualidade em Serviço.....	39
2.5.2	Qualidade no Setor de Saúde.....	40
2.6	INOVAÇÃO.....	41
2.7	O PAPEL DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS EM SERVIÇOS.....	42
2.7.1	Formação de Barreiras à Entrada de Concorrentes.....	42
2.7.1.1	Reação em Face de Serviços Substitutos.....	43
2.7.1.2	Redução do Poder de Barganha de Consumidores.....	44
2.7.1.3	Redução do poder de barganha dos fornecedores.....	44
2.7.1.4	Competição entre os concorrentes existentes.....	44
2.7.1.5	Importância da correlação entre as cinco forças competitivas e serviços.....	45

3	METODOLOGIA.....	46
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDO DE CASO.....	47
4	ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DO CONSULTÓRIO ESTUDADO PELA VISÃO DA AUTORA.....	50
4.1	1ª FORÇA–AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES (ENTRADA DE NOVOS NUTRICIONISTAS NO MERCADO).....	50
4.2	2ª FORÇA–INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES (RIVALIDADE ENTRE CONSULTÓRIOS DE NUTRIÇÃO).....	51
4.3	3ª FORÇA – PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS (POSSIBILIDADE DE SUBSTITUIÇÃO DA CONDUTA NUTRICIONAL POR SUBSTITUTOS).....	53
4.4	4ª FORÇA – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES (PODER DE BARGANHA DOS PACIENTES).....	53
4.5	5ª FORÇA – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES (PODER DE BARGANHA DAS EMPRESAS QUE FORNECEM BIOIMPEDÂNCIA).....	55
5	ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DO CONSULTÓRIO ESTUDADO ATRAVÉS DAS ENTREVISTAS.....	57
5.1	1ª FORÇA - AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES (ENTRADA DE NOVOS NUTRICIONISTAS NO MERCADO).....	58
5.2	2ª FORÇA- INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES (RIVALIDADE ENTRE CONSULTÓRIOS).....	60
5.3	3ª FORÇA – PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS (POSSIBILIDADE DE SUBSTITUIÇÃO DA ATUAÇÃO DO NUTRICIONISTA POR APLICATIVOS OU AFINS).....	62
5.4	4ª FORÇA – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES (PODER DE BARGANHA DOS PACIENTES).....	62

5.5	5ª FORÇA – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES (PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES DE SOFTWARE PRA NUTRICIONISTAS).....	64
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
6.1	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	73
6.2	SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	74
	REFERÊNCIAS.....	75
	APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	80

1 INTRODUÇÃO

O setor de serviços pode ser entendido por Gronroos (2001) como uma atividade ou série de atividades consideradas intangíveis, na qual pode ocorrer uma interação entre o cliente e o colaborador do serviço, como também com os recursos físicos ou bens de quem fornece o serviço, a fim de solucionar os problemas do cliente. Para Rangel e Cobra (1993) o serviço precisa atender a necessidade do cliente.

Segundo Lovelock e Wright (2004), o setor de serviços responde pela maior parte da economia mundial, não sendo diferente no Brasil. Segundo dados fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor representa cerca de 70% da economia brasileira, estando em plena ascensão.

Diante disso, destaca-se o setor de saudabilidade, a indústria do fitness e o clean label, todos termos que representam uma nova preocupação com exercícios físicos, dietas e consumo de produtos, suplementos que favoreçam o metabolismo e garantam a alteração da composição corporal. (ROSE, 2001).

É nesse novo mercado, caracterizado por desafios e mudanças constantes, turbulências e sazonalidades anuais, temporais, ou influências externas, que as organizações lutam para fidelizar seu público alvo, que fica a cada tendência mais racional e exigente. (DENIZE, 2006)

Segundo Hjalager (2010) e Ottenbacher e Harrigton (2009) o novo ambiente globalizado economicamente, exige, cada vez mais, das empresas inovação, E é essa inovação o principal ponto a considerar quando se trata de aumentar a competitividade das empresas em ambientes dinâmicos. (CAMPO et al., 2014).

Estando diante de um cenário globalizado, que favoreceu tanto a disseminação desse mercado, quanto a uma hipercompetitividade entre as organizações e alta volabilidade, no qual as organizações precisam estar em constante inovação para que agreguem valor ao mesmo tempo que satisfaçam as necessidades dos clientes, visando sua existência no mercado (DENIZE, 2006).

Segundo Kotler (2009) um cenário competitivo, para as organizações se manterem vivas, torna-se fundamental ofertar e expor um valor superior aos seus compradores. E para isso, precisam-se se antever e antecipar as necessidades do público-alvo, o posicionamento dos concorrentes e a força dos produtos substitutos (PORTER, 2004).

A existência da internet e sua rápida assimilabilidade proporcionou uma avassaladora difusão de informação entre os usuários, empresas, indivíduos e comunidades on-line (FLOWER; MEYER, 2020).

É nesse novo ambiente, que a busca pela informação, e o fácil consumo por sites de redes sociais, constitui um novo tipo de concorrência. (NEWMAN et al., 2017, p. 29).

Abrangendo todos esses fatores, essas empresas precisam ter uma estratégia competitiva, que seja uma vantagem significativa e sustentável (PORTER, 2004). Como também, estar voltada para ação diante de um cenário inseguro e buscando aumentar sua performance dispondo de seus recursos e capacidades (LORINO; TARONDEAU, 1998).

Assim, segundo Porter (2004) o uso da análise estrutural é a essência para a elaboração da estratégia competitiva organizacional. Se constituindo como uma referência em ferramentas estratégicas, ao avaliar o fomento do mercado-indústria (BOAVENTURA, et al, 2006; BOUZADA; BARBOSA, 2008).

Então, este trabalho irá desenvolver a aplicação da análise estrutural, no setor de serviços de saúde ambulatorial de nutrição esportiva, no consultório MA, no Agreste Pernambucano. Como também irá realizar a determinação da posição competitiva do consultório no mercado. Colecionando dados que transpareçam a real situação do mercado deste segmento, afim desenvolver estratégias que viabilizem uma vantagem competitiva frente aos concorrentes do respectivo setor. Busca-se abordar a temática originalmente, tendo por base as 5 forças de Porter para reconhecer a posição competitiva do consultório MA, desenvolvendo uma Fundamentação Teórica que trata sobre os principais temas significativos, são eles: Estratégia competitiva; Serviços; Qualidade e Inovação.

1.1 OBJETIVO DO TRABALHO

1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar uma análise de forma estrutural do consultório MA, a fim de determinar a sua posição competitiva no mercado, de acordo com o modelo das cinco forças de Michael Porter.

1.1.2 Objetivo Específico

- ✓ Realizar uma pesquisa bibliográfica sobre os temas: Estratégia competitiva, Qualidade, Inovação e Serviço;
- ✓ Desenvolver uma análise estrutural do consultório de nutrição no Agreste Pernambucano;
- ✓ Criar um roteiro de entrevista semi-estruturada para a aplicação do estudo de caso;
- ✓ Realizar a entrevista com cada representante das 5 forças competitivas de Porter;
- ✓ Fazer uma comparação da análise realizada com o resultado das entrevistas;
- ✓ Reconhecer a posição estratégica do consultório MA na região;
- ✓ Identificar a atuação estratégica do consultório pelo público-alvo; e
- ✓ Conhecer a percepção dos concorrentes sobre o consultório MA.

1.2 JUSTIFICATIVA

Em um mercado extremamente dinâmico, marcado por uma hipercompetição, ávidos substitutos, fácil disseminação de informações, mudanças imprevisíveis, no qual as organizações precisam desenvolver estratégias para garantirem sua sobrevivência, torna-se relevante a produção do estudo de caso que apresente a otimização e aplicação de tais estratégias, para o mesmo segmento. Visto que, segundo Beal (2000), a posse de informações de diversos segmentos do setor, como fornecedores, concorrentes e clientes favorece a construção de estratégias que compactuem com o ambiente. Nessa perspectiva, o modelo analítico das cinco forças de Porter se constitui como uma ferramenta de percepção e análise suficientes (AKTOUF, 2002).

Sendo assim, a proposta da pesquisa, por base das cinco forças de Porter, é identificar o posicionamento de organizações de qualquer natureza, neste caso, o consultório de nutrição, determinando as estratégias competitivas que apresentam as técnicas para análise da concorrência. Segundo Porter (2004), ao conhecer as forças implícitas à concorrência no segmento, desmembrando as peculiaridades do setor, contribuindo para o seu posicionamento.

A proposta do trabalho é destacar as cinco forças de Porter em uma organização do setor de serviços, analisando clientes, fornecedores, substitutos e concorrentes, fornecendo informações sobre o mercado.

Além disso, o trabalho apresenta um estudo de caso de um consultório de nutrição, no qual foi realizada uma análise das cinco forças de Porter, através dos representantes de cada força do setor, a fim de atualizar a real situação do mercado e desenvolver estratégias competitivas que sobressaiam a mesma diante dos concorrentes. Como também, é de interesse sobreviver em um ambiente competitivo, no qual tornar-se referência e ser uma presença factível, é extremamente desafiador e viável apenas com um modelo estratégico bem definido.

Devido a carência de estudos que abordem o diferencial estratégico nesse setor e como as organizações podem estabelecerem-se e manter-se no mercado. Desta forma, este trabalho tem grande relevância para a área acadêmica e organizações. Além do meu interesse pessoal, como dona e gestora do mesmo, de conhecer por meio das 5 Forças de Porter como o consultório está posicionado e como o público-alvo reconhece o consultório.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O capítulo 2 vai trazer definições e embasamento teórico que centralizam o tema do trabalho sobre as estruturas estratégias competitivas e as 5 forças de Porter, tratando sobre vantagem competitiva, qualidade, serviços, inovação, qualidade no setor de saúde, em um cenário de hipercompetição.

O capítulo 3 descreve a metodologia do trabalho, como foi feita a pesquisa, demonstrando como se deu a aplicação da entrevista com os representantes das forças e o estudo de caso abordando as características da empresa.

O capítulo 4 aborda a análise das 5 forças de Porter de acordo com o consultório MA, tendo por base a visão da autora sobre o negócio e as 5 forças de Porter considerando o setor de saudabilidade, já que o modelo pode ser utilizado por qualquer tipo ou porte de indústria.

O capítulo 5 vai trazer um compilado das 5 forças de Porter e suas influências de acordo com as respostas dos entrevistados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico é a parte da pesquisa que propõe à explanação do conhecimento necessário para a compreensão do tema abordado. E, neste capítulo são apresentados os conhecimentos teóricos que irão nortear o trabalho durante todos os estágios da pesquisa. São eles: Estratégia competitiva; Hipercompetição, Qualidade, Serviços, Qualidade em Serviços e Inovação.

2.1 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A estratégia conceitua-se como todas as normas de decisão que direcionam o comportamento de uma organização para alcançar seus objetivos (ANSOFF, 1965).

Para Fahey (1994), o posicionamento competitivo determina a organização diante de seus concorrentes atuais e futuros, sendo esta discordância com os concorrentes apresentada no produto, que define a escolha pelo consumidor. A construção dessas diferenças é apresentada em dimensões diferentes como amplitude da linha de produtos, características do produto, funcionalidade, qualidade dos serviços, disponibilidade, imagem e reputação, vendas e preço.

A organização só consegue prevalecer diante das rivais se instituir uma diferença e sustentá-la, promovendo maior valor para os clientes ou gerando um valor semelhante, mas com custos mais baixos, ou realizando as duas coisas (PORTER, 1996).

Segundo Porter (1991), para escolher a estratégia competitiva, deve-se considerar a atratividade da indústria e a posição competitiva dentro dela. Precisa-se identificar se realmente a indústria é atrativa quanto a lucratividade no longo prazo e reconhecer quais fatores determinam essa escolha. Como também identificar os fatores que proporcionam uma posição competitiva, que podem variar de uma indústria para outra. São esses dois levantamentos que definem a escolha estratégica competitiva a ser adotada e são responsáveis pelo desempenho da organização.

Para Pizzo (2003), é necessário determinar o foco de atuação da organização, seu público-alvo e sua participação no mercado para escolher a melhor estratégia. Sendo possível apenas se a organização tiver conhecimento sobre si, sobre o mercado que está inserida e seus concorrentes.

De acordo com Hilt, Ireland e Hoskisson (2011), a organização precisa criar valor para seu público, e assim obterá uma competitividade estratégica.

Porter (2004), ainda traz como uma boa estratégia, a criação de valor para os seus stakeholders, promovendo a satisfação das necessidades e dos desejos dos clientes de uma forma superior que as outras organizações.

A estratégia competitiva é a busca de um posicionamento estratégico no mercado, a fim de atingir lucratividade e permanecer diante das forças concorrentes da indústria (PIZZO, 2003).

Já para Farina (1999), a competitividade é a capacidade de sobreviver, e mais oportuno, crescer no mercado de atuação, diante dos concorrentes.

Schneider et al. (2009), defendem que os estudos de estratégia se voltam para tentar justificar e encontrar formas de direcionar as organizações a encontrarem a vantagem competitiva.

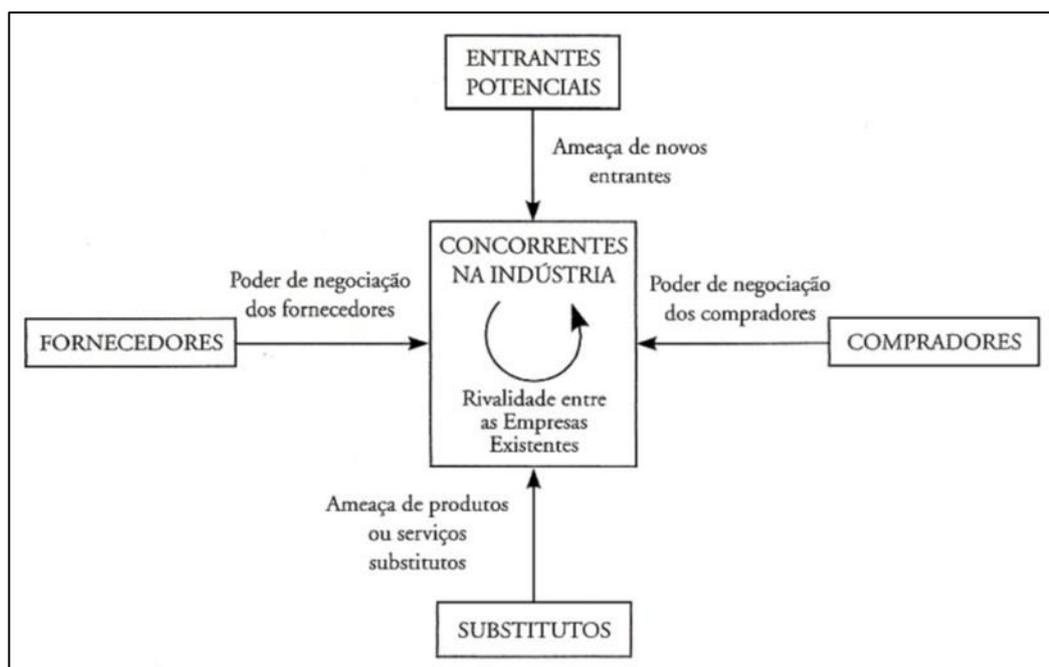
De acordo com Hilt, Ireland e Hoskisson (2011), a vantagem competitiva é quando a empresa implanta uma estratégia que os concorrentes não consigam mais imitar ou considerem difícil demais, eles desistem de imitar.

Porter (1991) ainda defende que a estratégia competitiva de uma organização precisa compreender as regras da concorrência que definem a atratividade da indústria, para isso surge a sua ferramenta de análise dos elementos atuantes na indústria em que a empresa esteja inserida, a Análise Estrutural das Indústrias ou o Modelo das Cinco Forças Competitivas. O modelo será descrito na próxima seção.

2.1.1 Análise Estrutural das Indústrias (Modelo das Cinco Forças Competitivas de Michael E. Porter)

O modelo das cinco forças competitivas foi desenvolvido por Porter (2004) e faz uma análise das forças competitivas que atuam no mercado. Porter estabelece cinco forças competitivas existentes que são classificadas como potenciais ameaças ao lucro da organização. Elas são: entrantes potenciais, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as empresas existentes. Elas estão representadas na Figura 1, abaixo. As cinco forças atentam para o fato que uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos, mas sim a todas as cinco forças.

Figura 1-As cinco forças de Michael Porter



Fonte: Porter (2004, p.4)

Porter ainda defende que a análise das forças, como é referida adequa-se tanto para setor de produção quanto serviços, pois a indústria refere-se a ramo ou mercado, sendo relevante este posicionamento. Esse modelo tem como principal objetivo compreender a influência dessas cinco forças e propor um programa para influenciar ou defender-se delas, pois elas juntas definem a intensidade da concorrência, lucratividade e o risco. É por meio delas que se faz

uma análise da concorrência demonstrando o posicionamento dos atuais e futuros competidores, analisa ameaças futuras e previsíveis (PORTER, 2004). Ela pode ainda identificar oportunidades para entrada de pequenas empresas em mercados não atrativos (HARRISSON, 2005).

De acordo com Matos *et al.* (2007), as forças determinam a capacidade de rentabilidade das organizações, pois influenciam os preços, custos e o investimento dado pela organização. Sendo assim, será descrito cada uma dessas forças.

2.1.1.1 Entrantes Potenciais

Essa força trata de novas empresas que entram no mercado, sendo oriundas de outros mercados ou estão se diversificando para se estabilizar e por esse motivo acabam ameaçando o desenvolvimento das empresas existentes. Para Oliveira (1991), a ameaça de novos entrantes no mercado depende das barreiras que já existem no mercado, oriundas da reação da própria concorrência do setor.

De acordo com Porter (1996), essas novas empresas geram uma nova capacidade no mercado e a vontade de ganhar a maior fatia do mercado, por isso os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo a rentabilidade.

As barreiras de entrada e saída de uma indústria podem ser influenciadas por vários fatores, e são elas que podem gerar uma rentabilidade alta ou baixa.

Para Porter (2004), a ameaça de entrada na indústria, depende das barreiras de entrada que existem no mercado mais a reação que o novo concorrente pode esperar dos concorrentes já estabelecidos. Porter (2004), apresenta seis fontes principais de barreiras de entrada:

1. Economia de escala: representa a diminuição dos custos unitários de um produto, à medida que o volume da produção por período cresce.
2. Diferenciação do produto: apresenta-se quando a empresa já tem sua marca estabelecida no mercado e conquistou um sentimento de lealdade em seus clientes, por publicidade da empresa, pelo serviço ao consumidor, pela diferenciação do produto, ou por ser a pioneira no mercado.

3. Necessidade de capital: quando é essencial a aplicação de recursos financeiros altos para competir no mercado, tem-se uma barreira à entrada, principalmente quando se trata de atividades de risco ou sem recuperação garantida, como pesquisa e desenvolvimento.
4. Custos de mudança: é sobre todos os custos que surgem ao mudar qualquer fator que diz respeito à organização, como ao mudar o fornecedor, mudar e treinar a mão-de-obra, custos com novos equipamentos e tecnologias auxiliares, considerando também neste ramo o tempo para se formalizar novos contratos, liberação cadastral e efetivação dos pedidos.
5. Acesso aos canais de distribuição: os canais de distribuição representam o que as empresas atendem no mercado. As novas entrantes, enfrentam uma barreira ao disputarem os canais de distribuição por meio de redução de preço, verbas para publicidade, redução de margens revenda e outras medidas.
6. Desvantagens de custo independente de escala: são as desvantagens de custos para as novas entrantes que não conseguem igualar os seus custos aos das empresas já estabelecidas. Porter (2004) mostra como sendo tecnologia, produto ou serviço exclusivo, acesso privilegiado à matéria-prima e subsídios oficiais.

2.1.1.2 Rivalidade entre os Concorrentes

As organizações disputam clientes com os seus concorrentes, a intensidade da disputa é de acordo com a percepção de que se pode atingir uma posição competitiva superior, em relação aos seus concorrentes, seja por competição de preços, lançamento de produtos, aumento de serviços, aumento da garantia ao cliente ou batalhas publicitárias (PORTER, 1996).

Essa rivalidade pode ser mais ou menos intensa, de acordo com a indústria na qual está inserida. Quando a rivalidade é alta e tem uma forte concorrência, gera maiores custos com promoções, publicidade, treinamentos, acarretando lucros menores.

A percepção de que é possível melhorar sua posição frente aos concorrentes gera retaliação ou medidas para diminuir os movimentos competitivos do concorrente. (PORTER, 2004).

Há vários fatores que influenciam na concorrência de um determinado mercado. Porter (2004) apresenta oito destes:

1. Concorrentes numerosos ou bem equilibrados: em um mercado com um grande número de empresas, ou de um número reduzido, mas se estiverem relativamente equilibradas em relação aos recursos e tamanho, a possibilidade de existir uma desarmonia no mercado é elevada. Ou seja, quando a indústria é regida por uma, única empresa ou poucas empresas, a tendência é terem poucos enganos quanto à força e a empresa líder poderá impor sua estratégia.
2. Crescimento lento da indústria: as empresas disputam cada margem de clientes do mercado e isso se evidencia pela concorrência entre as empresas em busca de expansão, o que a torna instável e perigosa em relação à busca da sua fatia de crescimento nesta indústria, pois o crescimento de uma porcentagem maior de clientes traz melhores possibilidades de resultados, estabilizando-se neste mercado.
3. Custos fixos ou armazenamentos altos: quando os custos fixos são altos, eles criam pressões para que as empresas satisfaçam a sua capacidade, o que normalmente conduz a uma escala de redução de preços devido ao excesso de capacidade e os lucros sempre são reduzidos.
4. Ausência de diferenciação ou custos de mudança: quando um produto ou serviço é classificado como sendo um artigo de primeira necessidade, o cliente na maioria das vezes escolhe baseado apenas no preço, o que resulta em pressões no sentido de uma concorrência intensa com relação a preços e serviços. E os custos de mudança sofrem a mesma coisa.
5. Capacidade aumentada em grandes incrementos: quando as economias de escala determinam que a capacidade deve ser aumentada, corre o risco que esse aumento acabe com o equilíbrio entre oferta/procura da indústria, principalmente quando os acréscimos de capacidades são excessivos.
6. Concorrentes divergentes: é quando os concorrentes possuem objetivos e estratégias diferentes ao competir, e podem se chocar continuamente

no processo. Porque as alternativas certas para um concorrente não serão adequadas para o outro.

7. Grandes interesses estratégicos: a rivalidade de uma indústria será ainda maior se as empresas tiverem muito interesse em obter sucesso na indústria.
8. Barreiras de saídas elevadas: são os elementos que mantêm as empresas competindo no mercado mesmo que estejam obtendo retornos pequenos ou até negativos, são eles: econômicos, estratégicos e emocionais.

As barreiras de saída elevadas se relacionam com as barreiras de entrada, demonstrando um fator de risco ou rentabilidade. Já que, as indústrias com barreiras de saída elevadas e barreiras de entrada baixas formam um cenário de lucros arriscados e baixos, demonstrando a pior situação, porque a entrada será atrativa por oscilações acima das condições econômicas, porém não vai conseguir sair da indústria quando os resultados forem inferiores devido à alta barreira de saída.

Figura 2-Barreiras de saída e entrada

		Barreiras de Saída	
		Baixas	Altas
Barreiras de Entrada	Baixas	Retornos estáveis baixos	Retornos arriscados baixos
	Altas	Retornos estáveis altos	Retornos arriscados altos

Fonte: Porter (2004, p.23)

2.1.1.3 Produtos ou Serviços Substitutos

Os produtos substitutos são uma ameaça entre os produtos que realizam a mesma função, funções semelhantes, funções no mesmo setor ou em outros (HITT *et al.*, 2002). Sendo assim, essa força mostra que os produtos substitutos influenciam ou podem influenciar toda a indústria. Os produtos que podem substituir ou serem utilizados na mesma função em determinada indústria concorrem com produtos substitutos. Para Porter (2004) os substitutos reduzem os lucros de uma indústria, colocando limite nos preços que as empresas podem fixar um lucro. Para identificar os produtos substitutos são feitas pesquisas de outros produtos/ serviços que possam desempenhar a mesma função que outro.

De acordo com Mintzberg *et al.* (2003) os produtos substitutos são capazes de diminuir os lucros de um setor mesmo em período de alta, pois estabelecem um limite para os preços, só sofrendo exceção quando os produtos são diferenciados ou tenham sofrido uma melhoria de qualidade.

2.1.1.4 Poder de Negociação dos Compradores

Segundo Porter (2004), a ação dos compradores força os preços para baixo, na indústria, exigindo melhor qualidade ou mais serviços, também jogando os concorrentes uns contra os outros. Este posicionamento dos compradores diminui a margem de lucro da indústria. Ao mesmo tempo que em mercados onde os compradores não exigem descontos, preços mais baixos ou outras exigências, os competidores sofrem menos pressões para baixar seus preços e assim conseguem manter um maior lucro. A pressão dos compradores irá influenciar a margem de lucro das empresas do mercado. Um grupo comprador segundo Porter (2004) será poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

1. Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor: quando um único comprador é responsável por uma grande parcela de compras, isso representa muito nos resultados, principalmente se a indústria se caracteriza por custos fixos altos.
2. Os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras: é quando os

compradores estão dispostos a pagar por produtos que tenham um preço mais favorável e seletivo.

3. Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados: é quando os clientes já conhecem fornecedores alternativos, e acabam jogando os fornecedores uns contra os outros para redução de preço.
4. Ele enfrenta poucos custos de mudança: é quando os custos de mudanças são altos, então podem prender o comprador ao vendedor, mas ocorre em uma mão dupla, se o poder de compra do comprador for fortalecido, o vendedor é que acabará se defrontando com os custos de mudança.
5. Ele consegue lucros baixos: é quando os lucros menores acabam criando incentivos para redução dos custos de compras.
6. Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás: ocorre quando os compradores são parcialmente integrados ou demonstram uma ameaça real de integração para trás, eles acabam ficando em uma posição de negociar concessões.
7. O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador: acontece quando os produtos dos fornecedores não são muito importantes para a qualidade do produto dos compradores, o comprador acaba sendo menos sensível.
8. O comprador tem total informação: ocorre quando o comprador tem total informação sobre os custos do fornecedor, demanda e preço real de mercado, os compradores acabam tendo maior poder de negociação.

2.1.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

Segundo Porter (2004), os fornecedores podem exercer influência na negociação com os participantes da indústria, eles são capazes de aumentar os preços dos produtos ou serviços, também podem diminuir a qualidade da matéria-prima, repercutindo na indústria.

Porter (2004) traz seis situações em que um grupo de fornecedores é poderoso:

1. É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende: quando os fornecedores vendem para compradores mais segmentados, terão maior poder de negociação em relação ao preço, qualidade e condições.
2. Não está obrigado a lutar com os outros produtos substitutos na venda para a indústria: quando sua matéria-prima não concorre com outras no mercado por superioridade, esses fornecedores muito fortes perdem poder ao concorrerem com substitutos.
3. A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor: ocorre quando uma determinada indústria não representa uma fração importante das vendas do fornecedor, os fornecedores estão muito mais propensos saírem.
4. Os produtos dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador: acontece quando um insumo do fornecedor é fundamental para a qualidade do produto do comprador, aumentando o poder do fornecedor.
5. Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança: quando a diferenciação ou os custos de mudança enfrentados pelo comprador impedem o mesmo de jogar um fornecedor contra o outro, pois não tem outros no mercado que atendam.
6. O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para a frente: isso ocorre quando à capacidade da indústria melhora as condições de compra.

2.1.2 Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva diz respeito a uma vantagem que a empresa tem e seus concorrentes não têm no cenário de atuação. A diferença do valor econômico obtido pela organização e o valor econômico obtido pelos seus concorrentes, é o que se chama vantagem competitiva. O lucro somado à confiança dos clientes, representam vantagens competitivas que a organização só atinge após a criação e a implementação de estratégias bem-sucedidas (NUSSNER, 2009; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Nussner (2009) defende que a vantagem competitiva se associa com a estratégia da organização, para atingir uma posição privilegiada e se defender das cinco forças competitivas abordadas por Porter. A vantagem competitiva deve ser entendida como uma característica da organização, capaz de proporcionar um maior desempenho a frente de seus concorrentes (MAXIMIANO, 2000). Ao mesmo tempo Ferrell e Hartline (2008), defendem que a vantagem competitiva é o diferencial da organização e é o porquê a organização é reconhecida pelos consumidores. Para alcançar essa vantagem competitiva é necessária uma estratégia eficaz, e a estratégia eficaz de uma empresa é voltada para uma posição competitiva favorável em uma indústria.

Diante disso, a organização precisa considerar seu ambiente, as cinco forças competitivas presentes em sua indústria, estabelecer estratégias e desenvolver vantagem competitiva sustentável em curto período de tempo, no ambiente hipercompetitivo atual (NUSSNER, 2009; RIBEIRO *et al.*, 2009).

2.2 A IMPORTÂNCIA RELATIVA DAS CINCO FORÇAS

Ao considerar todos os trabalhos já publicados o Modelo de Porter ainda é muito relevante, devendo ser utilizado como primeira abordagem (LYNCH, 1995).

Para Stonehouse G. *et al.* (2000), o modelo proporciona uma análise do ambiente e das atividades que afetam a organização. Enquanto para Cliff Bowman (1998) é uma ferramenta para analisar o ambiente competitivo.

Para David Aaker (1992), o modelo proporciona uma análise do segmento de mercado e das necessidades dos clientes, podendo ser aplicado a um mercado ou sub-mercado na indústria.

Pode-se concluir, com base na literatura, que o modelo de Porter é muito útil e relevante, no qual devido as suas limitações deve ser complementado por outras ferramentas.

2.3 HIPERCOMPETIÇÃO

A revolução tecnológica abrange um novo cenário, marcado por um ambiente hipercompetitivo e uma crescente globalização, na qual as vantagens

competitivas tradicionais como economia de escala não produzem mais os mesmos resultados (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2001).

Esse novo cenário é denominado por D`Aveni (1995) de hipercompetição. Ele se caracteriza por movimentos competitivos intensos e rápidos, no qual as vantagens competitivas são passageiras, e surgem das respostas dos competidores, capaz de acelerar todas as interações estratégicas dinâmicas. Essas interações são movimentos e contra-movimentos competitivos nas quatro arenas da competição: arena de custo e qualidade, arena de Timing e know-how; Arena de criação e destruição de fortalezas de produto/mercado; arena de acúmulo e neutralização de reservas financeiras.

A hipercompetitividade caracteriza o mercado atual, no qual não possui vantagem competitiva sustentável, sendo substituída por vantagem competitiva temporária. Segundo Boar (2002), hipercompetição é um estado de competição intensa e normalmente letal dentro de um segmento.

Essa hipercompetição, ou competição Schumpeteriana, conta com a participação de diferentes participantes, que estão colocados contra os concorrentes, para acabar com a vantagem competitiva. Assim, as vantagens são temporárias e os lucros de curto prazo.

Para D`Aveni (2003), antes estar à frente do mercado era duradouro, e a ação da concorrência era lenta, o que não existe mais, pois a reação do concorrente é rápida e manter a vantagem competitiva é muito difícil.

Para Board (2002), o líder precisa estar disposto a responder de forma rápida os movimentos da concorrência. Ele precisa gerar continuamente novas vantagens competitivas e temporárias e retaliar todas as ações da concorrência, estando sempre a frente, rompendo com o equilíbrio de mercado.

Silva e Araújo (2016) destacam que a hipercompetição torna-se ainda maior quando se trata em empresas de serviços.

Para Chen *et al.* (2010), o ambiente hipercompetitivo tem um alto grau de incerteza no ambiente em que a organização está inserida, onde as vantagens são temporárias e há um destaque para aqueles que inovam.

Para Hambrick *et al.* (1996), as iniciativas agressivas do líder e a capacidade de integração do mesmo, são muito relevantes para o comportamento competitivo da organização.

A hipercompetitividade exige das empresas velocidade, necessidade de inovação, comportamento competitivo direcionado ao mercado e suas ações e estratégias desenvolvidas no curto prazo (CARLOPIO; HARVEY; KIESSLING, 2012).

2.4 QUALIDADE

A qualidade pode ser definida por Costa (2004) como atendimento ou superação das expectativas do cliente, para se ter qualidade precisa fornecer pelo menos o que o cliente espera. Segundo a norma NBR ISO 9000, qualidade é a mensuração de várias características que satisfazem uma necessidade ou expectativa, podendo esta ser expressa de forma implícita ou explícita (ABNT, 2000).

Os primeiros registros de preocupação com a qualidade surgem com a produção artesã nos séculos XVIII e XIX, uma inspeção informal e um ajuste manual eram feitos para garantir a qualidade do que era produzido (COSTA FILHO, 2011).

Apenas com o desenvolvimento da produção em massa, é que começa de fato o controle da qualidade, marcado pela publicação “The Control of Quality in Manufacturing” de Radford, G.S., em que a qualidade é considerada uma competência gerencial independente. E em 1931 é publicado cientificamente o controle da qualidade. (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2006).

Os conceitos de controle da qualidade vão ser muito usados e difundidos com a inspeção de armas na Segunda Guerra Mundial, até na década de 1950 passar por mudanças de perspectiva, e o enfoque torna-se a quantificação de custos, zero defeito, controle total e engenharia da confiabilidade (GARWIN, 1988).

Segundo Barçante (1998), foi através da Administração Científica que a conformidade dos produtos torna-se uma necessidade e com a industrialização sobressaem sistemas com base em inspeções, que além de serem verificados

podem ser medidos ou testados. De acordo com Rodrigues (1999), só no final do século XX que a qualidade começou a integrar os objetos de estudo, devido à construção dos objetivos organizacionais.

Ademais, segundo Costa Filho (2011), o conceito de qualidade muda de acordo com sua evolução. Para Garvin (1992), a qualidade mudou de forma esperada e não de forma abrupta, sendo composta de quatro estágios, que foram chamados de “eras da qualidade”. A primeira fase foi denominada de inspeção da qualidade, caracterizada pela produção em massa, racionalizou a verificação do encaixe de peças. A fase posterior, controle da qualidade estatisticamente, responde pelo controle estatístico da qualidade, que propôs o controle da qualidade no processo e não só depois de finalizado o produto, com o uso de técnicas de amostragem estatística. (RODRIGUES, 1999). O terceiro estágio, denominado de garantia da qualidade, foi marcado pela garantia da qualidade, focada na prevenção de defeitos, considerando atividades relacionadas ao gerenciamento. E o último estágio, denominado de gestão da qualidade total, se relaciona com a satisfação do cliente, nessa fase a qualidade é vista pela percepção do cliente.

Segundo Malik (1996), os fundamentos da qualidade abordados nacionalmente, têm como referência o cliente, buscando melhoria contínua dos produtos e serviços.

Garwin (1984) vai dividir a qualidade em 5 abordagens diferentes, de acordo com sua evolução: abordagem transcendental, abordagem baseada em manufatura, abordagem baseada no usuário, abordagem baseada no produto e a abordagem baseada no valor.

A abordagem transcendental trata a qualidade como inata, sendo o máximo atingido tanto para produto quanto serviço.

Já a abordagem baseada em manufatura, a qualidade se relaciona diretamente com o objetivo produtivo, em produzir produtos ou serviços sem falhas e que atendam ao que foi estabelecido pelo projeto. Enquanto a terceira abordagem já é baseada no usuário, a qualidade passa a ser vista como algo além do que foi definido pelo projeto, mas também um olhar voltado para o interesse do consumidor. Já a abordagem baseada no produto, a qualidade é

tratada como todos os elementos específicos e mensuráveis de aptidões necessárias ao público consumidor. E a última abordagem é baseada em valor, nela a qualidade vai ser vista considerando custo e preço, a ideia é que a qualidade vai ser percebida tendo por base o preço.

Assim, a qualidade é totalmente subjetiva, sendo percebida e valorada de acordo com a percepção do público consumidor, sendo assim, a qualidade pode estar relacionada à durabilidade do produto, para outros o design, conforto e outras características percebidas, ou ser reconhecida por todos esses elementos, isso irá depender do que é qualidade para cada consumidor.

Quadro 1-Conceito de Qualidade

Autores (Ano)	Conceituação da qualidade
Garvin (1992)	Qualidade é a busca da satisfação das necessidades dos clientes.
Crosby (1995)	A qualidade é o atendimento das especificações.
Campos (1999)	Qualidade é uma característica relevante ao produto ou serviço que atenda às necessidades do consumidor, verdadeiramente, com baixo custo, de forma segura e com a entrega temporal, no local desejado e na quantidade correta.
Juran (1999)	Qualidade significa adequação ao uso
Taguchi (1999)	A qualidade do produto está relacionada ao menor prejuízo que essa produção, uso e descarte irá gerar para a sociedade.
Deming (2000)	Qualidade é o atendimento e até mesmo superar as expectativas do cliente.

Fonte: Adaptado de GARVIN (1987)

Segundo Fonseca (2006), anteriormente, a definição de qualidade se restringia ao atendimento as especificações, sendo uma adequação a um padrão, evoluindo para a perspectiva do cliente, onde são considerados fatores avaliados que sobressaem as especificações, buscando a satisfação do cliente.

A conceituação de qualidade evoluiu com o passar do tempo, para adequar-se a realidade do mercado, ela passa a considerar a mudanças dos negócios, a hipercompetitividade, impondo as organizações a buscarem a

melhoria contínua dos produtos pela melhora dos processos. (LUPPI e ROCHA, 1998).

De acordo com Daniel e Murback (2014), surge a necessidade de enxergar a qualidade como essencial para o posicionamento estratégico da empresa perante o mercado, com consumidores cheios de exigências e cada vez mais conscientes. Como também a qualidade almeja a satisfação não só do cliente, mas de todos os públicos da organização.

Para Garvin (1984), a organização não pode se restringir a uma única abordagem, ela precisa identificar as necessidades dos usuários, através de uma pesquisa de mercado. Posteriormente, entender seu produto, para que ele atenda em suas características tudo que se espera dele, para só então ter uma abordagem voltada para produção, focada nos métodos e equipamentos de produção que atendam às especificações.

Ademais, para Slack et al. (2008) a satisfação do cliente em relação a qualidade do produto está relacionada ao momento de compra e a percepção no momento de consumir esse produto. Entende-se que quanto maior for a qualidade percebida pelo cliente, maior a possibilidade de surpreendê-lo e conquistá-lo. Quanto maior a diferença percebida de forma superior, mais sustentável será a vantagem competitiva da organização.

Para Garvin (1992) a qualidade precisa equilibrar as necessidades dos clientes com a capacidade produtiva da organização e o mercado. Assim, ele identificou 8 dimensões da qualidade, conforme segue abaixo:

- ✓ Desempenho: refere-se às características básicas de um produto;
- ✓ Características: são os adereços do produto, aquelas características secundárias que suplementam o funcionamento básico do produto;
- ✓ Confiabilidade: reflete a probabilidade de mau funcionamento de um produto ou de ele falhar num determinado período;
- ✓ Conformidade: atendimento das especificações ou o grau de variabilidade em torno de um valor de um parâmetro estabelecido como meta;
- ✓ Durabilidade: é uma medida da vida útil do produto;
- ✓ Atendimento: rapidez e eficiência do serviço;

- ✓ Estética: a aparência de um produto;
- ✓ Qualidade Percebida: inferência sobre a qualidade do produto.

2.4.1 Qualidade centrada no cliente

Para Paladini (2000) a organização precisa atender todos os itens sobre qualidade e não focar em mais alguns do que todos, ou ainda desconsiderar outros, visto que estará fragilizando a estratégia organizacional. Pois, a qualidade trata de um contexto múltiplo, não estável e subjetivo, que interfere na organização.

Para Shewart (1931) a dificuldade dos gestores é definir a qualidade que responde pela conversão das necessidades futuras dos consumidores em características palpáveis, para que o produto seja criado e sofra sempre as devidas mudanças para satisfazer o cliente por um preço que seja pago. Segundo Deming (1990), qualquer característica que possa ser melhorada e percebida como atributo pelo cliente, deve ser considerada, visto que a qualidade se relaciona com a avaliação e atendimento real das necessidades dos clientes.

Tornou-se cada vez mais relevante a gestão do sistema de qualidade, devido às mudanças das necessidades e expectativas dos clientes, avanços tecnológicos, mudanças do mercado, hipercompetitividade, forçam as organizações melhorarem todos os produtos e processos continuamente (VARGAS, 2012).

Independentemente do tamanho organizacional, é necessário o planejamento estratégico, que sirva como um guia para a tomada de decisões focada em atingir os objetivos estratégicos. Quando a organização não dispõe dele, esta deverá redirecionar para o cliente e a melhoria contínua, tendo por base os conceitos da qualidade (VARGAS, 2012).

Segundo Nussner (2008) para garantir a qualidade de produtos e serviços a fim de conquistar a satisfação dos clientes, é necessário um sistema de gestão de qualidade nas organizações, baseado na melhoria contínua e no desenvolvimento organizacional sistematizado.

Para Vargas (2012) o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) quando é utilizado pela empresa, torna-se uma ferramenta para que a organização alcance seus objetivos de curto, médio e longo prazo, e, por conseguinte, sua visão. Ao implementar o SGQ, a organização passa a dar prioridade ao alcance de objetivos e suas respectivas metas.

Segundo Paiva (2009) o sistema de gestão da qualidade representa todos os elementos da organização conectados, que vão operar para atingir os objetivos determinados para qualidade, sendo expresso nos produtos e serviços, a fim de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes.

O sistema de gestão de qualidade mostra que a cultura organizacional é voltada para a busca constante da satisfação do cliente, que se atinge por meio de um sistema integrado de técnicas, ferramentas e treinamento (SASHKIN e KISER, 1994). É ele que direciona a organização a análise e construção de processos e ferramentas que atendam às necessidades dos clientes, por meio de ferramentas de melhoria contínua dos processos (LOPES, 2010).

Para isso, o SGQ progride sequencialmente com foco no cliente, na liderança, com o envolvimento de pessoas, e por último aborda os processos (LIMA, 2007).

Ele deve estar presente na gestão da organização, não ficando restrito aos componentes técnicos, não só restrito ao setor de qualidade, capaz de melhorar a imagem da empresa e todos os processos de modo contínuo e crescente (LIMA, 2010).

Desta forma, a gestão da qualidade abrange os níveis estratégicos, táticos e operacionais, está presente nos fatores tecnológicos e humanos que refletem no desempenho organizacional, podendo ser incluída no processo de gestão estratégica, estar associada à lucratividade e a posição competitiva da organização, sendo está definida pela visão do cliente e por outros fatores impostos pelo ambiente em que a empresa atua.

2.5 SERVIÇOS

O setor de serviços abrange as mais variadas atividades, caracterizado pela heterogeneidade e diversidade, quanto ao produto ou processo, quanto aos

mercados, assim os critérios de classificação das atividades de serviços não são restritos (KON, 2004).

Para Marshall & Wood (1995) defendem que a informação caracteriza as atividades de serviço. O serviço é considerado intangível, possuindo alto conteúdo informacional, sua avaliação só é mensurada com produtos e processos tangíveis. Para Hill (1976,1999) o setor de serviços é uma mudança nas dimensões de uma unidade econômica produzida pela atividade de outra unidade.

Serviço pode ser definido como uma atividade ou série de atividades intangíveis que ocorrem durante a interação entre clientes e empregados de serviços e ou recursos físicos ou bens e ou sistemas do fornecedor de serviços, que é entregue para resolver o problema do cliente (GRONROOS,1995).

Já para Kotler & Armstrong (1998, p.42) serviço é um ato ou desempenho que alguém oferta a outro, sendo intangível na sua natureza.

De acordo com Tenner e De Toro (1992) a maior característica que diferencia serviços e produtos é a alta interação com o cliente no qual ele mesmo participa do processo.

Segundo Slack et al (2002), o tipo de serviço, pode exigir ou não a presença do consumidor, sendo relevante porque a presença do consumidor caracteriza o serviço.

Já para Palladini (1995), o que caracteriza o serviço é não ser estocável, gerando satisfação ou benefício de acordo com a atividade prestada e a alta flexibilidade de situações, dependência de pessoas e capacidades.

Assim, Santos (2000) mostra que os serviços possuem algumas características específicas que diferem dos produtos. São elas: intangibilidade, perecibilidade e inseparabilidade.

A caracterização do que é produto e serviço aflora com a estruturação do que é serviço de forma independente na literatura (CORRÊA ET AL., 2007)

Para Chase et al. (2007), além desses, serviços são caracterizados por terem heterogeneidade, não são padronizados, sua execução é dependente do

consumo, se opondo aos produtos. Mas apesar dessas diferenças ainda há produtos que se comportam como serviços e serviços que se comportam como produtos.

Para Hyman et al. (1997), produtos é algo físico, palpável, um objeto. Já o serviço é algo intangível, se comporta como processo, uma execução (LOVELOCK, 1991).

Intangibilidade caracteriza o serviço porque não pode ser levado pelo cliente, ele é vivenciado pelo mesmo, assim a avaliação dele é subjetiva.

Perecibilidade: os serviços não podem ser estocados, eles são consumidos ao serem produzidos. Assim, erros são percebidos na entrega ao cliente.

Inseparabilidade: a produção e o consumo acontecem ao mesmo tempo, com a participação do cliente, pois o serviço só é iniciado depois da solicitação do cliente.

As organizações tem pouco ou nenhum controle diante das ações que são feitas pelos clientes, os funcionários e os recursos que interagem com os clientes podem mudar para diferentes situações, desta forma a variabilidade é considerada uma característica dos serviços (GHOBADIAN *et al.*, 1994; GRÖNROOS, 1995; KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

A interatividade também caracteriza a prestação do serviço, pois precisa acontecer uma interação entre o prestador do serviço e o cliente, pois precisa existir uma troca de fluxo. A interação pode ser pessoal e direta, contando com a presença de usuário e prestador, através de meios de conexão (MILL, 1996).

A irreversibilidade é uma outra característica da prestação de serviço, porque depois de realizado não é possível revertê-lo, porque parte de sua ação e de seu efeito já se deu na execução do trabalho (NAPOLEONI, 1977).

O setor de serviços abrange comércio, turismo, serviços financeiros, jurídicos, de informática, comunicação, arquitetura, engenharia, auditoria, consultoria, propaganda e publicidade, seguro, corretagem, transporte e

armazenagem, além das atividades públicas e privadas de defesa, segurança, saúde e educação, entre outros.

Segundo Schneider (1999) classifica os serviços em 2: o grau de interação e a customização e o grau de intensidade de mão de obra, porque eles interferem no grau de atendimento aos clientes. Assim surgem 4 tipos de serviços: fábrica de serviços: se caracteriza por ter uma baixa intensidade da mão de obra, estando mais associada aos aspectos tangíveis da empresa como equipamentos e instalações. Ex: companhias aéreas e hotéis.

Loja de serviços: marcado pelo aumento no grau de interação com o cliente e tem a necessidade de customização da oferta para o mercado. Ex: hospitais e serviços de reparo.

Serviços de massa: tem alto grau de intensidade de mão de obra, mas não possui interação com o cliente e a customização é de baixo grau. Ex: atacado, varejo e escolas.

Serviços profissionais: tem alto grau de intensidade de mão de obra mais alto grau de interação e customização. Ex: advogados, contadores, médicos, nutricionistas.

Assim, segundo Shostack (1982) precisa visualizar o fenômeno para projetar o serviço, que pode ser realizado em qualquer contexto e em qualquer mercado.

Para Mell *et al.* (2005) os gestores precisam reconhecer os processos, a fim de obter uma vantagem competitiva.

Para Paladini (1995), torna-se inviável construir um padrão para as operações e a obtenção de especificações técnicas para o serviço porque há uma flexibilidade muito grande, sendo dependente de pessoas e suas capacidades.

Segundo Aidar (1995), medir a satisfação do cliente vai ocorrer através de critérios subjetivos, de acordo com as preferências dos clientes.

Em setor de serviços, a qualidade e o tipo de contato pessoal da empresa ou colaborador com o cliente é capaz de determinar sua percepção, assim cabe

a organização desenvolver e investir em qualidade humana no tratamento a fim de medir a percepção de seus clientes, mesmo que subjetivamente, para tomar decisões corretivas e preventivas (AIDAR, 1995).

Quanto à gestão da qualidade nos serviços, Goianesi e Corrêa (2010) defendem que o consumo ao ser simultâneo a produção, não sofre inspeção final para garantia de qualidade.

2.5.1 Qualidade em Serviços

Segundo Juran (1991) a qualidade é uma adequação ao uso, no qual todas as características e atributos existentes estão relacionados ao cliente que faz uso do produto ou serviço.

Foi somente na década de 1980 que impulsionou a qualidade para o setor de serviços, tanto nas produções acadêmicas quanto no meio empresarial, buscando algo que norteasse as perspectivas e estratégias organizacionais (GUMMESSON, 1994).

Segundo Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) a qualidade no setor de serviços é entendida como a diferença entre a percepção do cliente e a sua expectativa. Já Albrecht e Bradford (1992) define a qualidade em serviços como a capacidade de uma experiência em serviços ou algo relacionado a ela que venha satisfazer uma necessidade ou desejo, solucionar uma queixa ou proporcionar algum benefício.

De acordo com Parasuraman *et al.* (1985) existe uma diferença entre o que se espera do serviço por parte dos clientes e o que é entregue e percebido por eles, assim, é o resultado gerado entre eles que designa o que é a qualidade de serviço.

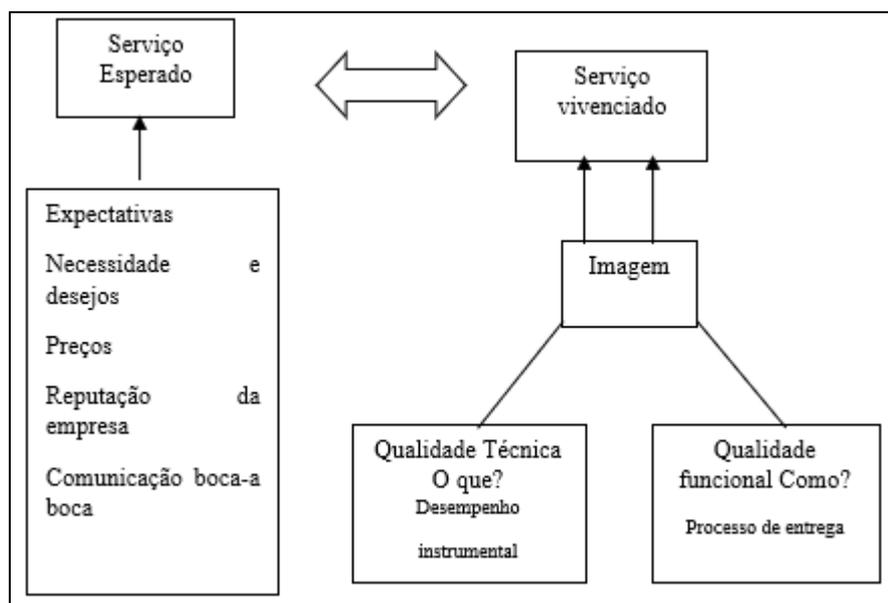
Ao mesmo tempo que Grönroos (1998) defende a qualidade de um serviço como o resultado entre percepções e expectativas.

Sabe-se que a qualidade do serviço prestado ao cliente se relaciona diretamente na geração de resultados diante dos mesmos, como satisfação, lealdade atitudinal e sendo relevante nas intenções de compra. No entanto, não existe uma mensuração estatística, direção ou amplitude dos efeitos da

qualidade do serviço na geração de resultados (CARRILAT; JARAMILLO; MULIK,2009).

Grönroos (1984) posiciona-se ainda à necessidade de acrescentar a dimensão, que inclui o ambiente do processo que influencia diretamente a percepção da qualidade funcional, até então inclusa na dimensão funcional, facilitando distinção e na compreensão, conforme mostra a Figura 3:

Figura 3-Dimensões da qualidade em serviços



Fonte: Gronroos (1984, p.54)

2.5.2 Qualidade no Setor de Saúde

Todas as organizações respondem ao objetivo estratégico de se posicionar na indústria, defendendo-se das cinco forças ou influenciá-las a favor da organização, já que os concorrentes ao menos as reconhecem, torna-se imprescindível, analisar detalhadamente as forças a fim de construir estratégias eficazes, para garantir a sua existência diante do mercado (ROXO, 2014).

A Gestão da Qualidade permite às organizações enfrentarem as cinco forças competitivas e atingir um desempenho superior. A qualidade está relacionada a lucratividade partindo da percepção do cliente, sendo uma arma agressiva diante da concorrência (OLIVEIRA *et al.* 2003).

Oliveira *et al.* (2003) defende que a perda de fatias importantes do mercado e conseqüentemente a diminuição de lucro, traz um novo enfoque para qualidade, agora tratada como uma estratégia, não sendo diferente para os setores de saúde.

Para Cronin e Taylor (1992) e O'Connor (1994) a satisfação dos clientes de setores de saúde, é construída em sua grande parte pela qualidade do serviço prestado, ao mesmo tempo em que se correlaciona com novas intenções de compra e a lealdade do cliente.

De acordo com Parasuraman *et al.* (1985) existe uma diferença entre o que se espera do serviço por parte dos clientes e o que é entregue e percebido por eles, assim, é o resultado gerado entre eles que designa o que é a qualidade de serviço. Podendo acontecer a recomendação do serviço com base na mesma. Visto que, em serviços de saúde, é a sapiência do consumidor que representa o maior indicador de qualidade (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY 1985, 1994).

No entanto, observou-se uma carência no número de estudos que tratem a qualidade nos consultórios de saúde.

2.6 INOVAÇÃO

Inovação é um termo econômico que aborda três aspectos diferentes: tecnologia, economia e social (LEITE, 2012).

Para Hoffman, Fernandes e Feuerschutte (2016) defendem que Schumpeter foi quem destacou o processo de inovação para as organizações, e que para isso a inovação está relacionada com a introdução de um novo bem, de um novo método, abertura de um novo mercado, de qualificação de um bem, nova matéria prima, ou a instituição de uma nova organização de qualquer indústria.

Segundo Julien (2010), a inovação possibilita que as empresas se desenvolvam. Da mesma forma que Porter (1990) defende que a capacidade da indústria de inovar e se atualizar é que mantém a competitividade.

O processo de inovação demanda risco, pois é uma constante busca por produtos e serviços melhores e mais rentáveis (LEITE, 2012). Sertek (2012) traz a inovação como uma estratégia de posicionamento da organização, sendo importante a inovação de valor, não só para empresas tecnológicas, mas para todas que oferecem valor agregado ao consumidor. Para ele a inovação gera influências e aceitação do mercado, para ter uma geração de riqueza.

Monteiro (2008) mostra que inovar precisa estar em todas as organizações que querem continuar no mercado, visto que não deve estar só nos produtos e serviços, ela deve ser aplicada nos processos da organização.

Para Campos e Ruiz (2009) a estratégia de uma organização sofre influência do setor da economia na qual está inserida. Assim, é necessário conhecer o padrão setorial de inovação, para identificar os níveis de investimento, resultados alcançados e o impacto das inovações no mercado.

2.7 O PAPEL DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS EM SERVIÇOS

Diante disso, com o propósito de esclarecer a relação entre as cinco forças de Porter e o setor de serviços, estabeleceu-se com cada uma das cinco forças competitivas abordadas o setor de serviços. Foi feita uma abordagem das principais forças, com sua relação de competitividade das empresas de serviços.

2.7.1 Formação de Barreiras à Entrada de Concorrentes

Diversos autores exploram alternativas na formação de barreiras à entrada de concorrentes na indústria. Porém as alternativas mais utilizadas por empresas de serviços são: economias de escala, relação entre capacidade disponível e fatia de mercado, diferenciação de serviços, criação de custos de troca e redes de distribuição (MÉLO, 2002). Estas serão apresentadas a seguir:

1. Relação entre Capacidade Disponível e Fatia de Mercado: quando as empresas conquistam uma maior participação de mercado, por si só formas barreiras à entrada de concorrentes, estes sem muitas opções de investimentos, já que ou se aumenta a qualidade ou se reduz o preço. Quanto aos serviços, por serem pouco diferenciados, a capacidade só pode ser maior que a atual em grandes incrementos e a percepção do

consumidor está ligada ao nível de qualidade do serviço, e é essa percepção que vai ser associada à quantidade de capacidade disponível (GIANESI; CORRÊA, 1996). E esse aumento da capacidade pode tornar a empresa mais flexível, possibilitando oferecer até um serviço melhor. O que acontece com o consultório, visto que se disponibilizasse mais vagas para todos os dias comerciais.

2. Diferenciação de Serviços: a diferenciação de serviço pode ser imitada, pois não existe nenhuma restrição como no mercado de produtos. Mas também não é algo fácil, já que a qualidade do serviço e a reputação da empresa são difíceis de ser reproduzidas. Sendo assim a diferenciação constitui uma forte barreira à entrada, na qual os novos entrantes têm dificuldade ao entrar no mercado (GIANESI; CORRÊA, 1996).
3. Criação de Custos de Troca: a estratégia de criar custo de troca trata da forma que se dá ao relacionamento entre a empresa de serviços e seus clientes. Estes custos de troca estão associados, por exemplo, as condições negociadas de pagamento, as formas de manter a lealdade do cliente, o tratamento diferenciado, entre outras, ou seja, está relacionado com a reciprocidade que existe entre o cliente e a empresa, onde cada um busca seus interesses particulares (GIANESI; CORRÊA, 1996).
4. Redes de Distribuição: Uma rede que distribua os serviços, atingindo unidades de atendimento aos clientes, gerando uma maior satisfação dos clientes, atendendo suas necessidades e proporcionando melhor acesso (MÉLO, 2002).
5. Tecnologia de Informação e Base de Dados: Ele se refere à coleta de dados e informações sobre o serviço e os clientes. A forma que a empresa é indicada e percebida. A tecnologia de informação e base de dados está diretamente relacionada ao tempo que a empresa está atuando no mercado, gerando conhecimento sobre suas atividades. Desta forma, o benefício conseguido custa muito a ser alcançado e mantido, desestimulando os possíveis novos entrantes (GIANESI; CORRÊA, 1996).

2.7.1.1 Reação em Face de Serviços Substitutos

A prestação de serviços precisa em sua essência atender às expectativas dos clientes em relação ao que a organização de propõe. No entanto, não é apenas a natureza de uma organização que é capaz de suprir essas necessidades, surgindo assim as organizações de natureza similar que visam atender às mesmas necessidades. E é sobre as reações aos serviços substitutos que se trata a segunda força competitiva. Os serviços substitutos tem o objetivo de atender os clientes, suprimindo as suas necessidades, mas diferem da natureza e essência da indústria em questão (GIANESI; CORRÊA, 1996).

2.7.1.2 Redução do Poder de Barganha de Consumidores

A caracterização do que é produto e serviço aflora com a estruturação do que é serviço de forma independente na literatura (CORRÊA *et al.*, 2007).

Para Chase *et al.* (2007), além desses, serviços são caracterizados por terem heterogeneidade, não são padronizados, sua execução é dependente do consumo, se opondo aos produtos. Mas apesar dessas diferenças ainda há produtos que se comportam como serviços e serviços que se comportam como produtos.

Para Hyman *et al.* (1997), produtos é algo físico, palpável, um objeto. Já o serviço é algo intangível, se comporta como processo, uma execução (LOVELOCK, 1991).

2.7.1.3 Redução do poder de barganha dos fornecedores

No setor de serviços, o colaborador que presta o serviço pode ser visto como fornecedor, já que é ele que concretiza o serviço em si. Os fornecedores podem exercer pressão sobre os participantes do mercado, forçando o aumento de preços ou uma diminuição da qualidade dos produtos e serviços. Sendo assim, o poder de barganha dos fornecedores na maioria das vezes não pode controlado pela empresa (GIANESI; CORRÊA, 1996).

2.7.1.4 Competição entre os concorrentes existentes

As operações em serviços são responsáveis pela sua participação no mercado (GIANESI; CORRÊA, 1996). Há várias estratégias que podem ser utilizadas diante dos concorrentes, como competição por preço, batalhas de propaganda, diferenciação, aumento na qualidade do serviço prestado e na criação dos custos de troca. Para garantir o real sucesso dessas estratégias depende do desempenho das operações.

2.7.1.5 Importância da correlação entre as cinco forças competitivas e serviços

Diante do que foi apresentado a utilização do modelo de análise estrutural de indústrias, proposto por Porter (1991), ressalta-se a importância do papel estratégico das operações no setor de serviço, é por meio delas que se criam vantagens competitivas que se sustentem em longo prazo, garantindo a qualidade nos serviços prestados, a diferenciação e a criação de custos de troca.

Destaca-se ainda o desenvolvimento de estratégias a fim de envolver tanto decisões referentes à imagem como também à qualidade, para focalizar suas habilidades num conjunto de prioridades competitivas que sejam valorizadas pelo segmento de mercado. A revalorização das operações só ocorrerá com o aumento da competitividade, pelo potencial competitivo representado pelo acesso a novas tecnologias e por melhor entendimento do papel estratégico das operações (MÉLO, 2002).

3 METODOLOGIA

A pesquisa tem natureza qualitativa. Pesquisas qualitativas fornecem reflexão, análises do objeto estudado. O método qualitativo conta com métodos e técnicas que tem por finalidade produzir uma compreensão detalhada do objeto de estudo, dispondo de observações, aplicações de questionários, entrevistas e análises dos dados obtidos (STRAUSS; CORBIN, 2008; MARIA OLIVEIRA, 2007).

A pesquisa também é classificada como estudo de caso. O uso do estudo de caso justifica-se por ser um instrumento que disponibiliza uma investigação sem interferir nas características holísticas e significativas dos acontecimentos como de fato acontecem, no qual o pesquisador pretende coletar dados, descrever, compreender e permite uma interpretação imparcial das particularidades e complexidades, propiciando uma análise da realidade que não é possível na abordagem quantitativa, se encaixando ao objetivo do estudo (YIN, 2005; MARTINS, 2008; ANDRÉ, 2008).

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma ferramenta metodológica de caráter exploratório, descritiva e interpretativa. De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória se beneficia pelo desenvolvimento, esclarecimento e mudança de ideias, para oferecer uma visão macro, aproximativa sobre algo. Ela é extremamente favorável quando o tema da pesquisa é pouco explorado. Como também a pesquisa é descritiva por permitir a natureza das relações do objeto estudado (GIL, 2008). Ao mesmo tempo que é interpretativa, pois de acordo com Blumer (1998), os dados mudam diante da interpretação do pesquisador.

A pesquisa também é classificada como bibliográfica. De acordo com Lakatos e Marconi (1991), ela não é de fontes primárias, e inclui a bibliografia já publicada correspondente ao tema. O instrumento para coleta dos dados foi uma pesquisa semi-estruturada. Ela foi escolhida para analisar as interações entre as forças que influenciam o posicionamento do consultório de nutrição a fim de posteriormente comparar com a análise feita pela autora. Com base nisso, a análise sobre diferentes perspectivas e produção de conhecimento que constituem a pesquisa são indispensáveis, pois é através delas que se avalia qualidade, consistência e coerência da metodologia aplicada (MORROW, 2005; SACCOL, 2009). Dentre todos os consultórios de nutrição na cidade de Caruaru,

optou-se por estudar neste trabalho o consultório MA, sendo uma amostra por conveniência. Para a escolha do consultório de nutrição, os requisitos foram: disponibilidade de acesso aos dados e conveniência por parte da pesquisadora. Para a análise dos dados, comparou-se o modelo proposto com a realidade. Foram feitas 2 análises, a primeira traz a visão do estudo sobre as 5 Forças de Porter considerando o consultório MA, e a segunda análise leva em consideração a visão dos entrevistados sobre cada ponto. Foram entrevistadas 9 pessoas, como representantes de cada força de Porter. Foram 2 nutricionistas de consultórios concorrentes ao consultório MA, 2 estudantes de nutrição que pretendem abrir consultório na cidade de Caruaru e atuarem com o mesmo público do consultório MA representando a visão de novos entrantes, 1 fornecedor de consultórios de nutrição, sendo escolhido pela disponibilidade em participar, sendo o fornecedor de software de composição corporal, bioimpedância, 2 digitais influencers representando a visão dos produtos substitutos em se tratando do mercado de atuação do consultório MA e 2 pacientes do consultório MA, escolhidos de forma aleatória por estarem no consultório com maior disponibilidade de tempo, além da consulta.

Após concluir a coleta dos dados, por meio de entrevistas semi-estruturadas, os mesmos foram sistematizados e submetidos a uma Análise Descritiva, com o intuito de descrever e verificar a relevância do consultório, diante do mercado. A partir de todas as informações obtidas foi realizada uma análise das cinco forças de Porter para o setor. Para a análise dos dados, foi feita análise do material, comparando o modelo proposto com a realidade, tendo por base as respostas das entrevistas com os representantes das forças do setor.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDO DE CASO

O consultório MA é um consultório de nutrição esportiva e estética particular, não atendendo mediante convênio ou cartões desconto. O mesmo está sediado na cidade de Caruaru, contando com o atendimento de uma única nutricionista especialista na área, realizando atendimentos na cidade de Palmares, Belo Jardim e Recife. O pagamento da consulta só é feito à vista ou via depósito bancário.

Ele está no mercado desde abril de 2019, tendo apenas 2 anos de mercado, mas já conquistou sua parcela de clientes no mercado local e regional. Os atendimentos acontecem de segunda a sábado presencialmente, das 8h às 18h e on-line até às 21h30, e aos sábados até 13h, visando atender às diferentes disponibilidades.

O consultório se propõe a atender públicos que visem aumentar a performance esportiva de acordo com a modalidade do esporte em que competem e públicos que visam mudar a composição corporal, bem como o tratamento de patologias que podem acontecer com o acompanhamento de acordo com o quadro clínico do paciente.

Segundo o ministério da saúde (2011) os brasileiros vivenciaram mudanças sociais que acarretaram mudanças nos status de saúde e consumo alimentar. Para Steenkamp (1993) as escolhas alimentares sofrem influências sociais, culturais, hedônicas, de nutrição, econômicas e os fatores intrínsecos do ambiente ao qual pertence.

Enquanto Singer e Mason (2007) as pessoas procuram por padrões alimentares mais saudáveis, influenciados por fatores ligados à estética e aparência, por classes sociais média e alta. Assim, o Brasil *food trends 2020*, apresenta como umas das tendências de alimentação mundial o bem-estar e vida saudável.

De acordo com FIESP (2010) os consumidores buscam bem-estar, vida saudável, sensorialidade e prazer.

O setor de saudabilidade vem crescendo exponencialmente, devido a busca por corpos perfeitos e melhora da qualidade de vida. Desta forma, a graduação de nutrição vem sendo bem procurada, no ano 2000 eram apenas 95 cursos de nutrição em todo o país, em 2018 totalizam 609 cursos segundo o Conselho Federal de Nutricionistas (CFN). Por semestre temos mais de 27000 novos nutricionistas habilitados no mercado. De acordo com o Conselho Federal de Nutricionistas (CFN, 2021) totalizam 158.803 nutricionistas no Brasil. Das quais 94,1 % são mulheres e 2,5% atuam no ramo esportivo estético, 60,4% têm entre 25 e 34 anos, com cônjuge ou companheiro são 56,4%. 72% dos nutricionistas são formados há 5 anos ou mais, eles se declaram em sua maioria

brancos, representando 68,6%, em sua totalidade, 62,5% graduaram-se em instituições privadas de ensino superior.

Entretanto, ainda há uma discrepância diante da qualidade dos novos entrantes: a especialização, de todos os habilitados apenas 73,2% possuem pós-graduação, representando a principal modalidade de especialização da profissão. A dificuldade, no caso, é manter e crescer, neste mercado (CFN, 2021).

4 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DO CONSULTÓRIO ESTUDADO PELA VISÃO DA AUTORA

Neste capítulo será apresentada a primeira análise das cinco forças de Porter aplicada no consultório de nutrição estudado. Com intuito de analisar a estrutura do consultório para determinar a sua posição competitiva no mercado, de acordo com o modelo de Porter, já abordado na fundamentação teórica. Essa primeira análise servirá de apoio, para o resultado final, onde serão confrontadas tais afirmações com a realidade encontrada. Essa análise foi baseada na literatura e se tentou ao máximo adequar as forças com o ramo de saúde, que se remete a prática do consultório, já que ela pode ser utilizada para qualquer tipo ou porte de indústria e foi desenvolvida pela autora deste trabalho de pesquisa.

O modelo de Porter que está apresentado na Figura 1 foi adaptado para melhor compreensão do leitor em relação às variáveis que serão abordadas adiante.

4.1 1ª FORÇA–AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES (ENTRADA DE NOVOS NUTRICIONISTAS NO MERCADO)

As barreiras que o consultório MA possui para se proteger dos novos entrantes, são:

- ✓ Economias de escala: que se referem aos insumos disponíveis (equipamentos; materiais gráficos, software e etc.) que auxiliam aos pacientes a seguir o plano alimentar. Esses insumos são comprados em uma maior escala que outros nutricionistas, por serem adquiridos em grandes quantidades, diminuindo, assim, o custo unitário dos materiais. A formação de parcerias com academias, para atendimento de grandes volumes de desportistas, como também empresas que direcionem o fluxo de funcionários, fazem com que o volume de atendimentos seja maior.
- ✓ Diferenciação do produto: A diferenciação no consultório está diretamente relacionada ao nível de especialização, como também com o passar dos anos no mercado uso de investimentos e tecnologicamente atualizada, a inovação do serviço anualmente se dá através de cursos, minicursos e

novas especializações, não apenas em áreas técnicas, mas em áreas que trazem uma nova característica para o atendimento dos pacientes, e são esses investimentos em PLN (programação neurolinguística), coaching e comportamento humano que trazem pacientes que procuram um atendimento diferenciado. Como também a própria diferenciação do consultório, que é especializado e exclusivo da nutricionista, enquanto outras usam *coworking*, não sendo ambientes exclusivos e característicos.

- ✓ Necessidade de capital: É necessário um investimento inicial alto para a compra de equipamentos, aparelhos tecnológicos e software de composição corporal, podendo o capital ser de origem própria ou empréstimos bancários para instalar uma clínica nutricional, como também a manutenção da clínica no padrão almejado.
- ✓ Custo de mudança: Os custos de mudança encontrados são altos, pois ao estruturar o consultório é feita a escolha de um fornecedor para sistema de atendimento nutricional, um fornecedor para avaliação antropométrica do paciente, e os cursos de capacitação para a prática de consultório. São custos altos, e a mudança desses sistemas para o atendimento tem grande impacto tanto operacional para migração de informações, quanto financeira.
- ✓ Acesso aos canais de distribuição: Para novos entrantes é muito difícil ter acesso aos canais de distribuição da área em específico, como adquirir convênio com grandes grupos atléticos de times de futebol. Assim, novos entrantes precisam se tornar conhecidos por atletas e desportistas, investindo em publicidade e patrocínio.
- ✓ Política governamental: Apesar de ser uma área em amplo crescimento, não recebe nenhum incentivo governamental como redução ou isenção de impostos.

4.2 2ª FORÇA–INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES (RIVALIDADE ENTRE CONSULTÓRIOS DE NUTRIÇÃO)

A concorrência está globalmente ampliada, não sendo mais local. Desde a liberação de consultas on-line e com a difusão da tecnologia, redes sociais e

produtos digitais a concorrência não é mais mensurável, e mais acirrada. Atualmente, podem-se destacar como concorrentes principais temos:

- ✓ Consultórios especialistas na cidade e região
- ✓ Consultórios sediados na capital pernambucana
- ✓ Blogueiras fitness
- ✓ Produtos digitais de influencer's

Em relação à rivalidade entre os concorrentes. Existem alguns fatores estruturais que caracterizam essa rivalidade, são eles:

- ✓ Concorrentes numerosos ou Bem equilibrados: Na área de atuação na cidade de Caruaru existem muitos concorrentes, que são bem equilibrados por terem se firmado no mercado há um maior tempo e numerosos.
- ✓ Crescimento lento da indústria: O crescimento no setor de saudabilidade é acelerado. O consultório se mantém em crescimento, no entanto cada concorrente abrange uma parcela significativa do mercado que deixa de ser clientes do consultório.
- ✓ Custos altos: Os custos para manter um consultório são altos, por isso é necessário planejamento e entendimento de sazonalidades, períodos de alta e baixa anual.
- ✓ Ausência de diferenciação ou Custos de Mudança: O Consultório MA possui grandes diferenciais, tais como, qualidade de atendimento, personalização de atendimento, condutas customizadas e adequadas a realidade do paciente, especialização em áreas deficientes no mercado. Esses volumes de especializações fazem com que seja preterido no mercado.
- ✓ Capacidade aumentada em grandes incrementos: O consultório teve sua capacidade aumentada, ampliando seu alcance para outras cidades como Belo Jardim, Palmares e Recife. O consultório teve sua capacidade aumentada, ampliando-se para o interior do estado. Ou seja, foi planejado a expansão de atendimentos para atender as demandas da região local. O mesmo ocorre com seus concorrentes, que estendem seus atendimentos para suprir a demanda e ganhar notoriedade.

- ✓ Concorrentes divergentes: Os concorrentes desse setor seguem estratégias semelhantes. Mesmo que ambos estejam voltados à maximização do lucro, as estratégias basicamente são as mesmas, aumentar a visibilidade e ganhar clientes em mercados locais.
- ✓ Grandes Interesses estratégicos: O consultório tem um grande interesse estratégico, de se tornar referência no meio atlético do nordeste brasileiro através de clubes e atletas renomados.

4.3 3ª FORÇA – PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS (POSSIBILIDADE DE SUBSTITUIÇÃO DA CONDUTA NUTRICIONAL POR SUBSTITUTOS)

Diante do cenário atual, tem por substitutos três tipos que atingem uma parcela significativa do mercado. Os blogueiros fitness, são influencer's digitais que divulgam lifestyle nas redes sociais, apresentando suas dietas e dicas de alimentação sem nenhum conhecimento científico, mas também comercializando produtos digitais de receitas fitness e cardápios.

Os aplicativos de dieta se apresentam como um substituto bastante relevante pela praticidade, conveniência e por estar muito acessível. O aplicativo atinge um público que acha dispensável a consulta e o acompanhamento pelo nutricionista, não considerando a formação profissional do mesmo. Outro substituto que ganhou uma parcela do mercado são os coaching de emagrecimento, atingem um público dependente de apoio diário para seguir o planejado, não sendo suficiente apenas a consulta mensal.

4.4 4ª FORÇA – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES (PODER DE BARGANHA DOS PACIENTES)

Os clientes são os pacientes, jovens e adultos até 35 anos que buscam aumento da performance na modalidade esportiva preterida ou melhora da composição corporal. Por ser um consultório particular, os pacientes têm um alto poder de barganha. Os pacientes exercem um impacto significativo se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

- ✓ Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor: Isso ocorre, quando é prestado um serviço para

campeonatos ou times atléticos, ou seja, não existem compradores e sim um único comprador, que é o time. Assim o valor cobrado do acompanhamento não será individual devido a grande quantidade de atletas, e por isso têm alto poder diante do consultório.

- ✓ Os produtos que ele adquire representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compra: Nesse setor é necessário um grande investimento em alimentação e qualidade de vida por parte dos pacientes, não sendo sensíveis a preços abaixo do mercado ou mais acessíveis, e estão dispostos a gastar grande parte dos seus recursos na indústria. Assim, eles têm um alto poder de barganha.
- ✓ Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados: Isso não se aplica a área de atendimento, nem ao consultório. O tipo de atendimento e atuação é altamente padronizado e personalizado para o paciente.
- ✓ Ele enfrenta poucos custos de mudança: Os pacientes caso queiram mudar de consultório poderão sofrer com custos de mudança, dependendo das próximas condutas e das necessidades de conhecimento do futuro profissional, com exames, novos suplementos ou manipulados.
- ✓ Ele consegue lucros baixos: O consultório por ser particular tem sua atividade dependente de lucro, portanto o lucro do cliente é baixo. No entanto, deve-se analisar o custo-benefício de cada cliente.
- ✓ Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás: Quando pacientes passam a usar aplicativos de dieta ou compram e-books de cardápios e abandonam o consultório.
- ✓ O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador: A qualidade da dieta e do acompanhamento nutricional é muito importante para o público.
- ✓ O comprador tem total informação: Os pacientes têm total informação dos alimentos, através das mídias sociais e internet. Quando o paciente é atleta e participa a muitos anos de maratonas e conseqüentemente fez várias estratégias nutricionais e isso, acaba dificultando o engajamento com a conduta nutricional.

4.5 5ª FORÇA – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES (PODER DE BARGANHA DAS EMPRESAS QUE FORNECEM BIOIMPEDÂNCIA)

No setor de saudabilidade no qual o consultório está instalado, os fornecedores são escassos e fundamentais para atividade. As exigências para escolha dos fornecedores são a durabilidade, certificação e o número de estudos científicos que atestam a metodologia usada de composição corporal.

O grupo de fornecedores será poderoso se o seguinte se aplicar:

- ✓ É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende: É uma realidade do mercado, pois os fornecedores de avaliações de composição corporal são escassos, tendo destaque para garantia, credibilidade e resolubilidade de apenas uma marca no mercado internacional, enquanto os poucos concorrentes são potencialmente inferiores. Ou seja, os fornecedores têm muito poder.
- ✓ Não está obrigado a lutar com outros substitutos na venda para a indústria: Mesmo que haja os produtos substitutos, aparelhos de avaliação de composição corporal que usam diferentes mecanismos, como o ultrassom, eles não têm a mesma preferência do público nutricionista, dessa forma, mas não são considerados concorrentes no setor.
- ✓ A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor: O consultório é apenas um pequeno cliente, não tendo um impacto representativo no lucro anual. Desta forma, eles têm alto poder de barganha.
- ✓ O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador: O produto de bioimpedância é extremamente importante para a atividade do consultório, por ser um método de avaliação de composição corporal muito procurado pelo público desse mercado, e por sua relevância, pioneirismo e dominância no mercado.
- ✓ Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança: A marca da bioimpedância renomada no mercado, com tecnologia de alta qualidade, com um potencial de avaliação e reprodução de ponta, não tendo concorrentes à altura.

- ✓ O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente: Esse ponto não apresenta relevância, porque é pouco provável que o fornecedor abra um consultório de nutrição esportiva e estética.

5 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DO CONSULTÓRIO ESTUDADO ATRAVÉS DAS ENTREVISTAS

Foram entrevistadas 09 pessoas que conhecem a atuação do consultório e a atividade de nutricionista esportiva. São pessoas que conhecem o mercado, a atuação e as necessidades profissionais. Os entrevistados têm conhecimento e ocupam posições diferentes no mercado, produzindo diferentes dados, sendo clientes, representantes de produtos substitutos, concorrentes, fornecedor e possíveis novos entrantes. Foram entrevistados 2 clientes do consultório MA, 2 blogueiras fitness como representantes dos produtos substitutos, 2 nutricionistas concorrentes do consultório MA, por atuarem e atenderem o mesmo público na cidade de Caruaru, 1 fornecedor do consultório MA, fornecendo software e bioimpedância para avaliação de composição corporal e 2 estudantes de nutrição que estão no último período da graduação de nutrição e pretendem abrir o consultório e atuar com o mesmo público do consultório MA.

Nesta análise, será seguida a mesma ordem de temas da entrevista. Os resultados apurados nas entrevistas serão comparados com a visão do trabalho já realizada neste estudo, além de serem argumentados com a literatura levantada.

Foram realizadas entrevistas com os nutricionistas que atendem nos consultórios e que atuam no mesmo setor estético e esportivo e atuam na cidade de Caruaru, eles participaram de entrevistas individuais sobre os concorrentes do setor, produtos substitutos, clientes, fornecedores e novos entrantes. As respostas dos profissionais foram coletadas e comparadas com a análise das cinco forças do setor.

Foram realizadas entrevistas com estudantes de nutrição, representando novos entrantes que desejam atuar no mesmo setor estético e esportivo na cidade de Caruaru, eles participaram de entrevistas individuais sobre o mercado do consultório MA e sua atuação.

Foi realizada entrevista com o fornecedor de bioimpedância do consultório MA a fim de identificar sua atuação no mercado e influência no consultório MA. As respostas foram coletadas e comparadas com a análise das cinco forças do setor.

Foram realizadas entrevistas com blogueiras fitness, elas responderam sobre o mercado, atuação e influência com o público deste mercado.

Os clientes foram entrevistados através de uma entrevista semiestruturada, para falarem suas opiniões quanto ao consultório MA.

O que foi coletado de respostas foi usado como parâmetro para comparação com o modelo das cinco Forças do setor. Observou-se que o consultório atende aos objetivos dos clientes, sendo essencial para os que procuram, de acordo com os entrevistados.

A seguir serão abordadas as cinco forças de Porter e seus subtópicos, cada um desses subtópicos será abordado pelas respostas dos entrevistados e com a literatura já exposta. Por fim, é realizada uma comparação da análise feita pela visão do estudo e a visão dos entrevistados.

Após toda a análise do estudo feito pela pesquisadora através da ferramenta de Porter e a coleta da visão dos entrevistados, foi realizada a construção de um quadro resumo comparativo de cada força, comparando a visão do estudo sobre cada item com as respostas dos entrevistados.

5.1 1ª FORÇA - AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES (ENTRADA DE NOVOS NUTRICIONISTAS NO MERCADO)

- ✓ Economias de escala: sobre a economia de escala, os 2 possíveis novos nutricionistas entrevistados disseram que é relevante a aquisição de materiais personalizados, software e programas, mas 1 nutricionista ressaltou que para entrar no mercado sem nenhum tipo de reserva financeira, ainda é possível eliminar a aquisição desses itens, atendendo de forma inferior aos que já operam no mercado. Já que de forma inicial é difícil a construção de parcerias para baratear os custos unitários.
- ✓ Diferenciação do produto: em relação à diferenciação no serviço ofertado, os possíveis novos nutricionistas afirmaram que a principal distinção do consultório MA em relação aos demais, é que a mesma personaliza a conduta. Diferentemente da grande maioria dos nutricionistas, que atendem e entregam um padrão para os mesmos objetivos em comum no setor. Todavia os outros nutricionistas tentam

atrair seus clientes, através do valor da consulta mais barato, consentimento de retorno incluso, descontos e etc. De acordo com o que já foi abordado na fundamentação, novos nutricionistas que estão tentando entrar no mercado precisam reduzir os custos, atendendo desde *coworking* até clínicas que retiram porcentagem por atendimento, para não terem custos fixos e conseguirem manter o preço abaixo do mercado. Já a forma de atendimento, a personalização da consulta, a aquisição do lugar único e personalizado para atendimento, a entrega de brindes personalizados, aquisição de máquina de avaliação de composição corporal são formas para inibir a entrada de novos concorrentes. Nesta análise das respostas dos entrevistados para esse componente, a diferenciação do produto, foram abordadas também, várias outras características relevantes a serem utilizadas como barreiras contra possíveis entrantes que foram identificadas pelos possíveis novos entrantes, nutricionistas em formação. Por exemplo, alto custo, a necessidade de especializações na área de atendimento escolhida, metodologia de vendas e comunicação.

- ✓ Necessidades de capital: Esse é um ponto que dificulta a entrada de novos entrantes, segundo os 2 possíveis novos nutricionistas. Pois, apesar de se terem alternativas para realizar os atendimentos, ainda é necessário um lugar físico, independentemente de ser sala própria ou *coworking*, e o pagamento do mesmo fica vinculado ao recebimento do cliente, além de custos que não podem ser zerados como o material gráfico e a regularização no CRN anualmente e especializações de acordo com as exigências do público e instrumentos específicos de medição de composição corporal. Precisa-se considerar ainda que é um investimento inicial necessário alto em um mercado que já tem profissionais consolidados e dominam o setor. Um possível novo nutricionista ainda destacou que só o início não é tão dependente de um alto custo, utilizando-se de *coworking* para atendimento e sem materiais personalizados.
- ✓ Custo de mudança: Quanto a isso, responderam semelhantemente à primeira análise feita sobre as forças no consultório. Os possíveis

concorrentes afirmaram que os custos de mudança encontrados são altos, pois os investimentos em fornecedores e nível de capacitação são muito altos e demandam tempo de dedicação, se trocar o nicho de atendimento será necessário novos investimentos em treinamentos específicos e linhas de pesquisa da área.

- ✓ Acesso aos canais de distribuição: Os possíveis concorrentes disseram que é muito difícil ter acesso aos centros de grande fluxo de clientes, como as farmácias de manipulação, academias, centros de treinamento, Crossfit para ter acesso como ocorre aos profissionais mais conhecidos da região, porque os que já são referência tem facilidade a todos os canais, e para os profissionais que estão chegando no mercado é mais difícil, pois como não tem um fluxo de clientes, não podem oferecer um retorno de imagem que os canais esperam. Um ponto que foi ressaltado por um possível concorrente é que esses canais na maioria das vezes têm regras para fornecer descontos a pacientes de parceiros, só sendo concedido se tiver um mínimo de clientes mensais.
- ✓ Política governamental: É uma barreira, já que não se tem nenhum incentivo fiscal por parte do governo para o empreendedorismo do setor. Os possíveis concorrentes responderam em sua maioria que é uma profissão que não é valorizada como outras áreas de saúde, tanto a parte de remuneração por horas trabalhadas como por representação social. Não existindo nenhum incentivo por parte do governo para aquisição de equipamentos de alto custo que o nutricionista precisa para atuar, nem financiamento privilegiado para adquirir máquinas de avaliação.

5.2 2ª FORÇA- INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES (RIVALIDADE ENTRE CONSULTÓRIOS)

- ✓ Concorrentes numerosos ou Bem equilibrados: Todos os entrevistados, disseram que é um mercado muito competitivo e equilibrado, e com um público de fácil acesso aos profissionais. Foi visto também um destaque pra entrega de algo novo na consulta, para

poder se destacar, grande parte dos nutricionistas entregam a mesma coisa. Essa síntese se mostra de acordo com a primeira análise já que se entende que é um mercado extremamente competitivo pois na primeira análise acredita-se que concorrência é alta e o profissional precisa entregar algo além do que é entregue pela maioria.

- ✓ Crescimento lento da indústria: quanto aos concorrentes, obteve-se o resultado já esperado quanto a análise do setor. Eles afirmaram que o crescimento na indústria de saudabilidade é acelerado. E que é mais fácil se manter no mercado pós-implantação, tendo público para atendimento cada vez maior.
- ✓ Custos fixos ou de Armazenamento altos: Segundo os entrevistados os custos fixos são altos para se manter no mercado, é necessária uma margem mensal para garantir a mesma qualidade que atraiu os clientes e fideliza-los. Destacando infraestrutura e padrão de qualidade para atendimento aos pacientes.
- ✓ Ausência de diferenciação ou Custos de Mudança: Ao realizar a entrevista todos os 2 nutricionistas afirmaram um alto custo de mudança. Para atender um novo nicho, é necessário novo enfoque de conduta nutricional, nova formação principal, novos cursos e especializações que deem suporte ao atendimento. Além das plataformas de acesso, como avaliação antropométrica e mudança de software.
- ✓ Capacidade aumentada em grandes incrementos: De acordo com os entrevistados, o consultório MA atua de forma ampliada não estando alocado em uma única cidade, e isso é uma facilidade para o profissional de nutrição, podendo se instalar em diversas clínicas da região, abordando os mesmos nichos em outras localizações. Essa flexibilidade é uma vantagem destacada pelos entrevistados.
- ✓ Concorrentes divergentes: Todos os entrevistados responderam que os concorrentes no setor são semelhantes, repetem as mesmas coisas, e atendem da mesma forma, não havendo um destaque ou diferencial relevante, usando das mesmas ferramenta e estratégias no meio digital. No entanto, os profissionais são únicos e segundo 50 % dos entrevistados a nutricionista expõe suas condutas e fala direto

com os pacientes ou possíveis pacientes pelas redes sociais, ganhando visibilidade. Segundo um entrevistado: “ela se diferencia de todos porque não tem medo de falar sobre suas condutas e mostrar aos seguidores o que acontece na prática”. Sendo esse ponto em concordância com a análise do setor, tendo a necessidade de diferenciação no mercado para a clínica se destacar diante dos concorrentes.

- ✓ Grandes Interesses estratégicos: Segundo os entrevistados, o consultório MA tem grande interesse em crescer mais, ampliar os atendimentos e ser referência regional. Quando entrevistada, a nutricionista do consultório, o objetivo é atender importantes centros de treinamento, ganhar visibilidade e crescimento no mercado esportivo.

5.3 3ª FORÇA – PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS (POSSIBILIDADE DE SUBSTITUIÇÃO DA ATUAÇÃO DO NUTRICIONISTA POR APLICATIVOS OU AFINS)

De acordo com pacientes entrevistados nenhum aplicativo de dieta ou digital influencer é capaz de substituir a conduta do consultório MA, por sua qualificação técnica. Mas todos os entrevistados comentaram que é uma alternativa para quem não tem recursos financeiros para investir na alimentação e na saúde e querem uma orientação para começar vendo nessas formas algo barato e acessível. No entanto, quanto a questões de saúde não representam nenhuma alternativa de conduta por não passarem confiança.

5.4 4ª FORÇA – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES (PODER DE BARGANHA DOS PACIENTES)

- ✓ Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor: Os pacientes negociam descontos e têm uma adesão por pacotes quando se interessam por um acompanhamento contínuo ou levam familiares para o acompanhamento. Quando o paciente leva algum familiar, se sente confortável para barganhar.

- ✓ Os produtos que ele adquire representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compra: Os 2 pacientes entrevistados falaram do alto custo de manter um estilo de vida saudável, desde uso de suplementações ao padrão alimentar, não é só o que se gasta com a consulta, mas para se ter um retorno estético é necessário gastar valores mensais.
- ✓ Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados: Os entrevistados afirmaram em sua maioria que a consulta é diferenciada, desde a abordagem quanto a formação e o tempo de escuta com o paciente. Um entrevistado ainda destacou a personalização do atendimento para cada ponto sinalizado na consulta, o tempo de consulta e uma prescrição diferente da maioria dos profissionais. Quando comparada a análise do mercado, é fundamental a diferenciação percebida pelos clientes.

Nessa segunda análise obteve resultado semelhante a primeira, e com ênfase para os atendimentos e formação profissional.

- ✓ Ele enfrenta poucos custos de mudança: Conforme a primeira análise, os pacientes entrevistados disseram que mudar de nutricionista tem um custo alto envolvido, pois iniciar o tratamento do começo com outro profissional implica em investimentos por mais tempo em manipulados, fármacos, novos exames e realização de condutas que já podiam ter sido feitas pelo profissional anterior.
- ✓ Ele consegue lucros baixos: pacientes em grupo reduzem a margem de lucro do consultório pelo consentimento de descontos, segundo um paciente : “é melhor porque fica mais em conta o pacote. “ Estando de acordo com a as mesmas ideias da primeira análise.
- ✓ Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás: quando foi perguntado aos entrevistados se abandonariam o acompanhamento após formação na área, 50% afirmaram que sim, pois iriam saber proceder. Estando equivalente à primeira análise. Os outros 50% respondentes disseram não ter interesse pós formação na área de atuação do consultório MA, por optarem por um profissional mais experiente na área ao se tratar da sua própria saúde.

- ✓ O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador: Os participantes da pesquisa disseram que o consultório MA é muito importante para qualidade de vida e saudabilidade e atendimento aos seus objetivos estéticos. De acordo com o respondente : “... a melhor nutri da vida “. Sendo um ponto também em concordância com a primeira análise.
- ✓ O comprador tem total informação: Para os entrevistados, eles são bem-informados, pesquisam bastante sobre os assuntos nutricionais antes de ir pra nutricionista para poderem estar de acordo ou não. Um entrevistado disse “...levo sempre minhas dúvidas para perguntar a nutri”. Está análise foi coerente com a primeira análise do setor. É um público de atendimento que já se espera um grande conhecimento.

5.5 5ª FORÇA – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES (PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES DE SOFTWARE PRA NUTRICIONISTAS)

- ✓ É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende: Quanto a esse ponto, os entrevistados responderam de acordo com o já visto na primeira análise. A quantidade de nutricionistas no mercado é muito extensa e para fornecer avaliações de composição corporal superiores e diferenciadas no mercado precisa-se dos fornecedores.
- ✓ Não está obrigado a lutar com outros substitutos na venda para a indústria: O entrevistado apresentou que há poucos concorrentes no mercado é que a entrega do seu produto é superior aos substitutos, não concedendo outras formas de financiamento por isso. Essa análise foi semelhante a anterior.
- ✓ A indústria não é um cliente importante para o fornecedor: Para o fornecedor entrevistado, o consultório MA não é importante para o fornecedor, visto que se trata de um software exclusivo e de alto valor agregado, utilizado por grandes consultórios. Esta análise foi de acordo com a primeira.

- ✓ O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador: Segundo o fornecedor entrevistado o seu serviço é necessário para o mercado estético esportivo, sendo uma necessidade de visualização do paciente que precisa ser atendida. Esta análise também foi de acordo com a primeira.
- ✓ Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança: Quando perguntado ao fornecedor entrevistado, ele demonstrou os diferenciais do software para nutricionistas e o potencial de valorização das informações para os pacientes que se preocupam com a visão da composição corporal que podem atingir. Sendo um diferencial pra o mercado. Esta análise foi de acordo com a anterior.
- ✓ O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para a frente: Para o fornecedor entrevistado não, pois o fundador do programa é nutricionista e hoje só atua em melhoria do software. O mesmo foi verificado na primeira análise.
- ✓ A seguir, os Quadro 2, Quadro 3, Quadro 4, Quadro 5 e Quadro 6 apresentam um resumo que foi desenvolvido para compilar os dados coletados de forma comparativa a análise da autora com as respostas dos entrevistados para ser de fácil visualização a influência das forças de Porter no consultório MA.

Quadro 2-1ª Força - Comparação das duas Análises realizadas (visão da autora x visão dos entrevistados)

1ª Força- AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES (ENTRADA DE NOVOS NUTRICIONISTAS NO MERCADO)		
Diferenciação do produto:		
Visão da Autora	Visão dos entrevistados	Status comparativo
O consultório MA conseguiu se diferenciar pela sua estrutura física que é única, mas também pelo número de conteúdo de especializações dentro da área e além dela, favorecendo uma conduta especializada.	A personalização da conduta e o tratamento dos pacientes, ser individualizada e atender em um local exclusivo, não compartilhando local de atendimento ou coworking, e máquina para avaliação de composição corporal que o paciente espera. E concessão de brindes.	Convergente
Necessidades de capital:		
Visão da Autora	Visão dos entrevistados	Status comparativo
É necessário um investimento inicial alto para montar o consultório de atendimento nutricional e material gráfico.	Para começar os atendimentos como nutricionista é necessário grande investimento, podendo usar coworking e não usar nenhum material gráfico personalizado, ficando inferior aos que estão no setor, mas é possível.	Divergente
Acesso aos canais de distribuição:		
Visão da Autora	Visão dos entrevistados	Status comparativo
É difícil para os novos entrantes ter acesso aos times de futebol, academias, grupos atléticos, sendo necessário investimento em patrocínio e publicidade.	Muito difícil ter acesso aos centros, grande fluxo de clientes, box de crossfit, centros de treinamento, porque esse acesso só acontece com os mais conhecidos, já que são referência na região, às vezes sendo necessário uma quantidade mínima de pacientes por mês para se ter acesso.	Convergente

Fonte: A autora (2022)

Quadro 3-2ª Força - Comparação das duas Análises realizadas (visão da autora x visão dos entrevistados)

2ª Força- INTENSIDADE DA RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES EXISTENTES (RIVALIDADE ENTRE CONSULTÓRIOS DE NUTRIÇÃO)		
Concorrentes divergentes:		
Visão da Autora	Visão dos entrevistados	Status
Os concorrentes desse setor seguem estratégias semelhantes. Mesmo que ambos estejam voltados à maximização do lucro, as estratégias basicamente são as mesmas, aumentar a visibilidade e ganhar clientes em mercados locais.	Concorrentes semelhantes, fazem sempre as mesmas coisas. O consultório MA se diferencia pela exposição e esclarecimento das condutas, fala direto com os pacientes ou possíveis pacientes pelas redes sociais, ganhando visibilidade. Segundo um entrevistado: “ela se diferencia de todos porque não tem medo de falar sobre suas condutas e mostrar aos seguidores o que acontece na prática”.	Convergente
Crescimento lento da indústria:		
Visão da autora	Visão dos entrevistados	Status
O setor de saudabilidade tem um crescimento acelerado, e o consultório se mantém em crescimento.	O crescimento do setor de saudabilidade é uma realidade, e pós entrada no mercado, o público é cada vez maior.	Convergente
Concorrentes numerosos ou Bem equilibrados:		
Visão da autora	Visão dos entrevistados	Status
A área de atuação do consultório é de concorrentes numerosos e bem equilibrados, que estão no mercado há muito tempo.	Mercado muito competitivo e equilibrado, a maioria entrega a mesma coisa, sendo necessário algo de diferente para se destacar	Convergente

Fonte: A autora (2022)

Quadro 4-3ª Força - Comparação das duas Análises realizadas (visão da autora x visão dos entrevistados)

3ª Força – PRESSÃO DOS PRODUTOS SUBSTITUTOS (POSSIBILIDADE DE SUBSTITUIÇÃO DA CONDUTA NUTRICIONAL POR SUBSTITUTOS)		
Visão da Autora	Visão dos entrevistados	Status
São considerados produtos substitutos: Blogueiro fitness, Aplicativos de dieta e Coaching de emagrecimento. Abrangem uma grande parcela do mercado, pelo custo, disponibilidade e apoio diário e por esse público não considerar a formação profissional.	Nenhum app ou Digital Influencer é capaz de substituir a consulta do consultório MA, por sua qualificação técnica, mas os substitutos são uma alternativa para quem não tem dinheiro para custear, mas não repassam segurança para saúde.	Convergente

Fonte: A autora (2022)

Quadro 5-4ª Força - Comparação das duas Análises realizadas (visão da autora x visão dos entrevistados)

4ª Força – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES (PODER DE BARGANHA DOS PACIENTES)		
Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor:		
Visão da Autora	Visão dos entrevistados	Status
Os pacientes conseguem desconto e barganhar melhores preços quando se trata de times atléticos, com vários desportistas.	Os pacientes negociam descontos, e têm adesão por pacientes, quando leva mais de um paciente, se sentindo confortável para barganhar.	Convergente
Os produtos que ele adquire representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compra:		
Visão da Autora	Visão dos entrevistados	Status
É necessário o paciente investir em alimentação e qualidade de vida, não sendo itens sensíveis a preços abaixo do mercado e estão dispostas a gastar.	Alto custo em manter um estilo de vida saudável, incluindo consulta, suplementação e padrão alimentar de forma mensal.	Convergente
Os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados:		
Visão da Autora	Visão dos entrevistados	Status
Não se aplica ao consultório, o tipo de atendimento e atuação personalizado para o paciente.	Consulta diferenciada da maioria, desde a abordagem ao tempo de escuta com o paciente, destaque para personalização de cada ponto sinalizado na consulta e prescrição personalizada.	Convergente

Continua

Quadro 5-4ª Força - Comparação das duas Análises realizadas (visão da autora x visão dos entrevistados)

4ª Força – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES (PODER DE BARGANHA DOS PACIENTES)		
Ele enfrenta poucos custos de mudança:		
Visão da Autora	Visão dos entrevistados	Status
Para os pacientes mudarem de consultório, poderão sofrer com custos de mudança, dependendo das próximas necessidades de conhecimento sobre o paciente do futuro profissional, com exames, novos suplementos e manipulados.	Alto custo envolvido ao mudar, passando mais tempo com novo profissional, investindo em suplementos, alimentos e fármacos.	Convergente
Compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás:		
Visão da Autora	Visão dos entrevistados	Status
Pacientes que abandonam o consultório e passam a usar e-books, dicas, apps.	50% abandonariam o consultório se tivessem conhecimento na área e 50% por não confiarem sua saúde a um profissional mais experiente e atuante no mercado.	Divergente
O produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador:		
Visão da Autora	Visão dos entrevistados	Status
A dieta e o acompanhamento é muito importante para os pacientes.	O consultório é muito importante para a qualidade de vida e saudabilidade, destaque : “melhor nutri da vida”.	Convergente
O comprador tem total informação:		
Visão da Autora	Visão dos entrevistados	Status
Os pacientes têm total informação dos alimentos, através das mídias sociais e internet. Quando o paciente é atleta e participa há muitos anos de maratonas já chega na consulta com muitas informações.	São bem informados, pesquisam bastante sobre os assuntos nutricionais antes de ir pra nutricionista para poderem estar de acordo ou não. Um entrevistado disse: “...levo sempre minhas dúvidas para perguntar a nutri”.	Convergente

Fonte: A autora (2022)

Quadro 6-5ª Força - Comparação das duas Análises realizadas (visão da autora x visão dos entrevistados)

5ª Força – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES (PODER DE BARGANHA DAS EMPRESAS QUE FORNECEM BIOIMPEDÂNCIA)		
O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente:		
Visão da Autora	Visão dos entrevistados	Status
Pouco provável que o fornecedor abra um consultório de nutrição esportiva e estética.	Para o fornecedor entrevistado, não é uma ameaça, pois retorno profissional do fornecedor é só com o software não atuando mais como nutricionista.	Convergente
O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador:		
Visão da Autora	Visão dos entrevistados	Status
Os insumos são muito importantes para a prática clínica, pois são procurados pelo público alvo, além de sua dominância e pioneirismo no mercado.	O serviço prestado é necessário para atender ao público alvo no mercado, sendo uma exigência do paciente.	Convergente

Fonte: A autora (2022)

Dos 16 pontos questionados sobre as 5 forças de Porter, 14 foram convergentes, obtendo respostas similares e opiniões que compactuam com a análise feita pela autora. De uma maneira geral o número de concordância foi maior que o de divergências. Desta forma, ficando de acordo e coerente com a análise feita, pode-se concluir que os representantes de concorrentes, novos entrantes, fornecedores, substitutos e compradores, possuem uma visão semelhante sobre as cinco forças de Porter com a análise da Autora desta pesquisa, sobre o consultório em questão.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao serem identificadas as forças de Porter que atuam no consultório MA, e os seus respectivos representantes, com base nessas informações, foi feita uma análise estrutural do consultório MA, conhecendo suas características e do seu mercado de atuação e este foi comparado com as percepções de fornecedor, clientes, concorrentes, produtos substitutos e novos entrantes através de uma entrevista semi-estruturada para validar o posicionamento estratégico do consultório.

Todos os entrevistados responderam de acordo com o mercado de atuação do consultório MA, eles eram representantes das forças: clientes, fornecedor, novos entrantes, concorrentes e produtos substitutos, a pesquisa mostrou uma grande coincidência de pontos de vista entre todos os entrevistados, eles comentaram sobre a atuação, o mercado da clínica MA e o que os pacientes esperam do consultório. Os diversos fatores em consideração na análise do setor receberam opiniões e avaliações coincidentes, mostrando assim haver concordância com a atuação do consultório e seu público alvo. O consultório consegue transparecer a qualificação e diferenciação aos pacientes, consegue se posicionar no mercado e é reconhecido por seus pacientes.

Segundo os respondentes, o consultório MA realmente se destaca por um perfil de atendimento e conduta diferenciado das atuais entregas que o mercado faz, sendo uma vantagem competitiva diante do cenário de hipercompetição. O consultório ainda se destaca por conseguir ser transparente e de fácil acesso, fortalecendo o relacionamento com os pacientes e possíveis pacientes nas mídias sociais. No entanto, quando se trata de pessoas que não conhecem sua atuação é menos perceptível o engajamento, sendo um ponto a melhorar.

Seus concorrentes se encontram em desvantagem por não proporcionarem uma experiência em atendimento, desde a abordagem do paciente até o acompanhamento do planejamento alimentar, contando com softwares e condutas especializadas para cada perfil e rotina do paciente. A maioria dos concorrentes não se especializam na área e aplicam os mesmos conhecimentos de formações ou capacitações anteriores, para sobreviver no mercado utiliza-se de estratégias por preços acessíveis. Assim, ao analisar a percepção dos concorrentes, entendeu-se que os mesmos reconhecem a

atuação do consultório MA e seu diferencial se dá pela personalização de condutas e explicação das mesmas.

Segundo a pesquisa, aplicada com os representantes das forças de Porter o ponto de destaque do consultório MA é a qualificação e transparência profissional, pois se tem uma qualificação frequente e a comunicação com o público para que saibam das formações, repercutindo no atendimento e nas condutas com os pacientes como algo inovador, sendo o destaque do posicionamento do consultório.

Constatou-se também que o consultório MA, transpassa confiança e credibilidade, conseguindo fidelizar seus pacientes e prospectar novos pela sua própria atuação. Os pacientes reconhecem o nível de serviço do consultório MA acima do que é ofertado no mercado.

Por fim, conclui-se que a análise das forças de Porter sobre o consultório MA, se faz necessária para avaliação e prospecção no mercado, conhecendo seus concorrentes, enxergando seu potencial de crescimento e desenvolvendo uma análise estrutural da empresa em questão. Esta é relevante quando se propõe crescimento no mercado hipercompetitivo no qual o mesmo está instalado. Fica evidenciada a solidez da análise das forças competitivas inicial feita pela autora, devido à concordância com a análise realizada após as entrevistas. Tendo atingido todos os objetivos que este trabalho se propôs.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Um aspecto deve ser destacado como limitante do presente estudo: a indústria do estudo de caso é altamente competitiva e volátil, surgindo novos profissionais velozmente. Há profissionais habilitados em outras áreas que surgem no mercado e atuam na mesma indústria e não competem diretamente. Como também a quantidade de profissionais nutricionistas no mercado on-line que não possui restrições e formam esse mesmo mercado, sendo necessário uma análise de cada força atuante sobre a indústria, necessariamente, desdobrada em várias sub-análises.

As forças se mostram de forma diferente ao analisar um setor ou outro, sendo a avaliação das forças de Porter sobre um único consultório de nutrição muito breve, sendo necessário considerar mais consultórios do setor e que

tenham uma maior abrangência, ao atenderem também por convênio de planos de saúde.

6.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Seria fundamental para a comunidade acadêmica e, especialmente, para o mercado, que fosse feita uma avaliação mais profunda das forças atuantes sobre a indústria de saudabilidade. Uma análise individualizada para cada grupo de concorrentes, que atuam no mercado.

Esta por sua vez daria suporte às previsões sobre o comportamento do mercado e como este pode influenciar na atuação dos profissionais e futuros prospectos no mercado, lidando com o surgimento de diversos concorrentes, sendo capaz de colaborar com uma análise estratégica mais complexa do setor que está em ampla expansão. Este seria de extrema importância para a cúpula estratégica das organizações, fornecendo informação para o planejamento estratégico de cada consultório concorrente, dando condições aos mesmos de construir estratégias que sejam mais valiosas para o mercado.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. *Managing Brand Equity*. New York: Free Press, 1995.
- ALBRECHT, K; BRADFORD, L. J. *Serviços com qualidade: a vantagem competitiva*. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.
- ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York, 1965.
- BLUMER, H. *Symbolic Interactionism – perspective and method*. California, University of California, 1998.
- BOAR, B. H. *Tecnologia da informação: a arte do planejamento estratégico*. 2. ed. São Paulo: Berkeley, 2002.
- BOAVENTURA, J. M. G.; COSTA, B. K.; FISCHMANN, A. A. Cenários: metodologias e métodos de construção. In: COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de (Orgs.). *Estratégia: direcionando negócios e organizações*. São Paulo: Atlas, 2005.
- BOWMAN, C. Value in the resource-based view of the firm: a contribution to the debate. *The Academy of Management Review*, v. 26. n. 4. p. 501-502, Oct., 2001.
- CAMPOS, B.; RUIZ, A. U. Padrões setoriais de inovação na indústria brasileira. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 8, n. 1, p. 167-210, jan./jun. 2009.
- CARLOPIO, J.; HARVEY, M.; KIESSLING, T. A key to prosperity in hypercompetitive markets: organizational “hyperflexibility”. *Tržište*, v. 24, n. 2, p. 189-200, 2012.
- CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. J. *Administração da produção para vantagem competitiva*. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHEN, M.-J.; LIN, H.-C.; MICHEL, J. G. Navigating in a hypercompetitive environment: the roles of action aggressiveness and TMT integration. *Strategic Management Journal*, v. 31, n. 13, p. 1410-1430, 2010.
- COSTA, A.F.B; EPPRECHT, E.K; CARPINETTI, L.C.R. *Controle estatístico da qualidade*. São Paulo: Atlas, 2004.
- CRONIN, J. J. J.; STEVEN, A. T. *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*. *Journal of Marketing*, v. 56, p. 55-68, 1992.
- CRONIN, J.J.; TAYLOR, S.A. *SERVPREF versus SERVQUAL: reconciling performance- based and perceptions minus expectations measurement of service quality*. *Journal of Marketing*, v.58, p. 125-131, 1994.

- CRONIN, J.; TAYLOR, S. Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.
- D'AVENI, R. A. *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- FAHEY, L. Strategic Management: Today's Most Important Business Challenge. In: FAHEY, L., RANDALL, R. M. *The Portable MBA in Strategy*. New York, John Wiley & Sons, 1994.
- FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. *Estratégia de marketing*. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- GARVIN, D.A. *Gerenciando a Qualidade - a Visão Estratégica e Competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GARVIN, D.A. *Managing quality: the strategic and competitive edge*. New York: Free Press, 1988.
- GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 2012.
- GRONROOS, C. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, v. 63, p. 317–333, 2006.
- GRÖNROOS, C. Service quality: the six criteria of good perceived service quality. *Review of Business*, v. 9, p.10–13, 1988.
- GRONROOS, C. Strategic management and marketing in the service sector: A service quality and its marketing implication. *European Journal of Marketing*, v. 18, p. 36–44, 1984.
- GUMMESSON, E. Many-to-many marketing as grand theory: A nordic school contribution. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions armonk* (pp. 339–353). New York: M.E. Sharpe, 2006.
- GUMMESSON, E. Exit services marketing—enter service marketing. *The Journal of Customer Behaviour*, v. 6, p. 113–141, 2007.
- GUMMESSON, E. Service management: an evaluation and the future. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, p. 77-96, 1994.
- HAMBRICK, D. C.; CHO, T. S.; CHEN, M.-J. The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative science quarterly*, v. 41, p. 659-684, 1996.
- HARRISON, J.S. *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HILL, T.P. On goods and services. *Review of Income and Wealth*, v. 23, p. 315-38, 1977.

HILL, T.P. Tangibles, intangibles and services: a new taxonomy for the classification of output. *Revue Canadienne d'Economique*, v. 32, p. 426-46, 1999.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKINSSON, R. *Administração Estratégica*. São Paulo: Thomson, 2001.

HOFFMANN, M. G.; FERNANDES, R. F.; FEUERSCHÜTTE, S. G.; LEMOS, D. C. Fatores Condicionantes à inovação: Aproximação ao estado da arte por meio da bibliometria e da revisão sistemática. *Revista Pretexto*, Belo Horizonte, v. 17, p. 11-27, 2016.

KON, A. *Economia de Serviço - Teoria e Evolução no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prenticehalldo Brasil, 7ª ed., 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. *Fundamentos de metodologia científica*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEITE, C.; ZABALZA, M. *Ensino superior: inovação e qualidade na docência*. Porto: Centro de Investigação e Intervenção Educativas, 2012.

LEITE, R. S.; ELIAS, C. L.; SUNDERMANN, J. O índice europeu de satisfação de clientes (ECSI): um estudo empírico de sua aplicação em uma empresa brasileira fornecedora de ERP. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. Anais. Brasília: Anpad, 2005.

LORINO, P; TARONDEAU, J.C. De la stratégie aux Processus Stratégiques. *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p.5-17, 1998.

LOVELOCK, C. H. *Product plus: produto + serviço = vantagem competitiva*. São Paulo : Makron Books, 1995. 476 p.

LYNCH, R, L.; CROSS, K. F. *Measure up: yardsticks for continuous improvement*. Cambridge: Blackwell, 1995.

MALIK, A.M. *Avaliação, qualidade, gestão: para trabalhadores da área de saúde e outros interessados*. São Paulo: SENAC, 1996.

MARTINS, M. C. F. *Clima Organizacional*. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Medidas do Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MARSHALL JUNIOR, I. et al. *Gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: Editoras FGV, 2006.

- MARSHALL, J. N.; Wood, P.A. *Services & Space: Key Aspects of Urban and Regional Development*. Longman Scientific & Technical Publishers, 1995.
- MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; DE ALMEIDA, J. R. *Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento*. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.
- MILL, J. S. (1848) *Princípios de Economia Política*. São Paulo: Ed. Nova Cultural, 1996.
- MONTEIRO, I. A. P. *Comportamentos do líder inovador no sector do turismo*. 2008. 376 p. Tese (Doutorado em Psicologia das Organizações)- Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade do Algarve, Faro/Portugal, 2008.
- MOREIRA, D. A. *Dimensões do desempenho em manufatura e serviços*. São Paulo, Pioneira, 1996.
- MORROW, JR. J. L.; SIRMON, G. D.; HITT, A. M.; HOLCOMB, R. T. *Creating value in the face of declining performance: firm strategies and organizational recovery*. *Strategic Management Journal*, v. 28, p. 271-283, 2007.
- NAPOLEONI, C. *O Valor na Ciência Econômica*. Lisboa/São Paulo: Ed. Presença/Martins Fontes, 1977.
- O'CONNOR, M. *On the misadventures of capitalist nature*. In: O'Connor, M. (Ed.). *Is capitalism sustainable? Political economy and the politics of ecology*. New York: The Guilford Press, 1994. p. 125-151.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. *Fundamentos da administração: conceitos e práticas essenciais -- São Paulo: atlas*, 2009.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. *Journal of Marketing*, v. 49, p. 41–50, 1985.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. *Servqual: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality*. *Journal of Retailing*, v. 64, p. 12–40, 1988.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L. *Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research*. *Journal of Marketing*, v. 58, p. 111–124, 1994.
- PETERS FILHO, T. A. *Qualidade, valor e satisfação do consumidor em restaurantes finos da cidade de São Paulo*. In: *Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, 28., 2004, Curitiba. Anais. Curitiba: Anpad, 2004. 1 CD-ROM.
- PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus. p. 1-23, 1991.

PORTER, M.E. What Is Strategy? Harvard Business Review, Nov-Dec., p.61-78, 1996.

RAMASWAMY, R. Design and management of service processes: keeping customers for life. [S. l.] : Addison-Wesley, p. 424, 1996.

RODRIGUES, M.V. Processo de melhoria nas organizações brasileiras. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SASHKIN, M; KISER, K.J. Gestão da qualidade total na prática: o que é TQM, como usá-la e como sustentá-la a longo prazo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SANTOS, L. Costa. Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca. 2000. 110 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SCHREIBER, D.; BESSI, V. G.; PUFFAL, D. P.; TONDOLO, V. A. G. Posicionamento estratégico de MPE'S com base na inovação através do modelo hélice tríplice. Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, ed. 76, n. 3, p. 767-795, set./dez. 2013.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. Administração e Planejamento Estratégico – Curitiba: Intersaberes, 2012.

SILVA, H. C. C. ; ARAUJO, M. A. V. Emerging Strategies and Hypercompetitive Environments to Micro and Small Companies of Information Technology. American International Journal of Contemporary Research, v. 6, p. 83-89, 2016.

SHOSTACK, G. L. Breaking free from product marketing. Journal of Marketing, v. 41, p. 73-80, 1977.

VASCONCELOS, F.C.; CYRINO, A.B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n.4, p. 20-37, out-dez. 2000.

ZEITHAML V, PARASURAMAN A. Service quality. Cambridge: Marketing Science Institute; 1990.

APÊNDICE A- ROTEIRO DA ENTREVISTA



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMUCO- CAMPUS CAA.

Prezado (a) senhor (a)

Solicitamos a sua colaboração no preenchimento desse questionário, cujo fim é exclusivamente acadêmico. A sua ajuda será importantíssima, por isso pedimos a franqueza e clareza nas respostas que serão mantidas em absoluto sigilo.

Desde já agradecemos a sua atenção e contribuição.

Objetivo: A entrevista tem como objetivo o profundo entendimento das forças competitivas que atuam sobre a Indústria de consultórios de nutrição, através dos parâmetros de avaliação do Modelo das Cinco Forças de Michael E. Porter.

IDENTIFICAÇÃO

Força: _____

Roteiro de entrevista não estruturado

1. Qual o principal produto/serviço ofertado pelo consultório MA?

2. Risco de Novos Entrantes

2.1 Quais as principais dificuldades os novos nutricionistas têm ao começar a atender ?

2.2 Por que você escolheria o consultório MA diante de todos os outros profissionais?

2.3 Como você acha que MA se prepara diante de novos profissionais que chegam a cada 6 meses no mercado?

2.4 Você acha que é necessário um alto investimento para começar a atender?
2.5 Você acha que o nutricionista precisa se diferenciar para entrar no mercado?
2.6 Você acha fácil o nutricionista recém-formado ter acesso a academias, centros de nutrologia, loja de suplementos, farmácias de manipulação?
3. Rivalidade Entre os Concorrentes
3.1 Qual a posição do MA como nutricionista esportiva na cidade de Caruaru?
3.2 Você acredita que o MA pode crescer mais em Caruaru? Como?
3.3 Há muitos nutricionistas bons com a mesma capacidade e entrega ou não?
3.4 Você acha que todos os nutricionistas fazem a mesma coisa?
3.5 Você acha que o mercado está em crescimento ou não?
3.6 Você acha que o consultório MA entrega um serviço superior e diferente do que existe na maioria do mercado?
4. Substitutos – Risco de Substituição
4.1 Quais produtos ou profissionais são considerados produtos/serviços substitutos ao MA?
4.2 Esses substitutos tem uma entrega de resultado e estrutura superior ou inferior ao MA?
4.3 Quais os principais diferenciais encontrados nesses outros profissionais?
4.4 Blogueiras com seus posts de rotina alimentar são consideradas produtos substitutos? Por quê?
4.5 Você acha que usar apps de dieta são seguros para a sua saúde ?
4.6 Você acha que usar apps de dieta substituem o nutricionista?
4.7 Você acha que as dicas de blogueiras fitness são suficientes para atingir os objetivos desejados?
5. Clientes – Poder de Barganha

5.1 Os pacientes exigem diferencial na conduta?
5.2 MA oferece uma conduta diferenciada em relação aos seus concorrentes? Se sim, como você percebe isso?
5.3 Você acha que se fechar um pacote com várias consultas terá desconto?
5.4 Você acha que ir ao nutricionista para atender os seus objetivos estéticos/esportivos e seguir as recomendações tem um alto custo do seu orçamento?
5.5 Você acha que a conduta (dieta +suplementos) são personalizados ou não?
5.6 Você acha que mudar de nutricionista tem um alto custo ou não?
5.7 A conduta é importante para você?
5.8 Você conhece sobre sua alimentação ? Isso influencia na hora da sua consulta?
6. Fornecedores – Poder de Barganha
6.1 Você abriria um consultório?
6.2 Você considera o seu produto importante para o consultório?