



**UNIVERSIDADE PAULISTA**  
**VICE-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**

**PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA  
COMPETITIVA PRESCRITO PELO MODELO DE  
CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO: APLICAÇÃO  
À REDE DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA ITALY**

**RENATO ZANUTO PEREIRA**

**SÃO PAULO**  
**2010**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



Vice-Reitoria de Pós-graduação e Pesquisa

**UNIVERSIDADE PAULISTA – UNIP**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA  
COMPETITIVA PRESCRITO PELO MODELO DE CAMPOS E  
ARMAS DA COMPETIÇÃO: APLICAÇÃO À REDE DE  
ACADEMIAS DE GINÁSTICA ITALY**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Paulista – UNIP.

Orientador: Prof. Dr. José Celso Contador

Coorientador: Prof. Dr. Roberto Bazanini

Área de Concentração: Estratégia e seus formatos organizacionais

Linha de Pesquisa: Estratégia empresarial

**RENATO ZANUTO PEREIRA**

**SÃO PAULO**

**2010**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

Universidade Paulista - UNIP

**PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PRESCRITO  
PELO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO: APLICAÇÃO À REDE  
DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA ITALY  
(Dissertação)**

**RENATO ZANUTO PEREIRA**

Data: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Dedico este trabalho a Izabel Zanuto,  
que me apoiou incondicionalmente  
durante todo a minha vida, e continua  
me apoiando.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os professores da Unip pela dedicação e generosidade em compartilhar seus conhecimentos comigo.

Sou muito agradecido ao professor José Celso Contador, por iluminar meu caminho nessa longa jornada.

Ao professor Roberto Bazanini agradeço por todas as palavras de força e por todo o suporte.

Agradeço a toda a equipe da rede de academias de ginástica Italy, que me recebeu de portas abertas, em especial ao Rogério de Castro Strazzi, Juliano Maestro, Juliana Cassanelli da Silva e Daniela Braojos.

Sou muito grato a Cristiane Seoani Paloni, pelo companheirismo, apoio e compreensão durante todo o curso.

Não tenho como agradecer o suficiente a Izabel Zanuto, Ailton Pereira, Ricardo Zanuto Pereira, Kelly Zanuto Lagos, pelo amor de sempre. Sem minha família eu não seria nada.

## RESUMO

O modelo de Campos e Armas da Competição é um modelo qualitativo e quantitativo que nasceu em 1991 da idéia de separar as vantagens competitivas de acordo com o interesse do cliente e/ou consumidor, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam. As primeiras relacionam-se aos campos da competição e as segundas às armas da competição, que interessam apenas à empresa. O presente estudo teve como objetivo verificar se a aplicação do processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo de campos e armas da competição gera estratégias aceitáveis pela diretoria da rede de academias Italy. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa descritiva por meio de entrevistas e questionários estruturados junto aos alunos, funcionários e diretor da empresa, para que fossem formuladas as estratégias competitivas de negócio e as estratégias competitivas operacionais, e posteriormente foi feita pesquisa exploratória para verificar o grau de aceitação pela diretoria da rede de academias de ginástica Italy das estratégias formuladas. O trabalho justificou-se pelo fato de que o processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo de campos e armas da competição, mesmo já tendo sido testado em algumas empresas, merece ainda estudos que contribuam para seu aperfeiçoamento. Os resultados da pesquisa revelam que o processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo de campos e armas da competição realmente gerou estratégias aceitáveis pela diretoria da rede de academias Italy.

**Palavras-chave:** estratégia, academia de ginástica, competitividade, campos e armas da competição.

## ABSTRACT

The model of fields and weapons of competition is a quantitative and qualitative model who was born in 1991 in the following idea: separate the competitive advantages in accordance with the client's interest and/or consumer distinguishing those that interest you from those that do not interest him. The first relates to the fields of competition and the second relates to the weapons of the competition of interest only to the company. The objective of the present study was to verify whether applying the process of formulating competitive strategy, prescribed by the model of fields and weapons of competition, generates acceptable strategies to the board of the Italy gym franchise. The first step included descriptive research through interviews and surveys, which were designed in consultation with the gym members, employees, and the gym's director. The intention was to formulate business competitive strategies and operational competitive strategies. The second step was to develop exploratory research to verify the adherence of the strategies by the board of the Italy gym franchise. The work was justified by the fact that although the competitive strategies processes formulation by the model of fields and weapons of competition has already been tested by a number of companies, there is still a lot of room for improvement. The results indicate the competitive strategies processes formulation by the model of fields and weapons of competition generated acceptable strategies by the board of the Italy gym franchise.

**Key words:** strategy, fitness gym, competitive, fields and weapons of competition.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Tabela 1:</b> Rendimento mundial do mercado de <i>fitness</i> .....	24
<b>Tabela 2:</b> Rendimento do mercado de <i>fitness</i> – América do Sul .....	25
<b>Tabela 3:</b> Ranking do número de academias por país .....	25
<b>Tabela 4:</b> Rendimento do mercado de <i>fitness</i> – América do Norte .....	26
<b>Tabela 5:</b> Ranking do número de academias por país .....	26
<b>Tabela 6</b> – Distribuição dos alunos por modalidade .....	86
<b>Tabela 7</b> – Percepção da empresa .....	87
<b>Tabela 8</b> – Mapa estratégico da Italy Santo André .....	97
<b>Tabela 9</b> - Definição da estratégia competitiva operacional – Unidade Santo André .....	104
<b>Tabela 10</b> – Mapa estratégico da Italy São Caetano do Sul.....	107
<b>Tabela 11</b> - Definição da estratégia competitiva operacional – Unidade São Caetano do Sul...112	
<b>Tabela 12</b> - Mapa estratégico da Italy São Bernardo do Campo.....	116
<b>Tabela 13:</b> Definição da estratégia competitiva operacional – Unidade São Bernardo do Campo.....	122
<b>Tabela 14:</b> Resumo da aceitação das ações propostas para aumentar a intensidade das armas (estratégia operacional) – Unidade Santo André.....	128
<b>Tabela 15:</b> Resumo da aceitação das ações propostas para aumentar a intensidade das armas (estratégia operacional) – Unidade São Caetano do Sul.....	130
<b>Tabela 16:</b> Resumo da aceitação das ações propostas para aumentar a intensidade das armas (estratégia operacional) – Unidade São Bernardo do Campo.....	132
<b>Quadro 1</b> – Referências bibliográficas das pesquisas.....	19
<b>Quadro 2</b> - Estratégias militares e empresariais.....	28
<b>Quadro 3</b> - Princípios militares e gestão empresarial.....	29
<b>Quadro 4</b> - Máximas filosóficas sobre estratégias.....	29
<b>Quadro 5</b> – Características dos objetivos permanentes.....	60

<b>Quadro 6</b> – Passos da (re)formulação da estratégia competitiva.....	61
<b>Quadro 7</b> – Sete tipos de risco.....	69
<b>Quadro 8</b> - Subetapas para identificar o posicionamento competitivo da empresa e o dos concorrentes.....	72
<b>Quadro 9</b> – Mapa estratégico para formulação da estratégia competitiva de negócio.....	76
<b>Quadro 10</b> – Etapas do processo de decisão racional.....	77
<b>Quadro 11</b> – Critérios para decidir sobre a intensidade das armas.....	81
<b>Quadro 12</b> – Campos da competição da Italy Santo André e das principais concorrentes.....	92
<b>Quadro 13</b> – Campos da competição da Italy São Caetano do Sul e das principais concorrentes.....	93
<b>Quadro 14</b> – Campos da competição da Italy São Bernardo do Campo e das principais concorrentes.....	93
<b>Quadro 15</b> – Ações para aumentar a intensidade das armas relevantes da Italy Santo André...105	
<b>Quadro 16</b> – Ações para aumentar a intensidade das armas relevantes da Italy São Caetano do Sul.....	113
<b>Quadro 17</b> – Ações para aumentar a intensidade das armas relevantes da Italy São Bernardo do Campo .....	123
<b>Figura 1:</b> Significados de competir em cada campo da competição.....	41

# SUMÁRIO

## CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1	CONTEXTO.....	17
1.2	ELEMENTOS CENTRAIS DO ESTUDO.....	17
1.3	METODOLOGIA .....	19
1.4	O NEGÓCIO ACADEMIA .....	21
1.5	O AMBIENTE DA REALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	26

## CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA

2.1	ESTRATÉGIA.....	28
2.2	VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV).....	30
2.3	AS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	33
2.4	<i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC).....	36
2.5	O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO (CAC), PORTER, RBV E <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	37

## CAPÍTULO 3 - REFERENCIAL TEÓRICO: O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

3.1	TESE DO MODELO CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO.....	39
3.2	DEFINIÇÃO DE CAMPOS DA COMPETIÇÃO.....	39
3.3	ARMAS DA COMPETIÇÃO.....	42
3.4	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E O PAR PRODUTO/MERCADO.....	43
3.5	ALVO DA ARMA.....	44
3.6	O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO E ESTRATÉGIA.....	45

3.7	COMPETITIVIDADE SEGUNDO O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO.....	46
3.8	A VARIÁVEL GRAU DE COMPETITIVIDADE.....	46
3.9	A VARIÁVEL INTENSIDADE DA ARMA.....	47
3.10	AS VARIÁVEIS FOCO, DISPERSÃO E INTENSIDADE DAS ARMAS.....	47
3.11	AS VARIÁVEIS APROVEITAMENTO E PODERIO COMPETITIVO.....	48
3.12	VALIDAÇÃO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO.....	49
3.13	METODOLOGIA PARA FORMULAR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO E AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS OPERACIONAIS.....	51
3.14	DECISÃO ESTRATÉGICA.....	51
3.15	PECULIARIDADES DO CAC.....	52

#### **CAPÍTULO 4 - PROCESSO DE (RE)FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PRESCRITO PELO CAC**

4.1	OS PASSOS DO PROCESSO.....	56
4.2	CIRCUNSTÂNCIAS DA FORMULAÇÃO OU REFORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	56
4.3	DEFINIR A EMPRESA ALMEJADA .....	58
4.3.1	Delinear o negócio.....	58
4.3.2	Fixar os objetivos permanentes.....	59

4.4 ESTRUTURAR O SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DA EMPRESA .....	61
4.5 ENTENDER O NEGÓCIO .....	62
4.5.1 Entender o macroambiente empresarial .....	63
4.5.2 Entender a estrutura da indústria e identificar os disputantes do sucesso .....	64
4.5.3 Entender os clientes e fornecedores.....	65
4.5.4 Identificar os concorrentes atuais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes .....	65
4.5.5 Entender os concorrentes atuais .....	67
4.6 IDENTIFICAR E AVALIAR OPORTUNIDADES, AMEAÇAS E RISCOS.....	68
4.6.1 Etapa 1- Identificar oportunidades, ameaças e riscos.....	68
4.6.2 Etapa 1 - As subetapas da identificação de oportunidades, ameaças e riscos.....	70
4.6.3 Etapa 2 - Analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade.....	71
4.7 - FORMULAR ALTERNATIVAS DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO .....	72
4.7.1 Etapa 1 – Identificar o posicionamento competitivo da empresa e o dos concorrentes, o valor atribuído pelo cliente às características do produto e as forças, fraquezas, eficiências e ineficiências da empresa. ....	72
4.7.2 Subetapa 1 - Identificar com clareza os segmentos do mercado comprador para cada produto.....	73

4.7.3 Subetapa 2 - Identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa em cada par produto/mercado.....	73
4.7.4 Subetapa 3 - Identificar as características do produto e da empresa valorizadas/preferidas pelos clientes em cada par produto/mercado.....	74
4.7.5 Subetapa 4 - Identificar os campos da competição e os coadjuvantes dos concorrentes em cada par produto/mercado.....	74
4.7.6 Subetapa 5 - Obter a configuração dos focos e dispersões das armas da competição nos campos da competição e nos coadjuvantes em estudo para cada par produto/mercado.....	75
4.7.7 Etapa 2- Sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio .....	76
4.8 DECIDIR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO .....	77
4.9 - DEFINIR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA OPERACIONAL .....	79
4.9.1 Plano de investimentos.....	79
4.9.2 Critérios para decidir a intensidade das armas.....	81
4.10 - IMPLEMENTAR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....	82
4.11 - CONTROLAR OS RESULTADOS DA ESTRATÉGIA ADOTADA.....	82
4.12 COMPORTAMENTO DE COMPRA DO CONSUMIDOR E MÉTODOS DE DECISÃO DE COMPRA.....	83

## **CAPÍTULO 5 - FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PARA AS UNIDADES DA REDE ITALY**

5.1 SOBRE AS UNIDADES ITALY.....	85
5.2 ENTENDENDO O NEGÓCIO.....	87

5.2.1	Objetivos permanentes .....	87
5.2.2	Entender o macroambiente empresarial .....	88
5.2.3	Entender a estrutura da indústria e identificar os disputantes do sucesso .....	89
5.2.4	Entender alunos e funcionários .....	91
5.3	IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO E CAMPOS COADJUVANTES..	92
5.4	AVALIAR A RELEVÂNCIA DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO, CALCULAR AS VARIÁVEIS INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO, PARA CADA CAMPO DA COMPETIÇÃO E COADJUVANTE DE CADA UNIDADE ITALY.....	94
5.5	DIRETRIZES GERAIS PARA A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO .....	95
5.6	FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA UNIDADE DE SANTO ANDRÉ.....	96
5.6.1	Mapa estratégico da unidade Italy de Santo André.....	97
5.6.2	Justificativa para a escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes da unidade Santo André.....	98
5.6.3	Cálculo do foco conjunto e da dispersão conjunta.....	100
5.6.4	Definição das estratégias competitivas operacionais da unidade Santo André.....	103
5.7	FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA UNIDADE SÃO CAETANO DO SUL.....	106
5.7.1	Mapa estratégico da unidade Italy de São Caetano do Sul.....	107
5.7.2	Justificativa para a escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes da unidade São Caetano do Sul.....	108
5.7.3	Cálculo do foco conjunto e dispersão conjunta.....	109

5.7.4 Definição da estratégia competitiva operacional unidade São Caetano do Sul.....	112
<b>5.8 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA UNIDADE DE SÃO BERNARDO DO CAMPO.....</b>	<b>115</b>
5.8.1 Mapa estratégico da unidade Italy de São Bernardo do Campo.....	116
5.8.2 Justificativa para a escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes da unidade São Bernardo do Campo.....	117
5.8.3 Cálculo do foco conjunto e dispersão conjunta.....	118
5.8.4 Definição da estratégia competitiva operacional unidade São Bernardo do Campo.....	121
<b>CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES</b>	
6.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	127
6.2 AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS PROPOSTAS.....	128
6.2.1 Resultado da entrevista 5.1 – Verificação do grau de aceitação da estratégia competitiva de negócio e das ações para aumentar a intensidade das armas relevantes - unidade Santo André.....	128
6.2.2 Resultado da entrevista 5.2 - Verificação do grau de aceitação da estratégia competitiva de negócio e das ações para aumentar a intensidade das armas relevantes – unidade São Caetano do Sul.....	130
6.2.3 Resultado da entrevista 5.3 - Verificação do grau de aceitação da estratégia competitiva de negócio e das ações para aumentar a intensidade das armas relevantes – unidade São Bernardo do Campo.....	132
6.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	135

6.4 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	136
---	-----

REFERÊNCIAS.....	137
------------------	-----

## APÊNDICE

Apêndice 1 – Planilha 7.....	145
Apêndice 2 – Planilha 8.....	146
Apêndice 3 – Planilha 9.....	147
Apêndice 4 – Planilha 10.....	148
Apêndice 5 – Planilha 11.....	149
Apêndice 6 – Planilha 12.....	150
Apêndice 7 – Planilha 13.....	151
Apêndice 8 – Planilha 14.....	152
Apêndice 9 – Planilha 15.....	153
Apêndice 10 – Planilha 16.....	154
Apêndice 11 – Planilha 17.....	155
Apêndice 12 – Planilha 18.....	156
Apêndice 13 – Planilha 19.....	157
Apêndice 14 – Planilha 20.....	158
Apêndice 15 – Planilha 21.....	159
Apêndice 16 – Planilha 22.....	160
Apêndice 17 – Planilha 23.....	161
Apêndice 18 – Planilha 24.....	162
Apêndice 19 – Planilha 25.....	163
Apêndice 20 – Planilha 26.....	164
Apêndice 21 – Planilha 27.....	165
Apêndice 22 – Planilha 28.....	166
Apêndice 23 – Planilha 29.....	167
Apêndice 24 – Planilha 30.....	168

Apêndice 25 – Planilha 31.....	169
Apêndice 26 – Planilha 32.....	170
Apêndice 27 – Planilha 33.....	171
Apêndice 28 – Planilha 34.....	172
Apêndice 29 – Planilha 35.....	173
Apêndice 30 – Planilha 36.....	174
Apêndice 31 – Planilha 37.....	175
Apêndice 32 – Planilha 38.....	176
Apêndice 33 – Planilha 39.....	177
Apêndice 34 – Planilha 40.....	178
Apêndice 35 – Planilha 41.....	179
Apêndice 36 – Planilha 42.....	180
Apêndice 37 – Questionário 1 - Informações sobre cada unidade da Italy.....	181
Apêndice 38 – Questionário 2 - Entrevista estruturada – entendendo o negócio.....	185
Apêndice 39 – Questionário 3 - Identificação dos campos da competição.....	188
Apêndice 40 – Questionário 4 - Intensidade das armas da competição.....	190
Apêndice 41 – Entrevista estruturada 5.1– Verificação do grau de aceitação da estratégia competitiva de negócio e das ações para aumentar a intensidade das armas relevantes.....	204
Apêndice 42 – Entrevista estruturada 5.2 - Verificação do grau de aceitação da estratégia competitiva de negócio e das ações para aumentar a intensidade das armas relevantes.....	208
Apêndice 43 – Entrevista estruturada 5.3 - Verificação do grau de aceitação da estratégia competitiva de negócio e das ações para aumentar a intensidade das armas relevantes.....	214

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTO

A presente dissertação é um estudo sobre estratégia empresarial. Existem diversos modelos de estratégia já tradicionais, como as cinco forças de Porter (1979), a visão baseada em recursos de Barney (1991), entre outros, que serão abordados com mais detalhes adiante, na revisão bibliográfica. Nesta dissertação será utilizado um modelo específico, o Modelo de Campos e Armas da Competição (CONTADOR, 2008), já validado em diversos setores, e neste trabalho será aplicado no setor de academias de ginástica, setor que tem prosperado mundialmente.

Contursi (2000) afirma que as academias passaram a ter papel fundamental na sociedade, pois em muitos lugares, principalmente nos grandes centros, elas são a única oportunidade de lazer e *fitness*, com profissionais para orientação técnica.

Um grande número de trabalhos acadêmicos é realizado sobre administração e estratégia nos mais variados setores, mas vale a pena destacar que as academias de ginástica servem raramente como objeto de estudos acadêmicos. É um setor importante, pois gerou renda mundial acima de 60 bilhões de dólares em 2008 (IRHSA, 2008).

### 1.2 ELEMENTOS CENTRAIS DO ESTUDO

**Título:** processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo de campos e armas da competição: aplicação à rede de academias de ginástica Italy.

**Objeto do estudo:** o processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo de campos e armas da competição.

**Problema do estudo:** o processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo de campos e armas da competição gera estratégias com alto grau de aceitação pela diretoria da rede de academias de ginástica Italy?

**Objetivo geral:** verificar se o processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo de campos e armas da competição (CAC) gera estratégias com alto grau de aceitação pela diretoria rede de academias Italy.

**Objetivos específicos:**

- formular a estratégia competitiva de negócio e definir as estratégias competitivas operacionais para a rede de academias Italy, aplicando o processo prescrito pelo modelo de campos e armas da competição.
- verificar se a estratégia competitiva de negócio e as estratégias competitivas operacionais formuladas de acordo com o processo prescrito pelo CAC terão alto grau de aceitação pela diretoria da rede de academia Italy.

**Escolha da empresa**

A rede de academias Italy foi escolhida por conveniência: o pesquisador conhece os diretores e tem facilidade de obter informações. Outro fator determinante para a escolha é o fato de a Italy ser líder de mercado na região em que atua.

**Justificativa do estudo**

Os conceitos de campos e armas da competição nasceram no início da década de 1990 e evoluíram a ponto de hoje estarem estruturados em poderoso modelo qualiquantitativo da Teoria da Competitividade, já testado e validado.

Ressalta-se que o modelo de campos e armas da competição foi validado pelos estudos (principalmente dissertações de mestrado), como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Referências bibliográficas das pesquisas

Setor econômico	Referência bibliográfica
Indústria têxtil – couro – BR	Contador, Meireles, 2001 (artigo baseado em Meireles, 2000)
Serviço de assistência técnica – BR	Contador <i>et al.</i> 2003 (artigo baseado em Lopes, 2002)
Indústria vinícola de São Roque - SP	Oliveira, 2004
Indústria calçadista do Vale dos Sinos – RS	Gusti, 2004
Indústria têxtil de Americana – SP	Contador, 2006 (artigo baseado em Contador, C. A., 2004)
Indústria calçadista de Jaú – SP	Furquim, 2005
Transporte aéreo de passageiros – BR	Minami Jr., 2006
Concessionária Chevrolet – SP	Passanezi <i>et al.</i> 2006b
Joalherias (varejo) – SP	Passanezi <i>et al.</i> 2006a
Indústria de fibras químicas – BR	Contador <i>et al.</i> , 2007 (artigo baseado em Nave, 2004)
Refeições para coletividade – BR	Bolla, 2006
Confecções (varejo) - SP	Passanezi <i>et al.</i> 2007

Fonte: CONTADOR (2008, p.131)

Apesar disso e devido ao seu caráter original e inovador, o processo de formulação da estratégia competitiva prescrito por esse modelo, não obstante já ter sido testado em algumas empresas, merece ainda estudos que contribuam para seu aperfeiçoamento e para sua validação.

Assim, esta dissertação pretende contribuir cientificamente, tanto ao modelo de campos e armas da competição quanto à Teoria da Competitividade.

### 1.3 METODOLOGIA

A pesquisa surge quando se tem consciência de um problema e nos sentimos pressionados a buscar uma solução. A indução realizada para alcançar essa solução constitui a pesquisa propriamente dita, conforme Mondolfo (1969 *apud* FACHIN, 2002).

A pesquisa visa descobrir respostas para as perguntas pelo emprego de procedimentos científicos, que são processos criados para aumentar a probabilidade de que a informação obtida seja significativa para a pergunta proposta e, além disso, seja precisa e não viesada. (SELLTIZ *et al.*, 1981).

Os métodos são instrumentos imprescindíveis para o desenvolvimento da investigação

científica. Constituem meio de procedimento sistemático e ordenado para o alcance de novas descobertas. Sem o emprego deles tudo seria especulação sem fundamento, pois somente com o embasamento dos procedimentos metodológicos se poderá assegurar o desenvolvimento e a coordenação das diversas etapas. (FACHIN, 2002).

O primeiro grande passo do estudo foi a formulação da estratégia competitiva de negócio e a definição das estratégias competitivas operacionais para a rede de academias Italy, aplicando o processo prescrito pelo CAC, processo descrito mais adiante nesta dissertação. Foi feita pesquisa descritiva para coletar dados e formular a estratégia. Segundo Barros (1990), pesquisa descritiva é aquela em que o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis), e procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos.

Como instrumento de coleta de dados, optou-se pelo uso de questionários e entrevista estruturada (anexo), cada qual com um objetivo específico:

- Questionário 1 – Informações sobre cada unidade da Italy (Apêndice 37).
- Questionário 2 - Entrevista estruturada - entendendo o negócio (Apêndice 38).
- Questionário 3 – Identificação dos campos da competição (Apêndice 39).
- Questionário 4 – Intensidade das armas da competição (Apêndice 40).

Os questionários foram elaborados a partir do CAC, porém as questões foram adaptadas pelo autor com base em sua experiência, trabalhando no segmento de academias de ginástica desde 1988.

Entrevista não diretiva é aquela que colhe informações dos sujeitos a partir do seu discurso livre. O entrevistador mantém-se em escuta atenta, registrando todas as informações, intervindo discretamente para, eventualmente, estimular o depoente. De preferência deve praticar um diálogo descontraído, deixando o informante à vontade para expressar, sem constrangimentos, suas representações. Antes da elaboração dos questionários, houve entrevista não diretiva com um gerente da rede Italy e uma visita a cada unidade da rede, no intuito de obter informações relevantes no desenvolvimento dos mesmos, pois, segundo Fachin (2002), a

elaboração do questionário é uma das partes mais delicadas, e somente produzirá resultado satisfatório se o pesquisador atender a duas condições indispensáveis: dominar o assunto e possuir conhecimentos necessários de metodologia da pesquisa.

O segundo grande passo do estudo foi verificar o grau de aceitação das propostas de estratégias competitivas geradas pelo processo prescrito pelo CAC à realidade da rede de academias Italy. Esse passo foi cumprido também com o auxílio de um questionário. Houve uma pesquisa exploratória por meio de questionário tipo Lickert (1932) e entrevistas com o diretor proprietário para explicar as concordâncias e as discordâncias sobre as propostas.

- Questionário 5 – Verificação do grau de aceitação da estratégia competitiva de negócio e das ações para aumentar a intensidade das armas relevantes (Apêndice 41).

#### **1.4 O NEGÓCIO ACADEMIA**

O surgimento e o crescimento das academias de ginástica no Brasil, na forma, quantidade e tamanho em que as vemos nos dias atuais, acompanharam o movimento mundial, surgido na década de 1960, em torno da prática regular de exercícios físicos para a melhoria e manutenção de uma vida saudável.

Segundo Corrêa (2008), quatro fatos chamaram a atenção para a prática de exercícios físicos regulares:

1- o desenvolvimento do equipamento *Nautilus*, por Arthur Jones, que popularizou o treinamento de força e trouxe ao mercado milhões de pessoas que nunca haviam se interessado anteriormente.

2- a utilização da *Lifecycle*, primeira bicicleta computadorizada, introduzida no mercado por Ray Wilson e Augie Nieto, e que contribuiu de forma significativa para avaliação, treinamento e recuperação cardiovascular.

3- o *glamour* dos exercícios em grupo (aeróbica), que surgiram pelas estrelas de cinema, como Jane Fonda e Jamie Lee Curtis, e trouxeram enorme contingente de mulheres para o mercado de *fitness*.

4- evidentes benefícios para a saúde com a prática de exercícios regulares, evidenciados pelo doutor Ken Cooper e diversos outros médicos. Ocorreram mais pesquisas em distintas universidades, o que trouxe maior publicidade ao assunto.

Acentuadamente, a partir da década de 1970, com o desenvolvimento dos exercícios aeróbicos, o mundo se deparou com o fenômeno da preocupação em relação à atividade física das populações, por meio da disseminação dos programas de condicionamento físico, orientados por educadores físicos que deram ênfase à criação e popularização das academias de ginástica.

A partir de 1990, o número de pessoas que passaram a procurar as Academias em busca da prática de atividade física aumentou significativamente. Inicialmente, se acreditava ser um fenômeno passageiro, mas o tempo mostrou interesse efetivo pela melhoria da saúde, da qualidade de vida e principalmente a questão estética, pois, segundo MOL e PIRES (2005), a mídia passou a destacar de forma intensa os benefícios da atividade física na busca da imagem do corpo perfeito, muitas vezes ignorando seu efeito na saúde, que deveria ser o principal objetivo.

Conforme Bergallo (2004), um marco na história da indústria do *fitness* foi a publicação nos Estados Unidos, em 1996, do relatório do *Surgeon General* e do CDC - *Center for Disease Control and Prevention*, "*Physical Activity and Health*", que passou a considerar o sedentarismo, pelos danos que provoca no organismo, um problema de saúde pública, e o seu combate uma política de governo. Em 1980, o custo com o sistema de saúde americano (Health Care) era da ordem de 240 bilhões de dólares. Em 2000 esse valor ultrapassou 1 trilhão de dólares, chegando a consumir 14% do PIB daquele país para tratar doenças. Considerando que 50% desses custos são consequentes a doenças crônicas (hipertensão, diabetes, obesidade, aterosclerose, artrite, osteoporose, entre inúmeras outras), relacionadas ao estilo de vida (sedentarismo, má nutrição, fumo, estresse, entre outras), que podem, portanto, ser evitadas, nada mais sensato que investir em prevenção. Consolida-se o conceito de "*Wellness*", e a indústria do *fitness* passa a ser considerada importante instrumento para prevenção de doenças, gerando extraordinárias perspectivas para o seu crescimento.

A IHRSA (*International Health Sports Association*), na tentativa de esclarecer dúvidas e promover o progresso internacional das academias, publicou, em 2003, o “*IHRSA’S GUIDE to the Health Club Industry for Lenders and Investors*”, no qual apresentam, além de dados e informações sobre a evolução do mercado de *fitness* em algumas partes do mundo, um conceito abrangente do negócio e as características que envolvem a sua gestão. Esse pequeno manual ou “guia” para interessados em investir no ramo de academias foi elaborado por John McCarthy, diretor-executivo dessa Associação desde 1981.

Como não existia nenhum outro estudo histórico e cronológico sobre o surgimento e evolução das academias de ginástica, a publicação da IHRSA constituiu-se trabalho único e muito útil para a pesquisa, permitindo a introdução e a inserção de registros históricos e dados no trabalho. Embora descreva a sucessão de fatos ocorridos nos Estados Unidos, demonstra similaridade histórica e fatural muito grande com o que percebemos no desenvolvimento desse setor no Brasil.

Procurando esclarecer a visão do negócio em que se insere a academia, McCarthy (2003) estabeleceu oito características básicas que formam o conceito desse tipo de negócio:

- 1- é negócio de varejo. A maioria das academias obedece às mesmas regras de qualquer negócio de varejo: localização, visibilidade, acessibilidade e aparência, fatores críticos de sucesso;
- 2- precisa promover a hospitalidade. Tipicamente, quando as pessoas vão à academia, passam o mesmo tempo que passariam em um restaurante, aproximadamente uma hora e meia. Portanto, é vital uma equipe de funcionários amigável, cordial, cheia de energia, prestativa e eficiente;
- 3- é negócio de conveniência. A frequência é crucial para os benefícios dos exercícios, por isso as academias precisam tornar-se convenientes. Isto significa que as academias devem se localizar o mais perto possível de onde as pessoas trabalham ou moram;
- 4- é negócio que promove saúde. Embora isso possa parecer exagerado, não há remédio conhecido que proteja tanto o homem quanto a realização regular de exercícios. Exercícios que reduzem o risco de morte prematura, independentemente da causa. Diminuem o risco de doenças do coração, aliviam depressão, ansiedade, estresse, insônia, diminuem os batimentos cardíacos, reduzem o colesterol, aumentam o metabolismo e são essenciais para perda e/ou manutenção de peso. Para a maioria das doenças crônicas, exercícios regulares são recomendados como forma de terapia e também concretizam o desejo das pessoas de se sentirem e parecerem bem;

5- é negócio de entretenimento, lazer. Exercícios realizados isoladamente são entediantes, e as academias fazem o máximo possível para tornar os exercícios experiência interessante e prazerosa o máximo possível;

6- em perspectiva econômica, é negócio com elevada alavancagem operacional, com altos custos fixos, ou quase totalmente fixos, para sua operação. Não há grandes barreiras de entrada, pois ainda é possível abrir uma academia pequena; nos Estados Unidos, com menos de US\$ 200 mil dólares. No Brasil, esse capital inicial é muito menor, se forem adquiridos equipamentos dispensados pelas academias maiores. E com valor fixo de mensalidade, as pessoas têm condições de avaliar o quanto representa do salário;

7- é negócio orientado para vendas. Por causa do alto *turnover* (30 a 50% dos associados deixam a academia todos os anos), e porque as academias somente se tornam lucrativas quando atingem o seu ponto de equilíbrio, relacionado diretamente ao número de associados, as academias precisam focalizar no trabalho de vendas e vendas (retenções de clientes já matriculados) todo o tempo. As academias que estão continuamente trabalhando para aperfeiçoar as suas qualidades e habilidades em vendas estão entre as mais lucrativas e bem-sucedidas nos Estados Unidos;

8- é negócio altamente fragmentado. Há relação de 17 mil academias com perfil diferente, como unidades em corporações, *franchise* como a *Gold's Gym*, unidades individuais para todos os objetivos e todos os públicos.

Em nossa contemporaneidade, o mercado de *fitness* está se expandindo no mundo todo e já apresenta resultados expressivos, conforme ilustram as tabelas a seguir:

**Tabela 1:** Rendimento mundial do mercado de fitness

<b>Região</b>	<b>Rendimento (mil U\$D)</b>	<b>Total de academias</b>	<b>Total de usuários</b>
África	\$ 15.570,00	442	813.000
Ásia	\$ 6.352.000,00	7.267	8.772.500
Austrália	\$ 3.236.000,00	2.827	4.440.000
Europa	\$ 28.695.600,00	43.038	38.905.000
América do Sul	\$ 1.436.740,00	17.802	5.438.000
América do Norte	\$ 21.752.640,00	36.683	48.406.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 61.448.550,00</b>	<b>108.059</b>	<b>106.774.500</b>

**Fonte:** Revista IRHSA Global Report (2008)

**Tabela 2:** Rendimento do mercado de fitness – América do Sul

País	Rendimento (mil U\$D)	Número de alunos	Porcentagem em relação à população
Argentina	\$171.500.000,00	4.500	2,90%
<b>Brasil</b>	<b>\$1.218.240.000,00</b>	<b>12.682</b>	<b>2,10%</b>
Chile	\$37.000.000,00	420	2,40%
Uruguai	\$10.000.000,00	200	1,50%

**Fonte:** Revista IRHSA Global Report (2008)

Os dez maiores mercados são responsáveis por 81% dos membros de academias do mundo. É importante destacar que o Brasil é o segundo país do mundo, em número de academias, conforme a tabela 3:

**Tabela 3:** Ranking do número de academias por país

Colocação	País	Número de academias
1	Estados Unidos	29.636
<b>2</b>	<b>Brasil</b>	<b>12.682</b>
3	Itália	8.300
4	Alemanha	6.071
5	Inglaterra	5.714
6	Canadá	5.047
7	Espanha	4.700
8	Argentina	4.500
9	França	2.982
10	Austrália	2.827

**Fonte:** Revista IRHSA Global Report (2008)

O Brasil pode ser considerado um país com imenso potencial no mercado de *fitness*, pois, apesar de figurar em segundo lugar no ranking mundial de países com maior número de academias, tem apenas 2,4% de sua população frequentadora de academias, enquanto os Estados Unidos possuem 16% conforme ilustra a tabela 4, na página a seguir:

**Tabela 4:** Rendimento do mercado de fitness – América do Norte

País	Rendimento (mil U\$D)	Número de alunos	Porcentagem em relação à população
Estados Unidos	\$18.500.000.000,00	29.636	16,00%
Canadá	\$1.890.000.000,00	5.047	1,50%
México	\$1.362.640.000,00	2.000	2,20%

**Fonte:** Revista IRHSA Global Report (2008)

Os dez maiores mercados são responsáveis por 81% da receita da indústria, conforme a tabela 5:

**Tabela 5:** Ranking do número de academias por país

Colocação	País	Número de alunos (em milhões)
1	Estados Unidos	41.500
2	Reino Unido	7.160
3	Espanha	6.585
4	Alemanha	5.600
5	Itália	5.520
6	Canadá	4.635
7	Austrália	4.000
<b>8</b>	<b>Brasil</b>	<b>3.948</b>
9	Japão	3.800
10	França	3.471

**Fonte:** Revista IRHSA Global Report (2008)

## 1.5 O AMBIENTE DA REALIZAÇÃO DO ESTUDO

A Rede de Academias Italy, estabelecida em 1988 no mercado de *fitness*, teve sua primeira unidade em São Bernardo do Campo. Em 2004 inaugurou sua segunda unidade, em Santo André, e em 2007 inaugurou sua terceira unidade, em São Caetano. Oferece várias

modalidades esportivas, como natação, ginástica, estética, pilates, yoga e musculação, entre outros serviços, como *personal trainer*, nutricionista, loja de roupas e acessórios, utilizando equipamentos de última geração. A academia ainda oferece estacionamento gratuito com manobrista, ficando aberta de domingo a domingo, das 5h55 à meia-noite.

Entretanto, inexistem pesquisas sobre academias na região do Grande ABC, grande polo industrial formado por três cidades - Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul. A rede Italy tem conseguido desempenho uniforme nas três cidades que formam a região.

## CAPÍTULO 2

### REVISÃO DE LITERATURA

#### 2.1 ESTRATÉGIA

Etimologicamente, o significado de estratégia tem sua origem em “stratego” e, portanto, ao longo de diversos anos, o significado do termo "estratégia" esteve relacionado às atividades militares. A partir da Segunda Revolução Industrial, ocorrida em 1860, na Holanda, a estratégia emergiu como forma de influenciar o ambiente competitivo e as forças do mercado. Ghemawat (2000). Estratégia é palavra de origem grega. *Strategus*, para os gregos antigos, significava o general superior, ou generalíssimo, e *strategia* significava a arte desse general. Na obra A Arte da Guerra, de Sun Tzu (1988), é explicitado que as manobras estratégicas significam escolher os caminhos mais vantajosos.

Bazanini (2007, 120-121) aponta o pensamento de estratégia de Sun-Tzu, adaptando-a ao universo empresarial:

Quadro 2 . Estratégias militares e empresariais

<b>Objetivo</b>	<b>Conquista e controle de mercado</b>	<b>Conquistas e controle de territórios</b>
Análises	Estudo do mercado Estrutura da indústria Pontos fortes e fracos Organização e liderança	Condições climáticas Condições de terreno Distribuição das forças Estrutura de comando
Resultados	Estratégia empresarial Plano estratégico	Estratégia militar Plano de campanha

Fonte: BAZANINI (2007, 120)

Sun Tzu propõe quatro princípios básicos para formulação de uma estratégia militar, adaptados para o emprego da estratégia empresarial, descritos no quadro 3:

Quadro 3 - Princípios militares e gestão empresarial

<b>Estratégia militar</b>	<b>Estratégia empresarial</b>
Princípio da escolha do local da batalha	Seleção dos mercados em que a empresa deseja atuar
Princípio da concentração das forças	Organização dos recursos próprios para assegurar vantagens sobre os competidores
Princípio do ataque	Implementação de ações em função da natureza da concorrência
Princípio das forças diretas e indiretas	Gestão das contingências decorrentes da evolução do meio ambiente

Fonte: BAZANINI (2007, 120)

Quadro 4 - Máximas filosóficas sobre estratégias

Conhece-te a ti mesmo e ao teu inimigo e, em cem batalhas que sejam, nunca correrás perigo.	Conheça seus clientes, seus concorrentes e a si mesmo, suas estratégias não fracassarão, mesmo que você seja desafiado cem vezes.
Quando te conheces mas desconheces o teu inimigo, as tuas hipóteses – chances – de perder ou de ganhar são iguais.	Se você conhecer somente a si mesmo, mas não a seus clientes ou concorrentes, espere tantos fracassos quanto sucessos.
Se te desconheces e ao teu inimigo também, é certo que, em qualquer batalha, correrás perigo.	Se você não conhecer a si mesmo nem a seus clientes e concorrentes, sempre fracassará.

Fonte: BAZANINI (2007, 121)

Na atualidade, observamos diversas definições do termo estratégia. Para se dar uma perspectiva abrangente, foram selecionadas algumas definições:

Clausewitz (2001), reconhecido estrategista militar, define a estratégia como o uso das batalhas com o objetivo da guerra.

Hofer & Schendel (1978 *apud* BOAVENTURA E FISHMAN 2003) definiram estratégia como modelo básico de apresentação e planejamento de recursos que serão aplicados e irão interagir com o ambiente; ambiente que indica como a organização atingirá seus objetivos.

Segundo Zaccarelli (2000), estratégia pode ser definida como guia para decisões sobre interações com oponentes de reações imprevisíveis, que compreende duas partes: ações e reações envolvendo aspectos do negócio e preparação para obter vantagens nas interações.

Para Mintzberg (2001):

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no meio ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

A seguir serão apresentados os três principais modelos de estratégia, que serviram como referência no desenvolvimento do Modelo de Campos e Armas da competição. São eles o RBV, o modelo de cinco forças de Porter e o BSC.

## **2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)**

A teoria da RBV (*resource based-view* ou visão baseada em recursos) define recursos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa possui e controla, utilizados para elaborar e implantar estratégias na organização.

Dentre as inúmeras abordagens sobre o tema estratégia destacam-se as contribuições da RBV para o desenvolvimento da visão estratégica a partir da perspectiva interna da organização. É importante ressaltar que a noção central de estratégia incorpora por si mesma perspectiva baseada em recursos. CONNER (1991).

A teoria do RBV tem raízes na Teoria do Crescimento da Firma, de Edith Penrose (1959), e na Análise de David Ricardo sobre a renda da terra (1817).

Penrose (1959) apresenta reflexão diferente da corrente clássica a respeito da firma, ou seja, visão estratégica voltada para dentro da organização e nos seus limites, a fim de entender as potencialidades e desenvolver as vantagens competitivas baseadas na heterogeneidade das

empresas e de seus recursos produtivos. Penrose definiu o conceito de recurso produtivo que envolve e abrange inclusive recursos intangíveis: o conhecimento e competência das pessoas envolvidas no processo produtivo, habilidades gerenciais diferenciadas, cultura da organização e vários outros recursos que contribuem para o processo produtivo.

Penrose (1959, p. 59) define o valor dos recursos pelo seu caráter único:

Não apenas cada recurso é único, mas muito dos seus serviços são únicos no sentido que o mesmo serviço não é repetível. Uma ideia produzida, uma tomada de decisão, uma importante injustiça cometida contra o empregado, cada qual é uma operação de valor único na organização da produção - serviços desempenhados que não podem ser repetidos.

Penrose (1959) contribuiu com as seguintes definições que permeiam as bases conceituais da RBV:

1. A firma é vista como coleção de recursos produtivos cuja disposição entre usos diversos ao longo do tempo é determinada por decisão administrativa;
2. A competitividade entre as empresas baseia-se na heterogeneidade dos seus recursos;
3. O conceito de recurso produtivo aplica-se inclusive aos recursos intangíveis, como, por exemplo, habilidades gerenciais.

Apenas em meados da década de 1980, a teoria da RBV foi impulsionada no campo da estratégia organizacional, por meio de estudos de Wernerfelt (1984) e trabalhos de Barney (1991).

Para Barney (1991), vantagem competitiva é definida como a implementação de estratégia que agregue valor e gere benefícios para a empresa, sem que outra concorrente simultaneamente o faça. A vantagem competitiva é considerada sustentável quando existe a impossibilidade de as concorrentes replicarem os benefícios com a implementação de estratégia idêntica ou semelhante. Uma das primeiras referências ao termo "vantagem competitiva" é encontrada em Ansoff (1977), que a definiu como vantagem de perceber, de forma pró-ativa, tendências de mercado à frente dos concorrentes e ajustar a oferta em função dessa antecipação.

Barney (1991) publicou artigo sobre recursos e vantagem competitiva, considerando recursos como base fundamental da estratégia competitiva.

As fontes de vantagem competitiva das organizações estariam, portanto, primeiramente

nos recursos (PETERAF, 1993) e competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990) desenvolvidas e controladas pela firma e, de modo secundário, na indústria onde esta firma estivesse competindo na exploração do mercado externo.

Segundo Barney (1991), para ter esse potencial o recurso da empresa deve possuir quatro atributos básicos:

1. Ser valioso, no sentido de permitir explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente da empresa;
2. Ser raro entre os concorrentes e potenciais competidores;
3. Ser insubstituível, não podendo haver substitutos estrategicamente equivalentes para os recursos que são valiosos, mas não são nem raros e nem perfeitamente imitáveis;
4. Ser difícil de imitar, o que pode ocorrer como resultado da combinação de três razões:
  - a) dependência da trajetória (*path dependency*), quando a habilidade da empresa para obter o recurso é dependente de única condição histórica;
  - b) ambiguidade causal, em que a ligação entre a posse do recurso pela empresa e sua vantagem competitiva sustentável é algo que não possui uma única exploração;
  - c) complexidade social, que ocorre quando o recurso é acumulado internamente, pela interação entre as pessoas, não sendo possível sua obtenção no mercado de fatores de produção.

Wernerfelt (1984) define a expressão "visão baseada em recursos", além de desenvolver ferramentas econômicas para análise dos recursos da empresa, identifica a correlação entre os recursos e a lucratividade das mesmas, bem como seu posicionamento estratégico. Wernerfelt define recursos como qualquer coisa pensada como ponto forte ou fraco da organização.

Prahalad e Hamel (1990) ampliaram o conceito de competências essenciais, definindo-as como o aprendizado coletivo da organização, especialmente como coordenar diversas habilidades produtivas e integrar distintas tecnologias. Segundo os autores, a competência essencial deve seguir três características:

1. Prover potencial acesso a diversos mercados;
2. Ter significativa contribuição na percepção dos consumidores a respeito dos benefícios do produto final;
3. Ser dificilmente imitada pelos concorrentes.

### 2.3 AS CINCO FORÇAS DE PORTER

As cinco forças competitivas que determinam a atratividade de uma indústria, segundo Porter (1979, p.6), são:

- 1) Ameaça de novos entrantes;
- 2) Poder de negociação dos compradores;
- 3) Poder de negociação dos fornecedores;
- 4) Ameaça de serviços ou produtos substitutos;
- 5) Rivalidade entre empresas existentes.

O fulcro da ideia de Porter está na satisfação das necessidades do comprador, chave do sucesso de um empreendimento comercial, mas por si só não é suficiente. Ou seja, é condição necessária mas não suficiente.

A questão crucial, para ele, na determinação da rentabilidade, é se as empresas captam o valor por elas criado para os compradores, ou se esse valor é captado por outros. Para ele, a estrutura da indústria determina quem capitaliza esse valor. Em outras palavras, quais integrantes da estrutura da indústria são os beneficiários. Isso porque essas cinco forças determinam a rentabilidade da indústria, pois influenciam preços, custos e investimentos necessários.

As barreiras de entrada de novos concorrentes determinam a probabilidade de novas empresas entrarem em uma indústria e conquistarem mercado, passando benefícios para os compradores na forma de preços mais baixos ou elevando os custos da concorrência. Elas colocam limite nos preços e modulam o investimento exigido para deter entrantes.

Segundo Porter (1980, p.25), existem muitas fontes principais de barreiras de entrada. Oito merecem ser citadas:

- 1) Economias de escala, que se referem ao declínio dos custos unitários de um produto à medida que o volume de produção por período aumenta;
- 2) Imagem do produto e da empresa, que força os entrantes a efetuar pesadas despesas para superar os vínculos que as empresas existentes estabeleceram com os clientes, como a lealdade deles;
- 3) Necessidade de alto capital para os investimentos iniciais;
- 4) Custos de mudança que se referem aos custos com os quais se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de um produto para outro;

- 5) Acesso aos canais de distribuição, que se relaciona à necessidade de o entrante assegurar a distribuição para seu produto pelos canais controlados pelas empresas existentes;
- 6) Desvantagens de custo independentes de escala, como tecnologia patenteada de produto ou de processo, acesso favorável a matérias-primas e curva de aprendizagem ou de experiência;
- 7) Política governamental, que se refere às exigências de licenças e alvarás;
- 8) Retaliação esperada, relativa às reações das empresas já estabelecidas.

Segundo Porter (1979), o poder dos compradores determina até que ponto eles retêm grande parte do valor criado para eles mesmos, deixando às empresas apenas modestos retornos, pois influi no preço e influencia custo e investimento, pois compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. As grandes redes de supermercado usualmente impõem limite rígido ao preço que pagam, mesmo aos seus grandes fornecedores. Um comprador é poderoso quando:

- Está concentrado ou faz compras em grandes volumes;
- Os produtos que compra são padronizados ou com pequena diferenciação;
- Os produtos que compra representam parte significativa de seu custo;
- Consegue lucros baixos;
- Existe possibilidade de integração para trás;
- Tem total informação sobre demanda, preços de mercado e custos do fornecedor.

O mesmo ocorre com relação ao poder dos fornecedores, que determinam o custo das matérias-primas de outros insumos. Quando a demanda está aquecida, por exemplo, as siderúrgicas que possuem laminação impõem o preço de venda de chapas de aço à indústria automotiva. Os fornecedores poderosos sugam a rentabilidade da indústria que não conseguir repassar os aumentos de custos para seus próprios preços. Para Porter (1979), um fornecedor é poderoso quando:

- O setor fornecedor é dominado por poucas empresas, e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- Não existem produtos substitutos;
- A indústria não é cliente importante para ele;
- O seu produto é insumo importante para o negócio do comprador;

- Os seus produtos são diferenciados ou há custos de mudança;
- Há ameaça concreta de integração para frente.

A ameaça de serviços ou produtos substitutos determina até que ponto algum outro produto satisfaz as mesmas necessidades do comprador, colocando um teto no montante que um comprador está disposto a pagar pelo produto de uma indústria. Quanto maior for a atratividade do produto substituto em termos de preço e desempenho, maior será a pressão pela redução de preços e aumento da competição.

A intensidade da rivalidade entre as empresas existentes determina até que ponto as empresas que já estão numa indústria conquistarão para si o valor criado por elas para o comprador, ou se vão passar esse valor para o comprador na forma de preços mais baixos ou dissipá-lo com custos mais elevados por causa da concorrência.

Segundo Porter (1979), existem diversos fatores que influenciam a intensidade da rivalidade entre empresas:

- Concorrentes numerosos e bem equilibrados;
- Crescimento lento da indústria;
- Custos fixos elevados e/ou custos de armazenamento elevados;
- Ausência de diferenciação ou custos de mudança reduzidos;
- Capacidade aumentada em grande escala;
- Concorrentes divergentes;
- Grandes interesses estratégicos;
- Barreiras de saída elevadas.

É, pois, a estrutura da indústria, definida pela configuração das cinco forças antagônicas, que determina quem se apropriará do valor criado. Se o produto de uma indústria cria baixo valor para seus compradores, o valor a ser conquistado pelas empresas é pequeno, independentemente dos outros elementos da estrutura. Se o produto cria grande valor, então a estrutura da indústria assume importância crucial, conforme Porter (1979).

Porter (1979) conclui: “O primeiro determinante fundamental da rentabilidade de uma empresa é a atratividade de sua indústria. E a rentabilidade da indústria não decorre da aparência do produto ou do nível de sua tecnologia, mas sim da estrutura industrial.”

As empresas, por meio de suas estratégias, influenciam as cinco forças. Mas as estratégias que modificam a estrutura industrial podem ter efeitos antagônicos, porque uma empresa tanto é capaz de destruir a estrutura e a rentabilidade da indústria quanto de melhorá-las. Um novo produto que elimina barreiras de entrada ou aumenta a rivalidade, por exemplo, mina a rentabilidade a longo prazo de uma indústria, embora o iniciante desfrute lucros mais altos temporariamente. Ou um período prolongado de corte nos preços arruina a diferenciação. Na indústria do fumo, por exemplo, cigarros genéricos representam ameaça potencialmente séria à estrutura industrial, se intensificam a sensibilidade ao preço dos compradores e destroem as altas barreiras representadas pela publicidade, que têm mantido novos entrantes afastados.

#### **2.4 BALANCED SCORECARD (BSC)**

Segundo Norton (1997), *Balanced Scorecard* é técnica que visa à integração e balanceamento de todos os principais indicadores de desempenho existentes em uma empresa, desde os financeiros/administrativos até os relativos aos processos internos, estabelecendo objetivos da qualidade (indicadores) para funções e níveis relevantes dentro da organização, ou seja, desdobramento dos indicadores corporativos em setores, com metas claramente definidas. Foi desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992.

*Balanced Scorecard* é traduzido como Indicadores Balanceados de Desempenho. Seus objetivos básicos são esclarecer, obter consenso e focalizar a estratégia, e depois comunicá-la a toda a empresa. Preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas gerenciais – a falta de um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia.

Para Norton (1997), estratégia é conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. O BSC permite descrever a estratégia de forma clara, a partir das perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento, sendo que todos se interligam. Utilizado para esclarecer e obter consenso em relação à estratégia; comunicar a estratégia a toda a empresa; alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia; associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais; identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; realizar

revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; obter feedback para aprofundar o conhecimento de estratégia e aperfeiçoá-lo.

Componentes do BSC:

- **Mapa estratégico:** descreve a estratégia da empresa por meio de objetivos relacionados entre si e distribuídos nas quatro dimensões (perspectivas).
- **Objetivo estratégico:** o que deve ser alcançado, e o que é crítico para o sucesso da organização.
- **Indicador:** como será medido e acompanhado o sucesso do alcance do objetivo.
- **Meta:** o nível de desempenho ou a taxa de melhoria necessários.
- **Plano de ação:** programas de ação-chave necessários para se alcançar os objetivos.

## **2.5 O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO (CAC), PORTER, RBV E *BALANCED SCORECARD***

Segundo Contador (2008), para um entendimento simplificado do modelo, deve-se imaginá-lo como uma junção de algumas ideias do modelo de Porter com algumas ideias do RBV e do BSC, lembrando, entretanto, que o início do desenvolvimento do CAC (1991) antecede o BSC e a disseminação do RBV.

O CAC alia duas concepções bastante distintas: a de que a competitividade da empresa provém predominantemente do seu posicionamento no mercado, como pensa Porter (1980), e a concepção de que ela provém basicamente dos seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da RBV.

Para Porter (1980), há dois tipos básicos de vantagem competitiva (baixo custo e diferenciação) que determinam três estratégias genéricas (liderança em custo, diferenciação e enfoque). Nesse aspecto, o CAC é mais detalhado, pois, ao definir 14 campos da competição, evidencia todas as possíveis formas de a empresa se diferenciar, diferenciação consubstanciada pela estratégia competitiva de negócio.

Porter (1985) propõe a cadeia de valores para analisar fatores internos da empresa. O CAC usa o conceito de armas da competição para representar os fatores internos - as armas

consubstanciam as estratégias competitivas operacionais. O alinhamento natural das armas aos campos da competição eleitos pela empresa torna mais fácil, em relação à proposta de Porter, a operacionalização do processo de formulação de estratégias competitivas (de negócio e operacionais). Além disso, o modelo dá igual ênfase aos fatores internos e ao posicionamento do produto e da empresa no mercado.

A ênfase na RBV está nos fatores internos da empresa. A empresa obtém vantagem competitiva sustentada se os recursos forem valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (BARNEY, 1991). O CAC possui certa semelhança com o RBV, mas é menos restritivo, pois reconhece que os recursos estão disponíveis a todas as empresas do mesmo segmento econômico, portanto não raros nem de difícil imitação e substituição. A diferença entre uma empresa e outra, nesse caso, é representada pela intensidade do recurso, denominada intensidade da arma, que é variável quantificada. Não obstante, o CAC reconhece que pode ocorrer uma empresa ter recurso raro e de difícil imitação. Alta intensidade da arma representa, por exemplo, o que Wright *et al* (1994) consideram como raridade: os níveis de capacidade cognitiva dos funcionários superiores à média mais um desvio-padrão (percentual acima de 84%). Além disso, o modelo dá maior ênfase do que o RBV ao ambiente da empresa (concorrentes, clientes e demais fatores ambientais) e ao posicionamento competitivo da empresa e dos seus produtos.

Tanto para o BSC quanto para o CAC, o alinhamento das estratégias é fundamental para o sucesso competitivo da empresa. Mas o modelo tem se mostrado mais eficiente do que o BSC para alinhar as estratégias da empresa porque, por causa da sua metodologia, as estratégias competitivas operacionais já nascem alinhadas à estratégia competitiva de negócio, tornando dispensável o esforço de alinhamento proposto pelo BSC.

## **CAPÍTULO 3**

### **REFERENCIAL TEÓRICO: O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO**

Os conceitos iniciais do modelo de campos e armas da competição foram lançados à discussão acadêmica em dois artigos publicados na Revista de Administração da USP, em 1995 (CONTADOR 1995a e 1995b). Entretanto, esse tema começou a ser estudado em 1990, quando foi publicado o primeiro ensaio (CONTADOR, 1990), que deu origem ao artigo publicado na revista de ABEPRO (CONTADOR 1991). Desde 1995, esses conceitos evoluíram muito por causa das pesquisas realizadas em empresas de diversos segmentos econômicos. Suas aplicações têm sido bem-sucedidas em empresas industriais e nas de serviço.

#### **3.1 TESE DO MODELO CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO**

O modelo de campos e armas da competição (CAC) tem como base a seguinte tese:

Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado.

O modelo apresenta como grande vantagem o fato de mostrar claramente onde a empresa precisa ter alto desempenho para tornar-se mais competitiva e, assim, formular sua estratégia. Outra grande vantagem sobre distintos modelos é que o CAC é quantitativo e qualitativo.

#### **3.2 DEFINIÇÃO DE CAMPO DA COMPETIÇÃO E CAMPO COADJUVANTE**

Segundo Contador (2008), o modelo de campos e armas da competição nasceu de uma ideia simples: separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessam das que não lhe interessam. As primeiras relacionam-se aos campos da competição, e as segundas às armas da competição.

Campo da competição é o “locus imaginário da disputa num mercado entre produtos ou entre empresas pela preferência do cliente, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva, como preço e qualidade do produto”. Esse local é imaginário porque só existe na

mente das pessoas, não é real, pois o campo da competição não passa de uma ideia que norteia a formulação da estratégia competitiva da empresa.

Os campos da competição representam os atributos do produto de interesse do cliente, e retratam as possíveis estratégias competitivas de negócio e de posicionamento do produto no mercado.

Em relação à sua legitimidade, os campos da competição foram identificados por meio de longa pesquisa realizada por Contador entre 1990 e 2007, sobre como as empresas competem entre si, abrangendo centenas de casos relatados na imprensa e mais estudos feitos em 471 empresas.

Segundo o CAC, competir em um campo significa ser, ou almejar ser, melhor que os concorrentes, ser a empresa líder nesse campo da competição. Há 14 campos da competição, ou seja, 14 formas básicas mais suas combinações em que a empresa se diferencia. Os campos foram agrupados em cinco macrocampos, conforme a figura 1 na página a seguir:

<b>Campos da competição</b>	<b>Significado</b>
<b>Macrocampo Preço</b>	
Preço	Ter, ou almejar ter, preço menor do que o preço dos produtos concorrentes.
Condições de pagamento	Oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.
Prêmio e/ou promoção	Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente ao comprador, vantagens mais interessantes que as dos concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda.
<b>Macrocampo Produto (bem ou serviço)</b>	
Projeto do produto	Desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências, às suas necessidades, às suas preferências, às suas expectativas ou a seus anseios de forma mais atraente que as características e atributos dos produtos concorrentes em termos de aparência visual, funções a cumprir, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento e outros.
Qualidade do produto	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.
Diversidade de produtos	Oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos que os concorrentes.
<b>Macrocampo Atendimento</b>	
Acesso ao atendimento	Proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento que o dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.
Projeto do atendimento	Desenvolver, ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes que satisfaçam suas exigências, suas necessidades, suas preferências, suas expectativas ou seus anseios de forma mais atraente que as características do atendimento das empresas concorrentes.
Qualidade do atendimento	Oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que a das empresas concorrentes. (Atendimento refere-se a recepção, contato e comunicação com o cliente).
<b>Macrocampo Prazo</b>	
Prazo de entrega do produto	Ofertar, ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.
Prazo de atendimento	Atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que o dos concorrentes. (O ato de atender refere-se a recepção, contato e comunicação com o cliente).
<b>Macrocampo Imagem</b>	
Imagem do produto e da marca	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.
Imagem de empresa confiável	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade e acionistas e investidores.
Imagem em responsabilidade social	Ter, ou almejar ter, imagem crível em responsabilidade social (quanto a comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista.

Figura 1: Significados de competir em cada campo da competição

Fonte: Contador (2008 p.57)

Além dos campos da competição, Contador (2008, p.62) identificou a existência do campo coadjuvante, definido como “locus imaginário secundário e complementar da disputa

entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou empresa. É o locus imaginário onde a empresa alternativamente busca alcançar e manter a vantagem competitiva”.

Campo coadjuvante é aquele que complementa a estratégia competitiva de negócio da empresa. É campo auxiliar e não campo da competição – nele a empresa não compete, mas ele contribui para o alcance e a manutenção das suas vantagens competitivas.

### 3.3 ARMAS DA COMPETIÇÃO

Contador (2008) adverte que as armas são de interesse exclusivo da empresa, e para o cliente nada significam. As armas retratam as estratégias competitivas operacionais, e uma arma pode ser utilizada para competir em mais de um campo; contudo, possuirá objetivo diferente para cada campo. E são necessárias várias armas para se competir em um campo. O objetivo é denominado alvo, elemento de ligação entre o campo e suas armas.

Além dos campos da competição, a vantagem competitiva também pode originar-se das armas da competição.

Arma e arma da competição são definidas por Contador (2008, p.78) como:

Arma é qualquer atividade ou recurso administrado por um grupo de funcionários da empresa com atribuições homogêneas; e arma da competição é uma arma utilizada pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva. Ou, mais completamente, arma da competição é qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas utilizado pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva.

As armas são classificadas conforme sua natureza, em armas de produção, atendimento, planejamento e apoio. No livro Campos e armas da competição, Contador (2008), há 269 armas catalogadas.

Como a determinação das armas da competição é um dos pontos centrais do CAC, devem-se cumprir cinco etapas para esse procedimento:

- selecionar a relação de armas, que consta no apêndice do livro Campos e armas da competição, Contador (2008). Será denominada a lista de armas versão 1;
- validar e complementar a lista de armas 1 por meio de consulta às diversas áreas da empresa (denominada lista de armas versão 2);

- descrever o conteúdo das armas com o auxílio das áreas da empresa;
- identificar no universo de armas da lista de armas versão 2, por meio de análise de conteúdo, as armas com as características necessárias para fazer parte do conjunto de armas da competição da empresa, que é denominado lista de armas da competição da empresa;
- escolher as armas da competição que serão utilizadas em razão da relevância para propiciar vantagem competitiva à empresa.

O campo da competição determina se uma arma da competição é relevante, semirrelevante ou irrelevante. O que significa dizer que as armas são classificadas segundo a importância para a competição como:

- **Armas da competição relevantes:** arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que proporciona elevada vantagem competitiva no campo escolhido para competir;
- **Armas da competição irrelevantes:** arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que não proporciona vantagem competitiva no campo escolhido para competir, nem no coadjuvante.
- **Armas da competição semirrelevantes:** arma pertencente ao conjunto das armas da competição da empresa que proporciona mediana vantagem competitiva no campo escolhido para competir.

Uma arma da competição é relevante para determinado campo da competição e irrelevante ou semirrelevante para outro campo da competição. A arma considerada irrelevante para um campo da competição não pode ser excluída da análise nem da empresa, pois faz parte do conjunto das suas armas da competição.

### **3.4 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E O PAR PRODUTO/MERCADO**

Na perspectiva da teoria do consumidor, como propõe Blackwell (2000), os produtos atendem parcialmente às necessidades e desejos dos consumidores. Existem poucos produtos

capazes de atender ao mercado em sua totalidade, pois de modo geral os clientes, tanto os consumidores quanto os organizacionais, têm distintas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios. Para que esses clientes sejam atendidos satisfatoriamente, a empresa precisa identificar segmentos desse mercado amplo. Segundo Contador (2008):

Segmentação de mercado é o processo de identificação de um grupo de clientes que tenham exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios similares em relação ao produto da empresa, com a finalidade de melhor satisfazer essas especificidades. É o processo de identificação de uma parte mais homogênea de um mercado maior heterogêneo.

A empresa deve decidir em qual mercado deseja atuar com determinado produto, para então escolher seu campo de competição, pois um produto pode competir em campos completamente diferentes, enfatizando a importância do par produto/mercado.

Par produto/mercado é a entidade caracterizada simultaneamente pelo produto e pelo mercado. Se o produto ou o mercado variar, o par será outro. Os campos são definidos para cada par produto/mercado, de acordo com cada combinação, mesmo que tenha um produto em dois mercados diferentes ou dois produtos em um mesmo mercado.

Quando a empresa possui variedade grande de produtos, é interessante que ela considere a família de produtos. Um fato importante é que o produto é o protagonista da competição, pois a competição ocorre entre produtos e não entre as empresas, dentro de determinado mercado.

Segundo Contador (2008), a decisão sobre a estratégia competitiva de negócio consiste na definição do produto para cada mercado e na escolha de um ou dois campos da competição e de um ou dois campos coadjuvantes para cada par produto/mercado.

### **3.5 ALVO DA ARMA**

Uma vez definidas as armas da competição também é essencial entender o conceito de alvo da arma. Segundo Contador, alvo é o objetivo de uma arma da competição, objetivo que uma arma da competição deve mirar. Serve para canalizar e orientar os esforços de uma arma da competição. Quem determina o alvo da arma é o campo da competição, e existe um alvo associado a cada campo. Uma arma pode servir para competir em diferentes campos, porém ela

terá alvos diferentes, ou seja, para competir em um campo são necessárias várias armas da competição, que terão idêntico alvo.

Além dos alvos das armas existem os alvos coadjuvantes, que são decorrentes da conveniência de, em certas situações, introduzir uma modulação no alvo da arma para melhor objetivá-la.

### **3.6 O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO E ESTRATÉGIA**

Segundo Contador (2008), a estratégia de uma empresa ou de uma unidade de negócio é um conjunto de atividades relacionadas, cujo objetivo é fornecer produtos de base tecnológica e distribuição similar, para o posicionamento de um produto ou da própria empresa num mercado, cuja essência está na escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para cada par produto/mercado.

A estratégia operacional assume forma de estratégia competitiva operacional, cujos objetivos fundamentais são escolher as armas da competição a serem usadas pela empresa e determinar a intensidade de cada arma.

A estratégia competitiva operacional é a definição das ações internas à empresa alinhadas aos campos da competição e aos campos coadjuvantes da empresa, ou seja, alinhadas à estratégia competitiva de negócio, a qual é implementada por meio das estratégias competitivas operacionais. O modelo de campos e armas da competição não se aplica às estratégias corporativas.

A estratégia de posicionamento é a definição de posição estratégica do produto e da empresa no mercado e consiste na definição do conjunto de produtos a ser oferecido em determinado mercado que atenda às exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios dos clientes em termos de preço, produto, atendimento, prazo e imagem.

Assim, a estratégia competitiva corresponde ao conjunto formado pela estratégia competitiva de negócios e pelas estratégias operacionais. As estratégias competitivas são estratégias de diferenciação da empresa e dos produtos, que geram vantagem competitiva para ela.

### **3.7 COMPETITIVIDADE SEGUNDO O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO**

Para Contador (2008), competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao dos concorrentes, medido por indicador de crescimento de mercado e assegurada rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas. A competitividade é também a comprovação de um fato, ou seja, por meio de indicadores, é possível constatar se a empresa é mais competitiva que outra. Isto é, se a empresa obtém melhor resultado que a concorrente, ela é mais competitiva.

Quatro são os condicionantes para a empresa ser competitiva:

- 1- existência de um produto adequado ao seu mercado, chamado pelo CAC como par produto/mercado.
- 2- a escolha adequada dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para cada par produto/mercado, ou seja, a empresa se coloca numa tal posição que consegue ter a preferência do cliente.
- 3- uso correto das armas da competição. Identificar as armas relevantes, semirrelevantes, irrelevantes para os campos da competição e para os campos coadjuvantes e definir a intensidade dessas armas.
- 4- o alinhamento das armas aos campos da competição e aos campos coadjuvantes.

### **3.8 A VARIÁVEL GRAU DE COMPETITIVIDADE**

Contador (2008) define grau de competitividade como a medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico. É medido por indicador de crescimento de mercado, assegurada a rentabilidade satisfatória.

Os indicadores de mercado mais frequentemente utilizados são a variação absoluta ou a variação percentual, em determinado período de tempo, do faturamento ou da receita líquida ou do volume de produção ou de outro indicador de crescimento de mercado em relação a um

conjunto de empresas do mesmo segmento econômico, ou seja, a empresa que registrar em um período de tempo maior incremento percentual de faturamento em relação às concorrentes será considerada mais competitiva.

A rentabilidade pode ser medida por qualquer indicador que relacione lucro com ativo. Rentabilidade satisfatória depende dos objetivos da empresa, mas um valor superior à da média da rentabilidade do setor é considerado satisfatório desde que o indicador de mercado esteja também em patamar acima da média do mercado.

Nesta dissertação, o critério para definir o grau de competitividade será a média de alunos ativos mensal e o faturamento mensal.

### **3.9 A VARIÁVEL INTENSIDADE DA ARMA**

Uma mesma arma tem diversos níveis de profundidade e abrangência. Após várias simulações, foi concluído que dever-se-ia avaliar a intensidade de cada arma em escala obedecendo a cinco níveis. Segundo Contador, intensidade da arma é a intensidade com que cada arma da competição é utilizada pela empresa, avaliada em cinco níveis (mais o zero). E também a potência, o alcance de uma arma e o grau de eficácia da utilização de recursos da arma.

A avaliação da intensidade da arma é feita em duas fases: elaboração de questionário e avaliação propriamente dita pela resposta do questionário. Outra opção de avaliação da intensidade das armas é o método expedito, no qual a empresa deve identificar para cada arma o concorrente mais evoluído e atribuir a intensidade cinco, e avaliar a intensidade da própria empresa mediante esse concorrente, na escala de um a cinco. Como esse método expedito é muito subjetivo, deve ser aplicado por um grupo de pessoas que conheça bem as armas da empresa e as dos concorrentes, de forma a dar razoável precisão à avaliação.

### **3.10 AS VARIÁVEIS FOCO, DISPERSÃO E INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS**

Para medir a tese do CAC, é necessário medir seu núcleo, ou seja, medir o desempenho apenas daquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição

escolhidos para cada par produto/mercado. Por esse motivo foi criada a variável foco das armas no campo ou simplesmente foco.

Foco é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. O valor do foco é calculado pela relação entre a soma das intensidades das armas relevantes e a soma da intensidade máxima possível de ser obtidas em tais armas.

Dispersão é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir. Indica a utilização das armas inúteis à competição empresarial no campo da competição escolhido pela empresa. O cálculo da dispersão é análogo ao do foco, pois seus conceitos são semelhantes, apesar de opostos.

Intensidade média das armas é a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa - relevantes, semirrelevantes e irrelevantes.

Para formular a estratégia competitiva de negócio, deve-se basear, entre outras informações, nos valores de foco e dispersão das armas da competição relativas aos campos da competição e aos coadjuvantes. O foco evidencia o poder competitivo que a empresa possui em cada campo da competição, pois ele representa a média da intensidade das armas relevantes para cada campo. Ele pode ser considerado versão quantificada das forças e fraquezas da análise de SWOT, mas mais objetiva, pois considera apenas as armas relevantes para o campo da competição, e não todas as armas, como prevê a análise de SWOT. A dispersão destaca o desperdício de esforços e recursos. Portanto, é justificável utilizar os valores do foco e da dispersão como uma das informações para a formulação da estratégia competitiva de negócio.

Os resultados das muitas pesquisas realizadas por CONTADOR (2008) permitem concluir que há correlação positiva muito forte entre o foco e o grau de competitividade da empresa.

### **3.11 AS VARIÁVEIS APROVEITAMENTO E PODERIO COMPETITIVO**

Na perspectiva do CAC, duas variáveis são importantes para o processo de formulação da estratégia competitiva de negócio.

Aproveitamento é a capacidade da empresa em ser competitiva com menor custo. É medido pela diferença entre o foco e a dispersão das armas da competição no mesmo campo da competição.

Como a empresa compete em um ou dois campos e adota um ou dois coadjuvantes, interessa a ela, durante o processo de formulação da estratégia competitiva de negócio, conhecer o poder competitivo que possui nos vários subconjuntos dos campos em consideração. Esse poder é avaliado pela variável poderio competitivo. Poderio competitivo da empresa num subconjunto de campos é a média dos valores do foco de cada campo da competição e de cada campo coadjuvante que forma esse subconjunto de campos.

### **3.12 VALIDAÇÃO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO**

A via epistemológica é um dos caminhos da evolução do conhecimento, pois, segundo Houaiss (2001), consiste na reflexão em torno da natureza, etapas e limites do conhecimento humano, especialmente nas relações que se estabelecem entre o sujeito indagativo e o objeto inerte, as duas polaridades tradicionais do processo cognitivo.

A relação sujeito/ambiente se torna o primeiro passo do entendimento das estratégias, como propôs Sun Tzu (1988).

Esse foi o caminho adotado para a concepção do modelo de campos e armas da competição: o caminho da observação e reflexão sobre o processo de competição entre as empresas para se chegar às proposições. Foi também o caminho da validação do modelo, a validação cognitiva da prática – se funciona, é válido.

Por decorrência desse caminho, surgiu um modelo inovador e detentor de características que o distinguem positivamente de outros modelos da Teoria da Competitividade. Algumas dessas características devem ser mencionadas:

- é o único modelo quantitativo da Teoria da Competitividade;
- dá igual importância aos ambientes interno e externo;
- explicita todas as possíveis estratégias competitivas de negócio, representadas pelos campos da competição e pelo par produto/mercado;

- possui tese claramente enunciada que orienta com segurança o processo de ampliação da competitividade e o da formulação das estratégias competitivas da empresa;
- gera naturalmente estratégias competitivas alinhadas entre si.

O método de pesquisa adotado para a validação da tese do modelo de campos e armas da competição foi o experimental-estatístico.

Foi adotado o experimental porque ele “permite conclusões claras e diferenciadas a respeito de hipóteses que envolvem relações de causa e efeito”. (BOYD e WESTFALL,1978).

Foi adotado o método estatístico porque se desejava explicar, a partir da análise de uma amostra, como as empresas competem. Em decorrência desse objetivo, foram preparados os questionários. Ainda outra razão: a teoria do modelo possibilita a formulação de hipóteses bastante objetivas, condição fundamental para atingir objetivos das pesquisas realizadas nas empresas.

Para validar o modelo foram feitas 12 pesquisas envolvendo 176 empresas.

Constatou-se que a variável foco é a que melhor explica a razão de uma empresa ser mais competitiva do que outra. Segundo as pesquisas, o foco sozinho explica 79% do fenômeno da competitividade, segundo Contador (2008).

Contador (2008 p. 139-147) concluiu por meio do teste t e da regressão linear de Pearson que não é possível rejeitar a tese do modelo, ou seja, a empresa deve investir apenas nas armas alinhadas aos campos da competição da empresa.

Para se tornar mais competitiva, a empresa deve aumentar o foco por meio de implementação de medidas que elevem a intensidade das armas relevantes e diminuir a dispersão, reduzindo a intensidade das armas irrelevantes.

A metodologia gera simultaneamente aumento da eficácia competitiva e da eficiência operacional; o aumento no grau de competitividade de uma empresa ocorre, pelo menos aproximadamente, na proporção da regressão entre o grau de competitividade e o foco.

O CAC é adequado, capaz e suficiente para analisar as formas usadas pelas empresas para competir, identificar e analisar suas estratégias competitivas, para explicar os fatores determinantes da sua competitividade, para recomendar medidas destinadas à ampliação da sua competitividade e para formular suas estratégias competitivas.

### **3.13 METODOLOGIA PARA FORMULAR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO E AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS OPERACIONAIS**

Segundo Contador (2008), a estratégia competitiva de negócio é representada pelos campos nos quais a empresa decidiu competir em cada par produto/mercado. A formulação da estratégia competitiva de negócio consiste em duas etapas:

- 1- identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes.
- 2- sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio.

A definição das estratégias competitivas operacionais consiste em identificar as armas relevantes, as semirrelevantes e as irrelevantes para os campos da competição e campos coadjuvantes e em definir a intensidade dessas armas.

O alinhamento das estratégias competitivas é alcançado naturalmente, pois as estratégias competitivas operacionais já nascem alinhadas à estratégia competitiva de negócio.

Esta metodologia é descrita detalhadamente no capítulo 3 desta dissertação.

### **3.14 DECISÃO ESTRATÉGICA**

Segundo Zacarelli (2000), estratégia é caracterizada como problema, e começa distinguindo solução lógica de decisão estratégica. A primeira se aplica às situações em que há suficiente quantidade de informação para resolver o problema. A segunda, a estratégia não é problema de lógica. Somente soluções lógicas podem ser chamadas de certas ou erradas, decisões estratégicas não – não existe estratégia certa ou errada, existe estratégia que deu certo ou errado. Zacarelli também evidencia que à decisão estratégica se seguem reações dos oponentes, que obrigam a empresa a tomar nova decisão estratégica. Ou seja, em estratégia há interações sucessivas, o que a caracteriza como jogo competitivo (aplicável ao curto prazo). Por isso, numa concepção pragmática, não existe estratégia certa ou errada, existe estratégia que deu certo ou não deu certo.

### **3.15 PECULIARIDADES DO CAC (MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO)**

O Modelo de Campos e Armas da Competição, desenvolvido e validado por Contador (2008), apresenta diversas peculiaridades em relação a outros modelos da Teoria da Competitividade, como os seguintes.

A primeira peculiaridade resulta da ideia de conceber os conceitos de competitividade na forma de um modelo que representa a maneira de as empresas competirem. Assim, os campos da competição representam a estratégia competitiva de negócio; as armas da competição, a estratégia competitiva operacional; a variável foco, as forças e fraquezas específicas em relação ao campo da competição; a dispersão, a eficiência; o foco representa o alinhamento da estratégia competitiva operacional à estratégia competitiva de negócio. Há ainda outras analogias, mas seria enfadonho mencioná-las.

A segunda resulta da metodologia quantitativa utilizada, capaz de quantificar o posicionamento competitivo da empresa, de forma a minimizar as incertezas e aumentar a probabilidade de adoção de estratégias que venham a ter sucesso. Em outras palavras, a vantagem advém do fato de diversas variáveis matemáticas fundamentarem convincentemente as proposições do modelo.

A terceira peculiaridade advém da explicitação de todas as possíveis estratégias competitivas de negócio, representadas pelos 14 campos da competição.

A quarta peculiaridade advém da sua tese, que orienta com segurança os processos de ampliação da competitividade, de formulação da estratégia competitiva de negócio e de definição da estratégia competitiva operacional.

A quinta peculiaridade resulta da geração de estratégias competitivas operacionais perfeitamente alinhadas à estratégia competitiva de negócio.

A sexta peculiaridade resulta da seleção do que é relevante e essencial para dotar a empresa dos fundamentos necessários à formulação da estratégia competitiva.

A sétima peculiaridade resulta da facilidade de entendimento e de aplicação, pois os conceitos do modelo são palpáveis, porque estão baseados em analogias, ao contrário das demais metodologias, inclusive as de autores consagrados, que são mais abstratas – o leitor entende o conceito dessas metodologias, mas encontra dificuldade em aplicá-la.

A oitava peculiaridade é possuir um método passo a passo que mostra exatamente ‘como fazer’. Com ele, o estrategista responsável pela formulação da estratégia da empresa sabe por onde e como começar.

Os conceitos de campos e armas da competição nasceram no início da década de 1990 e evoluíram a ponto de hoje estarem estruturados num poderoso modelo qualiquantitativo da Teoria da Competitividade, já testado e validado.

A metodologia baseada no CAC ainda possui as seguintes peculiaridades, conforme Contador (2008, p.376):

- é quantitativa e qualitativa, portanto mais apropriada daquelas que são apenas qualitativas;
- separa as visões interna da externa, a primeira representada pelas armas da competição e a segunda pelos campos da competição.
- utiliza o conceito de armas da competição, sendo mais conveniente que as metodologias baseadas em indicadores, como a do *Balanced Score Card*, pois os indicadores são consequência da utilização das armas na operação empresarial;
- possui critério explícito e muito forte para a empresa ser competitiva, critério dado pela tese do modelo;
- é bastante adequada à realidade brasileira, pois foi desenvolvida sobre estudos realizados em empresas nacionais.
- é original e inovadora.

Além disso, o modelo foi validado, o que permite afirmar que a metodologia do CAC é adequada para:

- possibilitar o entendimento e a análise sobre a forma como as empresas competem;
- explicar as razões que levam uma empresa a ser mais competitiva que outra;
- formular a estratégia competitiva de negócio e a estratégia competitiva operacional;
- alinhar a estratégia competitiva de negócio à estratégia competitiva operacional;
- ampliar o grau de competitividade da empresa.

Há uma limitação inerente ao CAC: esse modelo não é aplicável para a formulação de estratégia corporativa, visto que ele foi desenvolvido como um modelo analógico para representar as estratégias competitivas de negócio (principalmente pelos campos da competição) e as estratégias competitivas operacionais (pelas armas da competição).

A desvantagem do CAC é exigir alguns passos trabalhosos, como a descrição das intensidades das armas e a construção da matriz de priorização das armas, desvantagem decorrente do fato de ele trabalhar com variáveis qualitativas que precisam ser calculadas.

## **CAPÍTULO 4**

### **PROCESSO DE (RE) FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PRESCRITO PELO CAC**

Como este capítulo é totalmente baseado nos capítulos 14, 15 e 16 do livro Campos e armas da competição, Contador (2008), essa referência não será apontada, a fim de evitar repetição cansativa.

Pode-se afirmar que a formulação da estratégia competitiva empresarial pelo modelo de campos e armas da competição assenta-se num processo rápido que municia a alta administração com informações necessárias à tomada de decisão estratégica e que quantifica o posicionamento competitivo da empresa, de forma a minimizar as incertezas e aumentar a probabilidade da formulação de estratégia competitiva que tenha grande probabilidade de sucesso, considerando que:

- a formulação da estratégia competitiva pode ser entendida como problema de passagem de uma situação insatisfatória para uma desejada e viável de ser alcançada;
- os problemas de estratégia empresarial geralmente são dinâmicos, não cooperativos e com informação incompleta, em que os agentes atuam de acordo com seus próprios interesses;
- a decisão estratégica não é solução lógica;
- a uma decisão estratégica se seguem reações dos oponentes, que obrigam a empresa a tomar nova decisão estratégica.

#### **4.1 OS PASSOS DO PROCESSO**

Os passos do processo de formulação ou reformulação da estratégia competitiva serão amplamente discutidos neste trabalho. Por hora, os nove passos estão sumarizados a seguir:

- 1) Definir a empresa almejada.
- 2) Estruturar o sistema de inteligência competitiva da empresa.
- 3) Entender o negócio.
- 4) Identificar e avaliar oportunidades, ameaças e riscos.
- 5) Formular alternativas de estratégia competitiva de negócio.
- 6) Decidir a estratégia competitiva de negócio.
- 7) Definir a estratégia competitiva operacional.
- 8) Implementar a estratégia competitiva.
- 9) Controlar os resultados da estratégia adotada.

#### **4.2 CIRCUNSTÂNCIAS DA FORMULAÇÃO OU REFORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

A estratégia é processo dinâmico, em dependência das circunstâncias e tendências do momento presente.

É necessário discutir em quais circunstâncias a empresa precisa formular ou reformular sua estratégia competitiva. Essas circunstâncias comportam duas dimensões: em quais momentos e em quais situações.

Na metodologia do planejamento estratégico não havia necessidade de discutir essas circunstâncias, pois havia data pré-fixada para a empresa começar a preparar o plano estratégico para o próximo ano, biênio e quinquênio. Mas há nas metodologias mais atuais.

Com respeito aos momentos, a formulação ou reformulação da estratégia competitiva é necessária quando surge oportunidade, ameaça ou desejo de tornar-se mais competitiva ou se for

constatada insatisfação do proprietário com a estratégia atual. A literatura tradicional sobre estratégia considera apenas os dois primeiros momentos. Entretanto, é necessário enfatizar que mesmo sem o surgimento de oportunidade ou ameaça, ou seja, num momento de estabilidade no mercado concorrencial, a empresa pode desejar conquistar maior participação de mercado, aumentar a rentabilidade, ou melhor, satisfazer as expectativas do proprietário.

Geralmente, oportunidade ou ameaça surgem quando ocorrem mudanças bruscas no ambiente causadas por descobertas tecnológicas dentro ou fora da empresa ou pelo aparecimento repentino de novo concorrente. Surgem também por decorrência de mudanças lentas, como o crescimento do concorrente ou saturação do mercado.

A insatisfação tem papel muito importante dentro das empresas. Ela é a mola propulsora dos avanços; a satisfação, ao contrário, é responsável pela estagnação. Quanto mais alto o nível hierárquico do insatisfeito maiores e mais amplas serão as mudanças. Algumas empresas chegam a contratar consultores para descobrir e incutir a insatisfação nos dirigentes.

A insatisfação é a lacuna ou o hiato entre os anseios ou as expectativas de uma pessoa e o efetivamente obtido ou percebido (ZEITHAML, PARASURAMAN e BERRY, 1990). Para o interesse desta seção, ocorre quando os objetivos fixados pelo proprietário não são alcançados. Se esses objetivos estiverem explícitos para os dirigentes da empresa, é muito fácil para eles identificarem a insatisfação; caso contrário, somente o proprietário a identificará.

Com respeito às situações, há três fatores importantes a considerar: a indústria em que está inserida a empresa, o mercado comprador e a linha de produtos. A combinação entre esses três fatores gera as seis situações a seguir mencionadas. Quanto às situações, a formulação ou reformulação da estratégia competitiva é necessária se, na mesma indústria, a empresa:

- desejar melhorar sua posição competitiva vendendo no mercado atual a mesma linha de produtos;
- desejar vender em novo mercado a mesma linha de produtos;
- desejar mudar sua linha de produtos, vendendo no mercado atual; ou
- desejar mudar sua linha de produtos, vendendo em novo mercado.

A empresa pode também desejar mudar de indústria, o que implica obviamente diferente linha de produtos. Nesse caso, há duas situações:

- se a empresa desejar atuar no mesmo mercado atual; ou
- se a empresa desejar atuar em mercado diferente do atual.

Entende-se por novo mercado a ampliação do mercado atual ou a mudança radical. E por mudança na linha de produtos a ampliação da linha atual ou o abandono da linha atual. Em qualquer das combinações entre as seis situações e os quatro momentos, surge circunstância que obriga a empresa a reformular sua estratégia competitiva. É o início do processo de formulação da estratégia competitiva conforme aqui proposto.

Os passos do processo de formulação ou reformulação da estratégia competitiva estão divididos em passos, e cada passo é constituído por etapas, conforme descrito a seguir.

### **4.3 DEFINIR A EMPRESA ALMEJADA**

A definição da empresa almejada é feita em dois momentos: no nascimento da empresa ou num momento de grande insatisfação dos proprietários com o rumo da empresa. No nascimento, o processo é espontâneo – é comum o empreendedor defini-la de forma sonhadora, idealizada, às vezes inconscientemente. Num momento de grande insatisfação, o processo é mais racional, elaborado e cuidadoso, e objetiva alterar a empresa existente.

Definir a empresa que se deseja ter, a empresa almejada, implica delinear o negócio e fixar os objetivos permanentes.

#### **4.3.1 Delinear o negócio**

Delinear o negócio é, basicamente, definir exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios do cliente que a empresa pretende satisfazer, consubstanciados nos produtos (bens e/ou serviços) e nos mercados de atuação, e disponibilizar as competências necessárias, consubstanciadas nos insumos, na tecnologia e nos recursos (financeiros, materiais, equipamentos e pessoal). É etapa aplicável no nascimento da empresa ou num momento de drástica mudança.

O proprietário, baseado nos seus valores e crenças, possui, com razoável clareza, a imagem da empresa que deseja ter. O dono de uma pequena padaria, por exemplo, pode estar satisfeito em ter apenas um ponto de venda ou pretende criar uma rede. Um jovem empresário talvez imagine sua empresa se expandindo constantemente.

Um empresário idoso, sem herdeiros que se interessem pelo seu negócio, e pretendendo usufruir seus últimos anos em lazer, talvez prefira extrair o máximo de lucro no presente, não reinvestindo no negócio, o que compromete os lucros futuros. Essa imagem, então, serve para delinear o negócio.

TAVARES (2000) afirma que para a definição do negócio é interessante que a organização leve em consideração quatro dimensões: produto/mercado; geográfica (limites geográficos dos mercados a serem servidos); vertical (grande verticalização na cadeia produtiva); e extensão dos negócios relacionados (aquisição ou desenvolvimento de negócios que tenham sinergia com seus atuais negócios para obter vantagens competitivas).

#### **4.3.2 Fixar os objetivos permanentes**

Delineada a empresa, a etapa seguinte é fixar seus objetivos permanentes. Todas as empresas possuem objetivos permanentes, nem sempre explícitos, que refletem os objetivos pessoais de seu proprietário. Devem, portanto, ser estabelecidos pelo proprietário ou pelo conselho de acionistas. Esta etapa é necessária no nascimento de uma empresa ou no momento de insatisfação do proprietário, que provavelmente levará à reformulação da estratégia competitiva, cujas características são elencadas conforme o quadro 5:

Quadro 5 - Características dos objetivos permanentes

a) O adjetivo permanente não embute ao objetivo o caráter de imutabilidade, mas pretende caracterizar um grau elevado de perenidade, um caráter de longo prazo. Devido à nova concepção de objetivo permanente, é necessário discutir sua natureza.

b) O objetivo permanente não impõe meta numérica nem prazo. É diferente, portanto, do que pregava o planejamento estratégico, cuja metodologia impõe a fixação, por exemplo, da taxa de rentabilidade a ser alcançada em determinado ano.

c) Os objetivos permanentes precisam ser simples, breves, mas desafiadores, e de fácil entendimento, memorização e aceitação por funcionários e clientes, além de vivenciados pela alta administração, iluminando seu comportamento, que servirá de exemplo, e difundidos por toda a empresa e para o mercado. Assim, será importante fonte de inspiração e de estímulo ao comprometimento e lealdade dos funcionários à empresa.

d) O objetivo permanente precisa ser factível - afirmar que a empresa deve ser a melhor do mundo não a transformará na melhor do mundo. Deve ser duradouro - se substituído a cada ano, perderá credibilidade e provocará reações de cinismo e atitude de descaso nos funcionários. Precisa ser capaz de manter a empresa concentrada na sua consecução.

e) Um objetivo permanente geralmente surge em determinado momento da vida da empresa ou do seu proprietário. Não importa qual seja, desde que autêntico e que tenha força para impactar o negócio. Dará origem à estratégia da empresa.

**Fonte:** Contador (2008, p. 347)

Alcançado um objetivo permanente, a empresa pode anunciar outro ou outros objetivos permanentes, desde que coerentes com o primeiro, pois aproveitará as competências desenvolvidas. Como essas serão tão eficazes quanto o primeiro, porque os funcionários os entenderão como complemento do primeiro, não gerando confusão e sinais dúbios.

#### 4.4 ESTRUTURAR O SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA DA EMPRESA

Para os fins desta dissertação, o pesquisador executará essa função dentro do processo de formulação da estratégia.

Para o CAC, sistema de inteligência competitiva é basicamente a capacidade de entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, identificar e avaliar oportunidades e ameaças e formular alternativas de estratégia competitiva. É, pois, de extrema e fundamental importância, pois dela dependerá o grau de competitividade da empresa. Essa inteligência existe em qualquer tipo e porte de empresa, mesmo naquelas microempresas constituídas apenas pelo proprietário. Sem ela, a empresa vai à falência em curtíssimo espaço de tempo.

O sistema de inteligência competitiva precisa ter diferentes funções para cumprir o que dele espera o modelo de campos e armas da competição, nas quais estão implícitos 12 passos como apresentado no quadro 6:

Quadro 6 – Passos da (re)formulação da estratégia competitiva

1. Entender o macroambiente empresarial;
2. Entender a estrutura da indústria;
3. Entender os clientes e os fornecedores;
4. Identificar os concorrentes atuais e os potenciais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes;
5. Entender os concorrentes atuais;
6. Identificar e avaliar as oportunidades e ameaças;
7. Analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade;
8. Analisar as vantagens competitivas da empresa e dos concorrentes;
9. Formular alternativas de estratégia competitiva;
10. Definir a estratégia operacional e as coadjuvantes e coordenar sua implementação;
11. Controlar os resultados da estratégia adotada;
12. Disseminar em toda a empresa o conhecimento que gerou.

Essas atribuições são as dos passos do processo de (re)formulação da estratégia competitiva, com exceção do sexto passo - escolha entre as alternativas, ou seja, decisão sobre a estratégia competitiva.

A inteligência competitiva assenta-se sobre o sistema de informação estratégica, cuja finalidade é coletar, selecionar, analisar, classificar, armazenar, restituir e distribuir informação às áreas da empresa que poderão ser beneficiadas pela informação rápida e oportuna. As informações devem ser coletadas seguindo os preceitos da ética, evitando a antiga conotação de espionagem industrial ou informação privilegiada. Até porque essas informações estão disponíveis em grande quantidade em bancos de dados, publicações, estudos etc.

O sistema de inteligência competitiva é constituído em termos organizacionais pela Assessoria de Inteligência Competitiva e pelo Comitê de Avaliação. Para uma empresa pequena, basta a inteligência competitiva de seu proprietário.

Em empresas de grande porte, o órgão assume características do *Strategic Management Office*, isto é, um comitê com o objetivo de desenvolver o papel do sistema de inteligência competitiva.

#### **4.5 ENTENDER O NEGÓCIO**

O objetivo de entender o negócio é dotar a empresa de conhecimento previamente acumulado para identificar, mais rapidamente que os concorrentes, oportunidade, ameaça ou risco, e agir antes deles.

Para alterar estratégias antes dos concorrentes, a empresa precisa ter estudos prontos sobre as possíveis alternativas de alteração no ambiente. Por exemplo, conhecer previamente o impacto nos custos, no preço de venda e na receita de uma variação de 5%, 10%, 15% e 20%, para mais e para menos, na taxa de câmbio.

Entender o negócio, para o que é necessário possuir informações organizadas e elaborar estudos, é uma das funções da Assessoria de Inteligência Competitiva. Cabem a ela coleta, seleção, classificação, armazenamento, análise, tratamento e distribuição das informações; em outras palavras, cabe a ela criar conhecimento estratégico. Para tanto, pode usar como referencial a obra de Nonaka e Takeuchi, para os quais "criar conhecimento organizacional é a capacidade de

uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas" (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A complexidade para entender o negócio varia em função dos três fatores a considerar na formulação ou reformulação da estratégia competitiva: a indústria em que está inserida a empresa, o mercado comprador e a linha de produtos. O entendimento do negócio será tratado nas seções seguintes, principalmente em relação à atuação da empresa no mercado atual, com a atual linha de produtos.

Como será visto, existem dificuldades para entender o negócio nessas situações que são relativamente conhecidas da empresa. Mas as dificuldades ficam aumentadas em muito nas situações em que houver mudança de linha de produto e de mercado; decuplicadas nas situações de mudança de indústria; e centuplicadas caso o mercado seja em outro país. Assim, se a empresa desejar mudar a linha de produtos e/ou atuar em mercado diferente e/ou mudar de indústria, seu sistema de inteligência competitiva deve despende grande esforço. Usualmente, as empresas contratam consultoras especializadas para fazer estudo de viabilidade, que obviamente inclui entendimento do negócio.

A seguir são abordadas as cinco etapas relativas ao entendimento do negócio: entender o macroambiente empresarial, entender a estrutura da indústria, e identificar os disputantes do sucesso, entender os clientes e fornecedores, identificar os concorrentes atuais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes e entender os concorrentes atuais.

#### **4.5.1 Entender o macroambiente empresarial**

O macroambiente empresarial é constituído pelos ambientes político, legal, econômico, tecnológico, social, demográfico, cultural e ecológico.

Entender o macroambiente empresarial significa saber avaliar os reflexos na empresa de eventuais alterações num desses ambientes, se possível antes que ocorram.

Não se trata de analisar as oportunidades e ameaças - isso será feito depois. O interesse é entender como a alteração em um desses ambientes afeta a empresa.

#### **4.5.2 Entender a estrutura da indústria e identificar os disputantes do sucesso**

Para entender seu negócio, a empresa precisa entender a estrutura de sua indústria. Isso é função da Assessoria de Inteligência Competitiva. Para isso, pode utilizar três referenciais teóricos: as cinco forças competitivas que determinam a atratividade de uma indústria, de Porter (1979); o estudo da competitividade da indústria brasileira, de Coutinho E Ferraz (2002); e os conceitos de estratégia e sucesso de Zaccarelli (2000).

Deve-se esclarecer que por indústria se entende o conjunto de empresas que comercializam produtos ou serviços assemelhados.

A estrutura da indústria (ou do segmento econômico), segundo a visão de Porter (1979), é muito útil para analisar qual parcela do lucro da cadeia total é captada por uma empresa, pois evidencia a capacidade de cada um dos seus integrantes de aumentar sua rentabilidade à custa dos demais. O modelo das cinco forças de Porter foi descrito com maiores detalhes no capítulo revisão de literatura.

Coutinho e Ferraz (2002) apresentam modelo de competitividade no qual os fatores determinantes estariam divididos em três grupos: empresariais, estruturais e sistêmicos. Os fatores empresariais são os internos à empresa, sobre os quais ela tem poder de decisão. Por meio deles, a empresa se diferencia de seus competidores. São agrupados em quatro áreas de competência: estratégia e gestão, capacidade para inovação, capacidade produtiva e recursos humanos. Os fatores estruturais referem-se à indústria e, mesmo não sendo inteiramente controlados pela empresa, estão parcialmente sob sua área de influência. Eles caracterizam o ambiente competitivo que enfrenta diariamente e estão representados pelo triângulo da competitividade estrutural: mercado, configuração da indústria e regime de incentivos e de regulação da concorrência. Os fatores sistêmicos são os não controláveis pela empresa: macroeconômicos, político-institucionais, legais regulatórios, infraestruturais, sociais e internacionais.

Zaccarelli (2000, p.171) propõe entender o negócio dentro de uma teia de negócios:

Não é possível entender completamente qual é o nosso negócio sem entender também quais são os outros negócios da rede que participamos. Temos, por isso, de responder a duas perguntas simultaneamente: como é o nosso negócio? Como é o negócio dos outros participantes da teia? É importante não as responder superficialmente e procurar aprofundar a análise considerando aspectos como: por que o meu principal fornecedor não faz também o meu trabalho? Por que não fazer o trabalho de um fornecedor meu?

Um bom exemplo é o de editoras de livros que, em vez de distribuir seus livros, contratam os serviços de distribuidoras (que cobram caro!).

#### **4.5.3 Entender os clientes e fornecedores**

Esta etapa é a mais simples de todas, porque a empresa, por força de sua operação, já os entende: o fato de manter diariamente contato com seus clientes e fornecedores e deparar-se constantemente com seus movimentos competitivos faz com que tenha entendimento bastante preciso sobre eles. Se a empresa não tivesse acumulado esse conhecimento, não estaria viva. Entretanto, esse conhecimento está disperso dentro da empresa. Cabe, portanto, ao sistema de informação competitiva, compilá-lo e organizá-lo de forma a tirar o máximo proveito para a formulação da estratégia competitiva de negócio e para a definição da estratégia operacional.

#### **4.5.4 - Identificar os concorrentes atuais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes**

Para os atuais mercados e linhas de produtos, todas as empresas sabem, ou supõem que sabem, quem são seus concorrentes. Entretanto, como importa a opinião dos clientes, convém confirmar, pesquisando quais as empresas que, na opinião dos clientes, ofertam produtos ou serviços similares.

Zaccarelli (2000, p.132) afirma:

Na literatura sobre estratégia, costuma-se dar destaque a questões como: quais são nossos oponentes? Com quem vamos competir? Deixaremos de lado essas formas de perguntar para adotar outra, a nosso ver mais adequada e mais abrangente: com quem vamos disputar o sucesso? E responde: com toda a cadeia.

Generalizando, raramente o sucesso é disputado com apenas um tipo de empresa. A otimização do sucesso será alcançada se a empresa for vitoriosa na disputa com todos os concorrentes ao mesmo tempo. Infelizmente, atingir esse ponto é muito difícil, talvez uma utopia. Talvez seja preferível uma solução parcial e disputar o sucesso, em um determinado período, apenas com parte dos competidores. Com os demais competidores, procura-se manter atitude de cooperação. Temos, portanto, de disputar o sucesso com empresas que já tomaram a iniciativa de disputar conosco e com empresas com as quais escolhermos disputá-lo, conforme Zaccarelli (2000).

Para identificar os concorrentes atuais e os potenciais, não basta saber quais produtos e quais empresas estão no nosso segmento de atuação. É necessário identificar também o mercado em que atuam. Assim, ficam identificados os aqui denominados pares produto/mercado. Mas isso ainda é insuficiente para identificar os concorrentes atuais e os potenciais - é essencial também conhecer os campos nos quais esses produtos e empresas competem.

Especial atenção precisa ser dada ao acesso ao atendimento para conhecer os concorrentes atuais e os potenciais. Isso porque o acesso ao atendimento possui particularidade em relação aos demais campos da competição - ele determina, de forma mais imediata que os outros campos, o conjunto dos concorrentes. Dependendo do subcampo de acesso (localização da empresa ou de seus postos de atendimento, extensão da rede de lojas e de postos de atendimento, horário, venda direta, comércio virtual), diferente é o conjunto de concorrentes. Portanto, a definição do acesso faz parte da própria definição do negócio, antecedendo a formulação propriamente dita da estratégia competitiva de negócio.

Conseqüentemente, é necessário predefinir o canal de acesso a fim de tornar possível a identificação dos concorrentes atuais e potenciais.

Hoje, conhecer os concorrentes atuais não basta. É preciso ir além: tentar descobrir de onde surgirão os novos concorrentes, quem serão e, se possível, o que farão. Isso porque novos concorrentes podem surgir inesperadamente de lugares insuspeitos, principalmente por causa da rapidez do avanço tecnológico.

É também muito importante a empresa estar atenta às fusões e aquisições, pois podem mudar o equilíbrio das forças entre os atuais concorrentes.

Segundo Porter (1986, p.63), os concorrentes potenciais podem ser identificados a partir dos seguintes grupos:

- empresas que não estão na indústria, mas que venham a superar barreiras de entrada de modo particularmente barato;
- empresas para as quais existe óbvia sinergia por estarem na indústria;
- empresas para as quais competir na indústria é extensão óbvia da estratégia empresarial;
- clientes ou fornecedores que podem vir a integrar-se para trás ou para frente.

#### 4.5.5 Entender os concorrentes atuais

É da essência da competição empresarial a preocupação com os concorrentes, como defendem muitos: em que segmento de mercado atuam, quais as características diferenciais de seus produtos, quais tecnologias de produto e de processo dominam, como distribuem seus produtos, qual a imagem da assistência técnica após a venda, qual o nível de seus recursos humanos, quais seus objetivos permanentes (nas variáveis mencionadas no primeiro passo), quais suas estratégias operacionais (identificadas por vários modos, como, por exemplo, pela importância relativa das áreas funcionais evidenciada no seu organograma), e qual o nível da coesão dos acionistas e dos diretores (disputas internas enfraquecem a empresa por causa de mudanças bruscas na sua estratégia) são alguns atributos dos concorrentes que a empresa precisa conhecer.

É também importante conhecer a história dos concorrentes: se a rentabilidade atual está abaixo da histórica, é sinal de insatisfação com a atual estratégia e de mudança na estratégia; se houve fracasso em empreendimento ou estratégia, é sinal de que talvez sejam evitados; se houve sucesso, é sinal de que talvez a estratégia seja novamente adorada; qual foi o tempo de resposta a oportunidades ou ameaças; qual a frequência de lançamento de produtos; quais concorrentes fazem movimentos ofensivos e quais apenas se defendem (PORTER, 1986).

A obtenção de informações sobre os concorrentes não implica, necessariamente, espionagem, pois, geralmente, elas existem em razoável quantidade dentro da própria empresa ou podem ser obtidas em fontes públicas ou no curso normal do trabalho. Usualmente, as fontes de informações são jornais, revistas, anúncios, *sites*, declarações de diretores etc.

Fuld (1991) indica as principais áreas da empresa que possuem, ou podem obter, informações valiosas sobre os concorrentes: vendas, marketing, compras, pesquisa e desenvolvimento, crédito, assistência técnica, distribuição, relações governamentais, jurídica, recursos humanos e biblioteca.

## **4.6 IDENTIFICAR E AVALIAR OPORTUNIDADES, AMEAÇAS E RISCOS**

Este passo é constituído por duas etapas:

- 1) Identificar oportunidades, ameaças e riscos;
- 2) Analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade.

As oportunidades surgem no negócio (produto) atual da empresa ou em novo negócio, relativas ao mercado atual ou a novo mercado. As ameaças surgem apenas no negócio atual e mercado atual, e os riscos, nos outros. Por esse enfoque, resultam quatro combinações:

- 1) Oportunidades e ameaças do negócio atual no mercado atual;
- 2) Oportunidades e riscos do negócio atual em novo mercado;
- 3) Oportunidades e riscos de negócio novo no mercado atual;
- 4) Oportunidades e riscos de negócio novo em mercado novo.

### **4.6.1 Etapa 1- Identificar oportunidades, ameaças e riscos**

Cumprir o passo anterior - entender o negócio - e esta etapa são atribuições da Assessoria de Inteligência Competitiva. Essas ações são semelhantes porque tratam de perscrutar o ambiente externo da empresa. Mas têm duas diferenças, uma relativa ao conteúdo e outra à finitude. A diferença de conteúdo é óbvia. Por finitude, entende-se que as etapas do passo anterior são finitas, ou seja, terminam, e que esta etapa é continua no tempo, exigindo o monitoramento permanente do ambiente externo.

Slyworzky (2007) apresenta sete tipos de risco, conforme quadro 7:

Quadro 7 – Sete tipos de risco

- 1) Risco do projeto, como de pesquisa e desenvolvimento, de fusão ou aquisição, de tecnologia de informação;
- 2) Risco do cliente, como de mudança de prioridade do cliente, excesso de confiança em poucos clientes e aumento do poder do cliente;
- 3) Risco da transição, como da mudança no desenho do negócio, mudança tecnológica, vencimento de patente, obsolescência do processo;
- 4) Risco da concorrência, como o representado pelo competidor dominante, globalização, comoditização, pressão de novos concorrentes;
- 5) Risco da marca, como colapso, erosão ou perda de relevância da marca;
- 6) Risco do setor, como zona sem lucro. Redução da margem e setoriais, maior poder do fornecedor, volatilidade do ciclo de negócios;
- 7) Risco da estagnação como volume estável ou em declínio, volume em alta com preço baixo, escoamento fraco e recessão.

**Fonte:** Slyworzky (2007)

De modo geral, os autores contemporâneos da área de estratégia são enfáticos ao afirmar que a estratégia da empresa precisa ser reavaliada sempre que surgir fato novo no seu ambiente empresarial, rejeitando completamente a ideia de fixação de data para a elaboração do planejamento estratégico do próximo exercício. Segundo a análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), o fato novo em seu ambiente pode ser de duas naturezas: oportunidades ou ameaças. Acrescentem-se a esses fatos outros dois: desejo de tornar a empresa mais competitiva ou a insatisfação dos proprietários e/ou administradores com os resultados da empresa.

Geralmente, as ameaças decorrem dos movimentos competitivos dos oponentes, e as oportunidades das circunstâncias favoráveis e oportunas do ambiente empresarial e dos concorrentes. Assim, acompanhar os movimentos competitivos dos concorrentes e identificar o

que ocorre no macroambiente empresarial, na sua indústria e no mundo dos negócios, tornam-se cada vez mais importantes à medida que cresce a disputa entre as empresas.

A avaliação da importância da informação coletada e a confirmação, por outras fontes, da veracidade das informações consideradas relevantes, precisam ser feitas, a fim de separar as informações que indicam as reais intenções dos concorrentes daquelas que são despistamento ou blefe, pois frequentemente eles emitem informações com o intuito de ludibriar ou confundir, tendo em mente tirar benefício. Como o artil faz parte da disputa competitiva, a empresa precisa ter discernimento para distinguir o blefe da informação verdadeira.

#### **4.6.2 Etapa 1 - As subetapas da identificação de oportunidades, ameaças e riscos**

Identificar oportunidades, ameaças e riscos é tarefa da Assessoria de Inteligência Competitiva. Precisa, para tanto, estruturar o subsistema permanente de monitoramento do ambiente empresarial cujas finalidades sejam identificar o mais cedo possível o surgimento de uma oportunidade ou de ameaça do negócio atual no mercado atual e disparar incontinenti o processo de reavaliação da estratégia competitiva.

A identificação de oportunidades e riscos do negócio atual em novo mercado, de negócio novo no mercado atual e de negócio novo em mercado novo exige a estruturação de sistema de captação de informações específico e não permanente.

Entretanto, identificar oportunidades e ameaças não deve ser atribuição exclusiva da Assessoria de Inteligência Competitiva. Cabe a todos da empresa - qualquer pessoa tem condições de percebê-las. A Assessoria precisa, portanto, incentivá-las e criar canal de comunicação para receber a percepção das pessoas.

Especificamente em relação a oportunidades e ameaças do negócio atual no mercado atual, cinco subetapas são necessárias:

- 1) Monitoramento do ambiente para coletar informações;
- 2) Avaliação da relevância da informação coletada;
- 3) Confirmação, por outras fontes, da veracidade das informações consideradas relevantes;
- 4) Identificação e avaliação dos impactos na empresa da oportunidade ou da ameaça;
- 5) Comunicação aos dirigentes e recomendação (ou não) de estudos detalhados.

Especificamente em relação à identificação de oportunidades e riscos do negócio atual num novo mercado, de negócio novo no mercado atual e de negócio novo em mercado novo, cinco subetapas são necessárias:

- 1) Estruturação de sistema específico para coleta de informações;
- 2) Avaliação da relevância da informação coletada;
- 3) Confirmação, por outras fontes, da veracidade das informações consideradas relevantes;
- 4) Identificação e avaliação dos impactos na empresa da oportunidade e dos riscos.
- 5) Comunicação aos dirigentes e recomendação (ou não) de estudos detalhados.

#### **4.6.3 Etapa 2 - Analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade**

Quando surge uma oportunidade, antes de reformular a estratégia competitiva é necessário analisar a viabilidade de seu aproveitamento.

A primeira etapa deste quarto passo se encerra com a comunicação aos dirigentes sobre o surgimento de uma oportunidade ou de uma ameaça, após a devida confirmação da veracidade da informação e da identificação, feita pelo Comitê de Avaliação, dos impactos na empresa. Junto com essa comunicação, a Assessoria de Inteligência Competitiva recomenda ou não à direção da empresa estudos detalhados sobre o aproveitamento de uma oportunidade.

Esta segunda etapa é composta por três subetapas:

- (1) autorização pelos dirigentes para estudos detalhados;
- (2) estudo de viabilidade técnica e econômica;
- (3) avaliação dos estudos de viabilidade.

A Assessoria de Inteligência Competitiva é a responsável pela coordenação do estudo de viabilidade técnica e econômica essencial à decisão de continuar o processo de formulação ou reformulação da estratégia competitiva.

Convém enfatizar que essa subetapa antecede a formulação das alternativas da estratégia competitiva, que será objeto do próximo passo. Como mencionado, cabe ao Comitê de Avaliação avaliar o estudo de viabilidade técnica e econômica.

## 4.7 - FORMULAR ALTERNATIVAS DE ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO

O estudo da formulação da estratégia competitiva de negócio constitui-se de duas etapas:

- 1) Identificar o posicionamento competitivo da empresa e dos concorrentes;
- 2) Sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio.

**4.7.1 Etapa 1 – Identificar o posicionamento competitivo da empresa e o dos concorrentes, o valor atribuído pelo cliente às características do produto e as forças, fraquezas, eficiências e ineficiências da empresa.**

Para identificar todos esses fatores competitivos, utilizando o modelo de campos e armas da competição, são necessárias cinco subetapas, conforme o quadro 8:

Quadro 8 – Subetapas para identificar o posicionamento competitivo da empresa e o dos concorrentes

- 1) Identificar com clareza os segmentos do mercado de clientes (comprador) para cada produto a ser considerado;
- 2) Identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa em cada par produto/mercado;
- 3) Identificar as características do produto e da empresa valorizadas/preferidas pelos clientes em cada par produto/mercado;
- 4) Identificar os campos da competição e os coadjuvantes escolhidos pelos concorrentes em cada par produto/mercado;
- 5) Obter a configuração dos focos e dispersões das armas da competição nos campos da competição e nos coadjuvantes em estudo (subetapas 2 e 4) para cada par produto/mercado.

**Fonte:** Contador (2008, p.377)

#### **4.7.2 Subetapa 1 - Identificar com clareza os segmentos do mercado comprador para cada produto**

Esta subetapa tem o significado de identificar os diversos pares produto/mercado para os quais a estratégia competitiva de negócio e a operacional serão formuladas ou reformuladas. De modo geral, essa identificação não apresenta dificuldade. Mas é preciso prestar atenção em duas possíveis situações:

- 1 - Se a linha de produtos for muito diversificada, eles devem ser agrupados em famílias, utilizando como critério a estratégia competitiva de negócio - pertencerão à mesma família os produtos com características ou finalidades assemelhadas, vendidos no mesmo mercado e tendo idênticos campos da competição e coadjuvantes.
- 2 - Se a empresa não segmenta seu mercado, é conveniente adotar esse critério, pois a estratégia competitiva de negócio poderá ser diferente para cada segmento de mercado.

#### **4.7.3 Subetapa 2 - Identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa em cada par produto/mercado**

A identificação dos atuais campos da competição da empresa em cada par produto/mercado não encerra dificuldade.

Mesmo que a empresa não tenha adotado ainda o modelo de campos e armas da competição para formular sua estratégia competitiva, é muito fácil identificar em quais campos ela compete. Basta pesquisar a opinião de algumas pessoas da empresa (de preferência os diretores e gerentes), utilizando um questionário.

O questionário deve solicitar a indicação dos principais campos da competição da empresa para cada par produto/mercado, geralmente não mais do que quatro. É importante a ordem, pois o primeiro é o campo da competição mais importante do par produto/mercado, e o terceiro e o quarto representam o primeiro e o segundo campo coadjuvantes. Se a empresa, por exemplo, identificar apenas dois campos, o primeiro é o da competição e o segundo o coadjuvante.

Para consolidar as respostas, a Assessoria de Inteligência Competitiva pode tentar obter o consenso do grupo pesquisado, utilizar a média de opiniões, escolher pela maioria das opiniões ou aplicar um processo Delphi.

Essa pesquisa sobre campos da competição serve, adicionalmente, para avaliar o grau de disseminação da estratégia competitiva de negócio vigente na empresa. Uma grande concordância entre os respondentes significa que todos conhecem a estratégia. Grande variação nas respostas é sinal de que a estratégia vigente não foi adequada ou eficientemente comunicada ao corpo gerencial.

#### **4.7.4 Subetapa 3 - Identificar as características do produto e da empresa valorizadas/preferidas pelos clientes em cada par produto/mercado**

O objetivo desta subetapa é identificar as características, em termos de preço, produto (bem ou serviço), prazo, atendimento e imagem, valorizadas pelos clientes de cada par produto/mercado, e que podem ser reconhecidas como diferenciador positivo em relação às características dos concorrentes.

Para as empresas cujos clientes não são consumidores, é necessário também identificar as características valorizadas pelo consumidor do produto final de sua cadeia produtiva. Dessa forma, poderá contribuir para a ampliação do valor do produto.

Nem todos os 14 campos, conforme a Figura 1 (pg. 41), precisam ser pesquisados - bastam aqueles mais significativos para o setor econômico da empresa. Geralmente sete ou oito campos são suficientes, o que reduz a extensão da pesquisa e o tempo consumido pela resposta. Cabe, portanto, à Assessoria de Inteligência Competitiva, consultando pessoas na empresa, selecionar os campos da competição que serão pesquisados.

A pesquisa deve ser feita diretamente com os clientes. Se isso não for possível, convém ser respondida pelo pessoal de vendas, pois de modo geral conhece bem as características do produto e da empresa valorizadas pelos clientes.

#### **4.7.5 Subetapa 4 - Identificar os campos da competição e os coadjuvantes dos concorrentes em cada par produto/mercado**

Concerne a identificar as características das empresas concorrentes em termos de preço, produto, prazo, atendimento e imagem, valorizadas pelos clientes de cada par produto/mercado e que podem ser reconhecidas como diferenciador positivo em relação às características da empresa.

#### **4.7.6 Subetapa 5 - Obter a configuração dos focos e dispersões das armas da competição nos campos da competição e nos coadjuvantes em estudo para cada par produto/mercado**

No cumprimento das subetapas anteriores, foram identificados os segmentos do mercado de clientes para cada produto e, para cada par produto/mercado, os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa e dos concorrentes e as características do produto e da empresa valorizadas e preferidas pelos clientes.

Cabe agora obter a configuração dos focos e dispersões das armas da competição nos campos da competição e nos coadjuvantes em estudo. Os campos em estudo são os que foram citados em qualquer das subetapas anteriores e outros que a empresa julgar conveniente analisar.

Para calcular os valores do foco e da dispersão das armas nos campos é indispensável:

- 1) Determinar o conjunto das armas da competição da empresa.
- 2) Classificar as armas da competição segundo sua relevância para a competição em determinado campo em armas relevantes, semirrelevantes e irrelevantes.
- 3) Avaliar a intensidade das armas.
- 4) Calcular as variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão.
- 5) Calcular a variável aproveitamento.

Para formular a estratégia competitiva de negócio é necessário considerar também o estágio de evolução do mercado, pois os campos da competição se alteram dependendo do estágio: emergência, crescimento, maturidade ou declínio.

Como a estratégia competitiva é caracterizada pelo trinômio produto, mercado e campo, e como a síntese é feita para cada par produto/mercado, basta resumir os campos da competição e os coadjuvantes da empresa e das concorrentes e os valorizados/preferidos pelos clientes.

É conveniente sintetizar, em mapa estratégico semelhante ao quadro 9 na página a seguir, todas as informações produzidas nesta subetapa, com a finalidade de facilitar a sugestão de alternativas de estratégia competitiva de negócio. Este mapa facilita a formulação da estratégia competitiva de negócio exatamente por apresentar, em única folha, o mapa estratégico de cada par produto/mercado.

Quadro 9 - Mapa estratégico para formulação da estratégia competitiva de negócio

<b>Produto:</b>							
<b>Mercado:</b>							
<b>Campos da competição</b>	<b>Preço</b>	<b>Projeto do produto</b>	<b>Qualidade do atendimento</b>	<b>Assistência pós-venda</b>	<b>Prazo entrega do produto</b>	<b>Prazo de atendimento</b>	<b>Imagem do produto e da marca</b>
Valorizados pelo cliente	2°	1°		3°			
Valorizados pelo consumidor							
Do concorrente A	3°	1°					2°
Importação	1°	2°					3°
Nossos atuais		2°		1°			
<b>VARIÁVEIS</b>							
Nosso foco	0,80	0,86	0,74	0,88	0,78	0,72	0,76
Nossa dispersão	0,76	0,68	0,82	0,58	0,73	0,76	0,77
Aproveitamento	0,04	0,18	-0,08	0,30	0,05	-0,04	-0,01

**Fonte:** Contador (2008, p.382)

#### 4.7.7 Etapa 2 - Sugerir alternativas de estratégia competitiva de negócio

Como mencionado, formular a estratégia competitiva de negócio, para o modelo de campos e armas da competição, é definir o produto para cada mercado e escolher os campos da competição e os coadjuvantes para cada par produto/mercado. Geralmente, a empresa escolhe um ou dois campos da competição e um ou dois coadjuvantes para cada par produto/mercado, e procura criar, no comprador, a imagem de ser a melhor empresa nos campos da competição.

O campo coadjuvante tem papel muito importante na estratégia empresarial. Há consenso entre os autores que tratam de estratégia que o sucesso da empresa advém da diferenciação. E como as empresas se diferenciam? Elas se diferenciam por meio de produto adequado ao mercado a que se destina e escolha adequada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado. Se a empresa decidir competir em preço, precisa ter produto adequado ao mercado que valoriza preço baixo.

Se a empresa decidir competir em projeto do produto, deve ter produto adequado ao mercado que valoriza características inovadoras. Se a empresa decidir competir em imagem do produto e da marca, convém ter produto adequado ao mercado que valoriza imagem.

#### **4.8 DECIDIR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO**

O processo de decisão racional normalmente é constituído pelas sete etapas, citadas no quadro 10:

Quadro 10 – Etapas do processo de decisão racional

- 1) Identificação do problema e sua definição ou equacionamento da forma mais precisa possível;
- 2) Definição dos objetivos;
- 3) Coleta das informações necessárias à solução do problema;
- 4) Preparação exaustiva de alternativas de solução;
- 5) Avaliação das consequências de cada alternativa;
- 6) Definição de critérios de decisão;
- 7) Decisão, que consiste na escolha da alternativa que melhor atinja os objetivos.

**Fonte:** Contador (2008, p. 397)

Esse processo tem por finalidade obter a solução ótima. Várias são as técnicas desenvolvidas pela Estatística e pela Pesquisa Operacional para se chegar à solução optimal.

Entretanto, esse não é o processo da decisão estratégica. Para entender o processo, é essencial retomar a obra de Herbert A. Simon que, com a publicação em 1947 do livro *Administrative behavior*, acabou criando a Teoria da Decisão. Voltou ao tema no livro seguinte, *Organizations*, em coautoria com March (1958). Em razão de sua obra, era reconhecido e respeitado no mundo acadêmico, mas ficou mundialmente famoso ao ganhar o Prêmio Nobel de Economia de 1978. O modelo do homem racional que almeja a solução optimal, afirmam MARCH e SIMON (1967), impõe ao processo de decisão três condições extremamente importantes e difíceis de serem atendidas, pois pressupõe:

- 1) Que todas as alternativas de escolha sejam dadas;
- 2) Que todas as consequências associadas a cada uma das alternativas sejam conhecidas;
- 3) Que o homem racional possua completa classificação por ordem de utilidade de todos os possíveis conjuntos de consequências.

Além desses questionamentos, os autores afirmam que os ambientes organizacional e social em que se encontra o tomador de decisão determinam as consequências que ele irá antever e as que não preverá; as alternativas que vai considerar e as que vai ignorar. Além disso, deve decidir primeiro o critério que governará a escolha, pois encontrar a alternativa ideal é problema radicalmente diferente de encontrar alternativa satisfatória. Como, segundo os autores, é impossível ter acesso a todas as informações necessárias, ou quando é possível, o custo é muito elevado, concluem: "Todo processo decisório humano ocupa-se da descoberta e seleção de alternativas satisfatórias; somente em casos excepcionais preocupa-se com a descoberta e seleção de alternativas optimais". Dessa forma fundamentam o que ficou conhecido como "modelo da racionalidade limitada", que se contrapõe ao modelo do homem racional.

March e Simon (1967) propõem o modelo da racionalidade limitada devido aos limites cognitivos da racionalidade, mas reconhecem a superioridade do modelo da racionalidade absoluta para obter decisão melhor. O processo de formulação da estratégia competitiva pelo modelo de campos e armas da competição foi desenvolvido nessa linha de raciocínio: procurar alargar os limites cognitivos da racionalidade.

Partindo do pressuposto de que o cérebro humano não tem capacidade cognitiva para processar grande quantidade de informações por causa das suas limitações, o modelo de campos e armas da competição condensa grande quantidade de informações em algumas variáveis:

- a estratégia competitiva de negócio condensa-se na combinação dos 14 campos da competição para cada par produto/mercado;
- a estratégia competitiva operacional resume-se na definição da intensidade das armas da competição para os campos da competição e para os coadjuvantes escolhidos pela empresa;
- as forças e fraquezas consolidam-se no maior ou menor valor da variável foco;
- as eficiências são representadas pelos valores baixos da variável dispersão;
- a relação eficácia/eficiência é retratada pela variável aproveitamento.

#### **4.9 - DEFINIR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA OPERACIONAL**

Nessa etapa devem-se definir as medidas administrativas necessárias ao aumento da intensidade das armas relevantes e semirrelevantes (e eventualmente as indispensáveis à redução da intensidade das armas irrelevantes).

Três recomendações são importantes para a definição da estratégia competitiva operacional: dar proeminência à área operacional, adotar modelo de administração participativa e buscar ganhos expressivos.

##### **4.9.1 Plano de investimentos**

Definir a estratégia competitiva operacional é definir as medidas administrativas necessárias ao aumento da intensidade das armas relevantes e das semirrelevantes (e eventualmente as necessárias para a redução da intensidade das armas irrelevantes) de acordo com o prescrito neste capítulo. É atribuição da Assessoria de Inteligência Competitiva.

Essas medidas devem se consubstanciar num plano de investimentos, imprescindivelmente submetido à aprovação da alta administração. Uma vez aprovado, caberá à Assessoria de Inteligência Competitiva coordenar a implementação das medidas, conforme exposto mais adiante.

Para definir a intensidade das armas que embasa o plano de investimentos, deve-se atender a determinados critérios, alguns dos quais são citados a seguir.

Verificação da necessidade de inclusão de alguma arma necessária apenas para o conjunto dos pares produto/mercado. A estratégia competitiva de negócio é formulada para cada par produto/mercado. Se, por um lado, isso chama a atenção da empresa para o fato de a estratégia competitiva de negócio ser diferente para cada par produto/mercado, por outro cria dificuldade: a análise das armas feita individualmente para cada par produto/mercado pode não levar em consideração algumas armas necessárias para o conjunto dos pares produto/mercado.

É o caso da arma flexibilidade para trocar de produtos. Quando a análise é feita apenas para um par produto/mercado, não é preciso trocar de trocar de produto. Nessa situação, ou a arma não foi incluída no conjunto das armas da competição da empresa ou, se incluída, foi classificada como irrelevante, por ser desnecessária. Isso pode acarretar distorções graves.

#### 4.9.2 Critérios para decidir a intensidade das armas

Para decidir sobre a intensidade das armas, alguns critérios devem, na medida do possível, ser obedecidos. Os critérios mais frequentemente adotados são apresentados no quadro 11:

Quadro 11 – Critérios para decidir sobre a intensidade das armas

Critério 1: priorizar o aumento da intensidade das armas relevantes que tenham maior relevância conjunta. Assim, a melhoria numa arma amplia o foco das armas em vários campos.

Critério 2: aumentar a intensidade das armas relevantes que estejam com baixa intensidade. Assim, a empresa passa a ter armas relevantes mais equilibradas. Este critério é também econômico, pois, de modo geral, aumentar a intensidade de uma arma que esteja com baixa intensidade exige menor investimento do que elevar a de uma que esteja com alta intensidade.

Critério 3: elevar a intensidade das armas relevantes que exijam menor investimento. Assim, aumenta-se o foco a um mínimo custo.

Critério 4: aumentar a intensidade das armas relevantes cuja implementação seja mais rápida. Assim, a empresa usufrui mais cedo dos benefícios de competitividade mais alta.

Critério 5: tornar maior a intensidade das armas relevantes cuja implementação seja mais fácil.

Critério 6: diminuir a intensidade das armas irrelevantes. Assim, a empresa reduzirá seus custos operacionais sem prejuízo de sua competitividade, pois a dispersão não a afeta. É muito comum as empresas se desfazerem de ativos e deixarem de realizar atividades que não tenham caráter estratégico. Em oposição, há outras empresas que não desinvestem, assentadas na hipótese de futuro aproveitamento.

**Fonte:** Contador (2008, p. 405)

Esses critérios são fundamentados na tese do modelo de campos e armas da competição. Como há correlação forte ou muito forte entre o foco e o grau de competitividade das empresas, em princípio não há distinção entre aumentar a intensidade de uma ou de outra arma desde que ambas sejam relevantes.

#### **4.10 IMPLEMENTAR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

A estratégia competitiva de negócio não é implementável *per se*, pois ela não passa de uma ideia. Ela é implementada por meio de estratégia competitiva operacional, esta sim implementável por ser formada por medidas administrativas.

O fato de a estratégia competitiva de negócio ser implementada por meio da estratégia competitiva operacional justifica a importância, tão decantada, do alinhamento da última à primeira, ou seja, do alinhamento das armas da competição aos campos, da competição e coadjuvantes, escolhidos pela empresa.

Cabe à Assessoria de Inteligência Competitiva preparar o plano de investimentos que consubstancie as medidas fundamentais ao aumento da intensidade das armas relevantes e das semirrelevantes (e eventualmente as necessárias para a redução da intensidade das armas irrelevantes), definidas pela estratégia competitiva operacional.

#### **4.11 CONTROLAR OS RESULTADOS DA ESTRATÉGIA ADOTADA**

É interessante observar que há dois tipos de controle: o interno (controle dos resultados da estratégia competitiva operacional adotada) e o externo (controle dos resultados da estratégia competitiva de negócio adotada). Deve-se:

- monitorar e avaliar o comportamento dos clientes à nova estratégia
- monitorar e avaliar as reações dos concorrentes
- alterar a estratégia competitiva de negócio e a operacional conforme o comportamento dos clientes e as reações dos concorrentes
- retomar o processo sempre que houver movimento competitivo ou alteração no ambiente empresarial

Com respeito aos momentos, a formulação ou reformulação da estratégia competitiva são necessárias quando surge oportunidade, ameaça ou desejo de tornar-se mais competitiva ou se constatada insatisfação do proprietário com a situação atual.

Com respeito às situações, há três fatores importantes a considerar: indústria em que está inserida a empresa, mercado comprador e linha de produtos.

Recomendações sobre o controle da estratégia:

- definir os parâmetros mundiais de comparação – no mundo globalizado, a empresa compete internacionalmente, por isso precisa preparar-se, pois a cada dia o confronto competitivo é maior;
- pesquisar o cliente – pesquisar suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios. Para a empresa alcançar sucesso nos dias atuais deve priorizar o cliente.

#### **4.12 COMPORTAMENTO DE COMPRA DO CONSUMIDOR E MÉTODOS DE DECISÃO DE COMPRA**

Para bem poder decidir sobre a estratégia competitiva e fixar o preço, a empresa precisa conhecer o comportamento de compra do consumidor, mesmo aquele cujo cliente é empresarial, mas o comprador final é o consumidor.

Conhecer o comportamento de compra do consumidor é necessário para dele a empresa tirar proveito. Segundo Richers (1984), o comportamento do consumidor caracteriza-se pelas atividades mentais e emocionais realizadas na seleção, compra e uso de produtos e serviços para satisfação de necessidades e desejos.

O comportamento de compra organizacional é diferente do comportamento de compra do consumidor, pois geralmente é técnico e profissional.

O processo de decisão racional de compra é normalmente constituído de cinco etapas:

- 1) Tomada de consciência do problema e identificação da necessidade de compra;
- 2) Coleta de informações sobre possíveis soluções;
- 3) Identificação ou formulação de alternativas;
- 4) Avaliação das alternativas; avaliação da decisão em situações nas quais há incerteza, insuficiência de informações e oponentes com reações imprevisíveis. Se o agente dispuser de todas as informações relevantes, resolverá com lógica e será vencedor. Caso contrário, vai decidir, pois não pode ser lógico e correrá riscos.
- 5) Avaliação da decisão.

Para que a estratégia competitiva seja bem-sucedida, é necessário considerar, entre tantas outras variáveis, quem decide a compra e seu processo de decisão. O processo e os métodos de decisão de compra variam em decorrência da quantia financeira envolvida, da periodicidade da compra, do poder aquisitivo do cliente (se ele for consumidor), da quantidade de produtos substitutos etc. A seguir são citados os principais métodos de decisão de compra, segundo Contador (2008, p.373):

- método dos pontos: o comprador atribui pontos de zero a dez para cada atributo, segundo seus critérios, e decide pela alternativa que apresentar maior número de pontos.
- método de custo/benefício: uma pessoa só adquirirá um produto se a relação custo/benefício for menor do que um, ou seja, se o valor atribuído aos custos for menor do que a valia atribuída aos benefícios (sendo o preço apenas uma das variáveis consideradas).
- método dos critérios qualificadores e decisivos: estabelecer o patamar mínimo aceitável para o cliente considerar a possibilidade de adquirir o produto. Os critérios decisivos são os determinantes da decisão de compra.
- outros métodos de decisão de compra: Teoria da Decisão, Teoria dos Jogos, Simulação e Engenharia e Análise do Valor não foram desenvolvidas com a finalidade específica de ser utilizadas no processo de decisão de compra; entretanto, podem ser utilizadas para esse fim.

## **CAPÍTULO 5**

### **FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PARA AS UNIDADES DA REDE ITALY**

Segundo Lakatos E Marconi (2009), uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa.

Para Best (1972), a análise "representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação". A importância dos dados não está em si mesmos, mas em proporcionarem respostas às investigações.

Análise e interpretação são atividades distintas, mas estreitamente relacionadas e, como processo, envolvem duas operações (TRUJILLO, 1974):

1. Análise (ou explicação) é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Essas relações podem ser estabelecidas em função de suas propriedades relacionais de causa e efeito.

2. Interpretação é a atividade intelectual que procura dar significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Em geral, a interpretação denota a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema.

#### **5.1 SOBRE AS UNIDADES ITALY**

A administração das unidades Italy é realizada por profissionais, tendo como gerentes duas mulheres e um homem, na faixa etária entre 28 e 30 anos. Dois dos gerentes são formados em Educação Física com pós-graduação, e uma em Administração de Empresas. Apresentam estilo de liderança democrático, debatendo as diretrizes com o grupo e estimulando a participação de todos na administração.

A unidade mais antiga, a de São Bernardo do Campo, fundada em 1988, possui 6000 m<sup>2</sup> e uma piscina de 15x7m, com 1,80 m de profundidade. Posteriormente, foi inaugurada a unidade Santo André, em 2005, com 2000 m<sup>2</sup> e sem piscina. A unidade mais recente é a de São Caetano

do Sul, inaugurada em 2006, com 4000 m<sup>2</sup> e piscina de 25x8,5m, com profundidade de 1,45m, com característica inovadora: teto de vidro. Os equipamentos predominantes nas três unidades são de última geração, das marcas *Total Health*, *Righetto*, *Biotech* e *Life Fitness*.

Os recursos disponibilizados para o investimento anual são 70% próprios e 30% de terceiros (bancos e financiadoras). A porcentagem do faturamento aplicado em propaganda é em torno de 5%.

A tabela 6 apresenta em números percentuais o quanto cada modalidade representa ao total (100%) dos alunos atendidos:

**Tabela 6** – Distribuição dos alunos por modalidade

<b>Modalidade</b>	<b>Santo André</b>	<b>São Caetano</b>	<b>São Bernardo</b>
Natação	-	40%	10%
Musculação	70%	29%	40%
Ginástica	20%	25%	40%
Hidroginástica	-	5%	10%
Pilates	10%	1%	-

As três unidades têm o mesmo horário de funcionamento:

- Segunda a sexta, das 5h55 à meia-noite;
- Sábados, das 8h às 17h.
- Domingos, das 10h às 14h.

Os planos de pagamento são desenvolvidos pelo diretor (proprietário). As aulas são criadas pelos coordenadores de cada departamento, em conjunto com os professores. Se os alunos não fecharem contrato na hora, a academia oferece brinde (chaveiro, camiseta e touca), ou aula cortesia (de 1 a 7 dias). Não houve fusão nem desmembramento da Italy.

A tabela 7, a seguir, mostra a percepção da empresa sobre seu posicionamento. Foi atribuída nota 10 ao melhor concorrente, e os gerentes deram nota (numa escala de 0 a 10) a cada aspecto a seguir:

**Tabela 7 – Percepção da empresa**

<b>Aspecto</b>	<b>Santo André</b>	<b>São Caetano</b>	<b>São Bernardo</b>
Qualidade da natação	-	10	9
Qualidade da hidroginástica	-	6	7
Qualidade da musculação	10	7	9
Qualidade da ginástica	10	7	10
Qualidade do pilates	10	5	-
Qualidade do atendimento	10	8	9
Rapidez no atendimento	10	7	8
Imagem da empresa	10	7	9

## **5.2 ENTENDENDO O NEGÓCIO**

A seguir será apresentada a transcrição das respostas do questionário 2 - entendendo o negócio, realizada com o proprietário da rede de academias de ginástica Italy.

### **5.2.1 Objetivos permanentes**

A Italy pretende atender às exigências dos alunos oferecendo instalações limpas, equipamentos em perfeito estado de funcionamento, profissionais habilitados, cumprimento dos horários preestabelecidos no contrato, serviços como nutricionista, readaptação da grade de aulas e eventuais sugestões sobre qualquer aspecto, como horário de funcionamento, estacionamento etc., desde que sejam viáveis ao negócio.

Sobre os mercados de atuação, a Italy pretende atender ao mercado da região do Grande ABC, sem planos de se expandir para São Paulo no momento.

A Italy pretende ter imagem de academia que atende bem aos alunos, na qual as expectativas são atendidas, e principalmente de empresa inovadora no ABC, ou seja, a primeira a ter tratamento de ozônio na piscina, primeira a abrir aos domingos, primeira academia com aulas de ginástica simultâneas, ou seja, a primeira em vários aspectos.

A razão de ser da Italy é, em primeiro lugar, crescer e gerar empregos aos funcionários que colaboraram com o crescimento da empresa, e ser academia-referência em qualidade de vida.

A posição almejada pela Italy é de manter-se como líder no mercado de *fitness*, e a postura quanto à expansão dos negócios é criar novas unidades dentro do Grande ABC. Quanto aos lucros, ela privilegia o lucro a longo prazo, planejando investimentos para tal e reinvestindo a maioria dos ganhos no próprio negócio.

A Italy valoriza o relacionamento com seus funcionários, por meio de políticas de estabilidade de emprego, oportunidades de promoção na carreira e de crescimento profissional; já está estudando um plano de participação nos lucros, para seus colaboradores.

Em relação à responsabilidade social e ética, a Italy adotou o programa “Feliz idade”, pelo qual atende gratuitamente 150 pessoas acima de 58 anos que tenham algum parente aluno da academia. Também apoia a Fundação Abrinq (instituição que tem como missão promover a defesa dos direitos e o exercício da cidadania de crianças e adolescentes), destinando seis mensalidades por mês para a entidade.

A Italy coopera com os concorrentes fornecendo informações sobre fornecedores, equipamentos e práticas com muita transparência, no intuito de fortalecer o setor de *fitness*.

### **5.2.2 Entender o macroambiente empresarial**

O ambiente político e legal influencia diretamente o setor de academias, como, por exemplo, a lei que está para ser aprovada, que exigirá a presença de um médico durante todo o período de funcionamento de uma academia. Se aprovada, a lei poderá mudar toda a formulação do preço do serviço de academia, pois o salário de um médico é alto o suficiente para afetar a mensalidade, e alteraria muito o funcionamento do negócio. Pelo lado positivo, o Conselho Regional de Educação Física (CREF) é órgão criado para regularizar a situação dos profissionais de Educação Física, e indiretamente ajudou a diminuir a concorrência desleal que existia, pois

algumas academias trabalhavam com professores não formados, oferecendo serviço muito mais barato e sem qualidade. Após a criação do CREF, as academias começaram a ser fiscalizadas, o que terminou com a concorrência desleal, além de reduzir o risco de acidentes gerados por má instrução.

O ambiente econômico influencia significativamente, em especial quando o país atravessa períodos de crise, pois a academia ainda é considerada, por parcela de seus usuários, como serviço supérfluo, ou seja, na hora de o pai de família fazer o orçamento, se precisar cortar despesas não hesitará em suprimir a academia. Outro exemplo de influência da economia na academia foi o período do apagão: os alunos, para reduzir o consumo de energia elétrica em sua residência, tomavam banho na academia, transferindo o problema.

O ambiente tecnológico afeta a Italy com grande intensidade, pois os equipamentos evoluem em velocidade muito acelerada. Em 1988, quando a Italy foi inaugurada, não existia esteira elétrica. Hoje há variedade imensa. As esteiras possuem tela de LCD, inclinação para simular subidas em morros, e existem esteiras que emitem aroma, ou seja, a competição está cada vez maior no âmbito tecnológico. Outro exemplo que ilustra a evolução tecnológica é o fato de a Italy possuir uma rádio interna, com todo o conteúdo personalizado, na qual são divulgados eventos, promoções e serviços da academia, além de músicas, conforme o perfil de clientes de cada horário.

As alterações no ambiente social e cultural afetam a Italy. Hoje, os meios de comunicação bombardeiam o público com estereótipos de pessoas com corpo malhado, dentro de um padrão estético, ou seja, o culto ao corpo favorece as academias de ginástica, pois as pessoas que estão acima do peso são vistas como fora do “padrão” de beleza.

### **5.2.3 Entender a estrutura da indústria e identificar os disputantes do sucesso**

Existe a possibilidade constante de novos concorrentes entrarem no mercado. Se a pessoa possui capital, disposição e conhecimento, já se coloca em condições de entrar no mercado. Também há a possibilidade das mega-academias de São Paulo abrirem filiais no Grande ABC. Por enquanto, existe apenas uma - a Bio Ritmo, mas no passado a Runner abriu filial em Santo André (não conseguiu se manter e fechou em menos de três anos de existência).

Os clientes têm poder de negociação moderado, pois a Italy possui preço competitivo em relação à concorrência, e não barganha no momento de fechamento do contrato, pois segue a política de não oferecer descontos sobre o preço de balcão, ou seja, não há margem para negociação.

Os fornecedores, na maioria, não possuem significativo poder na negociação, porque o mercado está muito competitivo. Por exemplo, no fornecimento dos equipamentos de musculação, a Italy possui cinco fornecedores pré-selecionados, prontos a atendê-la. Alguns outros fornecedores reinam absolutos, como os de energia elétrica e água, por se tratar de monopólios no fornecimento.

Hoje, a ameaça de produtos substitutos às academias é relativamente baixo, porque elas oferecem condições difíceis de ser imitadas. Por exemplo, os clubes poderiam ser serviços substitutos, mas o foco deles é na área social, e por isso não efetuam investimentos maciços na estrutura, como o caso das academias. As academias montadas dentro de condomínios apresentam instalações modestas, não têm instrutores, poucos frequentadores, o que se opõe à realidade das academias nas quais o fluxo é muito grande. As academias em empresas também perdem para as academias tradicionais, porque são frequentadas por colegas de trabalho, o que não permite que o aluno se desligue do trabalho e faça sua atividade física tão tranquilamente quanto em uma academia fora de empresa.

A rivalidade entre as empresas é moderada e respeitosa. Há valor médio de mercado e não tem sido praticada guerra de preços. Existem academias bem administradas dentro do ABC, e a concorrência acontece de forma natural e impulsiona a melhorar seu serviço. De maneira geral, a concorrência tem sido ética. Ética no sentido do dever obedecer as normas da boa convivência no campo competitivo, ou seja, no comportamento prático-moral, como bem esclarece Boff (2000, p.41):

A este comportamento prático-moral, que já se encontra nas formas mais primitivas de comunidade, sucede posteriormente - muitos milênios depois - a reflexão sobre ele. Os homens não só agem moralmente (isto é enfrentam determinados problemas nas suas relações mútuas, tomam decisões e realizam certos atos para resolvê-los e, ao mesmo tempo, julgam ou avaliam de uma ou de outra maneira estas decisões e estes atos), mas também refletem sobre esse comportamento prático e o tomam como objeto da sua reflexão e de seu pensamento.

Dá-se assim a passagem do plano da prática moral para o da teoria moral, ou em outras palavras, da moral efetiva, vivida, para a moral reflexa. Essa prática moral presente na competição entre as academias do ABC favorece o desenvolvimento e aperfeiçoamento dessa atividade de negócios.

#### **5.2.4 Entender alunos e funcionários**

O relacionamento entre a academia e os alunos se desenvolve da melhor maneira possível, é ético e existe alto nível de fidelidade. A Italy possui alunos com mais de dez anos na academia. Há relação de confiança: a academia sempre leva em consideração sugestões e críticas dos alunos, tentando elevar o nível de seu serviço ao máximo.

Os fornecedores desenvolvem relações amistosas e duradouras. Mesmo havendo fornecedores alternativos, normalmente não são utilizados. Alguns fornecedores estão com a Italy há muito tempo, e existe relação de amizade.

### 5.3 IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO E CAMPOS COADJUVANTES

Por meio do Questionário 3 (Apêndice 39) – identificação dos campos da competição, respondido pelos gerentes e equipe de atendimento e vendas, foram identificados os campos da competição e coadjuvantes de cada unidade da Italy, dos principais concorrentes e os mais valorizados pelos alunos, conforme os quadros (12, 13 e 14) a seguir:

**Quadro 12** – Campos da competição da Italy Santo André e das principais concorrentes

<b>Empresa</b>	<b>Campo da competição</b>	<b>Campo coadjuvante</b>	<b>Campo coadjuvante</b>
<b>ITALY SANTO ANDRÉ</b>	Qualidade das aulas	Preço	Imagem das aulas e da marca
<b>BIO RITMO</b>	Imagem das aulas e da marca	Qualidade do atendimento	Acesso à academia
<b>O2</b>	Qualidade das aulas	Qualidade do atendimento	Imagem em responsabilidade social
<b>LÓTUS</b>	Prêmio e/ou promoção	Condições de pagamento	Projeto das aulas
<b>JOÃO CAETANO</b>	Diversidade das aulas	Acesso à academia	Prêmio e/ou promoção
<b>VALORIZADO PELOS ALUNOS</b>	Acesso à academia	Qualidade no atendimento	Qualidade das aulas

**Quadro 13 – Campos da competição da Italy São Caetano do Sul e das principais concorrentes**

<b>Empresa</b>	<b>Campo da competição</b>	<b>Campo coadjuvante</b>	<b>Campo coadjuvante</b>
<u>ITALY SÃO CAETANO</u>	Preço	Acesso à academia	Imagem das aulas e da marca
TRIATLON	Imagem de empresa confiável	Condições de pagamento	Diversidade das aulas
O2	Diversidade das aulas	Prêmio e/ou promoção	Condições de pagamento
ÁGILIS	Imagem de empresa confiável	Qualidade das aulas	Preço
BIO RITMO	Qualidade do atendimento	Prazo do atendimento	Imagem de empresa confiável
VALORIZADO PELOS ALUNOS	Qualidade das aulas	Acesso à academia	Qualidade do atendimento

**Quadro 14 – Campos da competição da Italy São Bernardo do Campo e das principais concorrentes**

<b>Empresa</b>	<b>Campo da competição</b>	<b>Campo coadjuvante</b>	<b>Campo coadjuvante</b>
<u>ITALY SÃO BERNARDO</u>	Preço	Acesso à academia	Prazo do atendimento
TOP SPIN	Prêmio e/ou promoção	Diversidade das aulas	Acesso à academia
TEN SPORTS	Acesso à academia	Diversidade das aulas	Preço
JOÃO CAETANO	Diversidade das aulas	Acesso à academia	Prêmio e/ou promoção
BIO RITMO	Imagem das aulas e da marca	Qualidade do atendimento	Acesso à academia
VALORIZADO PELOS ALUNOS	Projeto das aulas	Diversidade das aulas	Qualidade das aulas

#### **5.4 AVALIAR A RELEVÂNCIA DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO, CALCULAR AS VARIÁVEIS INTENSIDADE MÉDIA DAS ARMAS, FOCO E DISPERSÃO, PARA CADA CAMPO DA COMPETIÇÃO E COADJUVANTE DE CADA UNIDADE ITALY**

A determinação da relevância das armas é um dos pontos centrais do CAC. É necessário classificar as armas da competição da empresa segundo sua relevância para o alcance das vantagens competitivas almejadas por ela. As armas são classificadas como relevantes, semirrelevantes e irrelevantes.

A relevância da arma para a competitividade da empresa é o critério para identificar se uma arma da competição deve ou não ser utilizada para competir num campo. Ou seja, é o campo da competição que determina se uma arma da competição da empresa é ou não relevante para a competição. Nas planilhas 7 a 41 (Apêndice 1 a 36) o par (1; 0) valor indica que a respectiva arma é relevante, sendo que 1 contribui para o foco e 0 não gera dispersão. O par (0; 0) indica que a arma é semirrelevante, evidenciando que ela não contribui para o foco e nem para a dispersão. O par (0; 1) indica que a arma é irrelevante, sendo que o número 1 significa que ela gera dispersão, e o número 0 que não contribui para o foco.

O método para o cálculo das variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão é simples. Para facilitar foram utilizadas planilhas Excel. O valor da intensidade de cada arma foi extraído diretamente do questionário respondido. O foco é obtido pela multiplicação da intensidade da arma pela relevância da arma (zero ou um), o que significa considerar apenas a intensidade das armas relevantes, enquanto a dispersão é calculada pela multiplicação da intensidade da arma pela relevância (zero ou um) da arma, o que significa considerar apenas a intensidade das armas irrelevantes.

Foram necessárias 36 planilhas (que se encontram no Apêndice 1 a 42 desta dissertação) para calcular as variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão. Esse grande número de planilhas deve-se ao fato de ser necessária uma planilha para cada campo e para cada unidade da Italy.

## 5.5 DIRETRIZES GERAIS PARA A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO

As diretrizes seguintes são as sugeridas por Contador (2008). Algumas diretrizes gerais para a formulação da estratégia competitiva de negócio são incompatíveis entre si, o que leva à conclusão óbvia: cabe ao decisor escolher qual delas adotar.

**Diretriz 1:** escolher campos da competição e coadjuvantes na mesma ordem daqueles valorizados pelos clientes.

**Diretriz 2:** escolher campos de forma a obedecer à ordem decrescente dos focos.

**Diretriz 3:** comparar a empresa com as concorrentes em termos das características do produto, dos campos nos quais o produto compete, das vulnerabilidades, do ímpeto competitivo e da posição competitiva.

**Diretriz 4:** escolher os campos na ordem decrescente do aproveitamento. Baixa dispersão representa pequeno desperdício de esforços e recursos, o que retrata eficiência.

**Diretriz 5:** procurar não eleger campos da competição incompatíveis entre si, como preço e qualidade.

**Diretriz 6:** decidir sobre o uso ou intensificação do uso de produtos coadjuvantes.

**Diretriz 7:** levar em consideração o nível de satisfação dos concorrentes com sua posição competitiva e com sua rentabilidade e avaliar suas possíveis reações.

**Diretriz 8:** levar em consideração o nível de turbulência do ambiente empresarial.

**Diretriz 9:** avaliar como as alternativas de estratégia afetam e são afetadas pela estrutura da indústria.

**Diretriz 10:** verificar se a estratégia competitiva de negócio levará a empresa a alcançar seus objetivos permanentes fixados pelo proprietário e se atenderá aos interesses dos *stakeholders* mais influentes.

## **5.6 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA UNIDADE DE SANTO ANDRÉ**

Até esta etapa, terá sido coletada, tratada e analisada grande quantidade de informação; portanto é imprescindível sintetizar num mapa estratégico todas as informações produzidas com a finalidade de facilitar a sugestão de alternativas de estratégia competitiva de negócio.

Como a estratégia competitiva de negócio é caracterizada pelo trinômio produto, mercado e campo, e como a síntese é feita para cada par produto/mercado, basta resumir os campos da competição e os coadjuvantes da empresa e dos concorrentes e os valorizados pelos clientes.

Essa tabela facilita a formulação da estratégia competitiva de negócio exatamente por apresentar, numa única folha, um mapa estratégico de cada par produto/mercado.

Na última linha de cada mapa estratégico serão propostos um campo principal e dois coadjuvantes, e logo a seguir a justificativa para cada decisão.

**Tabela 8 – Mapa estratégico da Italy Santo André**

<b>Produto:</b> Academia de ginástica – Italy - unidade Santo André. <b>Mercado:</b> região do Grande ABC, todas as faixas etárias.												
<b>Campos da Competição</b>	Preço	Condições de pagamento	Prêmio e/ou promoção	Projeto das aulas	Qualidade das aulas	Diversidade das aulas	Acesso à academia	Qualidade do atendimento	Prazo de atendimento	Imagem das aulas e marca	Imagem de empresa confiável	Imagem em responsab. social
<b>Italy Santo André</b>	2°				1°					3°		
Valorizados pelo cliente	2°				3°		1°					
Bio Ritmo							3°	2°		1°		
O2					1°			2°				3°
Lótus		2°	1°	3°								
João Caetano			3°			1°	2°					
<b>VARIÁVEIS: Italy Santo André</b>												
Foco	0,90	0,89	0,86	0,83	0,84	0,84	0,80	0,87	0,88	0,87	0,89	0,90
Dispersão	0,88	0,87	0,87	0,92	0,92	0,92	0,90	0,91	0,90	0,91	0,84	0,91
Aproveitamento	0,02	0,02	-0,01	-0,09	-0,08	-0,08	-0,10	-0,04	-0,02	-0,04	0,05	-0,01
<b>Ordem decrescente dos focos</b>	1°	2°	5°	7°	6°	6°	8°	4°	3°	4°	2°	1°
<b>Ordem decrescente dos aproveitamentos</b>	2°	2°	3°	7°	6°	6°	8°	5°	4°	5°	1°	3°
<b>Campo proposto</b>	1°				2°					3°	3°	

5.6.1 Mapa estratégico da unidade Italy de Santo André

### **5.6.2 Justificativa para a escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes da unidade Santo André**

Alguns critérios foram adotados na escolha. O primeiro a ser considerado é que a diferença dos focos era muito pequena e, portanto, não significativa, o que não permite levar em consideração primordialmente a diretriz 2 (escolher campos de forma a obedecer à ordem decrescente dos focos). Foi adotado como critério principal a diretriz 1 (escolher campos da competição e coadjuvantes na mesma ordem daqueles valorizados pelos clientes). Em relação à diretriz 3 (comparar a empresa com as concorrentes em termos das características do produto, dos campos nos quais o produto compete, das vulnerabilidades, do ímpeto competitivo e da posição competitiva.), foi decidido que pelo fato dos focos serem altos, a unidade Santo André deve optar pelo confronto com seus concorrentes. Também foi levada em consideração a diretriz 5 (procurar não eleger campos da competição incompatíveis entre si).

Foi proposto como primeiro campo da competição o preço, porque se apresentou como o segundo campo mais valorizado pelos clientes, com 26,66% dos votos pesquisados (diretriz 1), e também por ser o campo da competição que possui maior foco (0,90). Competir em preço é ter, ou almejar ter, preço menor do que o preço dos produtos dos concorrentes.

Vale ressaltar que o campo da competição mais valorizado pelos clientes foi o acesso à academia (30% dos votos), mas não vale a pena propor para a Italy competir nesse campo porque a decisão de competir é tomada pelo proprietário no momento do início do negócio, quando escolhe o ponto comercial, e mudança de localização, apesar de não ser impossível, seria muito dispendiosa à empresa e desnecessária no caso da Italy Santo André, instalada em um ponto muito bom na rua das Figueiras, bairro Jardim – o bairro mais nobre da cidade. A rua é ocupada por dezenas de comércios, como restaurantes, casas noturnas, escolas de idiomas, hipermercado, entre outros, e é também rua que serve de ligação de Santo André a São Caetano, ou seja, localização muito privilegiada.

Ainda sobre o campo preço, vale dizer que ele se apresenta como segundo melhor em aproveitamento, e já é um campo no qual a Italy Santo André compete (segundo campo coadjuvante), ou seja, não serão necessários altos investimentos para mudança de campo.

O segundo campo coadjuvante proposto foi qualidade das aulas, o terceiro mais valorizado pelos clientes, e também por possuir ótimo foco (0,84). Competir em qualidade das aulas é oferecer, ou almejar oferecer, aulas que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes, nos mais diversos critérios por ele valorizados, como visual, funções a cumprir, desempenho, qualidade dos materiais, entre outros. A decisão remete à diretriz 5, que sugere serem evitados campos contraditórios, como preço e qualidade; porém, neste estudo não foi possível evitar essa escolha, pois a unidade de Santo André é a mais próxima da Bio Ritmo, concorrente mais forte da região do Grande ABC, o que imprime caráter de altíssima competição, e impõe que a empresa encontre a melhor relação custo-qualidade para oferecer aos clientes. A Bio Ritmo é a única rede de “mega academias” - como se diz no mercado quando se trata de redes que abrangem o âmbito nacional com academias de grande porte para o público A - inserida no ABC.

O terceiro campo coadjuvante proposto foi simultaneamente imagem das aulas e da marca e imagem de empresa confiável, pelo fato de esse ser o primeiro campo da competição do principal concorrente (diretriz 3 – confronto), e ao mesmo tempo ser o primeiro campo coadjuvante atual da Italy, e os focos são muito bons (0,87 e 0,89). Competir em imagem das aulas e da marca e imagem de empresa confiável é oferecer, ou almejar oferecer, aulas que o cliente julgue ter melhor imagem que as aulas dos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível das aulas e da marca mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos alunos, clientes, funcionários, fornecedores e membros da sociedade.

Portanto, a proposta de campos da competição e campos coadjuvantes será preço, qualidade das aulas e imagem das aulas e da marca, juntamente com imagem de empresa confiável, ou seja, a unidade deverá posicionar-se como academia de boa relação custo-qualidade e trabalhar sua imagem em torno desses atributos.

### 5.6.3 Cálculo do foco conjunto e dispersão conjunta

Tomada a decisão sobre o campo da competição e sobre os campos coadjuvantes, deve-se discutir a estratégia competitiva operacional; Definir a estratégia operacional é definir as medidas administrativas necessárias ao aumento da intensidade das armas relevantes e das semirrelevantes (e eventualmente as necessárias para a redução das armas irrelevantes). Para tanto, é necessário analisar conjuntamente os vários campos escolhidos, pois a intensidade da arma a ser proposta varia em decorrência do campo ser da competição ou coadjuvante.

Além disso, é necessário conhecer o valor do foco e da dispersão para o conjunto dos campos. A razão disso é porque como uma mesma arma pode ser relevante para um campo e irrelevante para outro, a análise de apenas um campo, quando a empresa atua em vários campos, distorce o valor do foco conjunto e gera alto valor da dispersão por causa das armas, irrelevantes para esse campo, mas relevantes para outro.

Assim, é necessário calcular o foco e a dispersão das armas no conjunto formado pelo campo da competição e pelos campos coadjuvantes. A seguir serão apresentadas as planilhas para cálculo do foco conjunto e dispersão conjunta.

Para o cálculo do foco e da dispersão das armas num único campo, as armas relevantes, as semirrelevantes e as irrelevantes são representadas nas colunas Relevante e Irrelevante, respectivamente pelos pares de números (1;0), (0;0) e (0;1). Para o cálculo dos focos conjuntos são introduzidos os pesos, atribuindo-se peso 1,67 às situações de maior relevância, 1,33 às de média relevância e 1 às de menor relevância. Essa situação de menor relevância corresponde à semirrelevância quando se considera apenas um campo da competição, que tinha peso 0.

Nas planilhas seguintes (1 e 2) representam-se as armas relevantes por R, as armas semirrelevantes por S e as armas irrelevantes por I.

Planilha 1 Unidade: Santo André Armas:		Campos					
		Preço	Qualidade das aulas	Imagem	Intensidade da arma	R	I
1	Facilidade de acesso à academia	S	I	I	5	0	0
2	Estacionamento de veículos	R	I	I	5	1,33	
3	Horário de atendimento privilegiado	I	S	S	4		1
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	I	I	R	5	0	0
5	Administração de vendas	R	S	S	3	1,67	
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	S	S	I	3	1	
7	Contrato e condições de pagamento	R	I	I	1	1,33	
8	Serviços complementares	I	S	S	1		1
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	I	S	S	4		1
10	Sistema de fidelização de alunos	R	S	S	1	1,67	
11	Monitoramento da satisfação do aluno	S	R	R	3	1,33	
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	S	R	R	2	1,33	
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	S	R	R	2	1,33	
14	Avaliação das aulas e resultados	S	R	R	2	1,33	
15	Higiene e segurança das aulas	S	R	R	3	1,33	
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	I	R	R	3	1	
17	Gestão da manutenção de equipamentos	R	R	S	3	1,67	
18	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	I	S	S	3	1	
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	R	S	R	5	1,67	
20	Fixação do preço do serviço	R	S	S	5	1,67	
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	I	I	I	5		1
22	Benchmarking externo	R	R	R	5	1,67	
23	Benchmarking interno	I	R	S	5	1	
24	Formulação e alinhamento da est. comp. de negócio e operacional	S	S	S	2	1	
25	Implementação e controle da est. comp. de negócio e operacional	S	S	S	2	1	
26	Liderança da alta administração	S	S	I	2	1	
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	I	S	S	2		1
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	I	R	S	4	1	
29	Definição do processo de marketing	I	I	R	5	0	0
30	Publicidade, propaganda e merchandising	R	I	R	5	1,33	
31	Realização de promoções e eventos	S	I	R	4	1	
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	I	I	R	5	0	0
33	Propriedade intelectual	I	R	R	3	1	
34	Geração de ideias e sugestões	S	R	I	4	1,33	
35	Capacidade de entender o aluno	S	R	R	4	1,33	
36	Concepção e teste da aula	I	R	S	2	1	
37	Lançamento de novas aulas	I	R	R	3	1	
38	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	S	I	I	3	0	0
39	Comportamento ético	I	I	R	3	0	0
40	Cidadania corporativa	I	I	R	3	0	0
41	Administração financeira	R	I	S	1	1,33	
42	Disponibilidade de recursos financeiros	R	S	S	1	1,67	
43	Planejamento de recursos humanos	S	R	I	3	1,33	
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	S	R	I	3	1,33	
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	R	S	I	1	1,67	
46	Sistema de avaliação de pessoal	I	R	S	4	1	
47	Adm. participativa, motiv. de pessoal e sist. de recompensas	I	S	R	3	0	0
48	Integração entre funcionário e academia	S	S	I	4	1	
49	Gestão de talentos	S	R	R	4	1,33	
50	Consultores ou conselheiros externos	I	S	I	5		1
51	Layout ou arranjo físico da piscina	-	-	-	-	-	-
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	-	-	-	-	-	-
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	-	-	-	-	-	-
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	S	R	R	2	1,33	

## Planilha 2 - Unidade: Santo André

Campos: preço + qualidade das aulas + imagem das aulas e marca

Armas:	R	I	Intensidade da arma	Pontuação		
				Foco	Difusão	
1	Facilidade de acesso à academia	0	0	5	0	0
2	Estacionamento de veículos	1,33		5	6,65	0
3	Horário de atendimento privilegiado		1	5	0	5
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	0	5	0	0
5	Administração de vendas	1,67		4	6,68	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	1		4	4	0
7	Contrato e condições de pagamento	1,33		5	6,65	0
8	Serviços complementares		1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno		1	5	0	5
10	Sistema de fidelização de alunos	1,67		5	8,35	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	1,33		3	3,99	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	1,33		5	6,65	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	1,33		5	6,65	0
14	Avaliação das aulas e resultados	1,33		4	5,32	0
15	Higiene e segurança das aulas	1,33		5	6,65	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	1		5	5	0
17	Gestão da manutenção de equipamentos	1,67		3	5,01	0
18	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	1		4	4	0
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	1,67		3	5,01	0
20	Fixação do preço do serviço	1,67		5	8,35	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos		1	5	0	5
22	Benchmarking externo	1,67		4	6,68	0
23	Benchmarking interno	1		3	3	0
24	Formulação e alinhamento da est. comp. de negócio e operacional	1		3	3	0
25	Implementação e controle da est. comp. de negócio e operacional	1		4	4	0
26	Liderança da alta administração	1		5	5	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos		1	5	0	5
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	1		3	3	0
29	Definição do processo de marketing	0	0	4	0	0
30	Publicidade, propaganda e merchandising	1,33		5	6,65	0
31	Realização de promoções e eventos	1		3	9	0
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	0	0	4	8	0
33	Propriedade intelectual	1		5	5	0
34	Geração de ideias e sugestões	1,33		4	5,32	0
35	Capacidade de entender o aluno	1,33		3	3,99	0
36	Concepção e teste da aula	1		4	4	0
37	Lançamento de novas aulas	1		5	5	0
38	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	0	0	5	0	0
39	Comportamento ético	0	0	5	0	0
40	Cidadania corporativa	0	0	4	0	0
41	Administração financeira	1,33		5	6,65	0
42	Disponibilidade de recursos financeiros	1,67		5	8,35	0
43	Planejamento de recursos humanos	1,33		5	6,65	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	1,33		4	5,32	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	1,67		5	8,35	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	1		5	5	0
47	Adm. participativa, motiv. de pessoal e sist. de recompensas	0	0	5	0	0
48	Integração entre funcionário e academia	1		5	5	0
49	Gestão de talentos	1,33		5	6,65	0
50	Consultores ou conselheiros externos		1	2	0	2
51	Layout ou arranjo físico da piscina	-	-	-	-	-
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	-	-	-	-	-
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	-	-	-	-	-
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	1,33		0	0	0
Soma		51,31	6	219	212,57	27
Intensidade média das armas, do foco e da difusão				4,29	0,84	0,90

Vale ressaltar que o foco conjunto (0,84) é menor que os focos individuais (0,90; 0,84; 0,87), e que a dispersão (0,90) também é diferente (0,88; 0,92; 0,91). Essas diferenças ocorreram por causa da mudança no critério de classificação da relevância.

A explicação para as diferenças em relação à dispersão é de outra natureza. Como a empresa quase sempre atua em três ou quatro campos, a dispersão calculada para um único campo geralmente é maior do que a dispersão conjunta, porque algumas armas irrelevantes para o campo são consideradas relevantes para o conjunto dos campos.

#### **5.6.4 Definição das estratégias competitivas operacionais da unidade Santo André**

Definir a estratégia operacional é definir as medidas administrativas necessárias ao aumento da intensidade das armas relevantes e das semirrelevantes (e eventualmente as necessárias para a redução das armas irrelevantes).

Na tabela a seguir estão relacionadas a intensidade atual e a proposta para cada arma. Nas colunas da direita, estão representados com um “x” os critérios levados em consideração na decisão sobre a intensidade proposta às armas.

Para definir a estratégia competitiva operacional, ou seja, para decidir sobre a intensidade das armas, devem ser levados em consideração os seguintes critérios, conforme Contador (2008):

**Critério 1** - priorizar o aumento da intensidade das armas relevantes que tenham maior relevância conjunta.

**Critério 2** - aumentar a intensidade das armas relevantes que estejam com baixa intensidade.

**Critério 3** - elevar a intensidade das armas relevantes que exijam o menor investimento.

**Critério 4** - aumentar a intensidade das armas relevantes cuja implementação seja mais rápida.

**Critério 5** - tornar maior a intensidade das armas relevantes cuja implementação seja mais fácil.

**Critério 6** - diminuir a intensidade das armas irrelevantes.

**Tabela 9-** Definição da estratégia competitiva operacional – Unidade Santo André

Armas da competição		Intensidade da arma		Critério					
		Atual	Proposta	1º	2º	3º	4º	5º	6º
5	Administração de vendas	4	5	x		x		x	
17	Gestão e manutenção de equipamentos	3	5	x		x			
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	3	5	x	x	x		x	
22	<i>Benchmarking</i> externo	4	5	x		x		x	
11	Monitoramento da satisfação do aluno	3	4		x	x	x		
35	Capacidade de entender o aluno	3	4		x	x	x	x	
23	<i>Benchmarking</i> interno	3	5			x	x	x	

Nas próximas páginas estão descritas as ações necessárias para aumentar a intensidade das armas relevantes, para ser verificada a concordância da diretoria da Italy unidade Santo André. A entrevista estruturada com a estratégia de negócio proposta encontra-se no Apêndice 41 desta dissertação.

Quadro 15 – Ações para aumentar a intensidade das armas relevantes. Unidade Santo André.

<p><b>Ações para aumentar a intensidade da arma 5 – administração de vendas de 4 para 5.</b></p> <p>5.1 Contratar consultoria especialista em treinamento de equipe de vendas;</p> <p>5.2 Estabelecer objetivos e metas com incentivos;</p> <p>5.3 Avaliar o desempenho dos vendedores em relação às metas;</p>
<p><b>Ações para aumentar a intensidade da arma 19 Entendimento do negócio e análise da concorrência – de 3 para 5</b></p> <p>19.1 Analisar mensalmente a estrutura da indústria para conhecer os efeitos de cada uma das cinco forças competitivas (poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos alunos, ameaça de novos entrantes e a rivalidade entre concorrentes) e os disputantes do sucesso;</p> <p>19.2 Realizar mensalmente pesquisa concorrencial de preço, de produto, de qualidade e satisfação do aluno.</p> <p>19.3 Identificar os concorrentes atuais.</p> <p>19.4 Identificar os concorrentes potenciais.</p> <p>19.5 Pesquisar o histórico dos fornecedores no intuito de compreendê-los melhor.</p>
<p><b>Ações para aumentar a intensidade da arma 17 – gestão e manutenção de equipamentos de 3 para 5.</b></p> <p>17.1 Estabelecer programa de manutenção corretiva (executada apenas quando há avaria).</p> <p>17.2 Estabelecer programa de manutenção preventiva (feita em períodos predeterminados)</p> <p>17.3 Estabelecer programa de manutenção preditiva (a que se baseia em indícios de problema, por exemplo, equipamento vibrando).</p> <p>17.4 Selecionar fornecedores de manutenção de equipamentos de forma que em eventuais necessidades tenha-se mais de um fornecedor disponível para solucionar o problema imediatamente ou o mais rápido possível.</p>
<p><b>Ações para aumentar a intensidade da arma 22 – Benchmarking externo de 4 para 5</b></p> <p>22.1 Pesquisar mensalmente as concorrentes, por meio de visita pessoal, após autorização dos proprietários, no intuito de identificar as práticas consideradas superiores, considerar a cultura e estratégia da Italy, adaptar e aplicá-las.</p> <p>22.2 Identificar as academias fora do Brasil que são referência, e pesquisar mensalmente, pela Internet, para acompanhar os últimos lançamentos de aulas e equipamentos e instalações.</p> <p>22.3 Identificar as academias brasileiras que são referência, e pesquisar mensalmente, pela Internet, para acompanhar os últimos lançamentos de aulas e equipamentos e instalações.</p>
<p><b>Ações para aumentar a intensidade da arma 11 – Monitoramento da satisfação do aluno de 3 para 4</b></p> <p>11.1 Implantar serviço SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) para solucionar reclamações e uso das sugestões para introduzir melhorias;</p> <p>11.2 Estabelecer sistema pós-venda para monitoramento de satisfação dos alunos, por meio de contatos pessoais ou telefônicos.</p> <p>11.3 Avaliar o desempenho do atendimento, por meio de “aluno fantasma”, no intuito de identificar fraudes e controlar riscos.</p>
<p><b>Ações para aumentar a intensidade da arma 35 Capacidade de entender o aluno – de 3 para 4</b></p> <p>35.1 Identificar, por meio de pesquisa estruturada, as exigências, necessidades, preferências e expectativas dos alunos, e traduzi-las para a linguagem interna da academia.</p>

35.2 Entender o comportamento de compra do consumidor, levando em conta todos os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos dos alunos.

35.3 Entrevistar alunos assíduos, pouco frequentes, desistentes, de diversas idades, e pais de alunos.

35.4 Entender o comportamento de compra dos alunos.

35.5 Identificar quem decide a compra dos serviços e produtos da academia e seu processo de decisão.

**Ações para aumentar a intensidade da arma 23 – *Benchmarking* interno de 3 para 5**

23.1 Bimestralmente, reunir os professores para copiar os procedimentos que têm bons resultados, em um departamento, para os demais. Exemplo: procedimentos de natação para a ginástica.

23.2 Programa de reciclagem entre os professores, por meio de *master class* semestral de professores de ginástica para os professores das outras áreas e vice-versa.

## **5.7 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA UNIDADE SÃO CAETANO DO SUL**

Conforme elucidado em detalhes no subcapítulo 4.6, neste momento faz-se necessária a elaboração do mapa estratégico, que está na página a seguir.

**Tabela 10 – Mapa estratégico da Italy São Caetano do Sul**

5.7.1 Mapa estratégico da unidade Italy de São Caetano do Sul

<b>Produto:</b> Academia de ginástica – Italy unidade São Caetano do Sul. <b>Mercado:</b> região do Grande ABC, todas as faixas etárias.												
<b>Campos da Competição</b>	Preço	Condições de pagamento	Prêmio e/ou promoção	Projeto das aulas	Qualidade das aulas	Diversidade das aulas	Acesso à academia	Qualidade do atendimento	Prazo de atendimento	Imagem das aulas e marca	Imagem de empresa confiável	Imagem em responsabilidade social
<b>Italy São Caetano</b>	1°						2°			3°		
Valorizados pelo cliente					1°	2°		3°		3°	3°	
Bio Ritmo		2°				3°					1°	
O2		3°	2°			1°						
Lótus	3°				2°						1°	
João Caetano								1°	2°		3°	
<b>VARIÁVEIS: Italy São Caetano</b>												
Foco	0,78	0,69	0,75	0,68	0,70	0,69	0,70	0,71	0,78	0,78	0,68	0,70
Dispersão	0,72	0,79	0,87	0,83	0,74	0,75	0,72	0,72	0,70	0,56	0,83	0,83
Aproveitamento	0,06	-0,10	-0,12	-0,15	-0,04	-0,06	-0,02	-0,01	0,08	0,22	-0,15	-0,13
<b>Ordem decrescente dos focos</b>	1°	5°	2°	6°	4°	5°	4°	3°	1°	1°	6°	4°
<b>Ordem decrescente dos aproveitamentos</b>	3°	7°	8°	9°	6°	7°	5°	4°	2°	1°	9°	9°
<b>Campo proposto</b>					1°	2°		3°		4°	4°	

### **5.7.2 Justificativa para a escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes da unidade São Caetano do Sul**

A diferença entre os focos desta unidade é muito pequeno, portanto, não será levada em consideração apenas a diretriz 2 (escolher campos de forma a obedecer à ordem decrescente dos focos).

Foram adotados como critério principal os campos da competição mais valorizados pelos clientes (diretriz 1 - escolher campos da competição e coadjuvantes na mesma ordem daqueles valorizados pelos clientes), as informações foram coletadas pelo Questionário 3. Pelo fato de os focos apresentarem bons números, foi mantida a opção de confrontar os concorrentes (diretriz 3 - comparar a empresa com as concorrentes em termos das características do produto, dos campos nos quais o produto compete, das vulnerabilidades, do ímpeto competitivo e da posição competitiva) e a preocupação em propor um leque de campos compatíveis entre si (diretriz 5 - procurar não eleger campos da competição incompatíveis entre si, como preço e qualidade).

Nesta unidade foram propostas mudanças consideráveis nos campos da competição e campos coadjuvantes porque ela competia em preço e acesso – campos não valorizados pelos clientes, os quais não servirão mais como campos da competição ou coadjuvantes. O único campo que será mantido é o terceiro campo coadjuvante, imagem das aulas e da marca, porque, além de ser valorizado pelos clientes, é um campo de grande compatibilidade, com qualidade das aulas e diversidade das aulas, e também servirá como campo coadjuvante nas demais unidades da Italy, otimizando investimentos.

O primeiro campo da competição proposto foi qualidade das aulas, por ter sido o mais valorizado pelos clientes e também por confrontar com o concorrente Lótus, que compete no mesmo campo. Competir em qualidade das aulas é oferecer, ou almejar oferecer, aulas que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como visual, funções a cumprir, desempenho, qualidade dos materiais, entre outros.

O segundo campo da competição proposto foi diversidade das aulas. O fato de esse campo ser apontado como segundo mais valorizado pelos clientes chama a atenção porque a unidade em

questão será posicionada como academia que possui, além de aulas de qualidade, grande variedade em sua grade. Competir em diversidade das aulas é oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de aulas que as academias concorrentes.

O terceiro campo coadjuvante escolhido foi qualidade do atendimento, e o quarto coadjuvante foi simultaneamente imagem das aulas e da marca e imagem de empresa confiável, para confrontar com os concorrentes e também otimizar os investimentos das demais unidades Italy em imagem. Competir em qualidade do atendimento é oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que os alunos julguem de melhor qualidade que a das academias concorrentes. Competir em imagem das aulas e da marca e imagem de empresa confiável é oferecer, ou almejar oferecer, aulas que o cliente julgue ter melhor imagem que as aulas dos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível das aulas e da marca mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos alunos, clientes, funcionários, fornecedores e membros da sociedade.

Nessa unidade, foi possível seguir com mais rigor as recomendações da diretriz 5 quanto à compatibilidade entre os campos, pois prevaleceram os campos relacionados com qualidade e imagem.

### **5.7.3 Cálculo do foco conjunto e dispersão conjunta**

Nas páginas a seguir serão apresentados os cálculos do foco conjunto e dispersão conjunta para a unidade de São Caetano do Sul. Os conceitos de foco conjunto e dispersão conjunta já foram explicados no subcapítulo 4.6.3, e não serão repetidos para não tornar o trabalho enfadonho.

Nas planilhas seguintes (3 e 4) representam-se as armas relevantes por R, as armas semirrelevantes por S e as armas irrelevantes por I.

Planilha 3 - Unidade: São Caetano

		Campos			Intensidade da arma		
		Qualidade das aulas	Diversidade das aulas	Qualidade do atendimento		R	I
Armas:							
1	Facilidade de acesso à academia	I	I	I	5		1
2	Estacionamento de veículos	I	I	R	5	0	0
3	Horário de atendimento privilegiado	S	S	I	5	1	
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	I	I	R	4	0	0
5	Administração de vendas	S	I	R	4	1	
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	S	I	R	5	1	
7	Contrato e condições de pagamento	I	S	I	5		1
8	Serviços complementares	S	S	I	5	1	
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	S	S	R	3	1	
10	Sistema de fidelização de alunos	S	S	S	5	1	
11	Monitoramento da satisfação do aluno	R	R	R	3	1,67	
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	R	R	I	5	1,67	
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	R	R	I	5	1,67	
14	Avaliação das aulas e resultados	R	S	I	3	1,67	
15	Higiene e segurança das aulas	R	R	S	5	1,67	
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	R	R	S	5	1,67	
17	Gestão da manutenção de equipamentos	R	S	I	5	1,67	
18	Customização das aulas (pilates e <i>personal-trainer</i> )	S	R	S	5	1,33	
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	S	S	R	1	1	
20	Fixação do preço do serviço	S	S	S	4	1	
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	I	S	S	4		1
22	<i>Benchmarking</i> externo	R	R	S	5	1,67	
23	<i>Benchmarking</i> interno	R	R	S	5	1,67	
24	Formulação e alinhamento da est. comp. de negócio e operacional	I	S	I	3		1
25	Implementação e controle da est. comp. de negócio e operacional	I	I	I	5		1
26	Liderança da alta administração	S	I	I	2	0	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	S	S	I	4	1	
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	R	R	I	5	1,67	
29	Definição do processo de <i>marketing</i>	I	S	S	2		1
30	Publicidade, propaganda e <i>merchandising</i>	I	S	S	3		1
31	Realização de promoções e eventos	I	S	I	3		1
32	<i>Marketing</i> promocional, direto e de relacionamento	I	S	S	2		1
33	Propriedade intelectual	R	R	I	5	1,67	
34	Geração de ideias e sugestões	R	R	R	3	1,67	
35	Capacidade de entender o aluno	R	R	R	1	1,67	
36	Concepção e teste da aula	R	R	S	5	1,67	
37	Lançamento de novas aulas	R	R	S	5	1,67	
38	Desenvolvimento de <i>softwares</i> específicos para o negócio	I	I	R	5	0	0
39	Comportamento ético	I	I	S	4		1
40	Cidadania corporativa	I	I	S	2		1
41	Administração financeira	I	I	I	2		1
42	Disponibilidade de recursos financeiros	I	I	I	5		1
43	Planejamento de recursos humanos	R	S	R	3	1,67	
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	R	S	R	4	1,67	
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	S	S	S	4	1	
46	Sistema de avaliação de pessoal	R	S	R	3	1,67	
47	Adm. participativa, motiv. de pessoal e sist. de recompensas	S	S	R	3	1	
48	Integração entre funcionário e academia	S	S	R	5	1	
49	Gestão de talentos	R	S	R	5	1,67	
50	Consultores ou consultores externos	S	I	S	1	0	0
51	Layout ou arranjo físico da piscina	R	R	I	5	1,67	
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	R	R	I	5	1,67	
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	R	R	I	5	1,67	
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	R	R	S	5	1,67	

## Planilha 4 - Unidade: São Caetano

Campos: qualidade das aulas + diversidade das aulas + qualid. atendimento

Armas:	R	I	Intensidade da arma	Pontuação	
				Foco	Difusão
1		1	5	0	5
2	0	0	5	0	0
3	1		5	5	0
4	0	0	4	0	0
5	1		4	4	0
6	1		5	5	0
7		1	5	0	5
8	1		5	5	0
9	1		3	3	0
10	1		5	5	0
11	1,67		3	5,01	0
12	1,67		5	8,35	0
13	1,67		5	8,35	0
14	1,67		3	5,01	0
15	1,67		5	8,35	0
16	1,67		5	8,35	0
17	1,67		5	8,35	0
18	1,33		5	6,65	0
19	1		1	1	0
20	1		4	4	0
21		1	4	0	4
22	1,67		5	8,35	0
23	1,67		5	8,35	0
24		1	3	0	3
25		1	5	0	5
26	0	0	2	0	0
27	1		4	4	0
28	1,67		5	8,35	0
29		1	2	0	2
30		1	3	0	3
31		1	3	0	3
32		1	2	0	2
33	1,67		5	8,35	0
34	1,67		3	5,01	0
35	1,67		1	1,67	0
36	1,67		5	8,35	0
37	1,67		5	8,35	0
38	0	0	5	0	0
39		1	4	0	4
40		1	2	0	2
41		1	2	0	2
42		1	5	0	5
43	1,67		3	5,01	0
44	1,67		4	6,68	0
45	1		4	4	0
46	1,67		3	5,01	0
47	1		3	3	0
48	1		5	5	0
49	1,67		5	8,35	0
50	0	0	1	0	0
51	1,67		5	8,35	0
52	1,67		5	8,35	0
53	1,67		5	8,35	0
54	1,67		5	8,35	0
Soma	48,4	13	215	221,65	45
Intensidade média das armas, do foco e da difusão			3,98	0,86	0,69

### 5.7.4 Definição da estratégia competitiva operacional unidade São Caetano do Sul

Para definir a estratégia competitiva operacional, ou seja, para decidir sobre a intensidade das armas, devem ser levados em consideração os critérios descritos na seção 4.6.4.

Na tabela a seguir estão relacionadas a intensidade atual e a proposta para cada arma. Nas colunas da direita, estão representados com um “x” os critérios levados em consideração na decisão sobre a intensidade proposta às armas.

**Tabela 11:** Definição da estratégia competitiva operacional – Unidade São Caetano do Sul

Armas da competição		Intensidade da arma		Critério					
		Atual	Proposta	1º	2º	3º	4º	5º	6º
11	Monitoramento da satisfação do aluno	3	5	x	x	x	x	x	
14	Avaliação da aula e resultados	3	5	x	x	x		x	
34	Geração de ideias e sugestões	3	5	x	x	x	x	x	
35	Capacidade de entender o aluno	1	5	x	x	x			
43	Planejamento de recursos humanos	3	5	x	x				
46	Sistema de avaliação de pessoal	3	5		x	x	x	x	
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	3	4		x	x			
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	1	3		x	x			
29	Definição do processo de marketing	2	3		x				
30	Publicidade, propaganda e merchandising	3	4		x				
31	Realização de promoções e eventos	3	4		x				
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	2	3		x				
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	4	5			x	x	x	

No Quadro 16 estão descritas as ações propostas para aumentar a intensidade das armas relevantes na unidade São Caetano do Sul.

Quadro 16 – Ações para aumentar a intensidade das armas relevantes

<p><b>Ações para aumentar a intensidade da arma 11 – Monitoramento da satisfação do aluno de 3 para 5</b></p> <p>11.1 Implantar serviço SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) para solucionar as reclamações e uso das sugestões para introduzir melhorias.</p> <p>11.2 Estabelecer sistema pós-venda para monitoramento de satisfação dos alunos, por meio de contatos pessoais ou telefônicos.</p> <p>11.3 Avaliar o desempenho do atendimento, por meio de “aluno fantasma”, no intuito de identificar fraudes e controlar riscos.</p>
<p><b>Ações para aumentar a intensidade da arma 14 Avaliação da aula e resultados – de 3 para 5</b></p> <p>14.1 Implantar sistema de acompanhamento de resultados pela avaliação física mensal, readaptação do programa de treinamento quando necessário, no intuito de garantir aulas com resultados efetivos.</p> <p>14.2 Pesquisar a opinião do aluno em relação às instalações, equipamentos e acessórios.</p> <p>14.3 Pesquisar a opinião do aluno em relação aos métodos de aula.</p> <p>14.4 Pesquisar a opinião do aluno em relação aos instrutores.</p>
<p><b>Ações para aumentar a intensidade da arma 34 Geração de ideias – de 3 para 5</b></p> <p>34.1 Estimular, identificar, comparar, priorizar e introduzir ideias no desenvolvimento de novas aulas e serviços, por todos os departamentos.</p> <p>34.2 Estimular a criatividade dos funcionários e professores para a detecção de problemas antes não percebidos pela academia por meio de questionário mensal que solicitará para cada colaborador uma sugestão por departamento.</p> <p>34.3 Examinar as academias concorrentes, com autorização dos proprietários, no intuito de despertar <i>insights</i>.</p> <p>34.5 Elaborar <i>brainstorming</i> mensal com prêmio e recompensa para melhor sugestão de melhoria à academia.</p>
<p><b>Ações para aumentar a intensidade da arma 35 Capacidade de entender o aluno – de 1 para 5</b></p> <p>35.1 Identificar, por meio de pesquisa estruturada, as exigências, necessidades, preferências, expectativas dos alunos e traduzi-los para a linguagem interna da academia.</p> <p>35.2 Entender o comportamento de compra do consumidor, levando em conta todos os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos dos alunos.</p> <p>35.3 Entrevistar alunos assíduos, pouco frequentes, desistentes, de diversas idades, e pais de alunos.</p> <p>35.4 Entender o comportamento de compra dos alunos.</p> <p>35.5 Identificar quem decide a compra dos serviços e produtos da academia e seu processo de decisão.</p>

**Ações para aumentar a intensidade da arma 43- Planejamento de recursos humanos – de 3 para 5**

- 43.1 Identificar o perfil desejado dos funcionários e professores e os requisitos para o bom desempenho do cargo. Divulgar em parques da cidade, buscando construir uma imagem corporativa forte.
- 43.2 Identificar e comparar os recursos humanos da academia com os da concorrência.
- 43.3 Criar calendário anual de treinamentos e workshops para os professores e funcionários para ampliar suas competências.
- 43.4 Estruturar e implantar sistema de avaliação de competência individual e grupal e do desempenho individual e grupal em relação aos objetivos da academia.
- 43.5 Treinar equipe de atendimento visando à busca pela satisfação das expectativas dos alunos quanto à forma de atendimento, variando da simplicidade e informalidade ao requinte no atendimento, dependendo da situação.

**Ações para aumentar a intensidade da arma 19 Entendimento do negócio e análise da concorrência – de 1 para 3**

- 19.1 Analisar mensalmente a estrutura da indústria para conhecer os efeitos de cada uma das cinco forças competitivas (poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos alunos, ameaça de novos entrantes e a rivalidade entre concorrentes) e os disputantes do sucesso;
- 19.2 Realizar mensalmente pesquisa concorrencial de preço, de produto, de qualidade e satisfação do aluno.
- 19.3 Identificar os concorrentes atuais.
- 19.4 Identificar os concorrentes potenciais.
- 19.5 Pesquisar o histórico dos fornecedores no intuito de compreendê-los melhor.

**Ações para aumentar a intensidade da arma 29 Definição do processo de marketing – de 2 para 3**

- 29.1 Contratar assessoria de marketing para definição das estratégias de *marketing* em consonância com as estratégias competitivas de negócio e operacionais, considerando o curto, o médio e o longo prazos.
- 29.2 Desenvolver cuidadosamente cada etapa do processo: planejamento, organização, coordenação, implementação, controle e auditoria das atividades de *marketing*.

**Ações para aumentar a intensidade da arma 30 Publicidade, propaganda e merchandising – de 3 para 4**

- 30.1 Ampliar os investimentos em propaganda e comunicação com os diversos públicos-alvo, para consolidar a imagem da marca e corporativa.
- 30.2 Contratar uma assessoria de imprensa para estimular sua presença espontânea na mídia de revistas especializadas, jornais, televisão regional e *web sites*.

**Ações para aumentar a intensidade da arma 31 Realização de promoções e eventos – de 3 para 4**

31.1 Patrocinar equipe esportiva da região.

31.2 Promover aulas e serviços por meio de eventos, promoções de venda e ações de incentivo, como aulas abertas em parques da cidade, buscando construir uma imagem corporativa forte.

**Ações para aumentar a intensidade da arma 32 Marketing promocional, direto e de relacionamento – de 2 para 3**

32.1 Criação de equipe de representantes externos no intuito de buscar novos clientes por meio de convênios com escolas, condomínios e empresas.

32.2 Desenvolver *newsletter* semanal para distribuição *on-line* divulgando eventos internos e externos, bons resultados de alunos, artigos de professores bem como promoções.

**Ações para aumentar a intensidade da arma 44 - Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal – de 4 para 5**

44.1 Definir por escrito das políticas de recrutamento e seleção da academia;

44.2 Avaliar anualmente os cargos para fixação de salários;

44.3 Ampliar o programa de estagiários em parceria com universidades da região para preparar novos professores e funcionários administrativo e de vendas;

44.4 Estabelecer política de crescimento do pessoal em plano de carreira;

44.5 Proporcionar frequentes cursos de treinamento e aperfeiçoamento.

44.6 Avaliar o reflexo do investimento em capacitação no resultado organizacional.

44.7 Identificar e comparar os recursos humanos da academia com os da concorrência.

44.8 Criar calendário anual de treinamentos e workshops para os professores e funcionários para ampliar suas competências.

44.9 Criar programa de reciclagem entre os professores, por meio de *master class* semestral. Por exemplo, de professores de ginástica para natação e vice-versa.

**5.8 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA UNIDADE DE SÃO BERNARDO DO CAMPO**

Conforme elucidado em detalhes no subcapítulo 4.6, neste momento é essencial a elaboração do mapa estratégico, que está na página a seguir:

**Tabela 12-** Mapa estratégico da Italy São Bernardo do Campo

5.8.1 Mapa estratégico da unidade Italy de São Bernardo do Campo

<b>Produto:</b> Academia de ginástica – Italy unidade São Bernardo do Campo. <b>Mercado:</b> região do Grande ABC, todas as faixas etárias.												
<b>Campos da Competição</b>	Preço	Condições de pagamento	Prêmio e/ou promoção	Projeto das aulas	Qualidade das aulas	Diversidade das aulas	Acesso à academia	Qualidade do atendimento	Prazo de atendimento	Imagem das aulas e marca	Imagem de empresa confiável	Imagem em responsabilidade social
<b>Italy São Bernardo</b>	1°						2°		3°			
Valorizados pelo cliente	3°					1° / 2°	1°					
Bio Ritmo			1°			2°	3°					
O2	3°					2°	1°					
Lótus			3°			1°	2°					
João Caetano							3°	2°		1°		
<b>VARIÁVEIS: Italy São Bernardo</b>												
Foco	0,85	0,80	0,80	0,71	0,71	0,72	0,76	0,75	0,74	0,59	0,70	0,68
Dispersão	0,76	0,79	0,80	0,75	0,74	0,82	0,73	0,76	0,72	0,78	0,81	0,85
Aproveitamento	-0,11	0,01	0	-0,04	-0,03	-0,10	0,03	-0,01	0,02	-0,19	-0,11	-0,17
<b>Ordem decrescente dos focos</b>	1°	2°	2°	7°	7°	6°	3°	4°	5°	10°	8°	9°
<b>Ordem decrescente dos aproveitamentos</b>	9°	3°	4°	7°	6°	8°	1°	5°	2°	11°	6°	10°
<b>Campo proposto</b>	2°				1°			3°		4°	4°	

### **5.8.2 Justificativa para a escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes da unidade São Bernardo do Campo**

Ao contrário das unidades de Santo André e São Caetano do Sul, esta unidade apresentou diferença significativa entre os focos, o que permite levar mais em consideração a diretriz 2 - escolher campos de forma a obedecer à ordem decrescente dos focos. Também foi levada em consideração a diretriz 3 - comparar a empresa com as concorrentes em termos das características do produto, dos campos nos quais o produto compete, das vulnerabilidades, do ímpeto competitivo e da posição competitiva – foi optado pelo enfrentamento dos concorrentes. A diretriz 5 - procurar não eleger campos da competição incompatíveis entre si, como preço e qualidade – também foi levada em consideração na decisão dos campos propostos.

Uma análise minuciosa permite chegar à conclusão de que a diferença maior entre os focos está associada ao fato de que a unidade de São Bernardo do Campo é a mais antiga das três (inaugurada em 1988), e que o tempo pode ter sido responsável pelo enfraquecimento de algumas armas da competição. Entretanto, para a proposição dos campos da competição também foram levados em consideração aqueles mais valorizados pelos clientes – diretriz 1 - escolher campos da competição e coadjuvantes na mesma ordem daqueles valorizados pelos clientes.

O campo mais valorizado pelos clientes de São Bernardo do Campo foi o acesso à academia, mas conforme já comentado nas justificativas da unidade Santo André, não vale a pena propor a competição nesse campo, porque a decisão de competir no mesmo é tomada pelo proprietário no momento do início do negócio, quando ele decide pelo ponto comercial, e uma mudança de localização apesar de não ser impossível, seria muito cara à empresa e desnecessária no caso da Italy São Bernardo, instalada em um ponto excelente: na Rodovia Anchieta, local de passagem de milhares de pessoas que trabalham em São Paulo e vivem em São Bernardo do Campo, ou na Baixada Santista, ou ainda que trabalham nas grandes montadoras automobilísticas como a Mercedes Benz, Volks e Scania, e passam diariamente pela rodovia.

O primeiro campo da competição proposto foi qualidade das aulas, mais valorizado pelos clientes. O foco desse campo (0,71) apresenta-se em sétimo lugar, ou seja, um dos focos mais baixos, o que leva à conclusão de que deverá ser aumentada significativamente a intensidade das armas relevantes deste campo. Competir em qualidade das aulas é oferecer, ou almejar oferecer, aulas que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes nos mais diversos

critérios por ele valorizados, como visual, funções a cumprir, desempenho, qualidade dos materiais, entre outros.

O segundo campo coadjuvante proposto foi o preço. Pelo fato de ele ter sido o segundo campo mais valorizado pelos clientes e também porque os campos das condições de pagamento e prêmio ou promoção terem recebido destaque na preferência dos alunos desta unidade. Competir em preço é ter, ou almejar ter, preço menor do que o preço dos produtos dos concorrentes.

O terceiro campo coadjuvante foi qualidade do atendimento, ou seja, a unidade deverá investir esforços em sua equipe de atendimento, dessa forma combinando qualidade das aulas com qualidade do atendimento.

O quarto campo coadjuvante foi imagem das aulas, e marca a imagem de empresa confiável. Os campos imagem das aulas e da marca e imagem de sempre confiável não foram apontados como mais valorizados pelos clientes especificamente na unidade São Bernardo do Campo, embora tenham sido apontados nas demais, o que motivou a proposição destes campos também para esta unidade, no intuito das três unidades trabalharem esse campo em comum, otimizando dessa forma os investimentos em marketing.

O somatório dos votos sobre a preferência dos alunos nos campos propostos, qualidade das aulas, preço, qualidade do atendimento, imagem das aulas e da marca e imagem de empresa confiável resultaram em 60% dos votos, ou seja, um resultado bem expressivo.

Vale ressaltar novamente que o campo acesso à academia, mesmo tendo sido o segundo campo mais valorizado pelos clientes, não se apresenta como interessante de ser proposto pelos motivos já explicados nas justificativas da unidade Santo André.

### **5.8.3 Cálculo do foco conjunto e dispersão conjunta**

Nas páginas a seguir serão apresentados os cálculos do foco conjunto e dispersão conjunta para a unidade de São Bernardo do Campo. Os conceitos de foco conjunto e dispersão conjunta já foram explicados no subcapítulo 4.6.3.

Nas planilhas seguintes (5 e 6) representam-se as armas relevantes por R, as armas semirrelevantes por S e as armas irrelevantes por I.

Planilha 5 - Unidade: São Bernardo do Campo

		Campos			Imagem	Intensidade da arma	R	I
		Qualidade das aulas	Preço	Qualidade do atendim.				
Armas:								
1	Facilidade de acesso à academia	I	S	I	I	5		1
2	Estacionamento de veículos	I	R	R	I	5	1	
3	Horário de atendimento privilegiado	S	I	I	I	5	0	0
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	I	I	R	S	5	0	0
5	Administração de vendas	S	R	R	S	3	1,33	
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	S	S	R	I	4	1	
7	Contrato e condições de pagamento	I	R	I	I	5	1	
8	Serviços complementares	S	I	I	I	5	0	0
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	S	I	R	R	5	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	S	R	S	R	5	1,33	
11	Monitoramento da satisfação do aluno	R	S	R	R	2	1,67	
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	R	S	I	R	5	1,67	
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	R	S	I	R	5	1,67	
14	Avaliação das aulas e resultados	R	S	S	R	4	1,67	
15	Higiene e segurança das aulas	R	S	S	S	5	1,67	
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	R	I	S	S	5	1,33	
17	Gestão da manutenção de equipamentos	R	R	I	R	5	1,67	
18	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	S	I	S	S	5	0	0
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	S	R	R	I	5	1,33	
20	Fixação do preço do serviço	S	R	S	R	5	1,33	
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	I	I	S	S	5		1
22	Benchmarking externo	R	R	S	S	4	1,67	
23	Benchmarking interno	R	I	S	S	5	1,67	
24	Formulação e alinhamento da est. comp. de negócio e operacional	I	S	I	I	3		1
25	Implementação e controle da est. comp. de negócio e operacional	I	S	I	S	3		1
26	Liderança da alta administração	S	S	I	S	3	1	
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	S	I	I	R	5	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	R	I	I	R	5	1,33	
29	Definição do processo de marketing	I	I	S	R	2		1
30	Publicidade, propaganda e merchandising	I	R	S	R	2	1	
31	Realização de promoções e eventos	I	S	I	S	2		1
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	I	I	S	I	2		1
33	Propriedade intelectual	R	I	I	R	3	1,33	
34	Geração de ideias e sugestões	R	S	R	S	5	1,67	
35	Capacidade de entender o aluno	R	S	R	R	1	1,67	
36	Concepção e teste da aula	R	I	S	I	5	1,33	
37	Lançamento de novas aulas	R	I	S	R	5	1,33	
38	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	I	S	R	R	5	0	0
39	Comportamento ético	I	I	S	S	5		1
40	Cidadania corporativa	I	I	S	S	1		1
41	Administração financeira	I	R	S	I	4	1	
42	Disponibilidade de recursos financeiros	I	R	S	I	5	1	
43	Planejamento de recursos humanos	R	S	R	I	3	1,67	
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	R	S	R	S	4	1,67	
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	S	R	S	R	3	1,33	
46	Sistema de avaliação de pessoal	R	I	R	I	3	1,67	
47	Adm. participativa, motiv. de pessoal e sist. de recompensas	S	I	R	R	3	1	
48	Integração entre funcionário e academia	S	S	R	I	3	1	
49	Gestão de talentos	R	S	R	R	4	1,67	
50	Consultores ou conselheiros externos	S	I	S	R	1	0	0
51	Layout ou arranjo físico da piscina	R	I	S	R	3	1,33	
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	R	S	I	R	3	1,67	
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	R	S	I	R	3	1,67	
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	-	-	-	-	-	-	-

## Planilha 6

Unidade: São Bernardo do Campo

Campos: qualidade das aulas + preço + qualidade do atendimento

	Armas:	R	I	Intensidade da arma	Pontuação	
					Foco	Difusão
1	Facilidade de acesso à academia		1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	1		5	5	0
3	Horário de atendimento privilegiado	0	0	5	0	0
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	0	5	0	0
5	Administração de vendas	1,33		3	3,99	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	1		4	4	0
7	Contrato e condições de pagamento	1		5	5	0
8	Serviços complementares	0	0	5	0	0
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	5	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	1,33		5	6,65	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	1,67		2	3,34	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	1,67		5	8,35	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	1,67		5	8,35	0
14	Avaliação das aulas e resultados	1,67		4	6,68	0
15	Higiene e segurança das aulas	1,67		5	8,35	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	1,33		5	6,65	0
17	Gestão da manutenção de equipamentos	1,67		5	8,35	0
18	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	0	0	5	0	0
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	1,33		5	6,65	0
20	Fixação do preço do serviço	1,33		5	6,65	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos		1	5	0	5
22	Benchmarking externo	1,67		4	6,68	0
23	Benchmarking interno	1,67		5	8,35	0
24	Formulação e alinhamento da estratégia competitiva de negócio e operacional		1	3	0	3
25	Implementação e controle da estratégia competitiva de negócio e operacional		1	3	0	3
26	Liderança da alta administração	1		3	3	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	5	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	1,33		5	6,65	0
29	Definição do processo de marketing		1	2	0	2
30	Publicidade, propaganda e merchandising	1		2	2	0
31	Realização de promoções e eventos		1	2	0	2
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento		1	2	0	2
33	Propriedade intelectual	1,33		3	3,99	0
34	Geração de idéias e sugestões	1,67		5	8,35	0
35	Capacidade de entender o aluno	1,67		1	1,67	0
36	Concepção e teste da aula	1,33		5	6,65	0
37	Lançamento de novas aulas	1,33		5	6,65	0
38	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	0	0	5	0	0
39	Comportamento ético		1	5	0	5
40	Cidadania corporativa		1	1	0	1
41	Administração financeira	1		4	4	0
42	Disponibilidade de recursos financeiros	1		5	5	0
43	Planejamento de recursos humanos	1,67		3	5,01	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	1,67		4	6,68	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	1,33		3	3,99	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	1,67		3	5,01	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sistema de recompensas	1		3	3	0
48	Integração entre funcionário e academia	1		3	3	0
49	Gestão de talentos	1,67		4	6,68	0
50	Consultores ou conselheiros externos	0	0	1	0	0
51	Layout ou arranjo físico da piscina	1,33		3	3,99	0
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	1,67		3	5,01	0
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	1,67		3	5,01	0
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	-	-	-	-	-
Soma		50,35	9	206	198,38	28
Intensidade média das armas, do foco e da difusão				3,89	0,79	0,62

#### **5.8.4 Definição da estratégia competitiva operacional unidade São Bernardo do Campo**

Para definir a estratégia competitiva operacional, ou seja, para decidir sobre a intensidade das armas, devem ser levados em consideração os critérios descritos no subcapítulo 4.6.4.

Na tabela que se encontra na página a seguir estão relacionadas a intensidade atual e a proposta para cada arma. Nas colunas da direita estão representados com um “x” os critérios levados em consideração na decisão sobre a intensidade proposta às armas.

**Tabela 13:** Definição da estratégia competitiva operacional – Unidade São Bernardo do Campo

Armas da competição		Intensidade da arma		Critério					
		Atual	Proposta	1º	2º	3º	4º	5º	6º
11	Monitoramento da satisfação do aluno	2	5	x	x	X	x	x	
38	Capacidade de entender o aluno	1	3		x	x			
43	Planejamento de recursos humanos	3	5	x	x				
46	Sistema de avaliação de pessoal	3	5	x	x	x	x	x	
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	3	3		x			x	
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	3	3	x	x			x	
51	Layout ou arranjo físico da piscina	3	3	x	x				
33	Propriedade intelectual	3	3		x		x	x	
5	Administração de vendas	3	4		x		x	x	
30	Publicidade, propaganda e merchandising	2	3		x				
29	Definição do processo de marketing	2	3		x				
31	Realização de promoções e eventos	2	3		x				
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	2	3		x				
14	Avaliação das aulas e resultados	4	5	x		x		x	
22	Benchmarking externo	4	5	x		x	x	x	
35	Capacidade de entender o aluno	1	5		x	x	x	x	
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	4	5	x				x	
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	3	4		x	x	x	x	
49	Gestão de talentos	4	5	x		x			

A princípio, seria interessante aumentar a intensidade das seguintes armas: tecnologia dos equipamentos de natação, tecnologia dos equipamentos de hidroginástica, layout ou arranjo físico da piscina e propriedade intelectual, porém, uma análise mais minuciosa permite a conclusão de que tal atitude seria dispendiosa demais. Também pode-se observar que a intensidade dessas armas não está muito baixa (3) a ponto de comprometer a atividade. Dessa forma, foi tomada a decisão de manter essas armas com a intensidade que estão: 3.

No Quadro 17 estão descritas as ações propostas para aumentar a intensidade das armas relevantes na unidade São Bernardo do Campo.

Quadro 17 – Ações para aumentar a intensidade das armas relevantes

**Ações para aumentar a intensidade da arma 11 – Monitoramento da satisfação do aluno de 2 para 5**

11.1 Implantar serviço SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) para solucionar as reclamações e uso das sugestões para introduzir melhorias;

11.2 Estabelecer sistema pós-venda para monitoramento de satisfação dos alunos, em contatos pessoais ou telefônicos.

11.3 Avaliar o desempenho do atendimento, em “aluno fantasma”, no intuito de identificar fraudes e controlar riscos.

**Ações para aumentar a intensidade da arma 35 Capacidade de entender o aluno – de 1 para 5**

35.1 Identificar, por meio de pesquisa estruturada, as exigências, necessidades, preferências, expectativas dos alunos e traduzi-los para a linguagem interna da academia.

35.2 Entender o comportamento de compra do consumidor, levando em conta todos os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos dos alunos.

35.3 Entrevistar alunos assíduos, pouco frequentes, desistentes, de diversas idades, e pais de alunos.

35.4 Entender o comportamento de compra dos alunos.

35.5 Identificar quem decide a compra dos serviços e produtos da academia e seu processo de decisão.

**Ações para aumentar a intensidade da arma 43 - Planejamento de recursos humanos – de 3 para 5**

43.1 Identificar o perfil desejado dos funcionários e professores e os requisitos para o bom desempenho do cargo.

43.2 Identificar e comparar os recursos humanos da academia com os da concorrência.

43.3 Criar calendário anual de treinamentos e workshops para os professores e funcionários para ampliar suas competências.

43.4 Estruturar e implantar sistema de avaliação de competência individual e grupal e do desempenho individual e grupal em relação aos objetivos da academia.

43.5 Treinamento para equipe de atendimento visando à busca pela satisfação das expectativas dos alunos quanto à forma de atendimento, variando da simplicidade e informalidade ao requinte no atendimento, dependendo da situação.

**Ações para aumentar a intensidade da arma 30 Publicidade, propaganda e merchandising – de 2 para 3**

30.1 Ampliar os investimentos em propaganda e comunicação com os diversos públicos-alvo, para consolidar a imagem da marca e corporativa.

30.2 Contratar uma assessoria de imprensa para estimular sua presença espontânea na mídia de revistas especializadas, jornais, televisão regional e *web site*.

**Ações para aumentar a intensidade da arma 5 – administração de vendas de 4 para 5.**

5.1 Contratação de consultoria especialista em treinamento de equipe de vendas;

5.2 Estabelecimento de objetivos e metas com incentivos;

**Ações para aumentar a intensidade da arma 29 Definição do processo de marketing – de 2 para 3**

29.1 Contratação de assessoria de marketing para definição das estratégias de *marketing* em consonância com as estratégias competitivas de negócio e operacionais, considerando o curto, o médio e o longo prazos.

29.2 Desenvolver cuidadosamente cada etapa do processo: planejamento, organização, coordenação, implementação, controle e auditoria das atividades de *marketing*.

5.3 Avaliação do desempenho dos vendedores em relação às metas;

**Ações para aumentar a intensidade da arma 32 Marketing promocional, direto e de relacionamento – de 2 para 3**

32.1 Criação de equipe de representantes externos no intuito de buscar novos clientes em convênios com escolas, condomínios e empresas.

32.2 Desenvolver *newsletter* semanal para distribuição *online* divulgando eventos internos e externos, bons resultados de alunos, artigos de professores, bem como promoções.

**Ações para aumentar a intensidade da arma 14 Avaliação da aula e resultados – de 3 para 5**

14.1 Implantar sistema de acompanhamento de resultados por meio de avaliação física mensal, readaptação do programa de treinamento quando necessário, no intuito de garantir aulas com resultados efetivos.

14.2 Pesquisar a opinião do aluno em relação às instalações, equipamentos e acessórios.

14.3 Pesquisar a opinião do aluno em relação aos métodos de aula.

14.4 Pesquisar a opinião do aluno em relação aos instrutores.

**Ações para aumentar a intensidade da arma 31 Realização de promoções e eventos – de 2 para 3**

31.1 Patrocinar equipe esportiva da região.

31.2 Promover aulas e serviços por meio de eventos, promoções de venda e ações de incentivo, como aulas abertas em parques da cidade, buscando construir uma imagem corporativa forte.

**Ações para aumentar a intensidade da arma 22 – *Benchmarking* externo de 4 para 5**

22.1 Pesquisar mensalmente as concorrentes, em visita pessoal, após autorização dos proprietários, no intuito de identificar as práticas consideradas superiores, considerar a cultura e estratégia da Italy, adaptar e aplicá-las.

22.2 Identificar as academias fora do Brasil que são referência, e pesquisar mensalmente, pela internet, para acompanhar os últimos lançamentos de aulas e equipamentos e instalações.

22.3 Identificar as academias brasileiras que são referência e pesquisar mensalmente, pela internet, para acompanhar os últimos lançamentos de aulas e equipamentos e instalações.

**Ações para aumentar a intensidade da arma 44 - Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal – de 4 para 5**

44.1 Definição por escrito das políticas de recrutamento e seleção da academia;

44.2 Avaliação anual de cargos para fixação de salários;

44.3 Ampliar o programa de estagiários por meio de parceria com universidades da região para preparar novos professores e funcionários administrativos e de vendas;

44.4 Estabelecer política de crescimento do pessoal por meio de plano de carreira;

44.5 Proporcionar frequentes cursos de treinamento e aperfeiçoamento.

44.6 Avaliar o reflexo do investimento em capacitação no resultado organizacional.

44.7 Identificar e comparar os recursos humanos da academia com os da concorrência.

44.8 Criação de calendário anual de treinamentos e workshops para os professores e funcionários para ampliar suas competências.

**Ações para aumentar a intensidade da arma 45 Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal – de 3 para 4**

45.1 Implantar um programa de treinamento de multifuncionalidade dos professores por meio de capacitação para o exercício de funções ampliadas e diversificadas.

45.2 Trocar os professores periodicamente de posto, por exemplo, da musculação para ginástica, para que em eventuais necessidades estejam aptos a assumir outra função.

45.3 Capacitar os professores para que estejam preparados a ajudar na recepção, em caso de excesso de visitantes, com informações sobre planos de pagamentos, preços e modalidades oferecidas.

**Ações para aumentar a intensidade da arma 49 Gestão de talentos – de 4 para 5**

49.1 Implantar programa para identificação de funcionários com potencial a ser desenvolvido;

49.2 Promover reuniões trimestrais por departamento, para cada funcionário compartilhar sua competência com os demais.

49.3 Criação de sistema de pontos para identificar professores e funcionários mais talentosos, com benefícios para os mesmos, no intuito de retê-los na academia.

49.4 Propiciar treinamento especial para o professor e o funcionário talentosos (academia pode pagar com o compromisso de ficar determinado período trabalhando com fidelidade à empresa).

## CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES

### 6.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO

O trabalho buscou determinar se o CAC pode ser aceito satisfatoriamente como modelo teórico pela diretoria da rede de academias de ginástica Italy para propor estratégias de negócio e estratégias operacionais que aumentem a competitividade da academia.

Foram utilizados questionários e entrevistas estruturadas para identificar os campos da competição e os campos coadjuvantes de cada unidade da Italy, dos principais concorrentes e os mais valorizados pelos clientes. Os questionários 1, 2 e 3 também coletaram as informações necessárias para a formulação das estratégias competitivas de negócio e operacionais, os questionários 4, 5 e 6 serviram para mensurar o grau de aceitação das ações propostas pela diretoria da Italy.

Em termos teóricos, os resultados da pesquisa propiciam contribuição científica à teoria da competitividade ao evidenciar que o CAC:

- 1 – é suficiente para formular a estratégia competitiva de negócio e a estratégia competitiva operacional da rede de academias de ginástica Italy.
- 2 – possui validade no universo competitivo das academias.

A limitação do método se deve ao fato de não ser aplicável para a formulação da estratégia corporativa.

Seu inconveniente é exigir alguns passos trabalhosos, como a descrição das intensidades das armas e a construção da matriz de priorização das armas, decorrente do fato de ele trabalhar com variáveis quantitativas que precisam ser calculadas.

## 6.2 AVALIAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS PROPOSTAS

Foi feita entrevista estruturada com o diretor-proprietário da rede de academias de ginástica Italy, na unidade de São Caetano do Sul, local onde encontra-se o escritório central da rede. A entrevista durou cerca de duas horas e trinta minutos, e o diretor foi extremamente atencioso, respondendo todas as questões com clareza. A seguir serão relatados os resultados da entrevista para cada unidade.

### 6.2.1 Resultado da entrevista 5.1 – Verificação do grau de aceitação da estratégia competitiva de negócio e das ações para aumentar a intensidade das armas relevantes.

#### Unidade Santo André:

A receptividade do proprietário foi muito boa e a concordância foi absoluta no tocante aos campos da competição propostos pelo estudo, respectivamente preço, qualidade das aulas e imagem das aulas e da marca e de empresa confiável. O proprietário concordou totalmente com estes campos. Foram obtidos os resultados que estão na tabela a seguir, e que representa a aceitação das ações propostas:

**Tabela 14:** Resumo da aceitação das ações propostas para aumentar a intensidade das armas (estratégia operacional) – Unidade Santo André

	Discordou totalmente	Discordou parcialmente	Indiferente	Concordou parcialmente	Concordou totalmente	Total
Quantidade	1	0	0	4	20	25
Percentual	4%	0%	0%	16%	80%	100%

Houve excelente aceitação das propostas feitas com o uso do CAC, pois de um total de 25 ações propostas para aumentar a intensidade das armas relevantes, 20 obtiveram concordância total, 4 concordância parcial e apenas 1 recebeu discordância total, ou seja, 96% das ações de melhoria foram aceitas pelo proprietário, resultado muito satisfatório.

Vale a pena ressaltar que o proprietário recebeu as ações propostas com muito entusiasmo, afirmando que são ações que realmente merecem ser colocadas em prática, e que de algumas delas ele já tinha consciência serem necessárias, mas ainda não tinha tomado providências.

Uma ação merece reflexão pelo fato de ter sido a única sobre a qual o proprietário discordou totalmente nessa unidade:

Ação 22.1 - pesquisar mensalmente as concorrentes, em visita pessoal, após autorização dos proprietários, no intuito de identificar, adaptar e aplicar as práticas consideradas superiores, considerando a cultura e estratégia da Italy, adaptar e aplicá-las. Recebeu discordância total do proprietário, que justificou com a seguinte explicação: “não faz sentido a Italy pesquisar suas concorrentes diretas, já que ela lidera o setor, e o máximo que as concorrentes oferecem no momento são estruturas e resultados similares, não superiores. Seria mais interessante pesquisar as grandes academias de São Paulo, que não concorrem diretamente com a Italy, pois possuem grande porte no que diz respeito à estrutura e práticas”.

As demais ações propostas foram muito bem recebidas pelo proprietário. Merecem destaque:

Ação 5.1 - Contratar consultoria especialista em treinamento de equipe de vendas.

Ação 19.3 - Identificar os concorrentes atuais.

Ação 19.4 - Identificar os concorrentes potenciais.

Ação 22.2 - Identificar as academias fora do Brasil que são referência, e pesquisar mensalmente, pela Internet, para acompanhar os últimos lançamentos de aulas e equipamentos e instalações.

### 6.2.2 Resultado da entrevista 5.2 - Verificação do grau de aceitação da estratégia competitiva de negócio e das ações para aumentar a intensidade das armas relevantes

#### - Unidade São Caetano do Sul:

Foi realizada a entrevista acima descrita com o proprietário da rede de academias de ginástica Italy, da qual foram obtidos os resultados abaixo.

Os campos propostos foram bem aceitos: respectivamente, qualidade das aulas, diversidade das aulas, qualidade no atendimento e imagem das aulas e da marca e de empresa confiável. Apenas o primeiro campo, qualidade das aulas, recebeu concordância parcial, porque o proprietário entende que a qualidade é importante, mas o preço apresenta-se na prática do dia a dia como mais importante na operação do negócio.

**Tabela 15:** Resumo da aceitação das ações propostas para aumentar a intensidade das armas (estratégia operacional) – Unidade São Caetano do Sul

	Discordou totalmente	Discordou parcialmente	Indiferente	Concordou parcialmente	Concordou totalmente	Total
Quantidade	2	0	4	4	33	43
Percentual	4,65%	0%	9,30%	9,30%	76,74%	100%

Muito ao a aceitação das propostas feitas com o uso do CAC, sendo que de um total de 43 ações propostas para aumentar a intensidade das armas relevantes, 33 obtiveram concordância total, 4 concordância parcial, 4 ações foram apontadas como indiferentes, e apenas 2 obtiveram discordância total, ou seja, 86,5% das ações de melhoria foram aceitas pelo proprietário.

Algumas poucas ações não receberam concordância total ou parcial:

Ação 14.1 - implantar sistema de acompanhamento de resultados por meio de avaliação física mensal, readaptação do programa de treinamento quando necessário, no intuito de garantir aulas com resultados efetivos – o proprietário discordou totalmente desta ação porque, na prática,

os alunos não querem fazer avaliação física. Era exigida semestralmente, e atualmente passou a ser exigida apenas anualmente, para evitar conflitos com os alunos.

Ação 14.3 - pesquisar a opinião do aluno em relação aos métodos de aula – também recebeu discordância total porque, segundo o proprietário, os alunos, na grande maioria, não são dotados do conhecimento técnico necessário para avaliar um método de aula.

Ação 30.1 - ampliar os investimentos em propaganda e comunicação com os diversos públicos-alvo, para consolidar a imagem da marca e corporativa – o proprietário se colocou como indiferente a essa ação porque, segundo o mesmo, o ponto comercial onde a unidade está localizada serve como propaganda: é tão valioso que se tornou referência na cidade, fato que justifica um valor tão alto cobrado pelo aluguel do prédio.

Ação 30.2 - contratar uma assessoria de imprensa para estimular sua presença espontânea na mídia de revistas especializadas, jornais, televisão regional e *web sites* – ação também apontada como indiferente pelo proprietário, porque a principal fonte de alunos da Italy é o boca a boca gerado pelo bom atendimento.

Ação 31.2 - promover aulas e serviços por meio de eventos, promoções de venda e ações de incentivo, como aulas abertas em parques da cidade, buscando construir uma imagem corporativa forte – o proprietário classificou essa ação como indiferente, pois a Italy já promoveu eventos em parques e não obteve retorno.

Ação 32.1 - criação de equipe de representantes externos no intuito de buscar novos clientes por meio de convênios com escolas, condomínios e empresas – também apontada como indiferente, porque já foram feitos esforços neste sentido no passado e o retorno foi nulo.

Todas as demais ações propostas foram recebidas com elevado grau de concordância pelo proprietário, e algumas merecem destaque:

Ação 5.1 - Contratar consultoria especializada em treinamento de equipe de vendas.

Ação 22.2 - Identificar as academias fora do Brasil que são referência e pesquisar mensalmente, pela internet, para acompanhar os últimos lançamentos de aulas, equipamentos e instalações.

Ação 34.2 - Estimular a criatividade dos funcionários e professores para a detecção de problemas antes não percebidos pela academia, por meio de questionário mensal, que solicitará para cada colaborador uma sugestão por departamento.

Ação 34.5 - Elaborar *brainstorming* mensal com prêmio e recompensa para melhor sugestão de melhoria à academia.

### **6.2.3 Resultado da entrevista 5.3 - Verificação do grau de aceitação da estratégia competitiva de negócio e das ações para aumentar a intensidade das armas relevantes.**

#### **- Unidade São Bernardo do Campo:**

Foi realizada a entrevista acima descrita com o proprietário da rede de academias de ginástica Italy, na qual foram obtidos os resultados abaixo.

Os campos propostos foram absolutamente aceitos: respectivamente, qualidade das aulas, preço, qualidade do atendimento e imagem das aulas e da marca e de empresa confiável, todos com concordância total.

A tabela 16 representa a aceitação das ações propostas:

**Tabela 16:** Resumo da aceitação das ações propostas para aumentar a intensidade das armas (estratégia operacional) – Unidade São Bernardo do Campo

	Discordou totalmente	Discordou parcialmente	Indiferente	Concordou parcialmente	Concordou totalmente	Total
Quantidade	2	0	3	6	33	42
Percentual	4,55%	0%	6,82%	13,64%	75%	100%

Houve excelente aceitação das propostas feitas com o uso do CAC, sendo que de um total de 42 ações propostas para aumentar a intensidade das armas relevantes, 33 obtiveram concordância total, 6 concordância parcial e 3 ações foram apontadas como indiferentes, ou seja, 88,64% das ações de melhoria foram aceitas pelo proprietário, que recebeu as propostas com muito entusiasmo.

Apenas uma minoria das ações propostas não recebeu concordância total ou parcial, a seguir descritas:

Ação 30.1 - ampliar os investimentos em propaganda e comunicação com os diversos públicos-alvo, para consolidar a imagem da marca e corporativa – o proprietário se colocou como indiferente a essa ação porque, segundo ele, o ponto comercial onde a unidade está localizada serve como propaganda, pois é tão valioso que se tornou referência na cidade, fato que justifica um valor tão alto cobrado pelo aluguel do prédio.

Ação 30.2 - contratar uma assessoria de imprensa para estimular sua presença espontânea na mídia de revistas especializadas, jornais, televisão regional e *web sites* – ação também apontada como indiferente pelo proprietário, porque a principal fonte de alunos da Italy é o boca a boca gerado pelo bom atendimento.

Ação 32.1 - criação de equipe de representantes externos no intuito de buscar novos clientes por meio de convênios com escolas, condomínios e empresas – também apontada como indiferente porque já foram feitos esforços neste sentido no passado e o retorno foi nulo.

Ação 14.1 - implantar sistema de acompanhamento de resultados por meio de avaliação física mensal, readaptação do programa de treinamento quando necessário, no intuito de garantir aulas com resultados efetivos – o proprietário discordou totalmente desta ação porque, na prática, os alunos não querem fazer avaliação física; era exigida semestralmente, e atualmente passou a ser exigida apenas anualmente, para evitar conflitos com os alunos.

Ação 14.3 - pesquisar a opinião do aluno em relação aos métodos de aula – também recebeu discordância total porque, segundo o proprietário, os alunos, na grande maioria, não são dotados do conhecimento técnico necessário para avaliar um método de aula.

A ação 22.1 - pesquisar mensalmente as concorrentes, em visita pessoal, após autorização dos proprietários, no intuito de identificar, adaptar e aplicar as práticas consideradas superiores, considerando a cultura e estratégia da Italy, adaptar e aplicá-las - recebeu discordância total do proprietário, que justificou com a seguinte explicação: “não faz sentido a Italy pesquisar suas concorrentes diretas, pois ela lidera o setor, e o máximo que as concorrentes oferecem no momento são estruturas e resultados similares, não superiores. Seria mais interessante pesquisar as grandes academias de São Paulo, que não concorrem diretamente com a Italy, pois possuem grande porte no que diz respeito à estrutura e práticas”.

Ação 31.2 - promover aulas e serviços por meio de eventos, promoções de venda e ações de incentivo, como aulas abertas em parques da cidade, buscando construir uma imagem corporativa forte – o proprietário classificou essa ação como indiferente, pois a Italy já promoveu eventos em parques e não obteve retorno.

Ação 45.2 - trocar os professores periodicamente de posto, por exemplo, da musculação para ginástica, para que em eventuais necessidades estejam aptos a assumir outra função – também classificada como discordância total, o proprietário entende que o professor de ginástica tem perfil e personalidade totalmente diferentes dos professores de musculação ou ginástica, além da formação também ser diferente para cada segmento.

Ação 45.3 - capacitar os professores para que estejam preparados a ajudar na recepção em caso de excesso de visitantes, com informações sobre planos de pagamentos, preços e modalidades oferecidas – o proprietário discordou totalmente desta ação porque pode gerar críticas indesejáveis e desnecessárias aos professores, que não escolheram a função de atendimento ou vendas, e também pelo fato da academia já ter um plano de contenção para dias com pico de visitas, convocando recepcionistas de outro período para fazer hora extra.

Todas as demais ações propostas foram recebidas com muita concordância pelo proprietário, e algumas merecem destaque:

Ação 5.1 - Contratar consultoria especializada em treinamento de equipe de vendas.

Ação 22.2 - Identificar as academias fora do Brasil que são referência e pesquisar mensalmente, pela internet, para acompanhar os últimos lançamentos de aulas e equipamentos e instalações.

Ação 34.2 - Estimular a criatividade dos funcionários e professores para a detecção de problemas antes não percebidos pela academia, em questionário mensal, que solicitará para cada colaborador uma sugestão por departamento.

Ação 34.5 - Elaborar *brainstorming* mensal com prêmio e recompensa para melhor sugestão de melhoria à academia.

### 6.3 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O CAC é constituído por três elementos: campo da competição, arma da competição e alvo da competição.

Campo da competição é atributo de interesse do comprador, como preço e qualidade. Arma da competição é meio utilizado pela empresa para competir. Alvo é objetivo que a arma procura aprimorar.

A tese central do modelo é que o êxito competitivo da empresa depende da excelência apenas daquelas poucas armas que propiciam vantagem competitiva no campo escolhido para competir.

O modelo foi validado em diversos setores, como indústria têxtil, serviço de assistência técnica, indústria vinícola, transporte aéreo, entre outros.

O processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo de campos e armas da competição realmente gerou estratégias aceitáveis pela diretoria da rede de academias Italy.

Das ações propostas para aumentar a intensidade das armas de cada unidade da rede Italy, a de Santo André recebeu 96% de concordância, a unidade de São Caetano do Sul recebeu 86,5%, e a de São Bernardo do Campo obteve 88,64% de concordância, ou seja, houve aceitação realmente satisfatória. Sobre os campos da competição propostos pelo pesquisador, a aceitação pelo diretor- proprietário também foi excelente.

O processo de formulação da estratégia apresentou-se como método muito minucioso e eficaz na formulação da estratégia competitiva de negócio e operacional. Os passos são descritos com riqueza de detalhes, o que permite ao pesquisador segurança durante todo o processo da formulação. Os questionários se mostraram muito úteis para conhecer cada unidade da Italy, e também para analisar o entendimento dos gerentes, funcionários e proprietário sobre o negócio. Também foram de extrema eficiência os questionários, para identificar os campos da competição e a intensidade das armas da competição, pois os próprios respondentes afirmaram que não tinham tanta clareza sobre as forças e fraquezas do negócio, até verem a forma como estava

organizada cada área dentro dos questionários. Pediram cópia da dissertação, que lhes servirá para reflexão e aprendizado.

Ressalte-se que o diretor-proprietário recebeu o pesquisador com atenção, e se mostrou muito entusiasmado com as estratégias competitivas de negócio e operacional propostas, e comentou que em algumas já havia pensado, mas não as tinha colocado em prática, ou seja, a recepção e a aceitação foram muito boas.

#### **6.4 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Para maior aprofundamento no tema estratégia de academias de ginástica, seria interessante estudar as estratégias competitivas de um grupo de academias concorrentes, principalmente quanto às características de cada uma delas, sua relação dentro do mercado e a forma como disputam o sucesso.

Como neste trabalho foi estudada uma rede de academias localizada na região do Grande ABC, seria interessante verificar a aplicabilidade do processo de formulação da estratégia competitiva prescrito pelo modelo de campos e armas da competição numa rede de academias de grande porte que tenha abrangência nacional e noutra que tenha abrangência internacional.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: MacGraw-Hill, 1977.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de & LEHFELD, Neide Aparecida de Souza – **Projeto de Pesquisa: Propostas Metodológicas** – Petrópolis, Ed. Vozes, 1990.

BAZANINI, Roberto. *Visão filosófica das estratégias em administração: há controvérsias e conveniências*. São Paulo: Plêiade, 2007.

BECKER, H. S. *Tricks of the trade: How to think about your research while you're doing it*. Chicago: University of Chicago Press. 1988.

BERGALLO, C. 2004. **Uma breve panorâmica sobre a indústria do fitness**. Disponível em <[http://www.acadbrasil.com.br/artigos/artigos\\_mercado\\_01.htm](http://www.acadbrasil.com.br/artigos/artigos_mercado_01.htm)>. Acesso em 15 ago. 2008.

BEST, J. W. *Como investigar en educación*. 2. ed. Madrid: Morata, 1972.

ENGEL, James F.; BLACKWHEEL, Roger D.; MINIARD, Paul W. *Comportamento do consumidor*. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

BOFF, Leonardo. **Ética da vida**. 2. Ed. Brasília: Letraviva, 2000.

BOAVENTURA, J. M. G; FISCHMAN A. A. **A Epistemologia da Estratégia: Uma Proposta para a Classificação de seu Conteúdo**. Slade – Peru, 2003.

BOLLA, Gislene Zuanazzi. **Análise da competitividade das empresas prestadoras de serviços no segmento de refeições para coletividade**. São Paulo: UNIP (Universidade Paulista), dissertação de mestrado).

CASTRO, A. L. **Culto ao corpo e sociedade: mídia, cultura de consumo e estilos de vida**. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001.

CAPINUSSU, J. M. **Administração e marketing nas academias de ginástica**. São Paulo: IBRASA, 1989.

CERVO, Amado, Luiz. BERVIAN, Alcino. *Metodologia Científica*. 5. ed. - São Paulo: Prentice Hall, 2002.

**Cidades de São Paulo**, disponível em <www.ibge.gov.br> Acesso em 22 setembro de 2008.

CLAUSEWITZ, Carl von. **On War**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

COBRA, M., ZWARG, F. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

COELHO FILHO, C. A. de A. **Competências básicas necessárias ao profissional de ginástica em academia**. In: COSTA, V. L. de M. *Formação profissional universitária em educação física*. Rio de Janeiro: Universidade Gama Filho, 1997. p. 127-160.

CONNER, K. R. *A historical comparison of resource-based view theory and five schools of thought within industrial organizational economics: do we have a new theory of the firm?* Journal Management, v.17. n.1, p. 121-154,1991.

CONTADOR, Carlos A. **Avaliação da competitividade de empresas têxteis do polo industrial de Americana**. Campinas: Unicamp, dissertação de mestrado, 2004.

CONTADOR, J. Celso; NAVE, João Góes Bizarra da. *Estudo da competitividade das empresas brasileiras do setor de fibras e filamentos sintéticos*. In: 5th INTERNATIONAL CONFERENCE OF THE IBEROAMERICAN ACADEMY OF MANAGEMENT, 2007, Santo Domingo. **Anais...** Santo Domingo, República Dominicana, 2007.

CONTADOR, J. Celso. **Campos e armas da competição**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2008, 608p.

\_\_\_\_\_. Planejamento estratégico para a competição dos anos 90: um roteiro para implantação. **Revista Produção da ABEPRO**, v.1, n.2, p.107-112, mar.1990.

\_\_\_\_\_. Campos da competição. **Revista de Administração (USP)**, São Paulo, v.30, n.1, p.32-45, jan.-mar. 1995a.

\_\_\_\_\_. Armas da competição. **Revista de Administração (USP)**, São Paulo, v.30, n.2, p.50-64, abr.-jun. 1995b.

\_\_\_\_\_; MEIRELLES, Manuel. *Análise da competitividade*. In: XXV ENCONTRO DA ANPAD Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, Campinas. **Anais...** Campinas, 2001a, p. 1-15.

CONTURSI, E. B. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: 2 ed. Sprint, 2000.

CORRÊA, S. A. N. **Estratégia competitiva das academias da cidade de São Paulo**, Universidade Paulista, São Paulo, dissertação de mestrado, 2008, 138 p.

COUTINHO, E. S.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Pairus, 4ª edição, 2002.

CRUZ, S. P. **A gestão do negócio academia da praia: o relato da experiência da fidelização dos clientes**. Monografia de graduação do curso de Educação Física. Rio de Janeiro. Universidade Estácio de Sá, 1999.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3. ed. - São Paulo : Saraiva, 2002.

FLICK, U., von Kardorff, E. & STEINKE, I. (Orgs.) (2000). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. [O que é pesquisa qualitativa? Uma introdução.]. Em U. FLICK, E. von Kardorff & I. Steinke, (Orgs.), **Qualitative Forschung: Ein Handbuch** [Pesquisa qualitativa - um manual] (pp. 13- 29). Reinbek: Rowohlt.

FURQUIM, E. B. **Colaboração e competição dentro do cluster de calçados femininos de Jaú, segundo o modelo de campos e armas da competição**. São Paulo: UNIP (Universidade Paulista), dissertação de mestrado, 2005.

FULD, Leonard. **Criar um sistema de monitoramento dos concorrentes**. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 19 jun., 1991.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

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

GLUCK, F.N.; KAUFMANN, S.P. & WALLEK, S. Strategic management for competitive advantage. **Harvard Business Review**, 1986.

GIUSTI, R. C. **Análise do grau de competitividade das exportações brasileiras de calçados de couro por meio do modelo de campos e armas da competição**. São Paulo: UNIP (Universidade Paulista), dissertação de mestrado, 2004.

GONÇALVES, J. Gestão de academias: o desafio de criar seu próprio DNA. **Revista Empresário Fitness**. São Paulo p. 8, n. 2, 2007.

GUNTHER, Hartmut. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Mai-Ago 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210.

- HOFER, Charles W. & SCHENDEL, Dan. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**. Saint Paul – Minnesota: West Publishing Co., 1978.
- HOUAISS. Dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Objetiva, 2001.
- IHRSA, **Global Report: The State of the Health Club Industry**. (2008)
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Retince-Hall do Brasil, 1999.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1974.
- LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 6.ed. - 7 reimpr. - São Paulo : Atlas 2009.
- LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes, Archives of Psychology, no. 140, 1932.
- LYRA, J. F. **Introdução à sociologia dos desportos**. Rio de Janeiro: Bloch, 1974.
- LOPES, Marco Antonio. **Estudo da competitividade das empresas prestadoras de serviço autorizado de fabricante de ferramentas elétricas e pneumáticas por meio de campos e armas da competição**. São Paulo: UNIP (Universidade Paulista), dissertação de mestrado, 2002.
- LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1958.
- \_\_\_\_\_. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1967.
- MATTOS, M. G.; ROSSETTO JÚNIOR, A. J.; BLECHER, S. **Teoria e prática da metodologia da pesquisa em educação física, construindo sua monografia, artigo e projeto de ação**. São Paulo: Phorte, 2004.
- MAGRETTA, J. **O que é gerenciar e administrar**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MEIRELLES, Manuel. **Armas e campos da competição**. São Paulo: UNIP (Universidade Paulista), dissertação de mestrado, 362 p., 2000.

McCARTH, J. IHRSA Guide to the health club industry for leaders & investor. Boston, 2003.

MINAMI, Jr., Keiichi. **Análise da competitividade das empresas de transporte aéreo brasileiras.** São Paulo: UNINOVE (Centro Universitário Nove de Julho), dissertação de mestrado, 2006, 299 p.

MINTZBERG, H.; BRIAN, J. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOL, M. C.; PIRES, G. L. Feliz na contemporaneidade: saúde e estética no discurso da Veja. Universidade Federal de Santa Catarina. Revista Veja, SC, 2005.

MONDOLFO, Rodolfo. *Problemas y métodos de investigación en la historia de la filosofía.* Lima: Instituto de Filosofía, 1969.

MORAES, L. C. **O boom das academias.** Disponível em <[www.totalsport.com.br/colunas/moraes/ed1501.htm](http://www.totalsport.com.br/colunas/moraes/ed1501.htm)> Acesso em 22 nov. 2008.

NAHAS, M. V. **Atividade física, saúde e qualidade de vida: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo.** Londrina: Midiograf, p. 124-127, 2001.

NAVE, João Góes Bizarra da. **Estudo da competitividade das empresas brasileiras do setor de fibras e filamentos químicos por meio do modelo de campos e armas da competição.** São Paulo: UNINOVE (Universidade Nove de Julho), dissertação de mestrado, 2007, 264 p.

NOGUEIRA, Oracy. **Pesquisa social: introdução às suas técnicas.** São Paulo: Nacional, 1968.

NORTON, David; KAPLAN, Robert. **Balanced Scorecard - A Estratégia em Ação.** Editora Campus: 1997. 12ª ed.

NOVAES, Jefferson da Silva. **Ginástica em academia no Rio de Janeiro: uma pesquisa histórico-descritiva.** Rio de Janeiro: Sprint, 1991.

\_\_\_\_\_; VIANNA J. M. **Personal training e condicionamento físico em academia.** 2. ed. Rio de Janeiro: Shape, 2003.

OLIVEIRA, Regiane. Variedade e preço têm peso semelhante nas decisões de compra. **Gazeta Mercantil,** São Paulo, 13 jun. 2003, p. A-14.

PASSANEZI Paula Meyer Soares; EZEQUIEL, Oseias dos Santos; CONTADOR, J. Celso. **Estudo sobre a competitividade de joalherias por meio do modelo de campos e armas da competição.** São Paulo: UNINOVE (Universidade Nove de Julho), Relatório técnico de projeto de iniciação científica, 2006a.

\_\_\_\_\_; SILVA, Ronald Freitas; CONTADOR, J. Celso. **Estudo sobre a competitividade de concessionárias Chevrolet por meio do modelo de campos e armas da competição.** São Paulo: UNINOVE (Universidade Nove de Julho), Relatório técnico de projeto de iniciação científica, 2006b.

\_\_\_\_\_; SANTOS, Gleice Aparecida; CONTADOR, J. Celso. **Estudo sobre a competitividade de empresas varejistas do setor de confecções por meio do modelo de campos e armas da competição.** São Paulo: UNINOVE (Universidade Nove de Julho), Relatório técnico de projeto de iniciação científica, 2007.

PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm.* Oxford: Basil Blackwell, 1959.

\_\_\_\_\_. *A teoria do crescimento da firma.* Editora da Unicamp, 2006.

PETERAF, M. A. *The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view,* Strategic Management Journal, vol. 14, p. 179-191, 1993.

POPE, Catherine; MAYS, Nick. *Reaching the parts other methods cannot reach: a introduction to qualitative methods in health and in a health service research,* In **British Medical Journal**, n 311, 1995, p.42-45.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. *The core competences of the corporation.* Harvard Business Review, Boston, p. 79-91, may 1990.

PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, p. 137-145, Nov./Dec., 1979.

\_\_\_\_\_. **Competitive Strategy.** New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. **Competitive Advantage.** New York: Free Press, 1985

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1986, 28a tiragem.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUEIROZ, Luis Ricardo Silva. **Pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa: perspectivas para o campo da etnomusicologia.** Revista Claves UFPB n.2, novembro de 2006 p. 87-96.

RICHERS, Raimer. O enigmático mas indispensável consumidor: teoria e prática. *Revista de Administração*, jul/set, 1984.

ROCHA, Rosângela da; MELLO, Renato Cotta (Org.). **Marketing de serviços: casos brasileiros**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

SCHRAMM, W. *Notes on case studies of instructional media projects*. Working paper for the Academy for Educational Development, Washington DC.. (1971, December).

SELLTIZ, et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1981.

SEVERINO, Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. 23. ed.- São Paulo: Cortez. 2007.

SLYWOTSKY, Adrian. Risco: MELHOR SOLUÇÃO. *Hsm Management*, n.65, nov./dez.. 2007.

STOECKER, R. *Evaluating and rethinking the case study*. *The Sociological review*, 39, 88-112. 1991.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. 10<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Editora Pensamento: 1988.

TAVARES, Mauro, Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THEODORE, G. A. & THEODORSON, A. *A modern dictionary of sociology*. London: Metheren, 1970.

THOMAS, J. R. & NELSON, J. K. **Método de pesquisa em atividade física**. Porto Alegre: Art Méd, 2002.

TOSCANO, J. J. de O. **Academia de ginástica: Um Serviço de Saúde Latente**. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento*, Brasília, janeiro de 2001. a 9 n. 1 p. 40-42.

TRUJILLO, F. A. *Metodologia da ciência*. 3, ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

TUBINO M. J. G. **Metodologia científica do treinamento desportivo**. São Paulo: Ibrasa, 1980.

TUBINO, M. J. G. **Esporte e cultura física**. São Paulo: IBRASA, 1996.

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

VOGT, W. P. **Dictionary of statistics and methodology: A nontechnical guide for the social scientist**. Newbury Park: Sage. (1993).

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi. - 3 ed. - Porto Alegre: Bookman, 2005.

WERNERFELT, B. A. *Resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal, vol. 5, p. 171-180, 1984.

ZACARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZEITHAML, V.A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. **Delivering quality service**. New York: The Free Press, 1990.

## Apêndice 1 – Planilha 7

Unidade: Santo André		Campo:				
Armas:		Preço		Intensidade	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Facilidade de acesso à academia	0	0	5	0	0
2	Estacionamento de veículos	1	0	5	5	0
3	Horário de atendimento privilegiado	0	1	5	0	5
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	1	5	0	5
5	Administração de vendas	1	0	4	4	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativo	0	0	4	0	0
7	Contrato e condições de pagamento	1	0	5	5	0
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	1	5	0	5
10	Sistema de fidelização de alunos	1	0	5	5	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	0	0	3	0	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	0	5	0	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	0	5	0	0
14	Avaliação das aulas e resultados	0	0	4	0	0
15	Higiene e segurança das aulas	0	0	5	0	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	0	1	5	0	5
17	Gestão da manutenção de equipamentos	1	0	3	3	0
18	Customização das aulas (pilates e <i>personal-trainer</i> )	0	1	4	0	4
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	1	0	3	3	0
20	Fixação do preço do serviço	1	0	5	5	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	1	5	0	5
22	<i>Benchmarking</i> externo	1	0	4	4	0
23	<i>Benchmarking</i> interno	0	1	3	0	3
24	Formulação e alinhamento da estratégia competitiva de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia competitiva de negócio e operacional	0	0	4	0	0
26	Liderança da alta administração	0	0	5	0	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	1	5	0	5
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	1	3	0	3
29	Definição do processo de <i>marketing</i>	0	1	4	0	4
30	Publicidade, propaganda e <i>merchandising</i>	1	0	5	5	0
31	Realização de promoções e eventos	0	0	3	0	0
32	<i>Marketing</i> promocional, direto e de relacionamento	0	1	4	0	4
33	Propriedade intelectual	0	1	5	0	5
34	Geração de ideias e sugestões	0	0	4	0	0
35	Capacidade de entender o aluno	0	0	3	0	0
36	Concepção e teste da aula	0	1	4	0	4
37	Lançamento de novas aulas	0	1	5	0	5
38	Desenvolvimento de <i>softwares</i> específicos para o negócio	0	0	5	0	0
39	Comportamento ético	0	1	5	0	5
40	Cidadania corporativa	0	1	4	0	4
41	Administração financeira	1	0	5	5	0
42	Disponibilidade de recursos financeiros	1	0	5	5	0
43	Planejamento de recursos humanos	0	0	5	0	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	0	4	0	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	1	0	5	5	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	5	0	5
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sistema de recompensas	0	1	5	0	5
48	Integração entre funcionário e academia	0	0	5	0	0
49	Gestão de talentos	0	0	5	0	0
50	Consultores ou conselheiros externos	0	1	2	0	2
51	Layout ou arranjo físico da piscina	-	-	-	-	-
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	-	-	-	-	-
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	-	-	-	-	-
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	0	0	0	0	0
SOMA		12	20	219	54	88
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>4,29</b>	<b>0,90</b>	<b>0,88</b>

## Apêndice 2 – Planilha 8

Unidade: Santo André

Campo:

Armas:	Condições de pagamento		Intensidade	Pontuação		
	Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão	
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	0	0	5	0	0
3	Horário de atendimento privilegiado	0	1	5	0	5
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	1	5	0	5
5	Administração de vendas	1	0	4	4	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativo	0	1	4	0	4
7	Contrato e condições de pagamento	1	0	5	5	0
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	1	5	0	5
10	Sistema de fidelização de alunos	1	0	5	5	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	0	0	3	0	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	0	5	0	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	0	5	0	0
14	Avaliação das aulas e resultados	0	0	4	0	0
15	Higiene e segurança das aulas	0	0	5	0	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	0	1	5	0	5
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	1	3	0	3
18	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	0	1	4	0	4
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	1	0	3	3	0
20	Fixação do preço do serviço	1	0	5	5	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	1	5	0	5
22	Benchmarking externo	1	0	4	4	0
23	Benchmarking interno	0	1	3	0	3
24	Formulação e alinhamento da estratégia competitiva de negócio e operacional	1	0	3	3	0
25	Implementação e controle da estratégia competitiva de negócio e operacional	0	0	4	0	0
26	Liderança da alta administração	0	0	5	0	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	1	5	0	5
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	1	3	0	3
29	Definição do processo de marketing	0	1	4	0	4
30	Publicidade, propaganda e merchandising	1	0	5	5	0
31	Realização de promoções e eventos	0	0	3	0	0
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	0	1	4	0	4
33	Propriedade intelectual	0	1	5	0	5
34	Geração de ideias e sugestões	0	1	4	0	4
35	Capacidade de entender o aluno	0	0	3	0	0
36	Concepção e teste da aula	0	1	4	0	4
37	Lançamento de novas aulas	0	1	5	0	5
38	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	0	0	5	0	0
39	Comportamento ético	0	1	5	0	5
40	Cidadania corporativa	0	1	4	0	4
41	Administração financeira	1	0	5	5	0
42	Disponibilidade de recursos financeiros	1	0	5	5	0
43	Planejamento de recursos humanos	0	0	5	0	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	0	4	0	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	1	0	5	5	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	5	0	5
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sistema de recompensas	0	1	5	0	5
48	Integração entre funcionário e academia	0	0	5	0	0
49	Gestão de talentos	0	0	5	0	0
50	Consultores ou conselheiros externos	0	1	2	0	2
51	Layout ou arranjo físico da piscina	-	-	-	-	-
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	-	-	-	-	-
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	-	-	-	-	-
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	0	0	0	0	0
SOMA		11	24	219	49	104
Intensidade média das armas, foco e dispersão			<b>4,29</b>	<b>0,89</b>	<b>0,87</b>	

### Apêndice 3 – Planilha 9

Unidade: Santo André

Armas:		Campo:			Pontuação	
		Prêmio e/ou promoção	Intensidade	Foco	Dispersão	
		Relevante	Irrelevante			
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	0	0	5	0	0
3	Horário de atendimento privilegiado	0	1	5	0	5
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	1	5	0	5
5	Administração de vendas	1	0	4	4	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativo	0	1	4	0	4
7	Contrato e condições de pagamento	1	0	5	5	0
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	1	5	0	5
10	Sistema de fidelização de alunos	1	0	5	5	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	0	0	3	0	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	0	5	0	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	0	5	0	0
14	Avaliação das aulas e resultados	0	0	4	0	0
15	Higiene e segurança das aulas	0	0	5	0	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	0	1	5	0	5
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	1	3	0	3
18	Customização das aulas (pilates e <i>personal-trainer</i> )	0	1	4	0	4
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	1	0	3	3	0
20	Fixação do preço do serviço	1	0	5	5	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	1	5	0	5
22	<i>Benchmarking</i> externo	1	0	4	4	0
23	<i>Benchmarking</i> interno	0	1	3	0	3
24	Formulação e alinhamento da estratégia competitiva de negócio e operacional	1	0	3	3	0
25	Implementação e controle da estratégia competitiva de negócio e operacional	0	0	4	0	0
26	Liderança da alta administração	0	0	5	0	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	1	5	0	5
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	1	3	0	3
29	Definição do processo de <i>marketing</i>	0	0	4	0	0
30	Publicidade, propaganda e <i>merchandising</i>	1	0	5	5	0
31	Realização de promoções e eventos	1	0	3	3	0
32	<i>Marketing</i> promocional, direto e de relacionamento	1	0	4	4	0
33	Propriedade intelectual	0	1	5	0	5
34	Geração de ideias e sugestões	0	1	4	0	4
35	Capacidade de entender o aluno	0	0	3	0	0
36	Concepção e teste da aula	0	1	4	0	4
37	Lançamento de novas aulas	0	1	5	0	5
38	Desenvolvimento de <i>softwares</i> específicos para o negócio	0	0	5	0	0
39	Comportamento ético	0	1	5	0	5
40	Cidadania corporativa	0	1	4	0	4
41	Administração financeira	1	0	5	5	0
42	Disponibilidade de recursos financeiros	1	0	5	5	0
43	Planejamento de recursos humanos	0	0	5	0	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	0	4	0	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	1	0	5	5	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	5	0	5
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sistema de recompensas	0	1	5	0	5
48	Integração entre funcionário e academia	0	0	5	0	0
49	Gestão de talentos	0	0	5	0	0
50	Consultores ou conselheiros externos	0	1	2	0	2
51	Layout ou arranjo físico da piscina	-	-	-	-	-
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	-	-	-	-	-
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	-	-	-	-	-
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	0	0	0	0	0
SOMA		13	22	219	56	96
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>4,29</b>	<b>0,86</b>	<b>0,87</b>

## Apêndice 4 – Planilha 10

Unidade: Santo André

Armas:		Campo:			Pontuação	
		Projeto das aulas		Intensidade	Foco	Dispersão
		Relevante	Irrelevante			
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	0	1	5	0	5
3	Horário de atendimento privilegiado	0	1	5	0	5
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	1	5	0	5
5	Administração de vendas	0	1	4	0	4
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativo	0	1	4	0	4
7	Contrato e condições de pagamento	0	1	5	0	5
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	5	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	1	0	5	5	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	0	0	3	0	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	1	0	5	5	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	1	0	5	5	0
14	Avaliação das aulas e resultados	1	0	4	4	0
15	Higiene e segurança das aulas	1	0	5	5	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	1	0	5	5	0
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	0	3	0	0
18	Customização das aulas (pilates e <i>personal-trainer</i> )	1	0	4	4	0
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	0	0	3	0	0
20	Fixação do preço do serviço	0	0	5	0	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	0	5	0	0
22	<i>Benchmarking</i> externo	1	0	4	4	0
23	<i>Benchmarking</i> interno	1	0	3	3	0
24	Formulação e alinhamento da estratégia competitiva de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia competitiva de negócio e operacional	0	0	4	0	0
26	Liderança da alta administração	0	0	5	0	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	5	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	1	0	3	3	0
29	Definição do processo de <i>marketing</i>	0	0	4	0	0
30	Publicidade, propaganda e <i>merchandising</i>	0	0	5	0	0
31	Realização de promoções e eventos	0	1	3	0	3
32	<i>Marketing</i> promocional, direto e de relacionamento	0	0	4	0	0
33	Propriedade intelectual	1	0	5	5	0
34	Geração de ideias e sugestões	1	0	4	4	0
35	Capacidade de entender o aluno	1	0	3	3	0
36	Concepção e teste da aula	1	0	4	4	0
37	Lançamento de novas aulas	1	0	5	5	0
38	Desenvolvimento de <i>softwares</i> específicos para o negócio	0	1	5	0	5
39	Comportamento ético	0	1	5	0	5
40	Cidadania corporativa	0	1	4	0	4
41	Administração financeira	0	1	5	0	5
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	0	5	0	0
43	Planejamento de recursos humanos	1	0	5	5	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	1	0	4	4	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	0	5	0	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	0	5	0	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sistema de recompensas	0	0	5	0	0
48	Integração entre funcionário e academia	0	0	5	0	0
49	Gestão de talentos	0	0	5	0	0
50	Consultores ou conselheiros externos	1	0	2	2	0
51	Layout ou arranjo físico da piscina	-	-	-	-	-
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	-	-	-	-	-
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	-	-	-	-	-
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	1	0	0	0	0
SOMA		18	13	219	75	60
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>4,29</b>	<b>0,83</b>	<b>0,92</b>

## Apêndice 5 – Planilha 11

Unidade: Santo André

Armas:		Campo:		Pontuação		
		Qualidade das aulas		Intensidade	Foco	Dispersão
		Relevante	Irrelevante			
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	0	1	5	0	5
3	Horário de atendimento privilegiado	0	0	5	0	0
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	1	5	0	5
5	Administração de vendas	0	0	4	0	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativo	0	0	4	0	0
7	Contrato e condições de pagamento	0	1	5	0	5
8	Serviços complementares	0	0	5	0	0
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	5	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	0	0	5	0	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	1	0	3	3	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	1	0	5	5	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	1	0	5	5	0
14	Avaliação das aulas e resultados	1	0	4	4	0
15	Higiene e segurança das aulas	1	0	5	5	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	1	0	5	5	0
17	Gestão da manutenção de equipamentos	1	0	3	3	0
18	Customização das aulas (pilates e <i>personal-trainer</i> )	0	0	4	0	0
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	0	0	3	0	0
20	Fixação do preço do serviço	0	0	5	0	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	1	5	0	5
22	<i>Benchmarking</i> externo	1	0	4	4	0
23	<i>Benchmarking</i> interno	1	0	3	3	0
24	Formulação e alinhamento da estratégia competitiva de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia competitiva de negócio e operacional	0	0	4	0	0
26	Liderança da alta administração	0	0	5	0	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	5	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	1	0	3	3	0
29	Definição do processo de <i>marketing</i>	0	1	4	0	4
30	Publicidade, propaganda e <i>merchandising</i>	0	1	5	0	5
31	Realização de promoções e eventos	0	1	3	0	3
32	<i>Marketing</i> promocional, direto e de relacionamento	0	1	4	0	4
33	Propriedade intelectual	1	0	5	5	0
34	Geração de ideias e sugestões	1	0	4	4	0
35	Capacidade de entender o aluno	1	0	3	3	0
36	Concepção e teste da aula	1	0	4	4	0
37	Lançamento de novas aulas	1	0	5	5	0
38	Desenvolvimento de <i>softwares</i> específicos para o negócio	0	1	5	0	5
39	Comportamento ético	0	1	5	0	5
40	Cidadania corporativa	0	1	4	0	4
41	Administração financeira	0	1	5	0	5
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	0	5	0	0
43	Planejamento de recursos humanos	1	0	5	5	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	1	0	4	4	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	0	5	0	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	1	0	5	5	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sistema de recompensas	0	0	5	0	0
48	Integração entre funcionário e academia	0	0	5	0	0
49	Gestão de talentos	1	0	5	5	0
50	Consultores ou conselheiros externos	0	0	2	0	0
51	Layout ou arranjo físico da piscina	-	-	-	-	-
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	-	-	-	-	-
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	-	-	-	-	-
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	1	0	0	0	0
SOMA		19	13	219	80	60
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>4,29</b>	<b>0,84</b>	<b>0,92</b>

## Apêndice 6 – Planilha 12

Unidade: Santo André

Campo:

Armas:	Diversidade das aulas		Pontuação			
	Relevante	Irrelevante	Intensidade	Foco	Dispersão	
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	0	1	5	0	5
3	Horário de atendimento privilegiado	0	0	5	0	0
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	1	5	0	5
5	Administração de vendas	0	1	4	0	4
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativo	0	1	4	0	4
7	Contrato e condições de pagamento	0	1	5	0	5
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	5	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	0	0	5	0	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	0	0	3	0	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	1	0	5	5	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	1	0	5	5	0
14	Avaliação das aulas e resultados	0	0	4	0	0
15	Higiene e segurança das aulas	1	0	5	5	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	1	0	5	5	0
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	0	3	0	0
18	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	1	0	4	4	0
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	0	0	3	0	0
20	Fixação do preço do serviço	0	0	5	0	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	0	5	0	0
22	Benchmarking externo	1	0	4	4	0
23	Benchmarking interno	0	0	3	0	0
24	Formulação e alinhamento da estratégia competitiva de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia competitiva de negócio e operacional	0	0	4	0	0
26	Liderança da alta administração	0	0	5	0	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	5	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	1	0	3	3	0
29	Definição do processo de marketing	0	0	4	0	0
30	Publicidade, propaganda e merchandising	0	0	5	0	0
31	Realização de promoções e eventos	0	1	3	0	3
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	0	0	4	0	0
33	Propriedade intelectual	1	0	5	5	0
34	Geração de ideias e sugestões	1	0	4	4	0
35	Capacidade de entender o aluno	1	0	3	3	0
36	Concepção e teste da aula	1	0	4	4	0
37	Lançamento de novas aulas	1	0	5	5	0
38	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	0	1	5	0	5
39	Comportamento ético	0	1	5	0	5
40	Cidadania corporativa	0	1	4	0	4
41	Administração financeira	0	1	5	0	5
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	0	5	0	0
43	Planejamento de recursos humanos	1	0	5	5	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	1	0	4	4	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	0	5	0	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	0	5	0	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sistema de recompensas	0	0	5	0	0
48	Integração entre funcionário e academia	0	0	5	0	0
49	Gestão de talentos	0	0	5	0	0
50	Consultores ou conselheiros externos	1	0	2	2	0
51	Layout ou arranjo físico da piscina	-	-	-	-	-
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	-	-	-	-	-
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	-	-	-	-	-
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	1	0	0	0	0
SOMA		15	12	219	63	55
Intensidade média das armas, foco e dispersão			<b>4,29</b>	<b>0,84</b>	<b>0,92</b>	

Campo:

## Apêndice 7 – Planilha 13

Unidade: Santo André

Armas:		Acesso à academia			Pontuação	
		Relevante	Irrelevante	Intensidade	Foco	Dispersão
1	Facilidade de acesso à academia	1	0	5	5	0
2	Estacionamento de veículos	1	0	5	5	0
3	Horário de atendimento privilegiado	1	0	5	5	0
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	0	5	0	0
5	Administração de vendas	0	1	4	0	4
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativo	0	1	4	0	4
7	Contrato e condições de pagamento	0	1	5	0	5
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	5	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	0	1	5	0	5
11	Monitoramento da satisfação do aluno	0	1	3	0	3
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	1	5	0	5
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	1	5	0	5
14	Avaliação das aulas e resultados	0	1	4	0	4
15	Higiene e segurança das aulas	0	1	5	0	5
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	0	0	5	0	0
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	1	3	0	3
18	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	0	0	4	0	0
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	1	0	3	3	0
20	Fixação do preço do serviço	0	1	5	0	5
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	0	5	0	0
22	Benchmarking externo	1	0	4	4	0
23	Benchmarking interno	0	1	3	0	3
24	Formulação e alinhamento da estratégia competitiva de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia competitiva de negócio e operacional	0	0	4	0	0
26	Liderança da alta administração	0	0	5	0	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	1	5	0	5
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	0	3	0	0
29	Definição do processo de marketing	0	1	4	0	4
30	Publicidade, propaganda e merchandising	0	0	5	0	0
31	Realização de promoções e eventos	0	1	3	0	3
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	1	0	4	4	0
33	Propriedade intelectual	0	1	5	0	5
34	Geração de ideias e sugestões	0	0	4	0	0
35	Capacidade de entender o aluno	0	0	3	0	0
36	Concepção e teste da aula	0	1	4	0	4
37	Lançamento de novas aulas	0	0	5	0	0
38	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	0	1	5	0	5
39	Comportamento ético	0	1	5	0	5
40	Cidadania corporativa	0	1	4	0	4
41	Administração financeira	0	1	5	0	5
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	1	5	0	5
43	Planejamento de recursos humanos	0	1	5	0	5
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	1	4	0	4
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	1	5	0	5
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	5	0	5
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sistema de recompensas	0	1	5	0	5
48	Integração entre funcionário e academia	0	1	5	0	5
49	Gestão de talentos	0	1	5	0	5
50	Consultores ou conselheiros externos	1	0	2	2	0
51	Layout ou arranjo físico da piscina	-	-	-	-	-
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	-	-	-	-	-
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	-	-	-	-	-
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	0	1	0	0	0
SOMA		7	30	219	28	135
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>4,29</b>	<b>0,80</b>	<b>0,90</b>

## Apêndice 8 – Planilha 14

Unidade: Santo André

Campo:

Armas:		Qualidade do atendimento		Intensidade	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	1	0	5	5	0
3	Horário de atendimento privilegiado	0	1	5	0	5
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	1	0	5	5	0
5	Administração de vendas	1	0	4	4	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	1	0	4	4	0
7	Contrato e condições de pagamento	0	1	5	0	5
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	1	0	5	5	0
10	Sistema de fidelização de alunos	0	0	5	0	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	1	0	3	3	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	1	5	0	5
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	1	5	0	5
14	Avaliação das aulas e resultados	0	1	4	0	4
15	Higiene e segurança das aulas	0	0	5	0	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	0	0	5	0	0
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	1	3	0	3
18	Customização das aulas (pilates e <i>personal-trainer</i> )	0	0	4	0	0
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	1	0	3	3	0
20	Fixação do preço do serviço	0	0	5	0	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	0	5	0	0
22	<i>Benchmarking</i> externo	0	0	4	0	0
23	<i>Benchmarking</i> interno	0	0	3	0	0
24	Formulação e alinhamento da estratégia competitiva de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia competitiva de negócio e operacional	0	0	4	0	0
26	Liderança da alta administração	0	1	5	0	5
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	1	5	0	5
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	1	3	0	3
29	Definição do processo de <i>marketing</i>	0	0	4	0	0
30	Publicidade, propaganda e <i>merchandising</i>	0	0	5	0	0
31	Realização de promoções e eventos	0	1	3	0	3
32	<i>Marketing</i> promocional, direto e de relacionamento	0	0	4	0	0
33	Propriedade intelectual	0	1	5	0	5
34	Geração de ideias e sugestões	1	0	4	4	0
35	Capacidade de entender o aluno	1	0	3	3	0
36	Concepção e teste da aula	0	0	4	0	0
37	Lançamento de novas aulas	0	0	5	0	0
38	Desenvolvimento de <i>softwares</i> específicos para o negócio	1	0	5	5	0
39	Comportamento ético	0	0	5	0	0
40	Cidadania corporativa	0	0	4	0	0
41	Administração financeira	0	1	5	0	5
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	1	5	0	5
43	Planejamento de recursos humanos	1	0	5	5	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	1	0	4	4	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	0	5	0	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	1	0	5	5	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sistema de recompensas	0	0	5	0	0
48	Integração entre funcionário e academia	1	0	5	5	0
49	Gestão de talentos	1	0	5	5	0
50	Consultores ou conselheiros externos	0	0	2	0	0
51	Layout ou arranjo físico da piscina	-	-	-	-	-
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	-	-	-	-	-
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	-	-	-	-	-
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	0	1	0	0	0
SOMA		15	15	219	65	68
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>4,29</b>	<b>0,87</b>	<b>0,91</b>

## Apêndice 9 – Planilha 15

Unidade: Santo André

Campo:

Armas:	Prazo de atendimento		Intensidade	Pontuação		
	Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão	
1	Facilidade de acesso à academia	0	0	5	0	0
2	Estacionamento de veículos	1	0	5	5	0
3	Horário de atendimento privilegiado	0	1	5	0	5
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	0	5	0	0
5	Administração de vendas	1	0	4	4	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	1	0	4	4	0
7	Contrato e condições de pagamento	0	1	5	0	5
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	5	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	0	0	5	0	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	1	0	3	3	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	1	5	0	5
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	1	5	0	5
14	Avaliação das aulas e resultados	0	1	4	0	4
15	Higiene e segurança das aulas	0	1	5	0	5
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	0	1	5	0	5
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	0	3	0	0
18	Customização das aulas (pilates e <i>personal-trainer</i> )	0	1	4	0	4
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	0	0	3	0	0
20	Fixação do preço do serviço	0	1	5	0	5
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	0	5	0	0
22	<i>Benchmarking</i> externo	0	0	4	0	0
23	<i>Benchmarking</i> interno	0	1	3	0	3
24	Formulação e alinhamento da estratégia competitiva de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia competitiva de negócio e operacional	0	0	4	0	0
26	Liderança da alta administração	0	0	5	0	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	5	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	0	3	0	0
29	Definição do processo de <i>marketing</i>	0	1	4	0	4
30	Publicidade, propaganda e <i>merchandising</i>	0	0	5	0	0
31	Realização de promoções e eventos	0	1	3	0	3
32	<i>Marketing</i> promocional, direto e de relacionamento	0	1	4	0	4
33	Propriedade intelectual	0	1	5	0	5
34	Geração de ideias e sugestões	1	0	4	4	0
35	Capacidade de entender o aluno	0	0	3	0	0
36	Concepção e teste da aula	0	1	4	0	4
37	Lançamento de novas aulas	0	1	5	0	5
38	Desenvolvimento de <i>softwares</i> específicos para o negócio	1	0	5	5	0
39	Comportamento ético	0	1	5	0	5
40	Cidadania corporativa	0	1	4	0	4
41	Administração financeira	0	1	5	0	5
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	1	5	0	5
43	Planejamento de recursos humanos	1	0	5	5	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	1	0	4	4	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	1	0	5	5	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	0	5	0	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sistema de recompensas	1	0	5	5	0
48	Integração entre funcionário e academia	0	0	5	0	0
49	Gestão de talentos	0	0	5	0	0
50	Consultores ou conselheiros externos	0	0	2	0	0
51	Layout ou arranjo físico da piscina	-	-	-	-	-
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	-	-	-	-	-
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	-	-	-	-	-
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	0	1	0	0	0
SOMA		10	21	219	44	95
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>4,29</b>	<b>0,88</b>	<b>0,90</b>

## Apêndice 10 – Planilha 16

Unidade: Santo André

Campo:

Armas:		Imagem das aulas e da marca		Intensidade	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	0	1	5	0	5
3	Horário de atendimento privilegiado	0	0	5	0	0
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	1	0	5	5	0
5	Administração de vendas	0	0	4	0	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	0	1	4	0	4
7	Contrato e condições de pagamento	0	1	5	0	5
8	Serviços complementares	0	0	5	0	0
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	5	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	0	0	5	0	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	1	0	3	3	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	1	0	5	5	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	1	0	5	5	0
14	Avaliação das aulas e resultados	1	0	4	4	0
15	Higiene e segurança das aulas	1	0	5	5	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	1	0	5	5	0
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	0	3	0	0
18	Customização das aulas (pilates e <i>personal-trainer</i> )	0	0	4	0	0
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	1	0	3	3	0
20	Fixação do preço do serviço	0	0	5	0	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	1	5	0	5
22	<i>Benchmarking</i> externo	1	0	4	4	0
23	<i>Benchmarking</i> interno	0	0	3	0	0
24	Formulação e alinhamento da estratégia competitiva de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia competitiva de negócio e operacional	0	0	4	0	0
26	Liderança da alta administração	0	1	5	0	5
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	5	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	0	3	0	0
29	Definição do processo de <i>marketing</i>	1	0	4	4	0
30	Publicidade, propaganda e <i>merchandising</i>	1	0	5	5	0
31	Realização de promoções e eventos	1	0	3	3	0
32	<i>Marketing</i> promocional, direto e de relacionamento	1	0	4	4	0
33	Propriedade intelectual	1	0	5	5	0
34	Geração de ideias e sugestões	0	1	4	0	4
35	Capacidade de entender o aluno	1	0	3	3	0
36	Concepção e teste da aula	0	0	4	0	0
37	Lançamento de novas aulas	1	0	5	5	0
38	Desenvolvimento de <i>softwares</i> específicos para o negócio	0	1	5	0	5
39	Comportamento ético	1	0	5	5	0
40	Cidadania corporativa	1	0	4	4	0
41	Administração financeira	0	0	5	0	0
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	0	5	0	0
43	Planejamento de recursos humanos	0	1	5	0	5
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	1	4	0	4
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	1	5	0	5
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	0	5	0	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sistema de recompensas	1	0	5	5	0
48	Integração entre funcionário e academia	0	1	5	0	5
49	Gestão de talentos	1	0	5	5	0
50	Consultores ou conselheiros externos	0	1	2	0	2
51	Layout ou arranjo físico da piscina	-	-	-	-	-
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	-	-	-	-	-
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	-	-	-	-	-
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	1	0	0	0	0
SOMA		20	13	219	87	59
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>4,29</b>	<b>0,87</b>	<b>0,91</b>

## Apêndice 11 – Planilha 17

Unidade: Santo André

Campo:

Armas:		Imagem de empresa confiável		Intensidade	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	0	1	5	0	5
3	Horário de atendimento privilegiado	0	1	5	0	5
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	1	5	0	5
5	Administração de vendas	0	1	4	0	4
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	0	0	4	0	0
7	Contrato e condições de pagamento	1	0	5	5	0
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	5	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	0	0	5	0	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	0	0	3	0	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	0	5	0	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	0	5	0	0
14	Avaliação das aulas e resultados	0	0	4	0	0
15	Higiene e segurança das aulas	0	0	5	0	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	1	0	5	5	0
17	Gestão da manutenção de equipamentos	1	0	3	3	0
18	Customização das aulas (pilates e <i>personal-trainer</i> )	0	1	4	0	4
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	0	0	3	0	0
20	Fixação do preço do serviço	1	0	5	5	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	0	5	0	0
22	<i>Benchmarking</i> externo	1	0	4	4	0
23	<i>Benchmarking</i> interno	0	1	3	0	3
24	Formulação e alinhamento da estratégia competitiva de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia competitiva de negócio e operacional	0	0	4	0	0
26	Liderança da alta administração	1	0	5	5	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	5	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	1	3	0	3
29	Definição do processo de <i>marketing</i>	0	0	4	0	0
30	Publicidade, propaganda e <i>merchandising</i>	1	0	5	5	0
31	Realização de promoções e eventos	0	1	3	0	3
32	<i>Marketing</i> promocional, direto e de relacionamento	0	0	4	0	0
33	Propriedade intelectual	0	0	5	0	0
34	Geração de ideias e sugestões	0	0	4	0	0
35	Capacidade de entender o aluno	1	0	3	3	0
36	Concepção e teste da aula	0	0	4	0	0
37	Lançamento de novas aulas	0	0	5	0	0
38	Desenvolvimento de <i>softwares</i> específicos para o negócio	0	0	5	0	0
39	Comportamento ético	1	0	5	5	0
40	Cidadania corporativa	1	0	4	4	0
41	Administração financeira	1	0	5	5	0
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	1	5	0	5
43	Planejamento de recursos humanos	0	0	5	0	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	0	4	0	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	1	5	0	5
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	0	5	0	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sistema de recompensas	0	0	5	0	0
48	Integração entre funcionário e academia	0	1	5	0	5
49	Gestão de talentos	0	0	5	0	0
50	Consultores ou conselheiros externos	0	1	2	0	2
51	Layout ou arranjo físico da piscina	-	-	-	-	-
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	-	-	-	-	-
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	-	-	-	-	-
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	0	0	0	0	0
SOMA		11	14	219	49	59
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>4,29</b>	<b>0,89</b>	<b>0,84</b>

## Apêndice 12 – Planilha 18

Unidade: Santo André

Campo:

Armas:	Imagem em responsabilidade social			Pontuação		
	Relevante	Irrelevante	Intensidade	Foco	Dispersão	
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	0	1	5	0	5
3	Horário de atendimento privilegiado	0	1	5	0	5
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	1	5	0	5
5	Administração de vendas	0	1	4	0	4
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	0	1	4	0	4
7	Contrato e condições de pagamento	0	1	5	0	5
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	1	5	0	5
10	Sistema de fidelização de alunos	1	0	5	5	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	0	0	3	0	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	1	5	0	5
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	1	5	0	5
14	Avaliação das aulas e resultados	0	1	4	0	4
15	Higiene e segurança das aulas	1	0	5	5	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	0	1	5	0	5
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	0	3	0	0
18	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	0	1	4	0	4
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	0	0	3	0	0
20	Fixação do preço do serviço	0	0	5	0	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	1	0	5	5	0
22	Benchmarking externo	1	0	4	4	0
23	Benchmarking interno	0	0	3	0	0
24	Formulação e alinhamento da estratégia competitiva de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia competitiva de negócio e operacional	0	0	4	0	0
26	Liderança da alta administração	1	0	5	5	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	5	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	1	3	0	3
29	Definição do processo de marketing	0	1	4	0	4
30	Publicidade, propaganda e merchandising	1	0	5	5	0
31	Realização de promoções e eventos	1	0	3	3	0
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	1	0	4	4	0
33	Propriedade intelectual	0	1	5	0	5
34	Geração de ideias e sugestões	0	0	4	0	0
35	Capacidade de entender o aluno	0	0	3	0	0
36	Concepção e teste da aula	0	1	4	0	4
37	Lançamento de novas aulas	0	1	5	0	5
38	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	0	1	5	0	5
39	Comportamento ético	1	0	5	5	0
40	Cidadania corporativa	1	0	4	4	0
41	Administração financeira	0	1	5	0	5
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	1	5	0	5
43	Planejamento de recursos humanos	0	0	5	0	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	0	4	0	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	1	5	0	5
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	0	5	0	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sistema de recompensas	0	0	5	0	0
48	Integração entre funcionário e academia	0	0	5	0	0
49	Gestão de talentos	0	1	5	0	5
50	Consultores ou conselheiros externos	0	1	2	0	2
51	Layout ou arranjo físico da piscina	-	-	-	-	-
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	-	-	-	-	-
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	-	-	-	-	-
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	0	1	0	0	0
<b>SOMA</b>		<b>10</b>	<b>25</b>	<b>219</b>	<b>45</b>	<b>114</b>
Intensidade média das armas, foco e dispersão			<b>4,29</b>	<b>0,90</b>	<b>0,91</b>	

## Apêndice 13 – Planilha 19

Unidade: São Caetano do Sul

Armas:		Preço		Intensidade	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Facilidade de acesso à academia	0	0	5	0	0
2	Estacionamento de veículos	1	0	5	5	0
3	Horário de atendimento privilegiado	0	1	5	0	5
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	1	4	0	4
5	Administração de vendas	1	0	4	4	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	0	0	5	0	0
7	Contrato e condições de pagamento	1	0	5	5	0
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	3	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	1	0	5	5	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	0	0	3	0	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	0	5	0	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	0	5	0	0
14	Avaliação das aulas e resultados	0	0	3	0	0
15	Higiene e segurança das aulas	0	0	5	0	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	0	1	5	0	5
17	Gestão da manutenção de equipamentos	1	0	5	5	0
18	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	0	1	5	0	5
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	1	0	1	1	0
20	Fixação do preço do serviço	1	0	4	4	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	1	4	0	4
22	Benchmarking externo	1	0	5	5	0
23	Benchmarking interno	0	0	5	0	0
24	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	1	0	3	3	0
25	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	5	0	0
26	Liderança da alta administração	0	0	2	0	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	1	4	0	4
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	1	5	0	5
29	Definição do processo de marketing	0	1	2	0	2
30	Publicidade, propaganda e merchandising	0	0	3	0	0
31	Realização de promoções e eventos	1	0	3	3	0
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	0	1	2	0	2
33	Propriedade intelectual	0	1	5	0	5
34	Geração de ideias e sugestões	0	1	3	0	3
35	Capacidade de entender o aluno	0	0	1	0	0
36	Concepção e teste da aula	0	1	5	0	5
37	Lançamento de novas aulas	0	1	5	0	5
38	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	0	0	5	0	0
39	Comportamento ético	0	1	4	0	4
40	Cidadania corporativa	0	1	2	0	2
41	Administração financeira	1	0	2	2	0
42	Disponibilidade de recursos financeiros	1	0	5	5	0
43	Planejamento de recursos humanos	0	0	3	0	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	0	4	0	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	1	0	4	4	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3	0	3
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	0	1	3	0	3
48	Integração entre funcionário e academia	0	0	5	0	0
49	Gestão de talentos	0	0	5	0	0
50	Consultores ou conselheiros externos	0	1	1	0	1
51	Layout ou arranjo físico da piscina	0	1	5	0	5
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	0	0	5	0	0
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	0	0	5	0	0
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	0	0	5	0	0
SOMA		13	20	215	51	72
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>3,98</b>	<b>0,78</b>	<b>0,72</b>

## Apêndice 14 – Planilha 20

Unidade: São Caetano do Sul

Armas:		Condições de pagamento		Intensidade	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	0	0	5	0	0
3	Horário de atendimento privilegiado	0	0	5	0	0
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	1	4	0	4
5	Administração de vendas	1	0	4	4	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	1	0	5	5	0
7	Contrato e condições de pagamento	1	0	5	5	0
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	3	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	1	0	5	5	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	0	0	3	0	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	0	5	0	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	0	5	0	0
14	Avaliação das aulas e resultados	0	0	3	0	0
15	Higiene e segurança das aulas	0	0	5	0	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	0	1	5	0	5
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	1	5	0	5
18	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	0	1	5	0	5
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	1	0	1	1	0
20	Fixação do preço do serviço	1	0	4	4	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	0	4	0	0
22	Benchmarking externo	1	0	5	5	0
23	Benchmarking interno	0	0	5	0	0
24	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	1	0	3	3	0
25	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	1	0	5	5	0
26	Liderança da alta administração	1	0	2	2	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	1	4	0	4
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	1	5	0	5
29	Definição do processo de marketing	1	0	2	2	0
30	Publicidade, propaganda e merchandising	0	1	3	0	3
31	Realização de promoções e eventos	0	0	3	0	0
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	1	0	2	2	0
33	Propriedade intelectual	0	1	5	0	5
34	Geração de ideias e sugestões	0	0	3	0	0
35	Capacidade de entender o aluno	1	0	1	1	0
36	Concepção e teste da aula	0	1	5	0	5
37	Lançamento de novas aulas	0	1	5	0	5
38	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	0	0	5	0	0
39	Comportamento ético	0	0	4	0	0
40	Cidadania corporativa	0	0	2	0	0
41	Administração financeira	1	0	2	2	0
42	Disponibilidade de recursos financeiros	1	0	5	5	0
43	Planejamento de recursos humanos	0	0	3	0	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	0	4	0	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	1	0	4	4	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3	0	3
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	0	1	3	0	3
48	Integração entre funcionário e academia	0	0	5	0	0
49	Gestão de talentos	0	0	5	0	0
50	Consultores ou conselheiros externos	0	1	1	0	1
51	Tecnologia dos equipamentos de natação	0	0	5	0	0
52	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	0	0	5	0	0
53	Tecnologia dos equipamentos de pilates	0	0	5	0	0
54	Layout ou arranjo físico da piscina	0	1	5	0	5
SOMA		16	16	215	55	63
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>3,98</b>	<b>0,69</b>	<b>0,79</b>

## Apêndice 15 – Planilha 21

Unidade: São Caetano do Sul

Armas:		Prêmio e/ou promoção		Intensidade	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Facilidade de acesso à academia	0	0	5	0	0
2	Estacionamento de veículos	0	0	5	0	0
3	Horário de atendimento privilegiado	1	0	5	5	0
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	1	0	4	4	0
5	Administração de vendas	1	0	4	4	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	1	0	5	5	0
7	Contrato e condições de pagamento	1	0	5	5	0
8	Serviços complementares	0	0	5	0	0
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	1	0	3	3	0
10	Sistema de fidelização de alunos	1	0	5	5	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	0	0	3	0	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	0	5	0	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	0	5	0	0
14	Avaliação das aulas e resultados	0	1	3	0	3
15	Higiene e segurança das aulas	0	0	5	0	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	0	1	5	0	5
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	1	5	0	5
18	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	0	1	5	0	5
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	1	0	1	1	0
20	Fixação do preço do serviço	1	0	4	4	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	1	0	4	4	0
22	Benchmarking externo	1	1	5	5	5
23	Benchmarking interno	0	1	5	0	5
24	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	5	0	0
26	Liderança da alta administração	0	0	2	0	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	4	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	1	5	0	5
29	Definição do processo de marketing	1	0	2	2	0
30	Publicidade, propaganda e merchandising	1	0	3	3	0
31	Realização de promoções e eventos	1	0	3	3	0
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	1	0	2	2	0
33	Propriedade intelectual	0	1	5	0	5
34	Geração de ideias e sugestões	0	0	3	0	0
35	Capacidade de entender o aluno	0	0	1	0	0
36	Concepção e teste da aula	0	1	5	0	5
37	Lançamento de novas aulas	0	0	5	0	0
38	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	0	1	5	0	5
39	Comportamento ético	0	0	4	0	0
40	Cidadania corporativa	0	0	2	0	0
41	Administração financeira	0	0	2	0	0
42	Disponibilidade de recursos financeiros	1	0	5	5	0
43	Planejamento de recursos humanos	0	0	3	0	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	0	4	0	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	0	4	0	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3	0	3
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	0	0	3	0	0
48	Integração entre funcionário e academia	0	1	5	0	5
49	Gestão de talentos	0	1	5	0	5
50	Consultores ou conselheiros externos	0	0	1	0	0
51	Tecnologia dos equipamentos de natação	0	0	5	0	0
52	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	0	0	5	0	0
53	Tecnologia dos equipamentos de pilates	0	0	5	0	0
54	Layout ou arranjo físico da piscina	0	1	5	0	5
SOMA		16	14	215	60	61
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>3,98</b>	<b>0,75</b>	<b>0,87</b>

## Apêndice 16 – Planilha 22

Unidade: São Caetano do Sul

Armas:		Projeto das aulas			Pontuação	
		Relevante	Irrelevante	Intensidade	Foco	Dispersão
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	0	1	5	0	5
3	Horário de atendimento privilegiado	0	1	5	0	5
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	1	4	0	4
5	Administração de vendas	0	1	4	0	4
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	0	1	5	0	5
7	Contrato e condições de pagamento	0	1	5	0	5
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	3	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	1	0	5	5	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	0	0	3	0	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	1	0	5	5	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	1	0	5	5	0
14	Avaliação das aulas e resultados	1	0	3	3	0
15	Higiene e segurança das aulas	1	0	5	5	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	1	0	5	5	0
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	0	5	0	0
18	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	1	0	5	5	0
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	0	0	1	0	0
20	Fixação do preço do serviço	0	0	4	0	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	0	4	0	0
22	Benchmarking externo	1	0	5	5	0
23	Benchmarking interno	1	0	5	5	0
24	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	5	0	0
26	Liderança da alta administração	0	0	2	0	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	4	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	1	0	5	5	0
29	Definição do processo de marketing	0	0	2	0	0
30	Publicidade, propaganda e merchandising	0	0	3	0	0
31	Realização de promoções e eventos	0	1	3	0	3
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	0	0	2	0	0
33	Propriedade intelectual	1	0	5	5	0
34	Geração de ideias e sugestões	1	0	3	3	0
35	Capacidade de entender o aluno	1	0	1	1	0
36	Concepção e teste da aula	1	0	5	5	0
37	Lançamento de novas aulas	1	0	5	5	0
38	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	0	1	5	0	5
39	Comportamento ético	0	1	4	0	4
40	Cidadania corporativa	0	1	2	0	2
41	Administração financeira	0	1	2	0	2
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	0	5	0	0
43	Planejamento de recursos humanos	1	0	3	3	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	1	0	4	4	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	0	4	0	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	0	3	0	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	0	0	3	0	0
48	Integração entre funcionário e academia	0	0	5	0	0
49	Gestão de talentos	0	0	5	0	0
50	Consultores ou conselheiros externos	1	0	1	1	0
51	Tecnologia dos equipamentos de natação	1	0	5	5	0
52	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	1	0	5	5	0
53	Tecnologia dos equipamentos de pilates	1	0	5	5	0
54	Layout ou arranjo físico da piscina	1	0	5	5	0
SOMA		22	13	215	75	54
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>3,98</b>	<b>0,68</b>	<b>0,83</b>

## Apêndice 17 – Planilha 23

Unidade: São Caetano do Sul

Armas:		Qualidade das aulas		Intensidade	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	0	1	5	0	5
3	Horário de atendimento privilegiado	0	0	5	0	0
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	1	4	0	4
5	Administração de vendas	0	0	4	0	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	0	0	5	0	0
7	Contrato e condições de pagamento	0	1	5	0	5
8	Serviços complementares	0	0	5	0	0
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	3	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	0	0	5	0	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	1	0	3	3	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	1	0	5	5	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	1	0	5	5	0
14	Avaliação das aulas e resultados	1	0	3	3	0
15	Higiene e segurança das aulas	1	0	5	5	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	1	0	5	5	0
17	Gestão da manutenção de equipamentos	1	0	5	5	0
18	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	0	0	5	0	0
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	0	0	1	0	0
20	Fixação do preço do serviço	0	0	4	0	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	1	4	0	4
22	Benchmarking externo	1	0	5	5	0
23	Benchmarking interno	1	0	5	5	0
24	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	0	1	3	0	3
25	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	1	5	0	5
26	Liderança da alta administração	0	0	2	0	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	4	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	1	0	5	5	0
29	Definição do processo de marketing	0	1	2	0	2
30	Publicidade, propaganda e merchandising	0	1	3	0	3
31	Realização de promoções e eventos	0	1	3	0	3
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	0	1	2	0	2
33	Propriedade intelectual	1	0	5	5	0
34	Geração de ideias e sugestões	1	0	3	3	0
35	Capacidade de entender o aluno	1	0	1	1	0
36	Concepção e teste da aula	1	0	5	5	0
37	Lançamento de novas aulas	1	0	5	5	0
38	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	0	1	5	0	5
39	Comportamento ético	0	1	4	0	4
40	Cidadania corporativa	0	1	2	0	2
41	Administração financeira	0	1	2	0	2
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	1	5	0	5
43	Planejamento de recursos humanos	1	0	3	3	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	1	0	4	4	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	0	4	0	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	1	0	3	3	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	0	0	3	0	0
48	Integração entre funcionário e academia	0	0	5	0	0
49	Gestão de talentos	1	0	5	5	0
50	Consultores ou conselheiros externos	0	0	1	0	0
51	Tecnologia dos equipamentos de natação	1	0	5	5	0
52	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	1	0	5	5	0
53	Tecnologia dos equipamentos de pilates	1	0	5	5	0
54	Layout ou arranjo físico da piscina	1	0	5	5	0
SOMA		23	16	215	80	59
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>3,98</b>	<b>0,70</b>	<b>0,74</b>

## Apêndice 18 – Planilha 24

Unidade: São Caetano do Sul

Armas:		Diversidade das aulas		Intensidade	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	0	1	5	0	5
3	Horário de atendimento privilegiado	0	0	5	0	0
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	1	4	0	4
5	Administração de vendas	0	1	4	0	4
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	0	1	5	0	5
7	Contrato e condições de pagamento	0	0	5	0	0
8	Serviços complementares	0	0	5	0	0
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	3	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	0	0	5	0	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	1	0	3	3	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	1	0	5	5	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	1	0	5	5	0
14	Avaliação das aulas e resultados	0	0	3	0	0
15	Higiene e segurança das aulas	1	0	5	5	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	1	0	5	5	0
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	0	5	0	0
18	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	1	0	5	5	0
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	0	0	1	0	0
20	Fixação do preço do serviço	0	0	4	0	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	0	4	0	0
22	Benchmarking externo	1	0	5	5	0
23	Benchmarking interno	1	0	5	5	0
24	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	1	5	0	5
26	Liderança da alta administração	0	1	2	0	2
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	4	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	1	0	5	5	0
29	Definição do processo de marketing	0	0	2	0	0
30	Publicidade, propaganda e merchandising	0	0	3	0	0
31	Realização de promoções e eventos	0	0	3	0	0
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	0	0	2	0	0
33	Propriedade intelectual	1	0	5	5	0
34	Geração de ideias e sugestões	1	0	3	3	0
35	Capacidade de entender o aluno	1	0	1	1	0
36	Concepção e teste da aula	1	0	5	5	0
37	Lançamento de novas aulas	1	0	5	5	0
38	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	0	1	5	0	5
39	Comportamento ético	0	1	4	0	4
40	Cidadania corporativa	0	1	2	0	2
41	Administração financeira	0	1	2	0	2
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	1	5	0	5
43	Planejamento de recursos humanos	0	0	3	0	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	0	4	0	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	0	4	0	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	0	3	0	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	0	0	3	0	0
48	Integração entre funcionário e academia	0	0	5	0	0
49	Gestão de talentos	0	0	5	0	0
50	Consultores ou conselheiros externos	0	1	1	0	1
51	Tecnologia dos equipamentos de natação	1	0	5	5	0
52	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	1	0	5	5	0
53	Tecnologia dos equipamentos de pilates	1	0	5	5	0
54	Layout ou arranjo físico da piscina	1	0	5	5	0
SOMA		18	13	215	62	49
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>3,98</b>	<b>0,69</b>	<b>0,75</b>

## Apêndice 19 – Planilha 25

Unidade: São Caetano do Sul

Armas:		Acesso à academia		Intensidade	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Facilidade de acesso à academia	1	0	5	5	0
2	Estacionamento de veículos	1	0	5	5	0
3	Horário de atendimento privilegiado	1	0	5	5	0
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	1	0	4	4	0
5	Administração de vendas	0	1	4	0	4
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	0	1	5	0	5
7	Contrato e condições de pagamento	0	1	5	0	5
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	3	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	0	1	5	0	5
11	Monitoramento da satisfação do aluno	0	1	3	0	3
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	1	5	0	5
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	1	5	0	5
14	Avaliação das aulas e resultados	0	0	3	0	0
15	Higiene e segurança das aulas	0	0	5	0	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	0	0	5	0	0
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	0	5	0	0
18	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	0	0	5	0	0
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	1	0	1	1	0
20	Fixação do preço do serviço	1	0	4	4	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	1	0	4	4	0
22	Benchmarking externo	1	0	5	5	0
23	Benchmarking interno	0	0	5	0	0
24	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	5	0	0
26	Liderança da alta administração	0	0	2	0	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	4	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	1	0	5	5	0
29	Definição do processo de marketing	1	0	2	2	0
30	Publicidade, propaganda e merchandising	1	0	3	3	0
31	Realização de promoções e eventos	1	0	3	3	0
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	1	0	2	2	0
33	Propriedade intelectual	0	0	5	0	0
34	Geração de ideias e sugestões	0	0	3	0	0
35	Capacidade de entender o aluno	0	0	1	0	0
36	Concepção e teste da aula	0	1	5	0	5
37	Lançamento de novas aulas	0	0	5	0	0
38	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	0	1	5	0	5
39	Comportamento ético	0	0	4	0	0
40	Cidadania corporativa	0	0	2	0	0
41	Administração financeira	0	1	2	0	2
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	1	5	0	5
43	Planejamento de recursos humanos	0	1	3	0	3
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	1	4	0	4
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	1	4	0	4
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	0	3	0	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	0	1	3	0	3
48	Integração entre funcionário e academia	0	0	5	0	0
49	Gestão de talentos	0	0	5	0	0
50	Consultores ou conselheiros externos	1	0	1	1	0
51	Tecnologia dos equipamentos de natação	0	1	5	0	5
52	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	0	1	5	0	5
53	Tecnologia dos equipamentos de pilates	0	1	5	0	5
54	Layout ou arranjo físico da piscina	0	0	5	0	0
SOMA		14	19	215	49	68
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>3,98</b>	<b>0,70</b>	<b>0,72</b>

## Apêndice 20 – Planilha 26

Unidade: São Caetano do Sul

Armas:		Qualidade do atendimento		Intensidade	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	1	0	5	5	0
3	Horário de atendimento privilegiado	0	1	5	0	5
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	1	0	4	4	0
5	Administração de vendas	1	0	4	4	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	1	0	5	5	0
7	Contrato e condições de pagamento	0	1	5	0	5
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	1	0	3	3	0
10	Sistema de fidelização de alunos	0	0	5	0	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	1	0	3	3	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	1	5	0	5
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	1	5	0	5
14	Avaliação das aulas e resultados	0	1	3	0	3
15	Higiene e segurança das aulas	0	0	5	0	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	0	0	5	0	0
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	1	5	0	5
18	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	0	0	5	0	0
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	1	0	1	1	0
20	Fixação do preço do serviço	0	0	4	0	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	0	4	0	0
22	Benchmarking externo	0	0	5	0	0
23	Benchmarking interno	0	0	5	0	0
24	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	0	1	3	0	3
25	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	1	5	0	5
26	Liderança da alta administração	0	1	2	0	2
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	1	4	0	4
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	1	5	0	5
29	Definição do processo de marketing	0	0	2	0	0
30	Publicidade, propaganda e merchandising	0	0	3	0	0
31	Realização de promoções e eventos	0	1	3	0	3
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	0	0	2	0	0
33	Propriedade intelectual	0	1	5	0	5
34	Geração de ideias e sugestões	1	0	3	3	0
35	Capacidade de entender o aluno	1	0	1	1	0
36	Concepção e teste da aula	0	0	5	0	0
37	Lançamento de novas aulas	0	0	5	0	0
38	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	1	0	5	5	0
39	Comportamento ético	0	0	4	0	0
40	Cidadania corporativa	0	0	2	0	0
41	Administração financeira	0	1	2	0	2
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	1	5	0	5
43	Planejamento de recursos humanos	1	0	3	3	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	1	0	4	4	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	0	4	0	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	1	0	3	3	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	1	0	3	3	0
48	Integração entre funcionário e academia	1	0	5	5	0
49	Gestão de talentos	1	0	5	5	0
50	Consultores ou conselheiros externos	0	0	1	0	0
51	Tecnologia dos equipamentos de natação	0	1	5	0	5
52	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	0	1	5	0	5
53	Tecnologia dos equipamentos de pilates	0	1	5	0	5
54	Layout ou arranjo físico da piscina	0	0	5	0	0
SOMA		16	20	215	57	72
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>3,98</b>	<b>0,71</b>	<b>0,72</b>

## Apêndice 21 – Planilha 27

Unidade: São Caetano do Sul

Armas:		Campo:		Pontuação		
		Prazo de atendimento	Intensidade	Foco	Dispersão	
		Relevante	Irrelevante			
1	Facilidade de acesso à academia	0	0	5	0	0
2	Estacionamento de veículos	1	0	5	5	0
3	Horário de atendimento privilegiado	0	1	5	0	5
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	0	4	0	0
5	Administração de vendas	1	0	4	4	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	1	0	5	5	0
7	Contrato e condições de pagamento	0	1	5	0	5
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	3	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	0	0	5	0	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	1	0	3	3	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	1	5	0	5
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	1	5	0	5
14	Avaliação das aulas e resultados	0	1	3	0	3
15	Higiene e segurança das aulas	0	1	5	0	5
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	0	1	5	0	5
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	0	5	0	0
18	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	0	1	5	0	5
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	0	0	1	0	0
20	Fixação do preço do serviço	0	1	4	0	4
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	0	4	0	0
22	Benchmarking externo	0	0	5	0	0
23	Benchmarking interno	0	1	5	0	5
24	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	5	0	0
26	Liderança da alta administração	0	0	2	0	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	4	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	0	5	0	0
29	Definição do processo de marketing	0	1	2	0	2
30	Publicidade, propaganda e merchandising	0	0	3	0	0
31	Realização de promoções e eventos	0	1	3	0	3
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	0	1	2	0	2
33	Propriedade intelectual	0	1	5	0	5
34	Geração de ideias e sugestões	1	0	3	3	0
35	Capacidade de entender o aluno	0	0	1	0	0
36	Concepção e teste da aula	0	1	5	0	5
37	Lançamento de novas aulas	0	1	5	0	5
38	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	1	0	5	5	0
39	Comportamento ético	0	1	4	0	4
40	Cidadania corporativa	0	1	2	0	2
41	Administração financeira	0	1	2	0	2
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	1	5	0	5
43	Planejamento de recursos humanos	1	0	3	3	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	1	0	4	4	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	1	0	4	4	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	0	3	0	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	1	0	3	3	0
48	Integração entre funcionário e academia	0	0	5	0	0
49	Gestão de talentos	0	0	5	0	0
50	Consultores ou conselheiros externos	0	0	1	0	0
51	Tecnologia dos equipamentos de natação	0	1	5	0	5
52	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	0	1	5	0	5
53	Tecnologia dos equipamentos de pilates	0	1	5	0	5
54	Layout ou arranjo físico da piscina	0	1	5	0	5
SOMA		10	25	215	39	87
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>3,98</b>	<b>0,78</b>	<b>0,70</b>

## Apêndice 22 – Planilha 28

Unidade: São Caetano do Sul

Armas:		Imagem das aulas e da marca		Intensidade	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	0	1	5	0	5
3	Horário de atendimento privilegiado	0	0	5	0	0
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	0	4	0	0
5	Administração de vendas	0	0	4	0	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	0	1	5	0	5
7	Contrato e condições de pagamento	0	1	5	0	5
8	Serviços complementares	0	0	5	0	0
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	3	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	0	0	5	0	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	1	0	3	3	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	1	0	5	5	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	1	0	5	5	0
14	Avaliação das aulas e resultados	1	0	3	3	0
15	Higiene e segurança das aulas	1	0	5	5	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	1	0	5	5	0
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	0	5	0	0
18	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	0	0	5	0	0
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	1	0	1	1	0
20	Fixação do preço do serviço	0	0	4	0	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	1	4	0	4
22	Benchmarking externo	1	0	5	5	0
23	Benchmarking interno	0	0	5	0	0
24	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	5	0	0
26	Liderança da alta administração	0	1	2	0	2
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	4	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	0	5	0	0
29	Definição do processo de marketing	1	0	2	2	0
30	Publicidade, propaganda e merchandising	1	0	3	3	0
31	Realização de promoções e eventos	1	0	3	3	0
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	1	0	2	2	0
33	Propriedade intelectual	0	0	5	0	0
34	Geração de ideias e sugestões	0	1	3	0	3
35	Capacidade de entender o aluno	1	0	1	1	0
36	Concepção e teste da aula	0	0	5	0	0
37	Lançamento de novas aulas	1	0	5	5	0
38	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	0	1	5	0	5
39	Comportamento ético	1	0	4	4	0
40	Cidadania corporativa	1	0	2	2	0
41	Administração financeira	0	0	2	0	0
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	0	5	0	0
43	Planejamento de recursos humanos	0	1	3	0	3
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	1	4	0	4
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	1	4	0	4
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	0	3	0	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	1	0	3	3	0
48	Integração entre funcionário e academia	0	1	5	0	5
49	Gestão de talentos	1	0	5	5	0
50	Consultores ou conselheiros externos	0	1	1	0	1
51	Tecnologia dos equipamentos de natação	1	0	5	5	0
52	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	1	0	5	5	0
53	Tecnologia dos equipamentos de pilates	1	0	5	5	0
54	Layout ou arranjo físico da piscina	1	0	5	5	0
SOMA		22	13	215	62	51
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>3,98</b>	<b>0,56</b>	<b>0,78</b>

## Apêndice 23 – Planilha 29

Unidade: São Caetano do Sul

Armas:		Imagem de empresa confiável		Intensidade	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	0	1	5	0	5
3	Horário de atendimento privilegiado	0	1	5	0	5
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	1	4	0	4
5	Administração de vendas	0	1	4	0	4
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	0	0	5	0	0
7	Contrato e condições de pagamento	1	0	5	5	0
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	3	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	0	0	5	0	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	1	0	3	3	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	0	5	0	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	0	5	0	0
14	Avaliação das aulas e resultados	0	0	3	0	0
15	Higiene e segurança das aulas	1	0	5	5	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	0	1	5	0	5
17	Gestão da manutenção de equipamentos	1	0	5	5	0
18	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	0	1	5	0	5
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	0	0	1	0	0
20	Fixação do preço do serviço	1	0	4	4	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	0	4	0	0
22	Benchmarking externo	1	0	5	5	0
23	Benchmarking interno	0	1	5	0	5
24	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	5	0	0
26	Liderança da alta administração	1	0	2	2	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	4	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	1	5	0	5
29	Definição do processo de marketing	0	0	2	0	0
30	Publicidade, propaganda e merchandising	1	0	3	3	0
31	Realização de promoções e eventos	0	1	3	0	3
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	0	0	2	0	0
33	Propriedade intelectual	0	0	5	0	0
34	Geração de ideias e sugestões	0	0	3	0	0
35	Capacidade de entender o aluno	1	0	1	1	0
36	Concepção e teste da aula	0	0	5	0	0
37	Lançamento de novas aulas	0	0	5	0	0
38	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	0	0	5	0	0
39	Comportamento ético	1	0	4	4	0
40	Cidadania corporativa	1	0	2	2	0
41	Administração financeira	1	0	2	2	0
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	1	5	0	5
43	Planejamento de recursos humanos	0	0	3	0	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	0	4	0	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	1	4	0	4
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	0	3	0	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	0	0	3	0	0
48	Integração entre funcionário e academia	0	1	5	0	5
49	Gestão de talentos	0	0	5	0	0
50	Consultores ou conselheiros externos	0	1	1	0	1
51	Tecnologia dos equipamentos de natação	0	0	5	0	0
52	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	0	0	5	0	0
53	Tecnologia dos equipamentos de pilates	0	0	5	0	0
54	Layout ou arranjo físico da piscina	0	1	5	0	5
SOMA		12	16	215	41	66
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>3,98</b>	<b>0,68</b>	<b>0,83</b>

## Apêndice 24 – Planilha 30

Unidade: São Caetano do Sul

Armas:		Campo:			Pontuação	
		Responsabilidade social		Intensidade	Foco	Dispersão
		Relevante	Irrelevante			
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	0	1	5	0	5
3	Horário de atendimento privilegiado	0	1	5	0	5
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	1	4	0	4
5	Administração de vendas	0	1	4	0	4
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	0	1	5	0	5
7	Contrato e condições de pagamento	0	1	5	0	5
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	1	3	0	3
10	Sistema de fidelização de alunos	1	0	5	5	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	0	0	3	0	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	0	5	0	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	0	5	0	0
14	Avaliação das aulas e resultados	0	0	3	0	0
15	Higiene e segurança das aulas	1	0	5	5	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	0	1	5	0	5
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	0	5	0	0
18	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	0	1	5	0	5
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	0	0	1	0	0
20	Fixação do preço do serviço	0	0	4	0	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	1	0	4	4	0
22	Benchmarking externo	1	0	5	5	0
23	Benchmarking interno	0	0	5	0	0
24	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	5	0	0
26	Liderança da alta administração	1	0	2	2	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	4	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	1	5	0	5
29	Definição do processo de marketing	0	1	2	0	2
30	Publicidade, propaganda e merchandising	1	0	3	3	0
31	Realização de promoções e eventos	1	0	3	3	0
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	1	0	2	2	0
33	Propriedade intelectual	0	1	5	0	5
34	Geração de ideias e sugestões	0	0	3	0	0
35	Capacidade de entender o aluno	0	0	1	0	0
36	Concepção e teste da aula	0	1	5	0	5
37	Lançamento de novas aulas	0	1	5	0	5
38	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	0	1	5	0	5
39	Comportamento ético	1	0	4	4	0
40	Cidadania corporativa	1	0	2	2	0
41	Administração financeira	0	1	2	0	2
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	1	5	0	5
43	Planejamento de recursos humanos	0	0	3	0	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	0	4	0	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	1	4	0	4
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	0	3	0	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	0	0	3	0	0
48	Integração entre funcionário e academia	0	0	5	0	0
49	Gestão de talentos	0	1	5	0	5
50	Consultores ou conselheiros externos	0	1	1	0	1
51	Tecnologia dos equipamentos de natação	0	0	5	0	0
52	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	0	0	5	0	0
53	Tecnologia dos equipamentos de pilates	0	0	5	0	0
54	Layout ou arranjo físico da piscina	0	1	5	0	5
SOMA		10	23	215	35	95
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>3,98</b>	<b>0,70</b>	<b>0,83</b>

## Apêndice 25 – Planilha 31

Unidade: São Bernardo do Campo

Armas:		Campo: Preço			Pontuação	
		Relevante	Irrelevante	Intensidade	Foco	Dispersão
1	Facilidade de acesso à academia	0	0	5	0	0
2	Estacionamento de veículos	1	0	5	5	0
3	Horário de atendimento privilegiado	0	1	5	0	5
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	1	5	0	5
5	Administração de vendas	1	0	3	3	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	0	0	4	0	0
7	Contrato e condições de pagamento	1	0	5	5	0
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	1	5	0	5
10	Sistema de fidelização de alunos	1	0	5	5	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	0	0	2	0	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	0	5	0	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	0	5	0	0
14	Avaliação das aulas e resultados	0	0	4	0	0
15	Higiene e segurança das aulas	0	0	5	0	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	0	1	5	0	5
17	Gestão da manutenção de equipamentos	1	0	5	5	0
18	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	0	1	5	0	5
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	1	0	5	5	0
20	Fixação do preço do serviço	1	0	5	5	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	1	5	0	5
22	Benchmarking externo	1	0	4	4	0
23	Benchmarking interno	0	1	5	0	5
24	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
26	Liderança da alta administração	0	0	3	0	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	1	5	0	5
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	1	5	0	5
29	Definição do processo de marketing	0	1	2	0	2
30	Publicidade, propaganda e merchandising	1	0	2	2	0
31	Realização de promoções e eventos	0	0	2	0	0
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	0	1	2	0	2
33	Propriedade intelectual	0	1	3	0	3
34	Geração de ideias e sugestões	0	0	5	0	0
35	Capacidade de entender o aluno	0	0	1	0	0
36	Concepção e teste da aula	0	1	5	0	5
37	Lançamento de novas aulas	0	1	5	0	5
38	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	0	0	5	0	0
39	Comportamento ético	0	1	5	0	5
40	Cidadania corporativa	0	1	1	0	1
41	Administração financeira	1	0	4	4	0
42	Disponibilidade de recursos financeiros	1	0	5	5	0
43	Planejamento de recursos humanos	0	0	3	0	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	0	4	0	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	1	0	3	3	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3	0	3
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	0	1	3	0	3
48	Integração entre funcionário e academia	0	0	3	0	0
49	Gestão de talentos	0	0	4	0	0
50	Consultores ou conselheiros externos	0	1	1	0	1
51	Layout ou arranjo físico da piscina	0	1	3	0	3
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	0	0	3	0	0
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	0	0	3	0	0
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	-	-	-	-	-
SOMA		12	21	206	51	80
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>3,89</b>	<b>0,85</b>	<b>0,76</b>

## Apêndice 26 – Planilha 32

Unidade: São Bernardo do Campo

Campo:

	Armas:	Condições de pagamento		Intensidade	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	0	0	5	0	0
3	Horário de atendimento privilegiado	0	1	5	0	5
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	1	5	0	5
5	Administração de vendas	1	0	3	3	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	0	1	4	0	4
7	Contrato e condições de pagamento	1	0	5	5	0
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	1	5	0	5
10	Sistema de fidelização de alunos	1	0	5	5	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	0	0	2	0	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	0	5	0	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	0	5	0	0
14	Avaliação das aulas e resultados	0	0	4	0	0
15	Higiene e segurança das aulas	0	0	5	0	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	0	1	5	0	5
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	1	5	0	5
18	Customização das aulas (pilates e <i>personal-trainer</i> )	0	1	5	0	5
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	1	0	5	5	0
20	Fixação do preço do serviço	1	0	5	5	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	1	5	0	5
22	<i>Benchmarking</i> externo	1	0	4	4	0
23	<i>Benchmarking</i> interno	0	1	5	0	5
24	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	1	0	3	3	0
25	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
26	Liderança da alta administração	0	0	3	0	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	1	5	0	5
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	1	5	0	5
29	Definição do processo de <i>marketing</i>	0	1	2	0	2
30	Publicidade, propaganda e <i>merchandising</i>	1	0	2	2	0
31	Realização de promoções e eventos	0	0	2	0	0
32	<i>Marketing</i> promocional, direto e de relacionamento	0	1	2	0	2
33	Propriedade intelectual	0	1	3	0	3
34	Geração de ideias e sugestões	0	1	5	0	5
35	Capacidade de entender o aluno	0	0	1	0	0
36	Concepção e teste da aula	0	1	5	0	5
37	Lançamento de novas aulas	0	1	5	0	5
38	Desenvolvimento de <i>softwares</i> específicos para o negócio	0	0	5	0	0
39	Comportamento ético	0	1	5	0	5
40	Cidadania corporativa	0	1	1	0	1
41	Administração financeira	1	0	4	4	0
42	Disponibilidade de recursos financeiros	1	0	5	5	0
43	Planejamento de recursos humanos	0	0	3	0	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	0	4	0	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	1	0	3	3	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3	0	3
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	0	1	3	0	3
48	Integração entre funcionário e academia	0	0	3	0	0
49	Gestão de talentos	0	0	4	0	0
50	Consultores ou conselheiros externos	0	1	1	0	1
51	Layout ou arranjo físico da piscina	0	1	3	0	3
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	0	0	3	0	0
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	0	0	3	0	0
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	-	-	-	-	-
SOMA		11	25	206	44	99
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>3,89</b>	<b>0,80</b>	<b>0,79</b>

## Apêndice 27 – Planilha 33

Unidade: São Bernardo do Campo

Armas:		Campo:			Pontuação	
		Prêmio e/ou promoção	Intensidade	Foco	Dispersão	
		Relevante	Irrelevante			
1	Facilidade de acesso à academia	0	0	5	0	0
2	Estacionamento de veículos	0	0	5	0	0
3	Horário de atendimento privilegiado	1	0	5	5	0
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	1	0	5	5	0
5	Administração de vendas	1	0	3	3	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	1	0	4	4	0
7	Contrato e condições de pagamento	1	0	5	5	0
8	Serviços complementares	0	0	5	0	0
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	1	0	5	5	0
10	Sistema de fidelização de alunos	1	0	5	5	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	0	0	2	0	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	0	5	0	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	0	5	0	0
14	Avaliação das aulas e resultados	0	1	4	0	4
15	Higiene e segurança das aulas	0	0	5	0	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	0	1	5	0	5
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	1	5	0	5
18	Customização das aulas (pilates e <i>personal-trainer</i> )	0	1	5	0	5
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	1	0	5	5	0
20	Fixação do preço do serviço	1	0	5	5	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	1	0	5	5	0
22	<i>Benchmarking</i> externo	1	1	4	4	4
23	<i>Benchmarking</i> interno	0	1	5	0	5
24	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
26	Liderança da alta administração	0	0	3	0	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	5	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	1	5	0	5
29	Definição do processo de <i>marketing</i>	1	0	2	2	0
30	Publicidade, propaganda e <i>merchandising</i>	1	0	2	2	0
31	Realização de promoções e eventos	1	0	2	2	0
32	<i>Marketing</i> promocional, direto e de relacionamento	1	0	2	2	0
33	Propriedade intelectual	0	1	3	0	3
34	Geração de ideias e sugestões	0	0	5	0	0
35	Capacidade de entender o aluno	0	0	1	0	0
36	Concepção e teste da aula	0	1	5	0	5
37	Lançamento de novas aulas	0	0	5	0	0
38	Desenvolvimento de <i>softwares</i> específicos para o negócio	0	1	5	0	5
39	Comportamento ético	0	0	5	0	0
40	Cidadania corporativa	0	0	1	0	0
41	Administração financeira	0	0	4	0	0
42	Disponibilidade de recursos financeiros	1	0	5	5	0
43	Planejamento de recursos humanos	0	0	3	0	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	0	4	0	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	0	3	0	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	1	3	0	3
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	0	0	3	0	0
48	Integração entre funcionário e academia	0	1	3	0	3
49	Gestão de talentos	0	1	4	0	4
50	Consultores ou conselheiros externos	0	0	1	0	0
51	Layout ou arranjo físico da piscina	0	1	3	0	3
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	0	0	3	0	0
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	0	0	3	0	0
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	-	-	-	-	-
SOMA		16	14	206	64	56
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>3,89</b>	<b>0,80</b>	<b>0,80</b>

## Apêndice 28 – Planilha 34

Unidade: São Bernardo do Campo

Armas:		Campo:			Pontuação	
		Projeto das aulas	Intensidade	Foco	Dispersão	
		Relevante	Irrelevante			
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	0	1	5	0	5
3	Horário de atendimento privilegiado	0	0	5	0	0
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	1	5	0	5
5	Administração de vendas	0	1	3	0	3
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	0	1	4	0	4
7	Contrato e condições de pagamento	0	0	5	0	0
8	Serviços complementares	0	0	5	0	0
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	5	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	0	0	5	0	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	1	0	2	2	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	1	0	5	5	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	1	0	5	5	0
14	Avaliação das aulas e resultados	0	0	4	0	0
15	Higiene e segurança das aulas	1	0	5	5	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	1	0	5	5	0
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	0	5	0	0
18	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	1	0	5	5	0
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	0	0	5	0	0
20	Fixação do preço do serviço	0	0	5	0	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	0	5	0	0
22	Benchmarking externo	1	0	4	4	0
23	Benchmarking interno	1	0	5	5	0
24	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	1	3	0	3
26	Liderança da alta administração	0	1	3	0	3
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	5	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	1	0	5	5	0
29	Definição do processo de marketing	0	0	2	0	0
30	Publicidade, propaganda e merchandising	0	0	2	0	0
31	Realização de promoções e eventos	0	0	2	0	0
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	0	0	2	0	0
33	Propriedade intelectual	1	0	3	3	0
34	Geração de ideias e sugestões	1	0	5	5	0
35	Capacidade de entender o aluno	1	0	1	1	0
36	Concepção e teste da aula	1	0	5	5	0
37	Lançamento de novas aulas	1	0	5	5	0
38	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	0	1	5	0	5
39	Comportamento ético	0	1	5	0	5
40	Cidadania corporativa	0	1	1	0	1
41	Administração financeira	0	1	4	0	4
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	1	5	0	5
43	Planejamento de recursos humanos	0	0	3	0	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	0	4	0	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	0	3	0	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	0	3	0	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	0	0	3	0	0
48	Integração entre funcionário e academia	0	0	3	0	0
49	Gestão de talentos	0	0	4	0	0
50	Consultores ou conselheiros externos	0	1	1	0	1
51	Layout ou arranjo físico da piscina	1	0	3	3	0
52	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	1	0	3	3	0
53	Tecnologia dos equipamentos de natação	1	0	3	3	0
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	-	-	-	-	-
SOMA		17	13	206	60	49
Intensidade média das armas, foco e dispersão				3,89	0,71	0,75

## Apêndice 29 – Planilha 35

Unidade: São Bernardo do Campo

Armas:		Qualidade das aulas			Pontuação	
		Relevante	Irrelevante	Intensidade	Foco	Dispersão
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	0	1	5	0	5
3	Horário de atendimento privilegiado	0	0	5	0	0
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	1	5	0	5
5	Administração de vendas	0	0	3	0	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	0	0	4	0	0
7	Contrato e condições de pagamento	0	1	5	0	5
8	Serviços complementares	0	0	5	0	0
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	5	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	0	0	5	0	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	1	0	2	2	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	1	0	5	5	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	1	0	5	5	0
14	Avaliação das aulas e resultados	1	0	4	4	0
15	Higiene e segurança das aulas	1	0	5	5	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	1	0	5	5	0
17	Gestão da manutenção de equipamentos	1	0	5	5	0
18	Customização das aulas (pilates e <i>personal-trainer</i> )	0	0	5	0	0
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	0	0	5	0	0
20	Fixação do preço do serviço	0	0	5	0	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	1	5	0	5
22	<i>Benchmarking</i> externo	1	0	4	4	0
23	<i>Benchmarking</i> interno	1	0	5	5	0
24	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	0	1	3	0	3
25	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	1	3	0	3
26	Liderança da alta administração	0	0	3	0	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	5	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	1	0	5	5	0
29	Definição do processo de <i>marketing</i>	0	1	2	0	2
30	Publicidade, propaganda e <i>merchandising</i>	0	1	2	0	2
31	Realização de promoções e eventos	0	1	2	0	2
32	<i>Marketing</i> promocional, direto e de relacionamento	0	1	2	0	2
33	Propriedade intelectual	1	0	3	3	0
34	Geração de ideias e sugestões	1	0	5	5	0
35	Capacidade de entender o aluno	1	0	1	1	0
36	Concepção e teste da aula	1	0	5	5	0
37	Lançamento de novas aulas	1	0	5	5	0
38	Desenvolvimento de <i>softwares</i> específicos para o negócio	0	1	5	0	5
39	Comportamento ético	0	1	5	0	5
40	Cidadania corporativa	0	1	1	0	1
41	Administração financeira	0	1	4	0	4
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	1	5	0	5
43	Planejamento de recursos humanos	1	0	3	3	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	1	0	4	4	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	0	3	0	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	1	0	3	3	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	0	0	3	0	0
48	Integração entre funcionário e academia	0	0	3	0	0
49	Gestão de talentos	1	0	4	4	0
50	Consultores ou conselheiros externos	0	0	1	0	0
51	Tecnologia dos equipamentos de natação	1	0	3	3	0
52	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	1	0	3	3	0
53	Layout ou arranjo físico da piscina	1	0	3	3	0
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	-	-	-	-	-
SOMA		22	14	191	78	59
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>3,89</b>	<b>0,71</b>	<b>0,74</b>

## Apêndice 30 – Planilha 36

Unidade: São Bernardo do Campo

Armas:		Campo:			Pontuação	
		Diversidade das aulas	Intensidade	Foco	Dispersão	
		Relevante	Irrelevante			
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	0	1	5	0	5
3	Horário de atendimento privilegiado	0	0	5	0	0
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	1	5	0	5
5	Administração de vendas	0	1	3	0	3
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	0	1	4	0	4
7	Contrato e condições de pagamento	0	1	5	0	5
8	Serviços complementares	1	0	5	5	0
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	5	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	0	0	5	0	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	1	0	2	2	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	1	0	5	5	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	1	0	5	5	0
14	Avaliação das aulas e resultados	1	0	4	4	0
15	Higiene e segurança das aulas	1	0	5	5	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	1	0	5	5	0
17	Gestão da manutenção de equipamentos	1	0	5	5	0
18	Customização das aulas (pilates e <i>personal-trainer</i> )	1	0	5	5	0
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	1	0	5	5	0
20	Fixação do preço do serviço	0	0	5	0	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	1	0	5	5	0
22	Benchmarking externo	1	0	4	4	0
23	Benchmarking interno	1	0	5	5	0
24	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	1	3	0	3
26	Liderança da alta administração	0	1	3	0	3
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	5	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	1	0	5	5	0
29	Definição do processo de <i>marketing</i>	0	0	2	0	0
30	Publicidade, propaganda e <i>merchandising</i>	0	0	2	0	0
31	Realização de promoções e eventos	0	0	2	0	0
32	<i>Marketing</i> promocional, direto e de relacionamento	0	0	2	0	0
33	Propriedade intelectual	1	0	3	3	0
34	Geração de ideias e sugestões	1	0	5	5	0
35	Capacidade de entender o aluno	1	0	1	1	0
36	Concepção e teste da aula	1	0	5	5	0
37	Lançamento de novas aulas	1	0	5	5	0
38	Desenvolvimento de <i>softwares</i> específicos para o negócio	0	1	5	0	5
39	Comportamento ético	0	1	5	0	5
40	Cidadania corporativa	0	1	1	0	1
41	Administração financeira	0	1	4	0	4
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	1	5	0	5
43	Planejamento de recursos humanos	1	0	3	3	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	1	0	4	4	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	1	0	3	3	0
46	Sistema de avaliação de pessoal	1	0	3	3	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	1	0	3	3	0
48	Integração entre funcionário e academia	1	0	3	3	0
49	Gestão de talentos	1	0	4	4	0
50	Consultores ou conselheiros externos	1	0	1	1	0
51	Layout ou arranjo físico da piscina	1	0	3	3	0
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	1	0	3	3	0
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	1	0	3	3	0
SOMA		30	13	206	108	53
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>3,89</b>	<b>0,72</b>	<b>0,82</b>

## Apêndice 31 – Planilha 37

Unidade: São Bernardo do Campo

Armas:		Campo:			Pontuação	
		Acesso à academia			Foco	Dispersão
		Relevante	Irrelevante	Intensidade		
1	Facilidade de acesso à academia	1	0	5	5	0
2	Estacionamento de veículos	1	0	5	5	0
3	Horário de atendimento privilegiado	1	0	5	5	0
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	1	0	5	5	0
5	Administração de vendas	0	1	3	0	3
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	0	1	4	0	4
7	Contrato e condições de pagamento	0	1	5	0	5
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	5	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	0	1	5	0	5
11	Monitoramento da satisfação do aluno	0	1	2	0	2
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	1	5	0	5
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	1	5	0	5
14	Avaliação das aulas e resultados	0	0	4	0	0
15	Higiene e segurança das aulas	0	0	5	0	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	0	0	5	0	0
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	0	5	0	0
18	Customização das aulas (pilates e <i>personal-trainer</i> )	0	0	5	0	0
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	1	0	5	5	0
20	Fixação do preço do serviço	1	0	5	5	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	1	0	5	5	0
22	<i>Benchmarking</i> externo	1	0	4	4	0
23	<i>Benchmarking</i> interno	0	0	5	0	0
24	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
26	Liderança da alta administração	0	0	3	0	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	5	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	1	0	5	5	0
29	Definição do processo de <i>marketing</i>	1	0	2	2	0
30	Publicidade, propaganda e <i>merchandising</i>	1	0	2	2	0
31	Realização de promoções e eventos	1	0	2	2	0
32	<i>Marketing</i> promocional, direto e de relacionamento	1	0	2	2	0
33	Propriedade intelectual	0	0	3	0	0
34	Geração de ideias e sugestões	0	0	5	0	0
35	Capacidade de entender o aluno	0	0	1	0	0
36	Concepção e teste da aula	0	1	5	0	5
37	Lançamento de novas aulas	0	0	5	0	0
38	Desenvolvimento de <i>softwares</i> específicos para o negócio	0	1	5	0	5
39	Comportamento ético	0	0	5	0	0
40	Cidadania corporativa	0	0	1	0	0
41	Administração financeira	0	1	4	0	4
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	1	5	0	5
43	Planejamento de recursos humanos	0	1	3	0	3
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	1	4	0	4
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	1	3	0	3
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	0	3	0	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	0	1	3	0	3
48	Integração entre funcionário e academia	0	0	3	0	0
49	Gestão de talentos	0	0	4	0	0
50	Consultores ou conselheiros externos	1	0	1	1	0
51	Layout ou arranjo físico da piscina	0	0	3	0	0
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	0	1	3	0	3
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	0	1	3	0	3
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	-	-	-	-	-
SOMA		14	18	206	53	66
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>3,89</b>	<b>0,76</b>	<b>0,73</b>

## Apêndice 32 – Planilha 38

Unidade: São Bernardo do Campo

Armas:		Campo:			Pontuação	
		Relevante	Irrelevante	Intensidade	Foco	Dispersão
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	1	0	5	5	0
3	Horário de atendimento privilegiado	0	1	5	0	5
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	1	0	5	5	0
5	Administração de vendas	1	0	3	3	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	1	0	4	4	0
7	Contrato e condições de pagamento	0	1	5	0	5
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	1	0	5	5	0
10	Sistema de fidelização de alunos	0	0	5	0	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	1	0	2	2	0
13	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	1	5	0	5
14	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	1	5	0	5
16	Avaliação das aulas e resultados	0	0	4	0	0
17	Higiene e segurança das aulas	0	0	5	0	0
18	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	0	0	5	0	0
20	Gestão da manutenção de equipamentos	0	1	5	0	5
21	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	0	0	5	0	0
22	Entendimento do negócio e análise da concorrência	1	0	5	5	0
23	Fixação do preço do serviço	0	0	5	0	0
24	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	0	5	0	0
25	Benchmarking externo	0	0	4	0	0
26	Benchmarking interno	0	0	5	0	0
27	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	0	1	3	0	3
28	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	1	3	0	3
29	Liderança da alta administração	0	1	3	0	3
30	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	1	5	0	5
31	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	1	5	0	5
32	Definição do processo de marketing	0	0	2	0	0
33	Publicidade, propaganda e merchandising	0	0	2	0	0
34	Realização de promoções e eventos	0	1	2	0	2
35	Marketing promocional, direto e de relacionamento	0	0	2	0	0
36	Propriedade intelectual	0	1	3	0	3
37	Geração de ideias e sugestões	1	0	5	5	0
38	Capacidade de entender o aluno	1	0	1	1	0
39	Concepção e teste da aula	0	0	5	0	0
40	Lançamento de novas aulas	0	0	5	0	0
41	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	1	0	5	5	0
42	Comportamento ético	0	0	5	0	0
43	Cidadania corporativa	0	0	1	0	0
44	Administração financeira	0	1	4	0	4
45	Disponibilidade de recursos financeiros	0	1	5	0	5
46	Planejamento de recursos humanos	1	0	3	3	0
47	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	1	0	4	4	0
48	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	0	3	0	0
49	Sistema de avaliação de pessoal	1	0	3	3	0
50	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	1	0	3	3	0
51	Integração entre funcionário e academia	1	0	3	3	0
52	Gestão de talentos	1	0	4	4	0
53	Consultores ou conselheiros externos	0	0	1	0	0
19	Layout ou arranjo físico da piscina	0	0	3	0	0
12	Tecnologia dos equipamentos de natação	0	1	3	0	3
15	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	0	1	3	0	3
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	-	-	-	-	-
<b>SOMA</b>		<b>16</b>	<b>18</b>	<b>206</b>	<b>60</b>	<b>68</b>
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>3,89</b>	<b>0,75</b>	<b>0,76</b>

## Apêndice 33 – Planilha 39

Unidade: São Bernardo do Campo

Armas:		Campo:			Pontuação	
		Relevante	Irrelevante	Intensidade	Foco	Dispersão
1	Facilidade de acesso à academia	0	0	5	0	0
2	Estacionamento de veículos	1	0	5	5	0
3	Horário de atendimento privilegiado	0	1	5	0	5
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	0	5	0	0
5	Administração de vendas	1	0	3	3	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	1	0	4	4	0
7	Contrato e condições de pagamento	0	1	5	0	5
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	5	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	0	0	5	0	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	1	0	2	2	0
13	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	1	5	0	5
14	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	1	5	0	5
16	Avaliação das aulas e resultados	0	1	4	0	4
17	Higiene e segurança das aulas	0	1	5	0	5
18	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	0	1	5	0	5
20	Gestão da manutenção de equipamentos	0	0	5	0	0
21	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	0	0	5	0	0
22	Entendimento do negócio e análise da concorrência	0	0	5	0	0
23	Fixação do preço do serviço	0	1	5	0	5
24	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	0	5	0	0
25	Benchmarking externo	0	0	4	0	0
26	Benchmarking interno	0	1	5	0	5
27	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
28	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
29	Liderança da alta administração	0	0	3	0	0
30	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	5	0	0
31	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	0	5	0	0
32	Definição do processo de marketing	0	1	2	0	2
33	Publicidade, propaganda e merchandising	0	0	2	0	0
34	Realização de promoções e eventos	0	1	2	0	2
35	Marketing promocional, direto e de relacionamento	0	1	2	0	2
36	Propriedade intelectual	0	1	3	0	3
37	Geração de ideias e sugestões	1	0	5	5	0
38	Capacidade de entender o aluno	0	0	1	0	0
39	Concepção e teste da aula	0	1	5	0	5
40	Lançamento de novas aulas	0	1	5	0	5
41	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	1	0	5	5	0
42	Comportamento ético	0	1	5	0	5
43	Cidadania corporativa	0	1	1	0	1
44	Administração financeira	0	1	4	0	4
45	Disponibilidade de recursos financeiros	0	1	5	0	5
46	Planejamento de recursos humanos	1	0	3	3	0
47	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	1	0	4	4	0
48	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	1	0	3	3	0
49	Sistema de avaliação de pessoal	0	0	3	0	0
50	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	1	0	3	3	0
51	Integração entre funcionário e academia	0	0	3	0	0
52	Gestão de talentos	0	0	4	0	0
53	Consultores ou conselheiros externos	0	0	1	0	0
19	Layout ou arranjo físico da piscina	0	1	3	0	3
12	Tecnologia dos equipamentos de natação	0	1	3	0	3
15	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	0	1	3	0	3
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	-	-	-	-	-
<b>SOMA</b>		<b>10</b>	<b>23</b>	<b>206</b>	<b>37</b>	<b>83</b>
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>3,89</b>	<b>0,74</b>	<b>0,72</b>

## Apêndice 34 – Planilha 40

Unidade: São Bernardo do Campo

Armas:		Campo:			Pontuação	
		Imagem das aulas e da marca		Intensidade	Foco	Dispersão
Relevante	Irrelevante					
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	0	1	5	0	5
3	Horário de atendimento privilegiado	0	0	5	0	0
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	0	5	0	0
5	Administração de vendas	0	0	3	0	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	0	1	4	0	4
7	Contrato e condições de pagamento	0	1	5	0	5
8	Serviços complementares	0	0	5	0	0
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	5	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	0	0	5	0	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	1	0	2	2	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	1	0	5	5	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	1	0	5	5	0
14	Avaliação das aulas e resultados	1	0	4	4	0
15	Higiene e segurança das aulas	1	0	5	5	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	1	0	5	5	0
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	0	5	0	0
18	Customização das aulas (pilates e <i>personal-trainer</i> )	0	0	5	0	0
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	1	0	5	5	0
20	Fixação do preço do serviço	0	0	5	0	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	1	5	0	5
22	<i>Benchmarking</i> externo	1	0	4	4	0
23	<i>Benchmarking</i> interno	0	0	5	0	0
24	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
26	Liderança da alta administração	0	1	3	0	3
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	5	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	0	5	0	0
29	Definição do processo de <i>marketing</i>	1	0	2	2	0
30	Publicidade, propaganda e <i>merchandising</i>	1	0	2	2	0
31	Realização de promoções e eventos	1	0	2	2	0
32	<i>Marketing</i> promocional, direto e de relacionamento	1	0	2	2	0
33	Propriedade intelectual	0	0	3	0	0
34	Geração de ideias e sugestões	0	1	5	0	5
35	Capacidade de entender o aluno	1	0	1	1	0
36	Concepção e teste da aula	0	0	5	0	0
37	Lançamento de novas aulas	1	0	5	5	0
38	Desenvolvimento de <i>softwares</i> específicos para o negócio	0	1	5	0	5
39	Comportamento ético	1	0	5	5	0
40	Cidadania corporativa	1	0	1	1	0
41	Administração financeira	0	0	4	0	0
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	0	5	0	0
43	Planejamento de recursos humanos	0	1	3	0	3
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	1	4	0	4
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	1	3	0	3
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	0	3	0	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	1	0	3	3	0
48	Integração entre funcionário e academia	0	1	3	0	3
49	Gestão de talentos	1	0	4	4	0
50	Consultores ou conselheiros externos	0	1	1	0	1
51	Layout ou arranjo físico da piscina	1	0	3	3	0
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	1	0	3	3	0
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	1	0	3	3	0
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	-	-	-	-	-
SOMA		21	13	206	62	51
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>3,89</b>	<b>0,59</b>	<b>0,78</b>

## Apêndice 35 – Planilha 41

Unidade: São Bernardo do Campo

Armas:		Campo:			Pontuação	
		Imagem de empresa confiável		Intensidade	Foco	Dispersão
Relevante	Irrelevante					
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	0	1	5	0	5
3	Horário de atendimento privilegiado	0	1	5	0	5
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	1	5	0	5
5	Administração de vendas	0	1	3	0	3
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	0	0	4	0	0
7	Contrato e condições de pagamento	1	0	5	5	0
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	0	5	0	0
10	Sistema de fidelização de alunos	0	0	5	0	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	1	0	2	2	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	0	5	0	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	0	5	0	0
14	Avaliação das aulas e resultados	0	0	4	0	0
15	Higiene e segurança das aulas	1	0	5	5	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	0	0	5	0	0
17	Gestão da manutenção de equipamentos	1	0	5	5	0
18	Customização das aulas (pilates e personal-trainer)	0	1	5	0	5
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	0	0	5	0	0
20	Fixação do preço do serviço	1	0	5	5	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	0	0	5	0	0
22	Benchmarking externo	1	0	4	4	0
23	Benchmarking interno	0	1	5	0	5
24	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
26	Liderança da alta administração	1	0	3	3	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	5	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	1	5	0	5
29	Definição do processo de marketing	0	0	2	0	0
30	Publicidade, propaganda e merchandising	1	0	2	2	0
31	Realização de promoções e eventos	0	1	2	0	2
32	Marketing promocional, direto e de relacionamento	0	0	2	0	0
33	Propriedade intelectual	0	0	3	0	0
34	Geração de ideias e sugestões	0	0	5	0	0
35	Capacidade de entender o aluno	1	0	1	1	0
36	Concepção e teste da aula	0	0	5	0	0
37	Lançamento de novas aulas	0	0	5	0	0
38	Desenvolvimento de softwares específicos para o negócio	0	0	5	0	0
39	Comportamento ético	1	0	5	5	0
40	Cidadania corporativa	1	0	1	1	0
41	Administração financeira	1	0	4	4	0
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	1	5	0	5
43	Planejamento de recursos humanos	0	0	3	0	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	0	4	0	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	1	3	0	3
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	0	3	0	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	0	0	3	0	0
48	Integração entre funcionário e academia	0	1	3	0	3
49	Gestão de talentos	0	0	4	0	0
50	Consultores ou conselheiros externos	0	1	1	0	1
51	Layout ou arranjo físico da piscina	0	0	3	0	0
52	Tecnologia dos equipamentos de natação	0	0	3	0	0
53	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	0	0	3	0	0
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	-	-	-	-	-
<b>SOMA</b>		<b>12</b>	<b>14</b>	<b>206</b>	<b>42</b>	<b>57</b>
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>3,89</b>	<b>0,70</b>	<b>0,81</b>

## Apêndice 36 – Planilha 42

Unidade: São Bernardo do Campo

Armas:		Responsabilidade social		Intensidade	Pontuação	
		Relevante	Irrelevante		Foco	Dispersão
1	Facilidade de acesso à academia	0	1	5	0	5
2	Estacionamento de veículos	0	1	5	0	5
3	Horário de atendimento privilegiado	0	1	5	0	5
4	Arranjo físico e ambiente da área de atendimento	0	1	5	0	5
5	Administração de vendas	0	1	3	0	3
6	Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativa	0	1	4	0	4
7	Contrato e condições de pagamento	0	1	5	0	5
8	Serviços complementares	0	1	5	0	5
9	Cortesia e adequação do atendimento ao aluno	0	1	5	0	5
10	Sistema de fidelização de alunos	1	0	5	5	0
11	Monitoramento da satisfação do aluno	0	0	2	0	0
12	Tecnologia dos equipamentos de musculação	0	0	5	0	0
13	Tecnologia dos equipamentos de ginástica	0	0	5	0	0
14	Avaliação das aulas e resultados	0	0	4	0	0
15	Higiene e segurança das aulas	1	0	5	5	0
16	Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)	0	0	5	0	0
17	Gestão da manutenção de equipamentos	0	0	5	0	0
18	Customização das aulas (pilates e <i>personal-trainer</i> )	0	1	5	0	5
19	Entendimento do negócio e análise da concorrência	0	0	5	0	0
20	Fixação do preço do serviço	0	0	5	0	0
21	Identificação das oportunidades, ameaças e riscos	1	0	5	5	0
22	<i>Benchmarking</i> externo	1	0	4	4	0
23	<i>Benchmarking</i> interno	0	0	5	0	0
24	Formulação e alinhamento da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
25	Implementação e controle da estratégia comp. de negócio e operacional	0	0	3	0	0
26	Liderança da alta administração	1	0	3	3	0
27	Relacionamento interpessoal dos alunos	0	0	5	0	0
28	Redefinição e diversificação da grade de aulas	0	1	5	0	5
29	Definição do processo de <i>marketing</i>	0	1	2	0	2
30	Publicidade, propaganda e <i>merchandising</i>	1	0	2	2	0
31	Realização de promoções e eventos	1	0	2	2	0
32	<i>Marketing</i> promocional, direto e de relacionamento	1	0	2	2	0
33	Propriedade intelectual	0	1	3	0	3
34	Geração de ideias e sugestões	0	0	5	0	0
35	Capacidade de entender o aluno	0	0	1	0	0
36	Concepção e teste da aula	0	1	5	0	5
37	Lançamento de novas aulas	0	1	5	0	5
38	Desenvolvimento de <i>softwares</i> específicos para o negócio	0	1	5	0	5
39	Comportamento ético	1	0	5	5	0
40	Cidadania corporativa	1	0	1	1	0
41	Administração financeira	0	1	4	0	4
42	Disponibilidade de recursos financeiros	0	1	5	0	5
43	Planejamento de recursos humanos	0	0	3	0	0
44	Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal	0	0	4	0	0
45	Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal	0	1	3	0	3
46	Sistema de avaliação de pessoal	0	0	3	0	0
47	Administração participativa, motivação de pessoal e sist. de recompensas	0	0	3	0	0
48	Integração entre funcionário e academia	0	0	3	0	0
49	Gestão de talentos	0	1	4	0	4
50	Consultores ou conselheiros externos	0	1	1	0	1
51	Layout ou arranjo físico da piscina	0	0	3	0	0
52	Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica	0	0	3	0	0
53	Tecnologia dos equipamentos de natação	0	0	3	0	0
54	Tecnologia dos equipamentos de pilates	-	-	-	-	-
SOMA		10	21	206	34	89
Intensidade média das armas, foco e dispersão				<b>3,89</b>	<b>0,68</b>	<b>0,85</b>

## APÊNDICE 37

## QUESTIONÁRIO 1 – INFORMAÇÕES SOBRE CADA UNIDADE DA ITALY

Unidade / Localização: \_\_\_\_\_

Nome do respondente: \_\_\_\_\_

Cargo do respondente: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_ Fone: \_\_\_\_\_

*Observação: o nome do respondente não será identificado no trabalho.*

1 Administração da unidade:

- ( ) Familiar  
( ) Profissional

2 Sexo do (a) principal dirigente da unidade:

- ( ) Masculino  
( ) Feminino

3 Idade do principal dirigente: \_\_\_\_\_

4 Grau de instrução do principal dirigente:

- ( ) Superior incompleto  
( ) Superior completo  
( ) pós-graduação  
( ) Outros: \_\_\_\_\_

5 Área de formação do principal dirigente:

- ( ) Educação física  
( ) Administração de empresas  
( ) Outros: \_\_\_\_\_

6 Estilo de liderança predominante do principal dirigente:

- ( ) **Autocrático** - apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.  
( ) **Democrático** - as diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.  
( ) **Liberal** - há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.  
( ) Outros: \_\_\_\_\_

7 Ano de fundação da unidade: \_\_\_\_\_

8 Tamanho da unidade (excetuando a piscina) em metros quadrados: \_\_\_\_\_

9 Tamanho da piscina:

Comprimento \_\_\_\_\_

Largura \_\_\_\_\_

Profundidade \_\_\_\_\_

10 Marcas predominantes dos equipamentos de musculação (citar 3, na ordem de predominância):

1 - \_\_\_\_\_

2 - \_\_\_\_\_

3- \_\_\_\_\_

11 Recursos disponibilizados para o investimento anual:

\_\_\_\_\_ % recursos próprios

\_\_\_\_\_ % recursos de terceiros (bancos, financiadoras)

\_\_\_\_\_ % outras fontes

12 Porcentagem do faturamento aplicado em propaganda: \_\_\_\_\_

13 Assinale com um "X" as modalidades oferecidas:

	<b>Adulto</b>	<b>Infantil</b>
Natação		
Musculação		
Ginástica		
Hidroginástica		
Artes marciais		
Pilates		
Outras:		

- 14 Escreva o quanto cada modalidade representa em relação ao total (100%) de alunos atendidos pela unidade, em valores percentuais:

<b>Modalidade</b>	<b>%</b>
Natação	
Musculação	
Ginástica	
Hidroginástica	
Artes marciais	
Pilates	
Outras:	

- 15 Horário de funcionamento:

- Segunda a sexta das \_\_\_\_\_ às \_\_\_\_\_  
 - Sábados das \_\_\_\_\_ às \_\_\_\_\_  
 - Domingos das \_\_\_\_\_ às \_\_\_\_\_

- 16 Os planos de pagamento são criados por:

- ( ) Diretor (proprietário)  
 ( ) Dirigente da unidade  
 ( ) Consultor  
 ( ) Outro: \_\_\_\_\_

- 17 As aulas são criadas/planejadas por quem? Se necessário, assinale mais de uma opção.

- ( ) Diretor (proprietário)  
 ( ) Dirigente da unidade  
 ( ) Coordenador do departamento  
 ( ) Professores  
 ( ) Consultor  
 ( ) Outro: \_\_\_\_\_

- 18 Se o aluno não fechar o contrato na hora, a academia:

- ( ) oferece brinde (chaveiro, camiseta, touca)  
 ( ) oferece uma aula cortesia  
 ( ) oferece um passaporte (1 ou 3 dias a 1 semana de cortesia)  
 ( ) Outro: \_\_\_\_\_

19 Houve fusão da Italy com outra empresa?

- ( ) Sim. Que ano? \_\_\_\_\_  
 ( ) Não.

20 Houve desmembramento da Italy?

- ( ) Sim. Que ano? \_\_\_\_\_  
 ( ) Não.

**Percepção da empresa sobre seu posicionamento:**

21 Atribuindo nota 10 (máxima numa escala de 0 a 10) ao melhor concorrente, que nota você daria para a qualidade da sua unidade, nas seguintes modalidades:

Qualidade	Nota
Natação	
Musculação	
Ginástica	
Hidroginástica	
Artes marciais	
Pilates	

22 Atribuindo nota 10 à empresa concorrente que tem o melhor atendimento, que nota você daria para a sua unidade, em termos de:

Notas:

- a) Qualidade do atendimento \_\_\_\_\_  
 b) Rapidez do atendimento \_\_\_\_\_

23 Atribuindo nota 10 à empresa concorrente que tem a melhor imagem, que nota você daria para a imagem de sua unidade:

\_\_\_\_\_

## APÊNDICE 38

### QUESTIONÁRIO 2 - ENTREVISTA ESTRUTURADA – ENTENDENDO O NEGÓCIO

Nome do respondente: \_\_\_\_\_

E-mail: \_\_\_\_\_ Fone: \_\_\_\_\_

*Observação: este questionário é destinado ao proprietário da academia, embora o nome do mesmo não seja identificado no trabalho.*

#### ETAPA 1 - OBJETIVOS PERMANENTES

*Observação: o adjetivo permanente não embute o caráter de imutabilidade, mas pretende caracterizar um grau elevado de perenidade, um caráter de longo prazo.*

- 1 Quais exigências, necessidades, preferências e expectativas dos alunos a Italy pretende satisfazer?
- 2 Em quais mercados a Italy pretende atender?
- 3 Qual imagem a Italy deseja obter no mercado?
- 4 Qual a razão de ser, o propósito, da Italy?
- 5 Por mais quantas gerações ou por quanto tempo a Italy pretende existir no mercado?
- 6 A Italy busca se posicionar como líder de mercado, ou como seguidora do líder?
- 7 Qual a postura da Italy em relação à expansão das unidades?
- 8 A Italy privilegia lucros futuros (longo prazo) ou presentes (curto prazo)?
- 9 A Italy valoriza o relacionamento com seus funcionários, em políticas de estabilidade de emprego, oportunidades de promoção na carreira e de crescimento profissional?
- 10 Qual a postura da Italy em relação à responsabilidade social e ética?
- 11 A Italy coopera com os concorrentes, visando fortalecer o setor?

#### ETAPA 2 – ENTENDER O MACROAMBIENTE EMPRESARIAL

Como as alterações em cada um dos ambientes descritos a seguir podem afetar a Italy?

- 12 **Político e legal.** Referem-se aos poderes constituídos: Executivo, Legislativo e Judiciário. Como as decisões, legislação e as sentenças judiciais podem afetar os negócios da Italy?
- 13 **Econômico.** Como alterações na taxa de juros, câmbio, crescimento previsto do PIB, inflação e outras variáveis podem afetar a Italy?

- 14 **Tecnológico.** Refere-se às inovações tecnológicas e científicas. A velocidade e a intensidade das variações tecnológicas podem afetar a Italy de que maneira?
- 15 **Social e Cultural.** Envolve tradições, crenças, expectativas da sociedade e tendências de consumo. Como as alterações nesse ambiente podem afetar a Italy?
- 16 **Ecológico.** Engloba o efeito estufa, a destruição da camada de ozônio, o desmatamento de florestas, a poluição do ar e das águas etc. Em relação à ecologia, quais os impactos possíveis para a Italy?

### ETAPA 3 – ENTENDER A ESTRUTURA DA INDÚSTRIA E IDENTIFICAR OS DISPUTANTES DO SUCESSO

Como cada uma das cinco forças descritas abaixo afeta a Italy:

- 17 Ameaça de novos entrantes. Existe a possibilidade de novos concorrentes ingressarem no mercado?
- 18 Poder de negociação dos compradores. Qual a intensidade do poder exercido pelos alunos em relação à Italy?
- 19 Poder de negociação dos fornecedores. Qual a intensidade do poder exercido pelos fornecedores (de equipamentos, acessórios, suprimentos etc.) em relação à Italy?
- 20 Ameaça de serviços substitutos. Como você avalia a possibilidade de o mercado receber serviços que possam substituir os oferecidos pela Italy?
- 21 Rivalidade entre as empresas existentes. Como se configura a concorrência entre as empresas concorrentes da Italy?

### ETAPA 4 – ENTENDER OS ALUNOS E FORNECEDORES

- 22 Como se desenvolve o relacionamento com os alunos e fornecedores?
- 23 Existe algum aspecto peculiar relacionado aos alunos e fornecedores da Italy?
- 24 Existem fornecedores alternativos para as necessidades da Italy?

### ETAPA 5 – IDENTIFICAR OS CONCORRENTES ATUAIS E TENTAR DESCOBRIR QUEM SERÃO OS NOVOS CONCORRENTES

- 25 Quem são os concorrentes atuais da Italy?

Modalidade	Concorrentes atuais
Natação infantil	
Natação adulto	
Musculação	
Ginástica	
Hidrogenástica	
Artes marciais adulto	
Artes marciais infantil	
Pilates	

26 Quem serão os possíveis concorrentes da Italy e de onde eles podem surgir?

<b>Modalidade</b>	<b>Concorrentes potenciais</b>	<b>De onde surgirão</b>
Natação infantil		
Natação adulto		
Musculação		
Ginástica		
Hidroginástica		
Artes marciais adulto		
Artes marciais infantil		
Pilates		

#### **ETAPA 5 – ENTENDER OS CONCORRENTES ATUAIS**

27 Analisando os concorrentes da Italy (descritos na resposta da questão 25 e 26), responda quais as características diferenciais de cada um deles, e se eles possuem alguma tecnologia ou processo que os coloque em posição privilegiada em relação à Italy.

## APÊNDICE 39

## QUESTIONÁRIO 3 – IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO

**Definição de campo da competição.** Campo da competição é atributo de interesse do aluno, em que a empresa busca vantagem competitiva, como preço e qualidade do produto ou do serviço.

1) Citar os quatro principais concorrentes da sua unidade Italy:

Concorrente A: \_\_\_\_\_

Concorrente B: \_\_\_\_\_

Concorrente C: \_\_\_\_\_

Concorrente D: \_\_\_\_\_

2) Instruções para preenchimento do questionário:

- Dentre os campos da competição abaixo, indique, na coluna empresa, o primeiro e mais importante (com 1), o segundo (com 2) e o terceiro (com 3) campo em que a empresa compete no mercado de academias.
  - Indique, na coluna alunos, o primeiro, o segundo e o terceiro campos valorizados pelos alunos da empresa.
  - Indique na coluna de cada concorrente, o primeiro (com 1), o segundo (com 2) e o terceiro campos (com 3) em que cada empresa concorrente compete no mercado de academias.
- Competir num campo significa ser ou almejar ser o líder nesse campo.

Campos da Competição	Significado	Empresa	Alunos	Conc. A	Conc. B	Conc. C	Conc. D
Preço	Ter, ou almejar ter, menor preço que os concorrentes (acompanhar o preço de mercado não é competir em preço).						
Condições de pagamento	Oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.						
Prêmio e/ou promoção	Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente, ao comprador, vantagens mais interessantes que as dos concorrentes, como sorteios, ofertas, sem alterar o preço normal de venda dos planos.						
Projeto das aulas	Desenvolver novas aulas, com características valorizadas pelos alunos, e mais atraentes que as do concorrente.						
Qualidade das aulas	Oferecer, ou almejar oferecer, aulas com mais qualidade que os concorrentes, nos mais diversos critérios valorizados pelos alunos, como qualidade, duração, queima de calorias etc.						
Diversidade das aulas	Oferecer, ou almejar oferecer, maior número de modalidades e horários do que os concorrentes.						
Acesso à academia	Proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor localização e acesso à academia que os concorrentes, sob o ponto de vista do aluno. Por exemplo, estar localizada próxima a grandes centros comerciais, vias de acesso etc.						
Projeto do atendimento	Desenvolver, ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos alunos que satisfaçam suas exigências, necessidades, preferências, expectativas e anseios de forma mais atraente que as características do atendimento dos seus concorrentes. Obs.: atendimento deve ser compreendido como relacionamento entre as pessoas.						

<b>Campos da Competição</b>	<b>Significado</b>	<b>Empresa</b>	<b>Alunos</b>	<b>Conc. A</b>	<b>Conc. B</b>	<b>Conc. C</b>	<b>Conc. D</b>
Qualidade do atendimento	Oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o aluno julgue de melhor qualidade que o atendimento dos concorrentes em quesitos como cortesia, simpatia e atenção.						
Cumprimento do horário	Cumprir, ou almejar cumprir, o horário programado das aulas.						
Prazo de atendimento	Atender, ou almejar atender, o aluno em prazo menor que os concorrentes. Refere-se à eficiência em que o atendimento é realizado e à espera nas atividades referentes à recepção, contato e comunicação com o aluno.						
Imagem das aulas e da marca	Oferecer, ou almejar oferecer, aulas que o aluno julgue possuidoras de melhor imagem que as dos concorrentes (relacionada, por exemplo, ao prestígio do professor e marca dos equipamentos) e possuir, ou almejar possuir, imagem crível da marca, mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos alunos.						
Imagem de empresa confiável	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos alunos, funcionários, fornecedores, membros da sociedade.						
Imagem em responsabilidade social	Ter, ou almejar ter, imagem crível em responsabilidade social (quanto a comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo aluno. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista.						

## APÊNDICE 40

### QUESTIONÁRIO 4 – INTENSIDADE DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO

Arma da competição: qualquer atividade executada ou recurso administrado por um grupo de funcionários com atribuições homogêneas utilizados pela empresa para conquistar e/ou manter vantagem competitiva.

Intensidade de arma: é o grau da eficácia da utilização dos recursos da arma, ou a potência e o alcance da arma.

#### Instruções para preenchimento do questionário:

- Para os itens seguintes, o respondente deverá atribuir um valor referente à intensidade de cada arma da competição.

- O respondente deverá marcar com um “X” no quadrinho referente à intensidade com que a arma em questão é utilizada na empresa, numa escala variando de 1 a 5, onde:

- NA – (não aplicável), se entender que a arma não é aplicável para sua academia;
- 1 – se entender que a afirmativa da esquerda reflete plenamente a situação da sua empresa.
- 2 - se entender que a situação da sua empresa está mais próxima da afirmativa da esquerda.
- 3 - se entender que a situação da sua empresa está numa posição intermediária.
- 4 - se entender que a situação da sua empresa está mais próxima da afirmativa da direita.
- 5 – se entender que a afirmativa da direita reflete plenamente a situação da sua empresa.

NA	1	2	3	4	5
			X		

ARMAS DE ATENDIMENTO													
Organização do atendimento													
<b>1 - Facilidade de acesso à academia</b>													
<table border="1"> <tr> <td>NA</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		NA	1	2	3	4	5						
NA	1	2	3	4	5								
A localização da academia não propicia fácil acesso, nem está próxima de pontos de aglomeração de alunos potenciais.	A academia está instalada no melhor ponto possível quanto à sua localização. Existem ótimas opções de acesso, por avenidas, vias, pontos de transporte público, ou seja, é muito fácil chegar até ela de carro ou transporte público.												
<b>2 - Estacionamento de veículos</b>													
<table border="1"> <tr> <td>NA</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		NA	1	2	3	4	5						
NA	1	2	3	4	5								
Oferece pouca facilidade para estacionar. Não possui estacionamento e há poucas vagas na rua.	Oferece estacionamento, próprio ou conveniado, gratuito e amplo, com serviço de manobrista.												

<b>3 - Horário de atendimento privilegiado</b>						
	NA	1	2	3	4	5
O horário da academia é muito restrito, não funcionando nos finais de semana.				A academia oferece o mais extenso possível horário de funcionamento, incluindo sábados e domingos.		
<b>4 - Arranjo físico e ambiente da área de atendimento</b>						
	NA	1	2	3	4	5
O ambiente físico não apresenta visual moderno e atraente, restringindo-se ao básico.				Houve cuidado com as instalações e infraestrutura, integração e balanceamento entre os postos de atendimento. Arquitetura e decoração têm aparência moderna e atraente além de ambiente e atmosfera agradáveis; música ambiente agradável; boa aparência física dos funcionários; ambiente limpo e bem equipado.		
<b>5 - Administração de vendas</b>						
	NA	1	2	3	4	5
A organização na força de vendas é inadequada. Os vendedores não possuem atribuições bem definidas, nem existem metas e objetivos claros. As vendas são realizadas de forma passiva. Não existem profissionais especializados que se dediquem com exclusividade à equipe de vendas.				A organização da força de vendas é adequada; as atribuições dos vendedores são bem definidas e há planejamento do ciclo de visitas, além de haver estabelecimento de objetivos e metas claras, e avaliação do desempenho dos vendedores. Dispõe de sistema de informações de vendas e cadastro eletrônico de alunos. A academia dispõe de professores de educação física para auxiliar os alunos potenciais na escolha dos programas, e para explicar com propriedade os benefícios de cada atividade.		
<b>6 - Flexibilidade na equipe de atendimento e administrativo</b>						
	NA	1	2	3	4	5
A equipe de atendimento não possui flexibilidade para atender a uma mudança repentina da quantidade de alunos. Não mobiliza funcionários de outras áreas em situações de pico.				A academia possui meios que permitam rápida adaptação a uma mudança imprevista ou eventual, causada pelo aumento repentino da quantidade de alunos a serem atendidos. Tem capacidade de mobilizar funcionários para auxiliar atendentes ou contratar atendentes temporários para horários e dias de pico.		

7 – Contrato e condições de pagamento						
	NA	1	2	3	4	5
<p>O contrato adotado pela empresa satisfaz basicamente as condições exigidas pelo aluno em função do plano escolhido, das condições de pagamento estabelecidas e do programa de atividade selecionado. Há baixa flexibilidade nas formas de pagamento. A academia oferece poucas concessões para seus alunos. O contrato não permite passar o plano para terceiros em caso de rescisão.</p>				<p>A academia oferece um ótimo sistema de descrição de planos, com seus respectivos preços e condições de pagamento, que proporciona e confiança no fechamento do contrato. Há condições favoráveis de pagamento como: política de descontos a alunos especiais; prazo para pagamento (parcelamento do plano); aceitação de cheque, cartões de débito/crédito e pagamento de mensalidades pela internet. Oferece contrato com cláusula de aluno mais favorecido, que garante melhor preço ou condições como aulas grátis ao pais idosos de alunos. O contrato permite passar o plano para parente ou amigo em caso de desistência e também prevê um período de congelamento do contrato em caso de férias do aluno. Condições especiais para familiares.</p>		
8 - Serviços complementares						
	NA	1	2	3	4	5
<p>A empresa coloca à disposição do aluno os serviços acessórios básicos para uma academia: guarda-volumes (cadeados aos cuidados dos alunos), sanitários e vestiários.</p>				<p>A academia oferece aos seus alunos serviço, materiais e equipamentos, que podem ser utilizados com frequência ou eventualmente, como lanchonete, terminal de banco, sala ou local de espera e/ou descanso, acesso adequado para deficientes, idosos, nutricionista, <i>playground</i> com monitoria, fraldário, sanitários, vestiários (com seus complementos: sabonetes, toalhas, xampu, condicionador, secador de cabelos), loja de artigos esportivos e de higiene, guarda-volumes (a empresa fornece a chave ou cadeado), segurança pessoal.</p>		

### Relacionamento pessoal no atendimento

9 - Cortesia e adequação do atendimento ao aluno						
	NA	1	2	3	4	5
<p>O atendimento limita-se a dar atenção a cada aluno, apenas tratando-o com educação e cortesia. O atendimento é essencialmente simples e padrão, isto é, sem variabilidade no processo de atendimento, independente da vontade e expectativa do aluno.</p>				<p>Os atendentes têm capacidade de encantar, respeitar e dedicar-se ao aluno e de tratá-lo com educação, amabilidade e afabilidade. Os atendentes têm boa apresentação pessoal e usam uniformes elegantes. Existe uma busca pela satisfação das expectativas dos alunos quanto à forma de atendimento, variando da simplicidade e informalidade ao requinte no atendimento, dependendo da situação.</p>		

<b>10 - Sistema de fidelização de alunos</b>													
<table border="1"> <tr> <td>NA</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		NA	1	2	3	4	5						
NA	1	2	3	4	5								
Existem poucos esforços para fidelizar os alunos, apenas são comunicados os vencimentos de contrato, ficando a critério do aluno renovar seu contrato.	Existe um programa permanente de gestão e fidelização de aluno, como descontos progressivos a cada renovação, avaliação do relacionamento do aluno e do grau de fidelidade.												
<b>11 - Monitoramento da satisfação do aluno</b>													
<table border="1"> <tr> <td>NA</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		NA	1	2	3	4	5						
NA	1	2	3	4	5								
O programa de monitoramento da satisfação do aluno é realizado de forma simplista; apenas são recebidas as críticas e sugestões passivamente.	A academia preocupa-se em mensurar a satisfação do aluno após a venda. Dispõe de serviço SAC (serviço de atendimento ao aluno) para solucionar as reclamações e uso das sugestões para introduzir melhorias; é utilizado o “aluno fantasma” para avaliar o desempenho do atendimento, identificar fraudes, controlar riscos etc.												

## ARMAS DA PRODUÇÃO DAS AULAS (EXERCÍCIOS)

### Processo produtivo das aulas

<b>12 - Tecnologia dos equipamentos de natação</b>													
<table border="1"> <tr> <td>NA</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		NA	1	2	3	4	5						
NA	1	2	3	4	5								
A academia possui equipamentos simples que atendem às necessidades básicas dos alunos. Os equipamentos utilizados não são de última geração e não apresentam inovações.	Utiliza equipamentos e acessórios de natação de última geração como extensores, nadadeiras, sistema de som subaquático, filmagem subaquática etc. Possui programa de aperfeiçoamento e melhoramento contínuo no processo de treinamento bem como nos equipamentos.												
<b>13 - Tecnologia dos equipamentos de musculação</b>													
<table border="1"> <tr> <td>NA</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		NA	1	2	3	4	5						
NA	1	2	3	4	5								
A academia possui equipamentos simples que atendem às necessidades básicas dos alunos. Os equipamentos utilizados não são de última geração e não apresentam inovações.	Utiliza equipamentos de musculação de última geração, como esteiras com monitor de LCD, terminais de computador para consulta dos treinos etc. Possui programa de aperfeiçoamento e melhoramento contínuo no processo de treinamento bem como nos equipamentos.												
<b>14 - Tecnologia dos equipamentos de ginástica</b>													
<table border="1"> <tr> <td>NA</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		NA	1	2	3	4	5						
NA	1	2	3	4	5								
A academia possui equipamentos simples que atendem às necessidades básicas dos alunos. Os equipamentos utilizados não são de última geração e não apresentam inovações.	A academia possui equipamentos de ginástica e acessórios adequados a cada aula, como minitrampolim, <i>steps</i> , bicicletas de <i>spinning</i> , <i>fit ball</i> etc. Possui programa de aperfeiçoamento e melhoramento contínuo no processo de treinamento bem como nos equipamentos.												

<b>15 - Tecnologia dos equipamentos de hidroginástica</b>						
	NA	1	2	3	4	5
A academia possui equipamentos simples que atendem às necessidades básicas dos alunos. Os equipamentos utilizados não são de última geração e não apresentam inovações.				Utiliza equipamentos e acessórios de hidroginástica de última geração, como cintos flutuantes, boias de estabilização, hidro <i>steps</i> , plataformas, sistema de som subaquático etc. Possui programa de aperfeiçoamento e melhoramento contínuo no processo de treinamento bem como nos equipamentos.		
<b>16 - Tecnologia dos equipamentos de artes marciais</b>						
	NA	1	2	3	4	5
A academia possui equipamentos simples que atendem às necessidades básicas dos alunos. Os equipamentos utilizados não são de última geração e não apresentam inovações.				Utiliza equipamentos e acessórios de artes marciais de última geração, como tatame, bases para pancada, bonecos <i>boomboxe</i> ou <i>bob</i> . Possui programa de aperfeiçoamento e melhoramento contínuo no processo de treinamento, bem como nos equipamentos.		
<b>17 - Tecnologia dos equipamentos de pilates</b>						
	NA	1	2	3	4	5
A academia possui equipamentos simples que atendem às necessidades básicas dos alunos. Os equipamentos utilizados não são de última geração e não apresentam inovações.				Utiliza equipamentos e acessórios de pilates de última geração, como cintos flutuantes, boias de estabilização, hidro <i>steps</i> , plataformas, sistema de som subaquático etc. Possui programa de aperfeiçoamento e melhoramento contínuo no processo de treinamento, bem como nos equipamentos.		
<b>18 - Avaliação das aulas e resultados</b>						
	NA	1	2	3	4	5
A academia faz um controle mínimo sobre a efetividade de cada programa de treinamento, restringindo-se às avaliações físicas dos alunos que mostram interesse.				Possui programa de avaliação física para controlar com precisão a eficácia dos treinos e propor melhorias. Realiza a aferição dos equipamentos, avaliação e controle da eficácia das aulas sob as óticas externa e interna.		
<b>19 - Higiene e segurança das aulas</b>						
	NA	1	2	3	4	5
São realizados apenas os procedimentos básicos de controle dos riscos dentro da academia.				Existe preocupação com a segurança dos alunos em todas as aulas e atividades, bem como uma análise dos equipamentos e estrutura da academia para reduzir riscos de acidentes. A academia utiliza programas de saúde ocupacional, utilização das normas de segurança etc.		

**20 - Layout ou arranjo físico das salas de aula (exceto piscina)**

NA	1	2	3	4	5

A arquitetura e a decoração são pouco atraentes. As instalações são simples. Os recursos de som e iluminação nas salas de aula não são antigos e diferenciados.	Ótimo projeto arquitetônico e de decoração; aparência moderna e atraente das instalações; possui distribuição dos equipamentos de cada modalidade bem planejada. Possui equipamento de som de última geração com microfone sem fio para os professores e equipamento de iluminação diferenciado.
---	--

**21 - Layout ou arranjo físico da piscina**

NA	1	2	3	4	5

A aparência da piscina restringe-se ao básico, sem grandes inovações em relação às concorrentes no que diz respeito à decoração e arquitetura. Equipamento de som e acessórios básico.	Projeto arquitetônico e de decoração; aparência moderna e atrativa das instalações; possui vestiários integrados com a piscina; possui equipamento de som com microfone sem fio para os professores; dispõe de modernos acessórios para as aulas.
--	---

**22 - Gestão da manutenção de equipamentos**

NA	1	2	3	4	5

*Nota explicativa: manutenção corretiva é aquela executada apenas quando há avaria; manutenção preventiva é a feita em períodos predeterminados; manutenção preditiva é a que se baseia em indícios de problema, por exemplo equipamento vibrando.*

É feita apenas a manutenção corretiva. Os equipamentos demoram a ser reparados.	A academia tem pessoal e instalações adequadas para a área de manutenção; é feita periodicamente a aferição de equipamentos, como balanças e pesos dos aparelhos; existem programas permanentes da manutenção corretiva, preventiva e preditiva. Os equipamentos são corretamente e rapidamente reparados.
---	--

**23 - Customização das aulas (pilates, personal trainer)**

NA	1	2	3	4	5

As aulas de pilates não possuem sala reservada, são feitas na sala de ginástica; o serviço de <i>personal trainer</i> conta com profissionais com formação básica.	A academia oferece serviços personalizados para os alunos, como professores individuais ( <i>personal trainer</i> ) especialistas, e sala reservada para treinamento de pilates, como equipamentos e aparelhos específicos.
--	---

## ARMAS DE PLANEJAMENTO E PROJETO DE PRODUTO

### Estratégia

<b>24 - Entendimento do negócio e análise da concorrência</b>																									
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">NA</td> <td style="width: 10%;">1</td> <td style="width: 10%;">2</td> <td style="width: 10%;">3</td> <td style="width: 10%;">4</td> <td style="width: 10%;">5</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	NA	1	2	3	4	5							<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">NA</td> <td style="width: 10%;">1</td> <td style="width: 10%;">2</td> <td style="width: 10%;">3</td> <td style="width: 10%;">4</td> <td style="width: 10%;">5</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	NA	1	2	3	4	5						
NA	1	2	3	4	5																				
NA	1	2	3	4	5																				
<p>A academia tem visão limitada sobre o negócio; raramente analisa e pesquisa a concorrência, e tem pouca capacidade de entender as estratégias dos disputantes do negócio. Tem apenas compreensão superficial do negócio.</p>	<p>A academia busca ter compreensão do macroambiente empresarial, da estrutura da indústria, para conhecer os efeitos de cada força competitiva (poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos alunos, ameaça de novos entrantes e a rivalidade entre concorrentes) e os disputantes do sucesso; a academia busca a identificação das empresas que disputam o sucesso e das concorrentes atuais e potenciais; analisa os concorrentes mais significativos e outras empresas não concorrentes, que podem produzir impactos sobre a empresa. É utilizado sistema de pesquisa concorrencial de preço, de produto, de qualidade e satisfação do aluno.</p>																								
<b>25 - Fixação do preço do serviço</b>																									
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">NA</td> <td style="width: 10%;">1</td> <td style="width: 10%;">2</td> <td style="width: 10%;">3</td> <td style="width: 10%;">4</td> <td style="width: 10%;">5</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	NA	1	2	3	4	5							<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">NA</td> <td style="width: 10%;">1</td> <td style="width: 10%;">2</td> <td style="width: 10%;">3</td> <td style="width: 10%;">4</td> <td style="width: 10%;">5</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	NA	1	2	3	4	5						
NA	1	2	3	4	5																				
NA	1	2	3	4	5																				
<p>O preço é fixado a partir de análise superficial da academia, mercado comprador e dos concorrentes. A academia fixa o preço de suas aulas sem levar muito em consideração o preço do concorrente.</p>	<p>A academia utiliza política de preços bem planejada para atender seu mercado-alvo. Considera as três entidades: a academia, mercado comprador e os concorrentes, e pesquisa a concepção e a qualidade das aulas e seu preços, e estuda as ações, reações e interações dos concorrentes profundamente.</p>																								
<b>26 - Identificação das oportunidades, ameaças e riscos</b>																									
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">NA</td> <td style="width: 10%;">1</td> <td style="width: 10%;">2</td> <td style="width: 10%;">3</td> <td style="width: 10%;">4</td> <td style="width: 10%;">5</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	NA	1	2	3	4	5							<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">NA</td> <td style="width: 10%;">1</td> <td style="width: 10%;">2</td> <td style="width: 10%;">3</td> <td style="width: 10%;">4</td> <td style="width: 10%;">5</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	NA	1	2	3	4	5						
NA	1	2	3	4	5																				
NA	1	2	3	4	5																				
<p>A academia investe poucos esforços para identificar as oportunidades, ameaças e riscos. Tem uma postura reativa em relação ao mercado. Raramente busca explorar novos negócios ou identificar as tendências de mercado.</p>	<p>A academia busca constantemente identificar oportunidades, ameaças e riscos nos mercados atuais e em novos mercados, tanto relativas aos negócios atuais quanto aos novos negócios. Analisa a viabilidade de explorar novos negócios pelo lançamento de novos produtos no mercado atual e/ou pela abertura de novos mercados com produtos atuais ou com novos, buscando identificar as tendências e as novas exigências, necessidades e preferências do mercado de <i>fitness</i> para inserir em sua linha de serviços.</p>																								
<b>27 - Benchmarking externo</b>																									
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">NA</td> <td style="width: 10%;">1</td> <td style="width: 10%;">2</td> <td style="width: 10%;">3</td> <td style="width: 10%;">4</td> <td style="width: 10%;">5</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	NA	1	2	3	4	5							<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 10%;">NA</td> <td style="width: 10%;">1</td> <td style="width: 10%;">2</td> <td style="width: 10%;">3</td> <td style="width: 10%;">4</td> <td style="width: 10%;">5</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	NA	1	2	3	4	5						
NA	1	2	3	4	5																				
NA	1	2	3	4	5																				
<p>São investidos poucos esforços para obtenção de conhecimento a partir das práticas de outras academias.</p>	<p>A academia procura aprender a partir da análise abrangente e cópia das práticas de outras academias com desempenho considerado superior. Considera a cultura e estratégia das academias para adequar suas práticas e não apenas replicá-las.</p>																								

<b>28 - Benchmarking interno</b>													
<table border="1"> <tr> <td>NA</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		NA	1	2	3	4	5						
NA	1	2	3	4	5								
Existe pouco relacionamento entre os profissionais das diversas áreas da academia com o intuito de trocar experiências entre seus departamentos.	Procura sempre estudar e copiar as práticas de sucesso de outros departamentos da academia por meio de diversos mecanismos como <i>master-class</i> de professores de ginástica para os professores de natação por exemplo.												
<b>29 - Formulação e alinhamento da estratégia competitiva de negócio e operacional</b>													
<table border="1"> <tr> <td>NA</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		NA	1	2	3	4	5						
NA	1	2	3	4	5								
A academia tem pouca visão global e integrada e não sabe exatamente a posição que pretende ocupar nesse ambiente empresarial. A missão e objetivos não são muito bem definidos, e a estratégia não é formulada em etapas.	A academia tem a visão (global e integrada) do negócio e a sua missão muito bem definidas. E formula suas estratégias em etapas: 1) Segmentar o mercado, 2) Formular a estratégia competitiva, considerando o aluno, a posição competitiva dos concorrentes e as competências essenciais da academia; 3) Definir as diretrizes estratégicas e disseminar a estratégia na academia de forma alinhada. Inclui formulação das estratégias tecnológica, mercadológica, produtiva, financeira, de preço dos produtos (política de preços), de pessoal. Busca o alinhamento entre as atividades corporativa, de negócio e operacionais.												
<b>30 - Implementação e controle da estratégia competitiva de negócio e operacional</b>													
<table border="1"> <tr> <td>NA</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		NA	1	2	3	4	5						
NA	1	2	3	4	5								
A academia tem pouca capacidade de implementar medidas administrativas que ampliem a competitividade para proporcionar articulação e coerência. Não possui indicadores básicos de desempenho estratégico e pouco controle das estratégias competitivas operacionais.	A academia tem capacidade de implementar medidas administrativas que ampliem a competitividade para proporcionar articulação e coerência. Analisa continuamente os objetivos estratégicos. Define os indicadores de desempenho estratégico; avalia o desempenho da academia e o comportamento dos alunos à nova estratégia competitiva de negócio; monitora e avalia as reações dos concorrentes; altera a estratégia conforme comportamento dos alunos e reações dos concorrentes;												
<b>31 - Liderança da alta administração</b>													
<table border="1"> <tr> <td>NA</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		NA	1	2	3	4	5						
NA	1	2	3	4	5								
A academia não tem clara, detalhada e por escrito a definição das atribuições de seus principais dirigentes. A academia tem liderança personalista, sem muita consciência de seu papel na realidade organizacional, tendo suas ações baseadas apenas nas próprias concepções, sem critérios formais e claros.	A academia tem clara, detalhada e por escrito a definição das atribuições de seus principais dirigentes. A liderança é baseada no conhecimento e experiência da diretoria e na existência de líderes conciliadores e coordenadores.												
<b>32 - Relacionamento interpessoal dos alunos</b>													
<table border="1"> <tr> <td>NA</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		NA	1	2	3	4	5						
NA	1	2	3	4	5								
A academia investe poucos esforços para integrar seus alunos. Raramente promove eventos internos, planeja as aulas sem levar em conta a finalidade de promoção dos relacionamentos interpessoais entre os alunos.	A academia procura estruturar as relações entre os alunos que possuem afinidades. Utiliza-se de eventos internos, festas, concursos, e planeja as aulas de forma que promova os relacionamentos interpessoais.												

<b>33 - Redefinição e diversificação da grade de aulas</b>													
<table border="1"> <tr> <td>NA</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		NA	1	2	3	4	5						
NA	1	2	3	4	5								
A academia tem baixa diversificação na grade de aulas e pouca consciência da necessidade de redefinir sua grade.	A academia tem grade diversificada de aulas. Preocupa-se constantemente em decidir sobre a simplificação, manutenção ou diversificação da grade de aulas. Professores e alunos participam da concepção das novas aulas.												
<b>MARKETING</b>													
<b>34 - Definição do processo de marketing</b>													
<table border="1"> <tr> <td>NA</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		NA	1	2	3	4	5						
NA	1	2	3	4	5								
A academia planeja e implementa as atividades de marketing de maneira precária, sem clara definição das políticas e estratégias de comunicação, vendas e atendimento ao aluno.	A academia define as estratégias de <i>marketing</i> em consonância com as estratégias competitivas de negócio e operacionais, considerando o curto, o médio e o longo prazos. Desenvolve cuidadosamente cada etapa do processo: planejamento, organização, coordenação, implementação, controle e auditoria das atividades de <i>marketing</i> .												
<b>35- Publicidade, propaganda e merchandising</b>													
<table border="1"> <tr> <td>NA</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		NA	1	2	3	4	5						
NA	1	2	3	4	5								
A academia realiza poucos investimentos em propaganda e comunicação. Sua comunicação aos alunos atuais e potenciais não é bem definida, preocupa-se pouco em criar e consolidar imagem corporativa junto ao segmento de mercado explorado.	A academia realiza investimentos em propaganda e comunicação com os diversos públicos-alvo, consolida a imagem da marca e corporativa. Estimula sua presença espontânea na mídia de revistas especializadas, jornais, televisão regional, <i>web site</i> . Destina verba suficiente para obter eficácia na divulgação de novas aulas.												
<b>36 - Realização de promoções e eventos</b>													
<table border="1"> <tr> <td>NA</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		NA	1	2	3	4	5						
NA	1	2	3	4	5								
A academia não participa de eventos e não investe esforços para consolidar sua imagem por meio de eventos e promoções.	A academia promove e patrocina eventos, como feiras, congressos, exposições, workshops (nacional e internacional), patrocina equipes esportivas. A academia faz esforços para promover aulas e serviços por meio de eventos, promoções de venda e ações de incentivo, buscando construir uma imagem corporativa forte.												

**37 - Marketing promocional, direto e de relacionamento**

NA	1	2	3	4	5

Os investimentos em promoção e venda são pequenos e possui poucos representantes externos. Utiliza *telemarketing* e mala-direta raramente. Promove poucos esforços para manter relacionamento de longo prazo com seus alunos e possui poucas parcerias estratégicas para oferecer benefícios aos alunos.

A academia investe em promoção e venda, por meio de uma equipe de representantes externos, destinada a visitar alunos e oferecer seus serviços e planos promocionais e ampliar sua carteira de alunos. Utiliza-se de ferramentas como mala-direta e *telemarketing* e tem abordagem para desenvolver e manter relacionamento de longo prazo com aluno. Possui parcerias estratégicas para oferecer benefícios aos alunos.

**Projeto das aulas****38 - Propriedade intelectual**

NA	1	2	3	4	5

A academia possui poucas franquias ou licenciamentos de aulas exclusivas.

A academia utiliza-se de ampla gama de franquias para ter o direito de oferecer aulas como a *Body Systems* ou Método do Gustavo Borges por exemplo.

**39 - Geração de ideias e sugestões**

NA	1	2	3	4	5

São feitos poucos esforços por parte dos dirigentes para estimular a geração de ideias. Os funcionários desempenham atribuições contribuindo raramente com sugestões.

São feitos esforços para estimular a identificação, comparação, priorização e introdução de ideias, no desenvolvimento de novas aulas e serviços por todos os departamentos.

**40 – Capacidade de entender o aluno**

NA	1	2	3	4	5

A academia promove poucos esforços para identificar exigências, necessidades, preferências, expectativas dos alunos e traduzi-las para a linguagem interna da academia. Existe pouca preocupação em compreender o comportamento de compra do consumidor, e não são levados em conta todos os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Não são feitas pesquisas com esta intenção.

A academia busca identificar em sua totalidade as exigências, necessidades, preferências, expectativas dos alunos, e traduzi-las para a linguagem interna da academia. Consegue compilar e organizar as informações sobre seus alunos, de forma a tirar o máximo proveito para a formulação da estratégia competitiva de negócio e para a definição da estratégia operacional. A academia consegue entender o comportamento de compra do consumidor, levando em conta todos os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Para atingir esses objetivos, a academia faz frequentemente pesquisas estruturadas.

41 – Concepção e teste da aula						
NA	1	2	3	4	5	
As aulas são definidas sem um planejamento cuidadoso. As aulas novas são submetidas à aprovação de poucos alunos e sem muita cautela.			A academia tem planejamento cuidadoso na definição de cada aula, definição de escopo, limites e objetivos do serviço; definição de padrões de desempenho, definição das características, teste do conceito; estudo de viabilidade; serviços coadjuvantes; avaliação dos riscos etc. Na fase de projeto das aulas, a academia promove testes de alunos, de mercado, com grupos selecionados e teste com alunos potenciais.			
42 - Lançamento de novas aulas						
NA	1	2	3	4	5	
Não são lançadas novas aulas com frequência na academia, a mesma grade se repete por longos períodos.			A academia dispõe de metodologia para rápida elaboração de novas aulas, bem como capacitação de profissionais para executar tais novidades e lança novas aulas com bastante frequência.			

## ARMAS ADMINISTRATIVAS

### Organização da administração

43 - Desenvolvimento de <i>softwares</i> específicos para o negócio						
NA	1	2	3	4	5	
A academia possui <i>software</i> simples e pouco adaptado ao seu negócio.			A academia dispõe de <i>software</i> desenvolvido sob medida para atender às suas necessidades específicas. Possui sistema de apoio às atividades, ao controle de decisões gerenciais e operacionais.			
44 - Comportamento ético						
NA	1	2	3	4	5	
Existe comportamento ético tácito na relação entre as pessoas envolvidas, definido pelos hábitos e costumes.			Existe preocupação com a ética na academia, explicitada por intermédio de um código de ética, no qual estão presentes os direitos e deveres de todos (alunos e funcionários).			
45 – Cidadania corporativa						
NA	1	2	3	4	5	
Existem relações apenas formais entre a academia e a comunidade, cujo interesse se restringe aos aspectos legais.			A academia adota a cidadania corporativa e se envolve em ações sem fins lucrativos, de esclarecimento e conscientização da população sobre questões de interesse social.			

## Finanças

<b>46 - Administração financeira</b>						
	NA	1	2	3	4	5
O planejamento e o controle financeiro da academia são simples, se limitando apenas às necessidades e obrigações a curto prazo.	Há planejamento e controle financeiro; análise do fluxo de caixa; são feitas aplicações financeiras rentáveis; a academia opera com indicadores financeiros de curto, médio e longo prazos.					
<b>47 - Disponibilidade de recursos financeiros</b>						
	NA	1	2	3	4	5
A academia possui escassez de fontes de obtenção de capital, e não dispõe de recursos próprios para investimentos.	A academia dispõe de recursos próprios e/ou de terceiros e possui conhecimento das fontes de financiamento para efetuar seus investimentos.					

## Pessoal

<b>48 - Planejamento de recursos humanos</b>						
	NA	1	2	3	4	5
A administração de recursos humanos é realizada de maneira simples. Não tem estratégia de RH formulada e implantada para ampliar as competências de professores e funcionários.	A academia define seus objetivos, identifica as competências pessoais necessárias à empresa, tem informações para comparar os recursos humanos da academia com os da concorrência, tem estratégia de RH formulada e implantada para ampliar as competências de professores e funcionários.					
<b>49 - Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal</b>						
	NA	1	2	3	4	5
A academia preocupa-se apenas em substituir os funcionários quando há alguma baixa no quadro de funcionários. Investe pouco na capacitação do pessoal.	A academia possui políticas de recrutamento e seleção bem definidas; descrição de cargos e salários; avaliação de cargos para fixação de salário. Possui programas de estagiários para preparar novos professores e funcionários administrativo e de vendas; possui política de crescimento do pessoal; avalia o reflexo do investimento em capacitação no resultado organizacional. Proporciona frequentes cursos de treinamento e aperfeiçoamento.					
<b>50 - Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal</b>						
	NA	1	2	3	4	5
A academia possui poucas pessoas (professores, atendentes e dirigentes) capacitadas para o exercício de funções ampliadas e diversificadas, tendo pouca mobilidade.	Possui profissionais (professores, atendentes, gerentes) capacitados para o exercício de funções ampliadas e diversificadas, de forma a possibilitar deslocamento de pessoal para onde houver necessidade.					

**51 - Sistema de avaliação de pessoal**

NA	1	2	3	4	5

A avaliação de competência individual e grupal e do desempenho individual e grupal em relação aos objetivos da academia é feita de forma subjetiva.

A academia possui sistema estruturado e eficaz de avaliação de competência individual e grupal e do desempenho individual e grupal em relação aos objetivos da academia.

**52 - Administração participativa, motivação de pessoal e sistema de recompensas**

NA	1	2	3	4	5

A academia não adota o modelo de administração participativa, e se preocupa pouco com a motivação do pessoal. Não existe sistema de recompensas, plano de carreira ou política de salários bem definidos.

A academia promove a criação e aprimoramento de ambiente participativo por meio de programa permanente de desenvolvimento do espírito participativo nas pessoas, sistema de sugestão, flexibilização das atribuições, disponibilidade de informação a todos, eliminação de poder autoritário etc. A academia possui treinamento e implementação de projetos participativos, ambiente motivador, relações interpessoais de respeito e cooperação. Existe política de salários, promoção interna e recompensas para incentivar o aperfeiçoamento profissional, como bolsas de estudo.

**53 - Integração entre funcionário e academia**

NA	1	2	3	4	5

Os dirigentes estimulam pouco o envolvimento e a integração dos colaboradores na organização, não existe ouvidor para os funcionários, o ambiente de trabalho é tenso, e não existem eventos de integração na academia. A academia não desenvolve formalmente avaliação do capital humano para retenção de talentos. A academia preocupa-se com a satisfação e o bem-estar do empregado numa aceção mínima.

Os dirigentes estimulam o envolvimento e a integração dos colaboradores na organização, há ouvidor para os funcionários, há informalidade saudável no ambiente de trabalho, relações horizontais são estimuladas, eventos de integração na academia, integração com a família do funcionário, reuniões programadas como café da manhã, eventos de integração. Possui política de retenção de funcionários por meio da avaliação do capital humano, reconhecimento dos funcionários que detêm conhecimento tácito. Busca baixa rotatividade de pessoal e preocupa-se com a satisfação e o bem-estar do empregado, numa aceção bastante ampla.

**54 - Gestão de talentos**

NA	1	2	3	4	5

Existe pequena preocupação em identificar as pessoas com potencial a ser desenvolvido e com programas especiais de desenvolvimento de competências ou compartilhamento de competência com os demais empregados.

A academia busca identificar as competências relevantes necessárias à empresa; identificação das pessoas com potencial a ser desenvolvido; implantação de programas especiais de desenvolvimento de competências; compartilhamento de competência com os demais empregados; atração de pessoas talentosas.

**55 – Consultores ou conselheiros externos**

NA	1	2	3	4	5

A academia se utiliza raramente de consultores e/ou conselheiros externos para assessoria nas áreas administrativa, técnica e operacional ou na formulação de estratégias.

A academia se utiliza frequentemente de consultoria externa para assessoramento no desenvolvimento do trabalho em todas as áreas administrativas, técnicas e operacionais, inclusive na formulação da estratégia corporativa e dos negócios.

**APÊNDICE 41**

**ENTREVISTA ESTRUTURADA 5.1 – VERIFICAÇÃO DO GRAU DE  
ACEITAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO E DAS AÇÕES PARA  
AUMENTAR A INTENSIDADE DAS ARMAS RELEVANTES**

**Unidade: Santo André**

Nome: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Abaixo estão propostas ações para aumentar a intensidade das armas relevantes, ou seja, ações para promover melhorias na Italy e aumentar sua competitividade. Preencher com o campo correspondente à concordância do entrevistado, seguindo a escala de Likert, que oferece cinco respostas:

DT – Discordo totalmente

DP – Discordo parcialmente

I - Indiferente

CP – Concordo parcialmente

CT – Concordo totalmente

<b>Campos da competição propostos à Italy Santo André</b>					
<b>Campo proposto</b>	<b>DT</b>	<b>DP</b>	<b>I</b>	<b>CP</b>	<b>CT</b>
1º Preço					
2º Qualidade das aulas					
3º Imagem das aulas e da marca e de empresa confiável					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 5 – administração de vendas de 4 para 5.</b>					
<b>Ações</b>	<b>DT</b>	<b>DP</b>	<b>I</b>	<b>CP</b>	<b>CT</b>
5.1 Contratar consultoria especialista em treinamento de equipe de vendas;					
5.2 Estabelecer objetivos e metas com incentivos;					
5.3 Avaliar o desempenho dos vendedores em relação às metas;					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 19 Entendimento do negócio e análise da concorrência – de 3 para 5</b>					
Ações	DT	DP	I	CP	CT
19.1 Analisar mensalmente a estrutura da indústria para conhecer os efeitos de cada uma das cinco forças competitivas (poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos alunos, ameaça de novos entrantes e a rivalidade entre concorrentes) e os disputantes do sucesso;					
19.2 Realizar mensalmente pesquisa concorrencial de preço, de produto, de qualidade e satisfação do aluno.					
19.3 Identificar os concorrentes atuais.					
19.4 Identificar os concorrentes potenciais.					
19.5 Pesquisar o histórico dos fornecedores no intuito de compreendê-los melhor.					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 17 – gestão e manutenção de equipamentos de 3 para 5.</b>					
Ações	DT	DP	I	CP	CT
17.1 Estabelecer programa de manutenção corretiva (executada apenas quando há avaria).					
17.2 Estabelecer programa de manutenção preventiva (feita em períodos predeterminados)					
17.3 Estabelecer programa de manutenção preditiva (a que se baseia em indícios de problema, por exemplo, equipamento vibrando).					
17.4 Selecionar fornecedores de manutenção de equipamentos de forma que em eventuais necessidades tenha-se mais de um fornecedor disponível para solucionar o problema imediatamente ou o mais rápido possível.					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 22 – Benchmarking externo de 4 para 5</b>					
Ações	DT	DP	I	CP	CT
22.1 Pesquisar mensalmente as concorrentes, por meio de visita pessoal, após autorização dos proprietários, no intuito de identificar as práticas consideradas superiores, considerar a cultura e estratégia da Italy, adaptar e aplicá-las.					
22.2 Identificar as academias fora do Brasil que são referência e pesquisar mensalmente, pela internet, para acompanhar os últimos lançamentos de aulas e equipamentos e instalações.					
22.3 Identificar as academias brasileiras que são referência e pesquisar mensalmente, pela internet, para acompanhar os últimos lançamentos de aulas e equipamentos e instalações.					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 11 – Monitoramento da satisfação do aluno de 3 para 4</b>					
Ações	DT	DP	I	CP	CT
11.1 Implantar serviço SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) para solucionar as reclamações e uso das sugestões para introduzir melhorias;					
11.2 Estabelecer sistema pós-venda para monitoramento de satisfação dos alunos, por meio de contatos pessoais ou telefônicos.					
11.3 Avaliar o desempenho do atendimento, por meio de “aluno fantasma”, no intuito de identificar fraudes e controlar riscos.					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 35 Capacidade de entender o aluno – de 3 para 4</b>					
Ação	DT	DP	I	CP	CT
35.1 Identificar, por meio de pesquisa estruturada, as exigências, necessidades, preferências, expectativas dos alunos, e traduzi-las para a linguagem interna da academia.					
35.2 Entender o comportamento de compra do consumidor, levando em conta todos os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos dos alunos.					
35.3 Entrevistar alunos assíduos, pouco frequentes, desistentes, de diversas idades, e pais de alunos.					
35.4 Entender o comportamento de compra dos alunos.					
35.5 Identificar quem decide a compra dos serviços e produtos da academia e seu processo de decisão.					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 23 – <i>Benchmarking</i> interno de 3 para 5</b>					
Ação	DT	DP	I	CP	CT
23.1 Bimestralmente reunir os professores para copiar os procedimentos que têm bons resultados, de um departamento para os demais. Exemplo: procedimentos de natação para a ginástica.  Programa de reciclagem entre os professores, por meio de <i>master class</i> semestral de professores de ginástica para os professores das outras áreas e vice-versa.					

**APÊNDICE 42****ENTREVISTA ESTRUTURADA 5.2 – VERIFICAÇÃO DO GRAU DE ACEITAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO E DAS AÇÕES PARA AUMENTAR A INTENSIDADE DAS ARMAS RELEVANTES****Unidade: São Caetano do Sul**

Nome: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Abaixo estão propostas ações para aumentar a intensidade das armas relevantes, ou seja, ações para promover melhorias na Italy e aumentar sua competitividade. Preencher com o campo correspondente à concordância do entrevistado, seguindo a escala de Likert, que oferece cinco respostas:

DT – Discordo totalmente

DP – Discordo parcialmente

I - Indiferente

CP – Concordo parcialmente

CT – Concordo totalmente

<b>Campos da competição propostos à Italy São Caetano do Sul</b>					
<b>Campo proposto</b>	<b>DT</b>	<b>DP</b>	<b>I</b>	<b>CP</b>	<b>CT</b>
1º Qualidade das aulas					
2º Diversidade das aulas					
3º Qualidade do atendimento					
3º Imagem das aulas e da marca e de empresa confiável					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 11 – Monitoramento da satisfação do aluno de 3 para 5</b>					
Ações	DT	DP	I	CP	CT
11.1 Implantar serviço SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) para solucionar as reclamações e uso das sugestões para introduzir melhorias;					
11.2 Estabelecer sistema pós-venda para monitoramento de satisfação dos alunos, por meio de contatos pessoais ou telefônicos.					
11.3 Avaliar o desempenho do atendimento, por meio de “aluno fantasma”, no intuito de identificar fraudes e controlar riscos.					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 14 Avaliação da aula e resultados – de 3 para 5</b>					
Ação	DT	DP	I	CP	CT
14.1 Implantar sistema de acompanhamento de resultados em avaliação física mensal, readaptação do programa de treinamento quando necessário, no intuito de garantir aulas com resultados efetivos.					
14.2 Pesquisar a opinião do aluno em relação às instalações, equipamentos e acessórios.					
14.3 Pesquisar a opinião do aluno em relação aos métodos de aula.					
14.4 Pesquisar a opinião do aluno em relação aos instrutores.					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 34 Geração de idéias – de 3 para 5</b>					
Ações	DT	DP	I	CP	CT
34.1 Estimular, identificar, comparar, priorizar e introduzir ideias no desenvolvimento de novas aulas e serviços, por todos os departamentos.					
34.2 Estimular a criatividade dos funcionários e professores para a detecção de problemas antes não percebidos pela academia, por meio de questionário mensal que solicitará para cada colaborador uma sugestão por departamento.					
34.3 Examinar as academias concorrentes, com autorização dos proprietários, no intuito de despertar <i>insights</i> .					
34.5 Elaborar <i>brainstorming</i> mensal com prêmio e recompensa para melhor sugestão de melhoria à academia.					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 35 Capacidade de entender o aluno – de 1 para 5</b>					
Ação	DT	DP	I	CP	CT
35.1 Identificar, por meio de pesquisa estruturada, as exigências, necessidades, preferências, expectativas dos alunos, e traduzi-las para a linguagem interna da academia.					
35.2 Entender o comportamento de compra do consumidor, levando em conta todos os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos dos alunos.					
35.3 Entrevistar alunos assíduos, pouco frequentes, desistentes, de diversas idades, e pais de alunos.					
35.4 Entender o comportamento de compra dos alunos.					
35.5 Identificar quem decide a compra dos serviços e produtos da academia e seu processo de decisão.					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 43- Planejamento de recursos humanos– de 3 para 5</b>					
Ações	DT	DP	I	CP	CT
43.1 Identificar o perfil desejado dos funcionários e professores e os requisitos para o bom desempenho do cargo.					
43.2 Identificar e comparar os recursos humanos da academia com os da concorrência.					
43.3 Criar calendário anual de treinamentos e workshops para os professores e funcionários para ampliar suas competências.					
43.4 Estruturar e implantar sistema de avaliação de competência individual e grupal e do desempenho individual e grupal em relação aos objetivos da academia.					
43.5 Treinar equipe de atendimento visando à busca da satisfação das expectativas dos alunos quanto à forma de atendimento, variando da simplicidade e informalidade ao requinte no atendimento, dependendo da situação.					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 19 Entendimento do negócio e análise da concorrência – de 1 para 3</b>					
Ações	DT	DP	I	CP	CT
19.1 Analisar mensalmente a estrutura da indústria para conhecer os efeitos de cada uma das cinco forças competitivas (poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos, poder de barganha dos alunos, ameaça de novos entrantes e a rivalidade entre concorrentes) e os disputantes do sucesso;					
19.2 Realizar mensalmente pesquisa concorrencial de preço, de produto, de qualidade e satisfação do aluno.					
19.3 Identificar os concorrentes atuais.					
19.4 Identificar os concorrentes potenciais.					
19.5 Pesquisar o histórico dos fornecedores no intuito de compreendê-los melhor.					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 29 Definição do processo de marketing – de 2 para 3</b>					
Ações	DT	DP	I	CP	CT
29.1 Contratar assessoria de marketing para definição das estratégias de <i>marketing</i> em consonância com as estratégias competitivas de negócio e operacionais, considerando o curto, o médio e o longo prazos.					
29.2 Desenvolver cuidadosamente cada etapa do processo: planejamento, organização, coordenação, implementação, controle e auditoria das atividades de <i>marketing</i> .					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 30 Publicidade, propaganda e merchandising – de 3 para 4</b>					
Ações	DT	DP	I	CP	CT
30.1 Ampliar os investimentos em propaganda e comunicação com os diversos públicos-alvo, para consolidar a imagem da marca e corporativa.					
30.2 Contratar uma assessoria de imprensa para estimular sua presença espontânea na mídia de revistas especializadas, jornais, televisão regional e <i>web sites</i> .					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 31 Realização de promoções e eventos – de 3 para 4</b>					
Ações	DT	DP	I	CP	CT
31.1 Patrocinar equipe esportiva da região.					
31.2 Promover aulas e serviços por meio de eventos, promoções de venda e ações de incentivo, como aulas abertas em parques da cidade, buscando construir imagem corporativa forte.					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 32 Marketing promocional, direto e de relacionamento – de 2 para 3</b>					
Ação	DT	DP	I	CP	CT
32.1 Criação de equipe de representantes externos no intuito de buscar novos clientes, a partir de convênios com escolas, condomínios e empresas.					
32.2 Desenvolver <i>newsletter</i> semanal para distribuição <i>on-line</i> , divulgando eventos internos e externos, bons resultados de alunos, artigos de professores e promoções.					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 44 - Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal – de 4 para 5</b>					
Ações	DT	DP	I	CP	CT
44.1 Definir por escrito as políticas de recrutamento e seleção da academia;					
44.2 Avaliar anualmente os cargos para fixação de salários;					
44.3 Ampliar o programa de estagiários a partir de parceria com universidades da região para preparar novos professores e funcionários administrativo e de vendas;					
44.4 Estabelecer política de crescimento do pessoal a partir de plano de carreira;					
44.5 Proporcionar frequentes cursos de treinamento e aperfeiçoamento.					
44.6 Avaliar o reflexo do investimento em capacitação no resultado organizacional.					
44.7 Identificar e comparar os recursos humanos da academia com os da concorrência.					
44.8 Criar calendário anual de treinamentos e workshops para os professores e funcionários para ampliar suas competências.					
44.9 Criar programa de reciclagem entre os professores, por meio de <i>master class</i> semestral. Por exemplo, de professores de ginástica para natação e vice-versa.					

## APÊNDICE 43

**ENTREVISTA ESTRUTURADA 5.3 – VERIFICAÇÃO DO GRAU DE ACEITAÇÃO DA  
ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO E DAS AÇÕES PARA AUMENTAR A  
INTENSIDADE DAS ARMAS RELEVANTES**

**Unidade: São Bernardo do Campo**

Nome: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Abaixo estão propostas ações para aumentar a intensidade das armas relevantes, ou seja, ações para promover melhorias na Italy e aumentar sua competitividade. Preencher com o campo correspondente à concordância do entrevistado, seguindo a escala de Likert, que oferece cinco respostas:

DT – Discordo totalmente

DP – Discordo parcialmente

I - Indiferente

CP – Concordo parcialmente

CT – Concordo totalmente

<b>Campos da competição propostos à Italy São Caetano do Sul</b>					
Campo proposto	DT	DP	I	CP	CT
1º Qualidade das aulas					
2º Preço					
3º Qualidade do atendimento					
3º Imagem das aulas e da marca e de empresa confiável					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 11 – Monitoramento da satisfação do aluno de 2 para 5</b>					
Ações	DT	DP	I	CP	CT
11.1 Implantar serviço SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) para solucionar as reclamações e uso das sugestões para introduzir melhorias;					
11.2 Estabelecer sistema pós-venda para monitoramento de satisfação dos alunos, por meio de contatos pessoais ou telefônicos.					
11.3 Avaliar o desempenho do atendimento, por meio de “aluno fantasma”, no intuito de identificar fraudes e controlar riscos.					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 35 Capacidade de entender o aluno – de 1 para 5</b>					
Ação	DT	DP	I	CP	CT
35.1 Identificar, por meio de pesquisa estruturada, exigências, necessidades, preferências, expectativas dos alunos, e traduzi-las para a linguagem interna da academia.					
35.2 Entender o comportamento de compra do consumidor, levando em conta todos os fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos dos alunos.					
35.3 Entrevistar alunos assíduos, pouco frequentes, desistentes, de diversas idades, e pais de alunos.					
35.4 Entender o comportamento de compra dos alunos.					
35.5 Identificar quem decide a compra dos serviços e produtos da academia e seu processo de decisão.					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 43- Planejamento de recursos humanos– de 3 para 5</b>					
Ações	DT	DP	I	CP	CT
43.1 Identificar o perfil desejado dos funcionários e professores e os requisitos para o bom desempenho do cargo.					
43.2 Identificar e comparar os recursos humanos da academia com os da concorrência.					
43.3 Criar calendário anual de treinamentos e workshops para os professores e funcionários para ampliar suas competências.					
43.4 Estruturar e implantar sistema de avaliação de competência individual e grupal e do desempenho individual e grupal em relação aos objetivos da academia.					
43.5 Treinamento para equipe de atendimento visando à busca da satisfação das expectativas dos alunos quanto à forma de atendimento, variando da simplicidade e informalidade ao requinte no atendimento, dependendo da situação.					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 30 Publicidade, propaganda e merchandising – de 2 para 3</b>					
Ações	DT	DP	I	CP	CT
30.1 Ampliar os investimentos em propaganda e comunicação com os diversos públicos-alvo, para consolidar a imagem da marca e corporativa.					
30.2 Contratar uma assessoria de imprensa para estimular sua presença espontânea na mídia de revistas especializadas, jornais, televisão regional e <i>web site</i> .					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 5 – administração de vendas de 4 para 5.</b>					
Ações	DT	DP	I	CP	CT
5.1 Contratação de consultoria especialista em treinamento de equipe de vendas;					
5.2 Estabelecimento de objetivos e metas com incentivos;					
5.3 Avaliação do desempenho dos vendedores em relação às metas;					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 29 Definição do processo de marketing – de 2 para 3</b>					
Ações	DT	DP	I	CP	CT
29.1 Contratação de assessoria de marketing para definição das estratégias de <i>marketing</i> , em consonância com as estratégias competitivas de negócio e operacionais, considerando o curto, o médio e o longo prazos.					
29.2 Desenvolver cuidadosamente cada etapa do processo: planejamento, organização, coordenação, implementação, controle e auditoria das atividades de <i>marketing</i> .					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 32 Marketing promocional, direto e de relacionamento – de 2 para 3</b>					
Ação	DT	DP	I	CP	CT
32.1 Criação de equipe de representantes externos no intuito de buscar novos clientes, a partir de convênios com escolas, condomínios e empresas.					
32.2 Desenvolver <i>newsletter</i> semanal para distribuição <i>on-line</i> , divulgando eventos internos e externos, bons resultados de alunos, artigos de professores e promoções.					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 14 Avaliação da aula e resultados – de 3 para 5</b>					
Ação	DT	DP	I	CP	CT
14.1 Implantar sistema de acompanhamento de resultados por meio de avaliação física mensal, readaptação do programa de treinamento quando necessário, no intuito de garantir aulas com resultados efetivos.					
14.2 Pesquisar a opinião do aluno em relação às instalações, equipamentos e acessórios.					
14.3 Pesquisar a opinião do aluno em relação aos métodos de aula.					
14.4 Pesquisar a opinião do aluno em relação aos instrutores.					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 31 Realização de promoções e eventos – de 2 para 3</b>					
Ações	DT	DP	I	CP	CT
31.1 Patrocinar equipe esportiva da região.					
31.2 Promover aulas e serviços por meio de eventos, promoções de venda e ações de incentivo, como aulas abertas em parques da cidade, buscando construir imagem corporativa forte.					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 22 – Benchmarking externo de 4 para 5</b>					
Ações	DT	DP	I	CP	CT
22.1 Pesquisar mensalmente as concorrentes, por meio de visita pessoal, após autorização dos proprietários, no intuito de identificar as práticas consideradas superiores, considerar a cultura e estratégia da Italy, adaptar e aplicá-las.					
22.2 Identificar as academias fora do Brasil que são referência e pesquisar mensalmente, pela internet, para acompanhar os últimos lançamentos de aulas e equipamentos e instalações.					
22.3 Identificar as academias brasileiras que são referência e pesquisar mensalmente, pela internet, para acompanhar os últimos lançamentos de aulas e equipamentos e instalações.					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 44 - Recrutamento, seleção e capacitação de pessoal – de 4 para 5</b>					
Ações	DT	DP	I	CP	CT
44.1 Definição por escrito das políticas de recrutamento e seleção da academia;					
44.2 Avaliação anual de cargos para fixação de salários;					
44.3 Ampliar o programa de estagiários por meio de parceria com universidades da região, para preparar novos professores e funcionários administrativo e de vendas;					
44.4 Estabelecer política de crescimento do pessoal por meio de plano de carreira;					
44.5 Proporcionar frequentes cursos de treinamento e aperfeiçoamento.					
44.6 Avaliar o reflexo do investimento em capacitação no resultado organizacional.					
44.7 Identificar e comparar os recursos humanos da academia com os da concorrência.					
44.8 Criação de calendário anual de treinamentos e workshops para os professores e funcionários para ampliar suas competências.					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 45 Multifuncionalidade (versatilidade ou polivalência) do pessoal – de 3 para 4</b>					
Ações	DT	DP	I	CP	CT
45.1 Implantar programa de treinamento de multifuncionalidade dos professores, a partir de capacitação para o exercício de funções ampliadas e diversificadas.					
45.2 Trocar os professores periodicamente de posto, por exemplo, da musculação para a ginástica, para que em eventuais necessidades estejam aptos a assumir outra função.					
45.3 Capacitar os professores para que estejam preparados a ajudar na recepção em caso de excesso de visitantes, com informações sobre planos de pagamentos, preços e modalidades oferecidas.					

<b>Ações para aumentar a intensidade da arma 49 Gestão de talentos – de 4 para 5</b>					
Ações	DT	DP	I	CP	CT
49.1 Implantar programa para identificação de funcionários com potencial a ser desenvolvido;					
49.2 Promover reuniões trimestrais por departamento, para cada funcionário compartilhar sua competência com os demais.					
49.3 Criação de sistema de pontos para identificar professores e funcionários mais talentosos, com benefícios para os mesmos, no intuito de retê-los na academia.					
49.4 Propiciar treinamento especial para o professor e o funcionário talentosos (academia pode pagar com o compromisso de ficar determinado período trabalhando, com fidelidade à empresa).					

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)