

CASO DE ENSINO

IMITAR? DIFERENCIAR? CONTINUAR IGUAL? ESTRATÉGIAS DA ACADEMIA EDU'S PARA LIDAR COM A NOVA CONCORRENTE

INTRODUÇÃO

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

Como hábito de todos os sábados, logo ao levantar se encaminha à caixa de correios para pegar a correspondência que acumulara ao longo da semana. Ao retornar e sentindo o aroma de café passado por sua esposa, Maria Rita, Eduardo separa as correspondências pessoais dos panfletos de propaganda em geral. Após deixar sobre a mesa as faturas do cartão de crédito, do carro importado e da faculdade de um dos filhos, Eduardo para com um encarte grande e chamativo nas mãos.

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

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

A HISTÓRIA DE EDUARDO

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

Muito feliz e animado com a sua primeira conquista – ingressar na universidade –, Eduardo mudou-se para a capital. Desde a viagem de mudança, planos e sonhos futuros já tomavam conta de seus pensamentos, entre eles o de ser um grande profissional da área e, quem sabe, abrir sua própria academia. Ele sabia que iria sentir saudades da família e dos amigos que ficariam no interior, mas tinha consciência de que quatro anos de estudo seriam importantes em sua formação profissional e amadurecimento pessoal.

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

Nessa época, já de volta a sua cidade natal, Edu resolveu montar a academia que sonhava com o dinheiro de uma causa judicial recebida por seu pai. De acordo com seus cálculos, o dinheiro seria mais que suficiente para comprar os equipamentos da academia e reformar o espaço físico da sala comercial localizada muito próxima a casa onde moravam depois de casados. Eduardo pensava ainda que, sendo ele e a mulher formados em Educação Física, no início poderiam trabalhar na academia sem precisar contratar outros

profissionais. Com o crescimento e a expectativa de sucesso do negócio, ele também imaginava que, ao longo dos anos, poderiam diminuir gradativamente o ritmo de trabalho e contratar outros profissionais para substituí-los.

O INÍCIO DA ACADEMIA DE EDUARDO

O dinheiro do pai de Eduardo que, inicialmente, seria suficiente para montar a academia, na verdade quase que não supre o expressivo gasto com a construção dos vestiários, inexistentes na estrutura da sala comercial. A academia iniciou a prestação de serviços com uma ampla sala de musculação, e outra com esteiras, bicicletas e local para alongamento. A academia de Eduardo foi, então, batizada de Edu's.

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

Ao contrário de boa parte dos novos empreendimentos, a Edu's não teve dificuldades de se estabelecer no mercado da região. Talvez por ter sido uma das primeiras academias da cidade e, principalmente, por estar muito bem localizada, no centro da cidade, logo após os primeiros meses o empreendimento atraiu clientela suficiente para cobrir seus custos. Com o resultado financeiro, Eduardo conseguia dar conta do aluguel da sala comercial, dos salários dos empregados (faxineira e recepcionista) e dos professores (o próprio Eduardo e sua esposa) e ainda guardar um pouco de dinheiro para eventual necessidade.

Passados três anos do negócio, já com o retorno do investimento, Eduardo decidiu pela ampliação da academia. A sala de ginástica, antiga reivindicação do público feminino, finalmente foi construída, juntamente com a remodelação da fachada da academia.

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

O CRESCIMENTO

Ao longo dos anos a academia de Eduardo cresceu ainda mais. Não em termos de infraestrutura, mas principalmente no número de alunos e no reconhecimento na região. O "Edu da academia" ficou conhecido em toda a cidade e arredores e até patrocina o time de futebol local.

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

É verdade que várias academias foram abertas após o surgimento da Edu's, mas não chegavam a incomodar o empreendimento de Eduardo, pois grande parte delas era de porte pequeno. Além disso, nenhuma academia instalou-se na região central da cidade – o investimento para abrir um negócio de tal natureza nas imediações da Edu's seria bastante alto.

Há dois anos, por ocasião do aniversário de 20 anos da academia, Eduardo promoveu uma grande comemoração. Convidou, além dos alunos, diversos amigos e conhecidos da cidade, aproveitando a festa para anunciar a reforma da academia, com a troca dos equipamentos da musculação por outros mais modernos, reduzindo-se a frequência de manutenção, segundo o fabricante. Os gastos para a realização da festa e a troca dos equipamentos foram elevados e muito questionados por Maria Rita. Eduardo, entretanto, entendia que a comemoração e a reforma eram investimento na academia, significando gratidão aos alunos pela fidelidade e também um meio de divulgar o empreendimento. Vale ressaltar que os gastos com a comemoração fizeram com que o caixa da empresa tivesse uma redução significativa (próximo a zero), sentindo-se o impacto nos seus resultados financeiros durante meses após o episódio.

As finanças voltaram ao equilíbrio no início da primavera daquele ano, quando a demanda de clientes aumentou em função da chegada do verão.

ATUALMENTE

Eduardo, atualmente com 47 anos, tem uma vida tranquila por consequência do sucesso de seu empreendimento ao longo do tempo. Embora se sinta um pouco desgastado com o dia a dia da academia – trabalha em média 10 horas por dia, como professor de musculação e como coordenador –, sente-se realizado. Ele costuma dizer que “trabalha no que ama” e não se vê fazendo outra coisa na vida.

O filho mais velho de Eduardo, hoje com 21 anos, está prestes a concluir o curso de Administração na mesma universidade pública onde o pai se formou. É um ótimo aluno, se comunica em inglês com fluência e acaba de ser aprovado em um programa de *trainee* em uma multinacional. Ao contrário do pai, o primogênito de Eduardo não tem intenção de voltar para o interior. Já o filho mais novo mora em uma cidade vizinha e cursa Educação Física em uma faculdade privada da região. Com 20 anos, o caçula costuma dizer que quer trabalhar na academia do pai assim que se formar, o que deixa Eduardo contente e tranquilo, pois terá condições de, num futuro próximo, desligar-se aos poucos do trabalho técnico e dedicar-se à administração do seu empreendimento. Maria Rita, por sua vez, não atua mais como professora na academia, mas auxilia o marido nas tarefas administrativas da Edu’s.

O empreendimento de Eduardo, atualmente, já não apresenta crescimento significativo tal como nos primeiros anos, mas continua com boa saúde financeira. Conta com um número considerável de clientes fiéis – metade da sua clientela, 150 alunos – que frequentam a academia há mais de cinco anos. A receita gerada pelas mensalidades dos alunos é suficiente para custear despesas com a manutenção do empreendimento (custos fixos e variáveis) e ainda gera lucro. O sustento da família de Eduardo e a manutenção de um bom padrão de vida advêm, exclusivamente, do lucro da academia.

Eduardo sempre se preocupou com a efetividade do sucesso de seu empreendimento e, por isso, ao longo dos últimos três anos, realizou pesquisas de satisfação junto a, pelo menos 90% de seus clientes. Os resultados das pesquisas demonstram que, em geral, os frequentadores da academia estão bastante satisfeitos com os serviços oferecidos. Os pontos fortes da Edu’s identificados nos resultados das pesquisas são: a localização, o espaço físico, o atendimento prestado pelas três funcionárias da recepção e, principalmente, a qualidade dos oito professores da academia, dentre os quais, o próprio Eduardo.

Com o objetivo de acompanhar e analisar os resultados das pesquisas ao longo do tempo, Eduardo elaborou a Tabela 1.

Tabela 1: Resultado das pesquisas de satisfação dos clientes da Edu’s
2011 a 2013

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

Legenda: R- Ruim, M- Médio, B- Bom

Fonte: Edu’s (2011; 2012; 2013).

Apesar de o empreendimento apresentar um bom padrão de desempenho, segundo a ótica dos clientes nas pesquisas, os resultados demonstram também que alguns aspectos do serviço e da própria estrutura da academia podem ser aprimorados. Os clientes apontam, neste sentido, que seria necessário melhorar a climatização e modernizar os aparelhos, uma vez que a tecnologia e o mercado dos equipamentos esportivos e *fitness* estão em permanente evolução e sempre apresentam novidades que poderiam ser absorvidas pela

Edu's. Parte dos clientes sugere, ainda, que a academia abra aos finais de semana. As demandas e as sugestões dos clientes da Edu's são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Principais sugestões dos clientes da academia

2011	2012	2013
- Abrir aos finais de semana	- Climatização - Abrir aos finais de semana	- Climatização - Abrir aos finais de semana - Equipamentos mais modernos

Fonte: Edu's (2011; 2012; 2013).

Eduardo tem consciência das necessidades de seu empreendimento, mas entende que, para climatizar todo o ambiente e fazer renovações sistemáticas para modernizar os equipamentos de musculação, seria preciso um alto investimento, colocando em risco o caixa da empresa. Fazer um financiamento para suprir tais demandas diminuiria o lucro da academia e utilizar recursos da família não contaria com o de Maria Rita.

Diante de tudo isso, no segundo semestre de 2012 Eduardo realizou uma enquete com todos os clientes da Edu's para conhecer a real necessidade de climatização e de abertura da academia aos finais de semana. Os resultados do levantamento (Tabela 2) mostraram que uma parcela expressiva de alunos achava importante a academia ser climatizada e que abrisse aos finais de semana, mas apenas 30% estariam dispostos a assumir um aumento de mensalidade em troca destes benefícios.

Tabela 2: Enquete com os clientes sobre a importância das mudanças na Edu's

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

Fonte: Edu's (2012).

Ao analisar os resultados dessa última enquete, Eduardo entendeu que as reivindicações não eram compartilhadas pela maioria dos alunos e que as mudanças sugeridas não eram imprescindíveis ou tão importantes quanto a localização e o atendimento oferecidos por sua academia. Sendo assim, decidiu por manter o empreendimento exatamente da forma como estava, reforçando seu argumento ao afirmar que “raríssimas academias na região abrem aos finais de semana e nenhuma delas oferece sistema de climatização”.

CONCORRÊNCIA INESPERADA... E AGORA?

A notícia da abertura de uma nova academia na cidade – uma nova concorrente – chegou de forma inesperada para Eduardo que, obviamente, reconheceu nela uma surpresa nada agradável. Um sentimento de preocupação com o futuro foi lhe deixando intrigado e pensativo, especialmente ao analisar com mais cuidado o

encarte da nova concorrente. Três questões principais chamavam a sua atenção na propaganda do novo empreendimento.

Primeiro, a sua localização: a concorrente seria inaugurada na mesma rua da Edu's, a menos de cem metros de distância. Ele havia observado a movimentação de operários durante a reforma de um imóvel – de aproximadamente 350 m², pouco menor que a Edu's – que abrigara um antigo banco; mas não imaginava que ali seria o endereço de um empreendimento do seu ramo de negócios.

Segundo, percebeu que as inovações da nova academia (horários aos finais de semana, equipamentos modernos e ambiente climatizado) eram justamente os diferenciais que a Edu's não oferecia e que, portanto, seriam os atrativos da concorrente. Eduardo comprovou as novidades anunciadas, pela concorrente, ao passar pelo endereço da nova academia e observar os equipamentos de primeira linha e condicionadores de ar sendo descarregados de um caminhão.

Por fim, o que mais lhe deixou incomodado foi descobrir que o preço da mensalidade anunciado no encarte da concorrente (R\$ 99,90) era praticamente o mesmo oferecido na Edu's (R\$ 99,00). Ele imaginou que o valor anunciado pela nova academia poderia ser em caráter promocional e temporário para atrair clientes. Porém, não tinha como comprovar sua hipótese, tampouco saber por quanto tempo a proposta seria mantida, se era realmente uma estratégia de inauguração ou se o preço sugerido seria efetivamente comercializado pela nova academia.

Eduardo voltou para casa, procurou relaxar e analisar com cuidado o cenário que se desenhara. Ele estava diante de uma nova concorrente que, em breve, ofereceria mais do que a Edu's oferecia, pelo mesmo valor cobrado por ele e praticamente na mesma localização. Naquele momento, pensou nos seus clientes recebendo o mesmo encarte que recebera naquela manhã em sua casa e ficou imaginando o que cada um deles faria diante das propostas da nova academia. Acreditava que muitos de seus clientes, fiéis e confiantes no seu trabalho – principalmente os mais antigos –, permaneceriam na Edu's, independentemente da abertura da concorrente.

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

De olhos fechados, Eduardo refletiu por um instante sobre todo o trabalho realizado durante os anos à frente de seu empreendimento. Ser proprietário de uma academia era um sonho desde a sua juventude; nunca havia pensado em trabalhar com outra coisa. Tinha consciência de que administrara bem o seu negócio ao longo dos anos, prova disso era o sucesso alcançado; mas, de fato, nunca tinha enfrentado concorrentes diretos.

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

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