



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

RECURSOS ESTRATÉGICOS NO SETOR DE SERVIÇOS: um estudo sobre a diferenciação entre as nutricionistas de Maringá

MARINA DE SOUZA BASTOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)

CLEICIELE ALBUQUERQUE AUGUSTO

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

RECURSOS ESTRATÉGICOS NO SETOR DE SERVIÇOS: um estudo sobre a diferenciação entre as nutricionistas de Maringá

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a expectativa e a qualidade de vida se tornaram uma preocupação coletiva. Por vezes, as pessoas recorrem a profissionais de promoção de saúde em busca de acompanhamentos, para uma vida mais saudável. Nesse contexto, com o aumento da demanda, houve também um aumento de profissionais que trabalham com esse público. O Conselho Federal de Nutrição (CFN, 2021) divulgou recentemente um relatório sobre o aumento no número de nutricionistas em atuação, onde o número de profissionais da classe passou de 137 mil em 2018 a 158 mil em 2021.

Esses números refletem em uma competição acirrada, o que faz com que esses profissionais busquem a diferenciação de seus serviços para captar novos clientes. Isso porque, o número de profissionais atuantes torna inúmeras as opções disponíveis, sendo necessário, muitas vezes, modificar os produtos e serviços com frequência (JUNGLES; DAL-SOTO, 2017; PORTER, 2004). A estratégia de diferenciação é apresentada, por Porter (2004), como uma das abordagens estratégicas genéricas para uma empresa alcançar vantagem competitiva (VC). Empresas que alcançam a diferenciação geralmente obtêm melhores resultados financeiros, pois produtos ou serviços diferenciados alcançam uma clientela mais exigente e menos sensível aos preços (CARVALHO; LAURINDO, 2010; KNUDSEN *et al.*, 2021, PORTER, 2004).

Para aplicar a estratégia de diferenciação, é necessário entender o ambiente no qual a empresa está inserida, no entanto conhecer o ambiente interno da organização, seus recursos e compreender como utilizá-los de forma adequada (BARNEY; HESTERLY, 2015; JUNGES; DAL-SOTO, 2017) pode fornecer *insights* importantes sobre as fraquezas e limitações da organização. Nesse contexto, a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) aborda sobre o manejo dos recursos como fontes de VC, e pode ser um instrumento facilitador do processo de diferenciação entre empresas. A VBR foca nos recursos que a empresa possui e controla, avaliando-os com base em seu valor, raridade e imitabilidade (BARNEY; HESTERLY, 2015).

Barney e Hesterly (2015) dividem os recursos em físicos, financeiros, organizacionais e humanos. Dentro dos recursos físicos, os recursos tecnológicos vêm assumindo importância central nas organizações, notadamente com a ascensão da internet, que trouxe uma mudança nos hábitos de consumo e na forma de fazer negócio (LI; LARIMO; LEONIDOU, 2021). As mídias sociais tornaram-se um importante intermediário na divulgação de empresas e prestadores de serviços que, ao vinculá-las ao seu *mix* de marketing, podem obter melhores resultados em suas vendas (LI; LARIMO; LEONIDOU, 2021; MARCHAND; HENNING-THURAU; FLEMMING, 2020). No contexto dos profissionais que atuam com a promoção da saúde, os recursos tecnológicos se tornaram indispensáveis, já que a internet, os perfis e as mídias sociais trouxeram à tona a urgência em se fazer presente na rede.

Neste sentido, observa-se que, de um lado, o ambiente altamente competitivo pode diluir a lucratividade (PORTER, 2004; ANDERSEN, 2021). Neste cenário, na tentativa de isolar a concorrência e conquistar a VC, possuir recursos e capacidades distintas pode contribuir para o processo de diferenciação entre empresas (BARNEY; HESTERLY, 2015; KOTLER; KELLER, 2018). Por outro lado, os recursos de prestadores de serviços de saúde não são exclusivos, dificultando o processo de diferenciação (HASEEB *et al.*, 2019). Ademais, muitos prestadores de serviços utilizam recursos tecnológicos e mídias sociais para criar relacionamentos com os clientes, o que exclui a raridade. Assim, surge a seguinte

questão de pesquisa: como os recursos estratégicos e as mídias sociais influenciam na diferenciação entre nutricionistas?

Diante do exposto, o objetivo da presente pesquisa é compreender como os recursos e capacidades, notadamente os tecnológicos, influenciam na estratégia de diferenciação de nutricionistas que atuam na cidade de Maringá. Para tanto, buscou-se descrever as bases de diferenciação (BD) empregadas pelas empresas investigadas, bem como identificar os recursos estratégicos empregados por nutricionistas e avaliar o seu potencial competitivo.

Dada a importância central dos recursos tecnológicos e da ascensão da internet nos últimos anos, a pesquisa em questão mostra-se relevante para compreender como o processo de diferenciação, e, conseqüentemente, de busca de vantagem competitiva sustentável (VCS), pode tornar-se uma realidade para as empresas que empregam estrategicamente tais recursos (HASEEB *et al.*, 2019; MARCHAND; HENNIG-THURAU; FLEMMING, 2020). Para prestação de serviços, torna-se ainda mais importante entender essa relação, visto que as mídias sociais desempenham um papel central na promoção de produtos, porém a compreensão de sua influência quanto a contratação de serviços e seleção de profissionais, com base em perfis e presença nas redes, ainda é limitada.

Para atingir o objetivo proposto, além desta introdução, a segunda seção aborda aspectos teóricos relativos à estratégia de diferenciação, bem como à recursos, capacidades e competitividade. A terceira seção apresenta a metodologia, em que é apresentada a natureza, tipo e abordagem da pesquisa, além de especificar os métodos utilizados para a coleta de dados. A quarta seção se dedica à análise e apresentação dos dados obtidos. Por fim, a quinta seção apresenta as conclusões e limitações do trabalho, seguido das referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

Em cenários competitivos, há diversos fatores que influenciam nos resultados de uma empresa. A dinamicidade no mercado e o surgimento de novas tecnologias, exigem flexibilidade das organizações, através da elaboração de estratégias e desenvolvimento de habilidades gerenciais e financeiras (TEECE, 2018). Com o intuito de manter uma VC sobre a concorrência, as empresas podem utilizar-se de estratégias genéricas que contribuem para a aceleração desse processo (PORTER, 2004). Nesse contexto, empresas que trabalham com estratégias baseadas na diferenciação geralmente focam no desempenho superior conquistado através da qualidade (PORTER, 2004), ou seja, buscam utilizar melhores insumos, além de métodos de criação e produção mais eficientes (KOTLER; KELLER, 2018).

Aqueles que optam pela estratégia de diferenciação devem focar não apenas nas características dos produtos ou serviços, mas também na percepção do cliente quanto à sua exclusividade, singularizando os processo, aumentando o valor percebido para o cliente (CHAWLA; CHODAK, 2021; KOTLER; KELLER, 2018; LAPERSONNE, 2017; PORTER, 2004). O aumento da percepção do valor percebido é uma das principais marcas da estratégia de diferenciação, pois as empresas que optam por essa abordagem aumentam suas receitas, baseando-se na variável preço e não na variável custo (ANDERSÉN, 2021; PORTER, 2004). Nesse aspecto, os clientes dispõem-se a pagar por um produto diferenciado, tendo uma menor sensibilidade ao preço (CARVALHO; LAURINDO, 2010; PORTER, 2004).

Quando uma empresa alcança a diferenciação, e é reconhecida pelo mercado e pelos clientes, cria-se uma barreira de entrada para concorrentes, tornando-se uma estratégia de defesa que isola a rivalidade devido a lealdade dos clientes (ISLAMI *et al.*, 2020). Aqueles que desejarem competir com essas empresas devem arcar com os custos de produção e de superação das vantagens oferecidas, sendo que, muitas vezes, este torna-se um custo muito

alto para competição, mesmo com a possibilidade de bons retornos financeiros (BARNEY; HESTERLY, 2015; LAPERSONNE, 2017; PORTER, 2004).

A existência de múltiplos caminhos para alcançar a diferenciação, criou um cenário favorável para investigações. Alguns pesquisadores como Barney e Hesterly (2015) e Kotler e Keller (2018), buscaram entender as formas como uma empresa pode se diferenciar, originando discussões sobre as BD. As BD estão relacionadas aos caminhos que uma empresa pode seguir visando a diferenciação. Essas bases podem abranger investimentos em tecnologias (CARVALHO; LAURINDO, 2010; SEMUEL; SIAGIAN; OCTAVIA, 2017), personalização, comunicação da marca, controle dos fornecedores e redes de distribuição (BARNEY; HESTERLY, 2015; KOTLER; KELLER, 2018; PORTER, 2004), entre outros aspectos. Apesar das várias investigações sobre o tema, observa-se que o referencial teórico disponível é mais aplicado à diferenciação de produtos. Dessa forma, considerando os objetivos dessa pesquisa, elencou-se alguns critérios, aqui denominados BD, identificando e selecionando aquelas que também podem ser empregadas na prestação de serviços, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Bases de diferenciação

Bases de diferenciação	Conceito	Autores
Associação com outras empresas	Associação entre marcas visando agregar valor	Barney e Hesterly (2015); Kotler e Keller (2018)
Atendimento e suporte	Contato com o cliente no pós-vendas, criando um relacionamento e singularizando o atendimento	Barney e Hesterly (2015); Kotler e Keller (2018); Li; Larimo; Leonidou (2021); Silva (2018)
Customização	Personalização do serviço para atender demandas específicas	Barney e Hesterly (2015); Kotler e Keller (2018);
Marketing de consumo e conteúdo	Fornecem ao consumidor uma experiência no ato da contratação do serviço, sendo que, muitas vezes, esse contato é preestabelecido por meio das redes sociais	Barney e Hesterly (2015); Kotler e Keller (2018); Li; Larimo; Leonidou (2021); Silva (2018)
Reputação	Visão dos consumidores sobre a empresa	Barney e Hesterly (2015); Kotler e Keller (2018)
Diferenciação baseada na imagem	Exposição de imagens que buscam a atração ao atendimento às necessidades psicológicas dos clientes	Barney e Hesterly (2015); Kotler e Keller (2018); Silva (2018)
Pontos de diferença	Comparação entre serviços semelhantes que causam ao cliente uma percepção de benefícios ou atributos insubstituíveis ou incomparáveis com os da concorrência	Barney e Hesterly (2015); Kotler e Keller (2018)
Capacidade de inovação	Uso de tecnologias, melhores sistemas de informação ou equipamentos	Barney e Hesterly (2015); Kotler e Keller (2018); Marchand, Henning-Thurau e Flemming (2020); Silva (2018)

Fonte: Autores (2022).

Conforme exposto no Quadro 1, há múltiplas formas de buscar a diferenciação, envolvendo aspectos que vão desde marketing de consumo, atributos insubstituíveis e reputação da empresa, passando por questões de diferenciação de imagem e capacidade de inovação, até aspectos de atendimento, customização e associação com outras empresas. Em suma, as BD apresentadas no Quadro 1 auxiliam na compreensão do que leva empresas à diferenciação. No entanto, a diferenciação exige não somente os recursos corretos, mas também é necessário capacidades dinâmicas para gerenciá-los (TEECE, 2018), além de que estes recursos devem ser exclusivos, ou minimamente raros e difíceis de imitar, para limitar as ações da concorrência (BARNEY; HESTERLY, 2015; JUNGES; DAL-SOTO, 2017).

2.2 RECURSOS, CAPACIDADES E COMPETITIVIDADE

A VBR propõe a avaliação do ambiente interno das empresas, para compreender como utilizar os recursos de maneira que eles auxiliem na obtenção de VC (BARNEY; HESTERLY, 2015). Contudo, conforme dito anteriormente, por si só os recursos não produzem resultados, logo, as empresas necessitam utilizar suas capacidades para geri-los de acordo com a estratégia organizacional, tornando-os um diferencial competitivo, alcançando um maior grau de competência (ARRUDA; OLIVEIRA; MARIANI, 2014; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; HASEEB *et al.*, 2019).

Barney e Hesterly (2015) propõem a separação dos recursos em tangíveis e intangíveis e classificam-nos em quatro categorias: a) financeiros; b) físicos; c) humanos e d) organizacionais. Os recursos financeiros contemplam as fontes de dinheiro que a firma possui. Os físicos compõem toda estrutura empresarial. Os recursos intangíveis da empresa, correspondem aos recursos humanos, ou seja, o capital intelectual e inteligência humana da empresa. Por fim, os recursos organizacionais relacionam-se a toda a organização coletiva empresarial, como rotinas, sistemas de gerenciamento, planejamento e controle, sejam eles formais ou informais, entre outros aspectos gerais à empresa (BARNEY; HESTERLY, 2015).

No que tange aos recursos, outro fator que impulsiona a competitividade é a posse daqueles considerados inéditos, que podem atribuir às empresas a vantagem do pioneiro. O pioneirismo, quando reconhecido e valorizado pelos clientes, torna-se um recurso de difícil imitação pela concorrência. Nesse cenário, as empresas identificam demandas do mercado e as exploram, sendo que as tais oportunidades geralmente são originadas a partir da inovação tecnológica ou posse de ativos estrategicamente valiosos (BARNEY; HESTERLY, 2015).

Para compreender como esses recursos podem ser utilizados para potencializar os resultados empresariais, a VBR dispõe de dois pressupostos básicos, o primeiro discorre sobre a heterogeneidade das firmas e o segundo sobre a imobilidade dos recursos (BARNEY; HESTERLY, 2015). A suposição da heterogeneidade dispõe que empresas do mesmo segmento podem atuar com recursos heterogêneos, e apresentar resultados semelhantes ou distintos (BARNEY; HESTERLY, 2015; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; RIBEIRO; SCHERER; SILVA, 2016).

Para identificar os recursos competitivos, há diversas ferramentas que auxiliam na análise. Barney (1991) e Barney e Hesterly (2015) formularam um modelo que permite classificar os recursos com base em seu potencial competitivo, dividindo-os em: a) valiosos ao ponto de afetar os lucros da empresa, permitindo que ela explore oportunidades ambientais e reduza as ameaças; b) raros para que a concorrência não os tenha à disposição; c) imperfeitamente imitáveis ou que exijam altos investimentos para adquiri-los; os recursos apresentados como raros também são valiosos, e os recursos difíceis de imitar também são valiosos e raros (ANDERSÉN, 2021; BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2015; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014).

Para identificar a potencialidade dos recursos, Barney e Hesterly (2015), sugerem que algumas perguntas sejam respondidas, no momento de classificar o potencial dos recursos que a empresa disponibiliza, conforme representado no Quadro 2.

Quadro 2: Perguntas necessárias para conduzir a análise sobre os recursos organizacionais

Quanto ao Valor	É um recurso que afeta o lucro da empresa? Permite explorar uma oportunidade ambiental ou neutralizar ameaças? Contribui para a sobrevivência da empresa? É capaz de modificar padrões do mercado?
Quanto a Raridade	É um recurso controlado por um pequeno número de empresas concorrentes?
Quanto a Imitabilidade	Esse recurso pode ser substituído por outro que cumprirá a mesma função? Há obstáculos evidentes para aqueles que tentam explorá-lo? Aqueles que possuem esse recurso são

Nesse contexto, as empresas que verificarem que possuem recursos raros e não imitáveis tem mais chances de obter VCS, desde que aconteça uma organização correta (ISLAMI *et al.*, 2020; KNUDSEN *et al.*, 2021; LAPERSONNE, 2017; SEMUEL; SIAGIAN, OCTAVIA, 2017). Essa busca por resultados, faz com que muitas empresas busquem acelerar esse processo através do uso estratégico de seus recursos, focando na vantagem competitiva.

2.3 RECURSOS TECNOLÓGICOS: O PAPEL DAS MÍDIAS SOCIAIS

Conforme visto anteriormente, os recursos que uma empresa possui e controla são decisivos para determinar quais as melhores estratégias de negócios que a organização utilizará para aumentar suas receitas (ISLAMI *et al.*, 2020; KNUDSEN *et al.*, 2021; LAPERSONNE, 2017; SEMUEL; SIAGIAN, OCTAVIA, 2017). A posse de recursos raros e difíceis de imitar isola a concorrência (ISLAMI *et al.*, 2020), porém quando se trata de recursos tecnológicos, apesar de sua acessibilidade, poucas empresas exploram esses recursos como uma ferramenta estratégica (MARCHAND; HENNING-THURAU; FLEMMING, 2020; SEDALO; BOATENG; KOSIBA, 2021).

A internet possibilitou a inserção de empresas na rede e sua conexão com novos clientes (LI; LARIMO; LEONIDOU, 2021). Kotler e Keller (2018, p. 14) afirmam que “o mundo encolheu”, esta afirmação torna-se verdadeira ao passo que barreiras geográficas foram quebradas e as mídias sociais tornaram-se uma vitrine virtual acessível a bilhões de usuários, dando visibilidade às marcas e aos negócios (DWIVEDI *et al.*, 2020; BELANCHE *et al.*, 2021; SEDALO; BOATENG; KOSIBA, 2021).

Dentre as vantagens das mídias sociais às empresas, a diminuição dos custos (DWIVEDI *et al.*, 2020; SEDALO; BOATENG; KOSIBA, 2021; SILVA, 2018), e a ampliação e divulgação da marca podem ser consideradas uma das mais relevantes (KOTLER; KELLER, 2018), além de que o uso estratégico da internet pode acelerar o processo de diferenciação (LI; LARIMO; LEONIDOU, 2021). Nesse aspecto, vale notar que as ferramentas disponíveis no mundo digital, especialmente aquelas vinculadas às mídias sociais, podem auxiliar no mapeamento do perfil dos clientes e, consequentemente, permite que as empresas sejam mais assertivas na estruturação de seus serviços (KNUDSEN *et al.*, 2021; LI; LARIMO; LEONIDOU, 2021; SILVA, 2018).

Algumas BD apresentadas no Quadro 1, como reputação, marketing de consumo e o atendimento e suporte ao cliente podem ser explorados a partir dessas interações entre empresa-consumidor nas mídias sociais (MARCHAND; HENNING-THURAU; FLEMMING, 2020; KOTLER; KELLER, 2018). Nesse contexto, as mídias sociais exigem que as empresas tenham saibam como utilizá-las a favor dos negócios, estando prontas para responder eventuais interações negativas e reclamações (LI; LARIMO; LEONIDOU, 2021; MARCHAND; HENNING-THURAU; FLEMMING, 2020).

Outra base que pode ser explorada através das mídias sociais é a diferenciação com base na imagem, a partir da aplicação de técnicas de marketing visual e comportamental, que envolvem e atraem o consumidor (VAN DER BEND *et al.*, 2021), focando nos benefícios e nos resultados que um produto ou serviço pode entregar (CHAWLA; CHODAK, 2021). Sendo assim, a criação de perfis comerciais nas mídias sociais, contribuem para o fortalecimento da marca, criação de relacionamentos e venda de produtos e serviços online (CHAWLA; CHODAK, 2021; LI; LARIMO; LEONIDOU, 2021).

O Instagram, atualmente, é uma das plataformas mais utilizadas por pequenas e médias empresas, e as ferramentas disponíveis para perfis comerciais facilitam a criação de conteúdos e os entrega para o público-alvo (BAIA; COSTA, 2021), além de permitir o

mapeamento do processo de escolha e critérios do consumidor (KNUDSEN *et al.*, 2021; LI; LARIMO; LEONIDOU, 2021; MARCHAND; HENNING-THURAU; FLEMMING, 2020). Além desses fatores, as mídias sociais impactam na tomada de decisão dos clientes, ditam comportamentos, e influenciam a criação de tendências, logo, a forma como uma empresa comunica sua mensagem nas redes podem determinar seu sucesso ou insucesso nos negócios (DWIVEDI *et al.*, 2020; SUPARNOH *et al.*, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, do tipo descritiva, apresentando uma abordagem teórico-empírica. Para atingir os objetivos propostos na pesquisa, foram selecionados os nutricionistas clínicos que possuíam mais seguidores no Instagram, com a finalidade de verificar se as redes sociais são utilizadas pelos profissionais com fins estratégicos, como ferramenta de diferenciação e busca de VCS.

Para realizar esta seleção, foi feita uma busca de nutricionistas que atendem em Maringá, no *Google*, em novembro de 2021, e, após coletados os nomes, foi realizada uma consulta ao perfil no Instagram. Para delimitar o objeto de estudo, foram excluídos do estudo nutricionistas que não realizam atendimento nutricional individualizado, ou seja, foram excluídos aqueles que atendem somente grupos de pacientes ou somente realizam mentorias com foco na venda de infoprodutos, como *e-books*. Após o mapeamento, foram selecionados os dez perfis com mais seguidores na cidade de Maringá, e destes, sete concordaram em participar da pesquisa, e compõem o objeto de estudo desta investigação.

A partir dessa seleção foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com as nutricionistas. As entrevistas foram realizadas virtualmente, através do *Google Meet* e do *Whatsapp*, e somaram 4 horas, 3 minutos e 55 segundos. O roteiro de entrevistas foi dividido em três categorias principais. Na primeira, foram feitas questões para identificar o perfil da empresa e das entrevistadas. Na segunda, as questões abordaram as BD. A terceira categoria contemplou questões sobre recursos e identificação quanto ao valor, raridade e imitabilidade.

Na Tabela 1 são apresentados os perfis das entrevistadas, aqui identificadas como Entrevistada 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7. As entrevistadas são do sexo feminino, possuem entre 26 a 43 anos e atuam de 3 a 13 anos na área. Todas as entrevistadas possuem graduação em nutrição, e, pelo menos, duas especializações, que auxiliaram na delimitação de seu público-alvo. Quanto ao Instagram, a variação é de 10 mil a 26 mil seguidores.

Tabela 1: Perfil das Entrevistadas

	Idade	Seguidores Instagram	Tempo de atuação	Especializações
1	26 anos	26,1 mil	3 anos	Epigenética; Modulação Intestinal; Nutrição Funcional e Emagrecimento Avançado
2	33 anos	21,2 mil	13 anos	Mestrado em Atividade Física e Saúde; Especialização em Tecnologia em Alimentos, Saúde Coletiva e Nutrição Comportamental
3	33 anos	15,6 mil	12 anos	Terapia Nutricional Avançada; Ciências Holísticas e Economia para a Transição; Medicina Antroposófica
4	43 anos	14,4 mil	12 anos	Nutrição Clínica e Esportiva; Fitoterapia aplicada à Nutrição Clínica; e Coach de Emagrecimento e Neurocoach
5	36 anos	13,2 mil	13 anos	Nutrição Esportiva; Nutrição e Metabolismo e Nutrição Funcional
6	33 anos	10,1 mil	12 anos	Nutrição Clínica e Funcional; Nutrição Comportamental
7	35 anos	10 mil	11 anos	Nutrição Clínica e Funcional; Nutrição Esportiva e Funcional

Fonte: Autores (2022).

No Quadro 4 foram apresentados os perfis das empresas, identificados como Empresa 1, 2, 3, 4, 5, 6 e 7. Todas as clínicas encontram-se em regiões centrais e, das sete, seis são clínicas de atendimento exclusivo da nutricionista e uma é *coworking*, ou seja, divide espaço

com outros profissionais. Dentre os serviços fornecidos estão o atendimento nutricional individualizado e em grupo, infoprodutos, como *e-books* de receitas, cursos *online* com foco em públicos específicos e produtos físicos. O detalhamento das informações sobre as empresas pode ser visualizado no Quadro 3.

Quadro 3: Perfil das Empresas

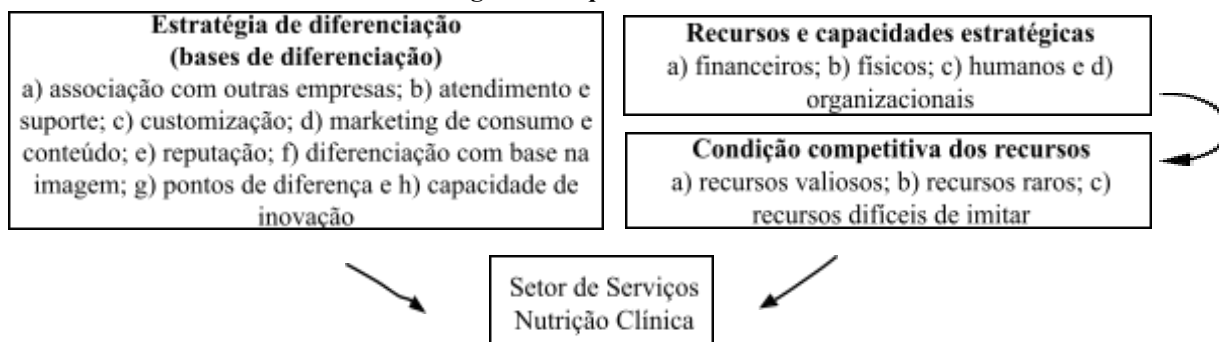
	Clínica	Local	Serviços Fornecidos	Funcionários
1	Própria	Centro	Consulta; Avaliação Corporal; <i>Ebooks</i>	1 Secretária
2	Própria	Zona 7	Consulta; Avaliação Corporal e Treinos	1 Secretária; 2 Educadores Físicos e 1 Gerente
3	Própria	Zona 7	Consulta, Mentorias e Infoprodutos	2 Secretárias
4	Própria	Zona 8	Consulta e Grupo de Emagrecimento	Sem funcionários
5	Própria	Zona 5	Consulta e Avaliação Corporal	Sem funcionários
6	Própria	Zona 4	Consulta; Mentorias; Infoprodutos; Comércio de Chás.	Sem funcionários
7	Coworking	Centro	Consultas; Mentorias e Cursos Online	Sem funcionários

Fonte: Autores (2022)

Após a coleta, os dados foram analisados por meio do método de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), a partir de três etapas: a) pré-análise; b) descrição analítica e c) interpretação inferencial. Na primeira etapa, os dados foram separados e organizados, considerando-se os objetivos específicos da pesquisa, sendo estes: descrição das BD, identificação dos recursos e identificação do seu potencial competitivo.

Na etapa de descrição analítica, foram identificadas três categorias principais, que compuseram o esquema de análise deste trabalho, visualizadas resumidamente na Figura 1: a) aspectos envolvendo a estratégia de diferenciação adotada pelas nutricionistas pesquisadas, sendo adotadas as seguintes BD como subcategorias: associação com outras empresas; atendimento e suporte; customização; marketing de consumo e conteúdo; reputação; diferenciação com base na imagem; pontos de diferença e capacidade de inovação. b) recursos e capacidades dos prestadores de serviço, apontando-se como subcategorias os tipos de recursos – físicos, financeiros, humanos e organizacionais; c) a condição competitiva dos recursos, avaliando a questão do seu valor, raridade e dificuldade de imitação.

Figura 1: esquema de análise



Fonte: Autores (2022)

Por fim, na última etapa, foi realizada a interpretação inferencial (BARDIN, 2011), que permitiu o cruzamento entre a teoria, a coleta de dados e a posterior análise e interpretação dos mesmos, de forma mais intensa e direcionada.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

Para atender aos objetivos propostos nesta pesquisa e compreender como ocorre o processo de diferenciação das nutricionistas de Maringá, as primeiras questões do roteiro identificaram as BD utilizadas pelas mesmas, sendo elas: a) associação com outras empresas; b) atendimento e suporte; c) customização; d) marketing de consumo e conteúdo; e) reputação; f) diferenciação com base na imagem; g) pontos de diferença e h) capacidade de inovação.

No que se refere às bases, a associação com outras empresas não mostrou relevância na captação de novos clientes e nem em reduções de custos. Isso porque, de acordo com as entrevistadas, os clientes são oriundos, em sua maioria, das redes sociais e da indicação de outros pacientes. Sendo assim, percebeu-se que, para o setor de serviços investigado, esta base de diferenciação não proporciona vantagens expressivas para as empresas, de acordo com as entrevistadas. Isso diverge do exposto por Barney e Hesterly (2015) e Kotler e Keller (2018) sobre a diferenciação, no caso de produtos, que podem ser muito benéficas, pois impactam na redução de custos de diversos pontos da cadeia produtiva.

Com relação ao atendimento e suporte, percebeu-se que essa base é responsável por influenciar vários aspectos ligados à diferenciação, e está intimamente ligada à base de customização. No que se refere ao atendimento e serviços fornecidos, as participantes afirmaram que o que as diferencia da concorrência é a personalização do atendimento. Todas as entrevistadas relataram que buscam agregar valor ao seu trabalho através da percepção dos clientes sobre o serviço que estão adquirindo e sobre toda a exclusividade do processo.

Esta realidade corrobora o exposto por Carvalho e Laurindo (2010), Kotler e Keller (2018), Lappersonne (2017), Porter (2004) e Semuel, Siagian e Octavia (2017) que afirmam que a diferenciação é construída, entre outros aspectos, a partir da percepção do cliente a respeito do que ele está adquirindo e sobre ele aceitar pagar mais por um produto ou serviço, por entender que se trata de um produto exclusivo (ANDERSEN, 2021; CHAWLA; CHODAK, 2021). Essa percepção foi exemplificada pela Entrevistada 2, conforme exposto no trecho a seguir “quem vê o diferencial geralmente se mantém no processo aqui conosco, quem só quer vir para fazer uma busca de trabalhos baratos vai para a concorrência [...] realmente o nosso objetivo não é brigar por preços, mas sim pela manutenção da qualidade”.

Com relação ao marketing de consumo e conteúdo notou-se que as mídias sociais contribuem para o processo de personalização e customização dos atendimentos e serviços fornecidos, que também são bases investigadas neste estudo. As entrevistadas afirmaram que identificam a plataforma como uma ferramenta que auxilia na captação e na comunicação com os clientes. Essa afirmação vai ao encontro de Dwivedi *et al.* (2020), Knudsen *et al.* (2021), Li, Larimo e Leonidou (2021), Marchand, Henning-Thurau e Flemming (2020) e Suparnoh *et al.* (2021), que afirmam que uma das principais forças das mídias sociais é proporcionar esse alinhamento com o que a empresa fornece e o que o cliente pode esperar dela.

Essas considerações podem ser confirmadas no trecho “o principal, quando você utiliza a rede social, é que você consegue estabelecer uma conexão prévia com a pessoa, então a pessoa já sabe mais ou menos a linha que você segue e a sua abordagem”, exemplificado pela Entrevistada 7. Conforme expresso pelas entrevistadas, as mídias sociais servem como um norteador para os clientes, visto que a exposição das especificidades de cada nutricionista atrai mais um tipo de público em detrimento de outros, evidenciando a presença da customização nos atendimentos. Nessa linha, Baia e Costa (2021) e Belanche *et al.* (2021) afirmam que a forma como os profissionais se comunicam nas mídias sociais atrai novos clientes, funcionando como vitrine virtual dos serviços ofertados (DWIVEDI *et al.*, 2020;

BELANCHE *et al.*, 2021; MARCHAND; HENNING-THURAU; FLEMMING, 2020; SEDALO; BOATENG; KOSIBA, 2021).

A partir das entrevistas, notou-se que as entrevistadas possuem um delineamento do público-alvo nas mídias sociais, ou seja, de acordo com as participantes, todo conteúdo feito nas mídias sociais têm uma finalidade específica. A partir disto, entende-se que, apesar das bases elencadas neste estudo serem caminhos para a diferenciação, é perceptível que um profissional talvez explore com mais afinco uma base em detrimento de outras, como observado pela fala anterior da Entrevistada 7. Para tornar mais claro como essa comunicação da diferenciação ocorre nas mídias sociais, o Quadro 5 exemplifica quais são, em sua maioria, o público-alvo das empresas estudadas, de acordo com as entrevistadas.

Quadro 5: Delimitação do público-alvo para produção de conteúdo nas mídias sociais

	Conteúdo / Público-alvo
Empresa 1	Emagrecimento e estética
Empresa 2	Emagrecimento potencializado pela tecnologia e a ciência
Empresa 3	Desdobramentos do nutrir envolvendo o corpo, alma e espírito
Empresa 4	Tratamentos para doenças do gênero como fertilidade e intestino
Empresa 5	Gestantes e estratégias para modulação intestinal
Empresa 6	Nutrição comportamental
Empresa 7	Remissão de doenças autoimunes

Fonte: Autores (2022)

Ainda observando sob a perspectiva do atendimento e suporte, percebeu-se que com relação ao suporte, todas as entrevistadas afirmaram que utilizam o *WhatsApp* para sanar eventuais dúvidas dos clientes, acessados geralmente em horário comercial, o que evidenciou que a diferenciação das empresas não se dá por uma maior ou menor competência dentro dessa base. Pode-se considerar que as plataformas de comunicação utilizadas pelas nutricionistas têm sido eficientes para esse propósito, visto que não há reclamações sobre ausência de atendimento das empresas. Nesse aspecto Kotler e Keller (2018), Li, Larimo e Leonidou (2021), Marchand, Henning-Thurau e Flemming (2020) e Silva (2018) afirmam que a taxa de respostas às solicitações dos clientes auxilia na criação de relacionamentos entre empresa-consumidor e contribuem para uma boa reputação das organizações.

No que tange à reputação, as entrevistadas alegaram que acreditam possuir uma boa reputação e que testificam isso através de *feedbacks* e indicações dos clientes, além da taxa de retorno dos mesmos, conforme exposto no discurso das Entrevistadas 1 e 4, respectivamente: “acredito que eles me veem como uma nutri acolhedora, até porque eles acabam me indicando para novos pacientes”, e “eles me veem como uma profissional de respeito e qualidade [...] eu tenho uma cartela de pacientes que fazem acompanhamento comigo, não são aqueles pacientes que vêm e fazem acompanhamento por um mês e depois vão embora”.

Com relação a diferenciação baseada na imagem, quando questionadas sobre a exposição pessoal nas mídias sociais, todas afirmaram que acham positiva a ação, visto que, pela profissão preconizar a qualidade de vida, a exposição da rotina, auxilia nesse processo de engajamento dos clientes. Corroborando o indicado pelas entrevistadas, Kotler e Keller (2018) afirmam que a divulgação da marca nas mídias sociais pode refletir nos resultados, ao passo que para o segmento estudado, a marca é a própria nutricionista, logo a exibição pode ser vista como positiva, se alinhada com as expectativas dos clientes sobre o serviço fornecido.

Van Der Bend *et al.* (2021) e Dwivedi *et al.* (2020) ressaltam que a exposição da imagem pessoal tende a funcionar como uma ferramenta de *marketing*, influenciando comportamentos, o que foi percebido pela Entrevistada 5, conforme afirmado no trecho “acredito que a divulgação da minha imagem pessoal é positiva, tenho várias pacientes que vem na consulta e me falam: ‘eu gostaria de treinar como você, de comer como você’, eu percebo que elas me usam como exemplo”. Em um contraponto, a Entrevistada 7 afirmou

que, apesar dos pontos positivos, a exposição da imagem pessoal deve estar alinhada com um propósito específico “se eu postar uma foto de biquíni, vai ser a foto mais curtidas, mas de que forma isso vai contribuir para as pessoas adquirirem uma consulta? Então hoje eu vejo de uma forma diferente, a minha imagem tem que estar associada ao que eu estou falando”.

Em outro momento, a entrevistada reforçou que as nutricionistas, em geral, são avaliadas quanto à estética. No entanto, a participante ressalta que, como o seu nicho de clientes - portadores de doenças autoimunes - não tem como motivação principal a mudança de hábitos para fins estéticos, mas para a remissão de uma doença incurável, é necessário ter cautela nas exposições da vida pessoal nas mídias sociais e na mensagem que essas imagens repassam ao paciente. Essa afirmação corrobora com o exposto por Dwivedi *et al.* (2020) e Suparnoh *et al.* (2021) que reiteram que a intenção da mensagem a ser transmitida deve ser uma das preocupações centrais das empresas, pois, ao comunicar algo que vá de encontro às expectativas dos espectadores, os reflexos podem impactar sobre a reputação e no nível de confiabilidade da empresa para os consumidores (CHAWLA; CHODAK, 2021; KOTLER; KELLER, 2018; VAN DER BEND *et al.*, 2021).

Com relação aos pontos de diferença, as entrevistadas afirmaram que exploram seus diferenciais principalmente através das mídias sociais. Além de comunicarem sua expertise, todo o processo de pré e pós consulta é detalhado para o público com a intenção de alinhar as expectativas e esclarecer a metodologia de trabalho utilizada. De acordo com a Entrevistada 6 “eu trago outras áreas além da nutrição no atendimento que eu vejo que outras nutricionistas não fazem, eu trago a constelação familiar, a análise corporal, a meditação e a terapia [...] então são diferenciais que eu trago para o consultório”, e pela Entrevistada 7 “gosto que as pessoas saiam da minha consulta ou do meu curso com a sensação de que elas deviam ter pago mais”. A fala das entrevistadas corrobora com o exposto por Kotler e Keller (2018) e Porter (2004) que afirmam que os pontos de diferença entre as empresas são determinantes no processo de diferenciação, e a forma como isso é comunicado para o cliente impacta diretamente na visão que eles têm da empresa e o que esperam de seus serviços e produtos.

Por último, a capacidade de inovação e o uso de tecnologia não é uniforme entre as empresas. Algumas nutricionistas relataram que utilizam equipamentos tecnológicos e *softwares* para auxiliar no fluxo de atendimento e, em contrapartida, outras não possuem balanças e não prescrevem cardápios. A Entrevistada 2 destacou a importância da inovação no setor como fonte de VC, relatando que a preocupação central da empresa visa fortalecer a imagem de “clínica especializada em análise corporal” e que os altos investimentos em tecnologia tinham a intenção de consolidar essa imagem para os clientes.

Além da avaliação corporal, a empresa 2 possui seu próprio aplicativo, que auxilia no fluxo dos atendimentos e no engajamento dos pacientes ao tratamento, e, de acordo com a entrevistada: “o investimento em tecnologias aqui na empresa, eu posso falar, sem sombra de dúvidas, que é superior a qualquer outro lugar [...] a gente investe muito, mas nós temos o retorno disso também”. Carvalho e Laurindo (2010), Marchand, Henning-Thurau e Flemming (2020) e Semuel, Siagian e Octavia (2017) afirmam que os investimentos em tecnologia são atrativos para novos clientes e caracterizam empresas inovadoras. Em tempo, Porter (2004) ressalta que empresas inovadoras geralmente são mais propensas a destacarem-se na aplicação da estratégia de diferenciação. Barney e Hesterly (2015) afirmam que, devido à exigência de investimentos expressivos que envolvem o processo de inovação, os custos geralmente tornam-se muito altos para a concorrência adquiri-los, criando uma barreira contra a imitação.

De qualquer forma, a presença dessas disparidades envolvendo a utilização da inovação, e a diversidade de públicos-alvo, que buscam abordagens profissionais da nutrição vista sob óticas distintas, reforçam ainda mais a existência da customização e dos pontos de diferenças entre a abordagem profissional seguida, e justificam a formação de nichos nas mídias sociais. Porter (2004) reforça que parte dos pressupostos da diferenciação é a

exclusividade do produto ou serviço oferecido, e a personalização envolvida em toda sua cadeia de valor, e esta pesquisa verificou que, de fato, isso é uma preocupação das empresas estudadas.

4.2 RECURSOS E CAPACIDADES DAS EMPRESAS

Nesta seção, são apresentados os dados coletados, que se referem aos recursos e capacidades das empresas. Para isso, as perguntas das entrevistas foram formuladas para identificar os recursos individualmente, conforme a categorização de Barney e Hesterly (2015), sendo eles: a) financeiros; b) físicos; c) humanos e d) organizacionais. Durante as entrevistas, as participantes listaram os principais recursos das organizações, e, através da análise de dados, foi possível classificá-los conforme o seu potencial competitivo, ou seja, quanto ao seu valor, raridade e imitabilidade. O Quadro 6 apresenta os recursos identificados nas entrevistas e sua classificação com base na análise do seu potencial competitivo.

Em relação aos recursos financeiros, todas as entrevistadas alegaram que, em suas empresas, tais recursos são importantes e oriundos das próprias receitas obtidas pelos atendimentos e venda dos produtos digitais. Diante disso, baseando-se na análise do potencial competitivo dos recursos, observa-se que, nas empresas estudadas, esses recursos, apesar de valiosos, não são raros e inimitáveis. Apesar disto, em diversos momentos as entrevistadas pontuaram que o aperfeiçoamento profissional exige investimentos recorrentes, assim como a obtenção de equipamentos e tecnologias que auxiliem nos atendimentos. Em tempo, as participantes relataram que, para a construção de uma imagem de autoridade na profissão, a exposição de tais investimentos nas mídias sociais permite o reconhecimento dos clientes sobre tais pontos, o que pode impactar diretamente na competitividade das empresas.

Quanto aos recursos físicos, na teoria, um dos principais diferenciais entre empresas relaciona-se à localização (BARNEY; HESTERLY, 2015). No entanto, no caso em questão, todas as firmas localizam-se na região central da cidade de Maringá, impossibilitando uma avaliação da influência na competitividade. A estrutura física das clínicas mostrou-se valiosa. Em especial, no caso da Empresa 2, a infraestrutura abrange salas de avaliação física e de treinos, tornando-se um recurso valioso e raro. Da mesma forma, no caso da Empresa 6, a estrutura interna da clínica é adaptada para pessoas obesas, sendo um recurso valioso e raro, visto que essa estrutura foi observada apenas nessa empresa, uma vez que, o conforto do cliente é priorizado devido ao caráter terapêutico das consultas.

Ainda sobre os recursos físicos, quanto à tecnologia, conforme visto na literatura, o processo de inovação é um diferencial competitivo entre as empresas. Na Empresa 2, além do uso de *softwares*, que auxiliam na elaboração de cardápios, a empresa possui equipamentos tecnológicos, que tornam o processo de avaliação física mais preciso. A Empresa 2 possui a patente de um aplicativo próprio, de uso exclusivo dos pacientes, que contempla informações sobre o cardápio, agendamentos, treinos e evolução física. Tais recursos agregam valor para os clientes, tornando-se um diferencial competitivo importante, além de serem fonte de imitação custosa, justificando a atribuição de recurso valioso, raro e difícil de imitar.

Durante as entrevistas, as participantes ressaltaram que utilizam suas mídias sociais para comunicar sua *expertise*, e toda a relevância desse conhecimento na execução da sua profissão. Conforme ressaltado por Baia e Costa (2021), as ferramentas disponibilizadas no Instagram auxiliam na entrega de conteúdos, quebrando barreiras geográficas. Essa alegação foi confirmada ao constatar que, atualmente, todas as nutricionistas do estudo atendem pacientes de diversas regiões, de maneira remota, sendo que esses, usualmente, buscam atendimento após conhecer os perfis das empresas nas mídias sociais.

Os recursos humanos também são um dos responsáveis pela diferenciação entre empresas. Das empresas estudadas, três possuem funcionários que auxiliam nas rotinas

operacionais e no atendimento aos clientes, sendo este um recurso valioso. Quanto a expertise das nutricionistas, a análise dos recursos evidenciou que esse recurso é valioso e raro, pois todas as participantes possuem especializações ou *expertises* específicas que contribuem para o estabelecimento de nichos e públicos-alvo, possibilitando que as mesmas tornem-se autoridade em determinado assunto nas mídias sociais.

Quadro 6: Análise do potencial competitivo dos recursos das empresas investigadas

Empresa	Valiosos	Raros	Difícil de Imitar
1	Recursos Financeiros: Capital oriundo das atividades comerciais	NA	NA
	Recursos Físicos (Tecnológicos): <i>Softwares</i> de elaboração de cardápio		
	Recursos Humanos: Nutricionista com especialização em emagrecimento profundo. Secretária com habilidade de vendas		
2	Recursos Financeiros: Capital oriundo das atividades comerciais	NA	NA
	Recursos Físicos: Estrutura física da clínica contempla salas de atendimento nutricional, treino e de avaliação; Site próprio		
	Recursos Físicos (Tecnológicos): Balança de bioimpedância de alto custo; Ultrassom microfocado; Patente de um aplicativo próprio;		
	Recursos Humanos: Nutricionista com quatro especializações e mestrado; Gerente e sócio graduado e mestre em Educação Física, responsável pelas avaliações corporais.		
	Recursos Humanos: Dois educadores físicos responsáveis pela montagem dos treinos;	NA	
	Recursos Organizacionais: Cardápios, agendamentos e retornos realizados por aplicativo próprio. Pioneirismo em liderança tecnológica.		
	Recursos Organizacionais: Suporte via <i>Whatsapp</i> através de um número exclusivo		
3	Recursos Financeiros: Capital oriundo das atividades comerciais	NA	NA
	Recursos Humanos: Primeira nutricionista de Maringá especialista em nutrição holística; secretárias auxiliam em tarefas operacionais		
	Recursos Organizacionais: Pioneirismo na abordagem de nutrição holística em Maringá.		
4	Recursos Financeiros: Capital oriundo das atividades comerciais	NA	NA
	Recursos Físicos (Tecnológicos): Balança de bioimpedância de baixo custo; <i>software</i> de elaboração de cardápios		
	Recursos Humanos: Nutricionista experiente em modulação intestinal e em atendimento de gestantes		
5	Recursos Financeiros: Capital oriundo das atividades comerciais	NA	NA
	Recursos Físicos (Tecnológicos): Balança de bioimpedância de baixo custo		
	Recursos Humanos: Nutricionista especialista em doenças do gênero feminino e em problemas gastrointestinais		
6	Recursos Financeiros: Capital oriundo das atividades comerciais	NA	NA
	Recursos Físicos: Estrutura física da clínica adaptada para pessoas com sobrepeso		
	Recursos Humanos: Primeira nutricionista de Maringá especialista em nutrição comportamental		
	Recursos Organizacionais: Conversas diárias com pacientes via <i>Whatsapp</i> . Mantém poucos pacientes devido a personalização do atendimento		
	Recursos Organizacionais: Pioneirismo na abordagem de nutrição comportamental em Maringá.		
7	Recursos Financeiros: Capital oriundo das atividades comerciais	NA	NA
	Recursos Físicos (Tecnológicos): Balança de bioimpedância de baixo custo; <i>Software</i> de elaboração de cardápios		
	Recursos Humanos: Nutricionista especialista em doenças autoimunes. Sócio que realiza gerenciamento das mídias sociais.		

Fonte: Autores (2022)

No caso da Empresa 2, parte dos recursos humanos foram considerados valiosos, raros e difíceis de imitar. A empresa possui um quadro de funcionários composto por uma equipe multidisciplinar especializada, que aumenta o escopo de serviços fornecidos pela empresa, sendo este um recurso valioso e raro. Em tempo, a nutricionista responsável pela empresa é a

única mestra entre as entrevistadas, atuando há 13 anos no mercado, sendo que o gerente da empresa também é mestre em educação física e é responsável pelas avaliações físicas, evidenciando que esses recursos humanos são valiosos, raros e difíceis de imitar. Barney e Hesterly (2015) reconhecem que entre os ativos intangíveis de uma empresa, o capital humano e intelectual geralmente são os maiores responsáveis pela diferenciação entre as firmas. Arruda, Oliveira e Mariani (2014) reforçam que as capacidades também são de suma importância para mobilizar os recursos estrategicamente, conforme os objetivos da organização, e estas estão intrinsecamente relacionadas ao capital intelectual das empresas.

Com relação aos recursos organizacionais, a Empresa 6 apresentou recursos valiosos e raros, que contribuem para o processo de personalização do atendimento, ou seja, impactam na base de customização. A Empresa 2, por sua vez, apresentou recursos organizacionais valiosos, raros e difíceis de imitar, que também auxiliam na personalização do atendimento, porém são custosos de serem obtidos, pois exigem investimentos financeiros e uma equipe multidisciplinar. O controle de agendamentos e demais fluxos de atendimento são realizados através do aplicativo da empresa, que além de contribuir para a organização, proporciona a interação com o cliente, auxiliando na solução de problemas através da plataforma. As demais empresas não apresentaram recursos organizacionais valiosos, pois utilizam métodos tradicionais de organização e controle interno, como agendas físicas e aplicativos de texto.

Ainda sobre os recursos organizacionais, notou-se que as Empresas 2, 3 e 6 destacaram-se ao apresentarem a vantagem do pioneirismo, ou vantagem dos pioneiros (BARNEY; HESTERLY, 2015). Essa vantagem surgiu a partir do momento que as profissionais aproveitaram a oportunidade de fornecer um serviço inédito em seu campo de atuação. No caso da Empresa 2, o pioneirismo se relaciona à inovação tecnológica, como visto anteriormente, a empresa possui a patente de um aplicativo próprio, além de recursos tecnológicos difíceis de imitar. Quanto à Empresa 3 e 6, o pioneirismo surgiu a partir da especialização em nutrição holística e comportamental, respectivamente, que são duas abordagens que se diferenciam da nutrição convencional. Isso porque, não há prescrição de cardápios e geralmente os atendimentos acontecem através de sessões terapêuticas, que objetivam o autoconhecimento do paciente e não a prescrição de dietas e restrição alimentar.

4.3 POTENCIAL COMPETITIVO DOS RECURSOS E DAS EMPRESAS INVESTIGADAS

Após a avaliação dos recursos presentes nas firmas investigadas, observou-se que a Empresa 2, 3 e 6 possuem alguns recursos com potencial para a criação de VCS, conforme exposto no Quadro 6. Na Empresa 2, também foi verificada a existência de recursos heterogêneos difíceis de imitar, o que contribui para a imobilidade destes recursos, dois pressupostos importantes apontados por Barney e Hesterly (2015). As entrevistadas não expressaram intenções explícitas em investir em tecnologias, ao ponto de competirem diretamente com a Empresa 2, que é pioneira na inovação tecnológica no setor de nutrição em Maringá. É importante considerar que a VCS está condicionada às capacidades da empresa em gerenciar seus recursos de forma estratégica, logo, possuir um recurso difícil de imitar não necessariamente acarretará em vantagem sobre a concorrência (BARNEY; HESTERLY, 2015; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; RIBEIRO; SCHERER; SILVA, 2016; SUZIN; GONÇALO; GARRIDO, 2014).

Em tempo, a nutricionista responsável pela Empresa 2 está ciente que sua diferenciação é fortalecida por esses recursos e pretende manter-se investindo em inovação devido ao seu nicho e sua marca ser vinculada a tecnologia. Como sugerido por Ribeiro, Scherer e Silva (2016) e Suzin, Gonçalo e Garrido (2014), as empresas que disputam com recursos difíceis de imitar geralmente são empresas que adotam a diferenciação como abordagem estratégica. Conforme destacado no Quadro 6, com relação às Empresas 3 e 6, o

pioneirismo das firmas é decorrente do ineditismo quanto à especialização da nutricionista. Apesar do pioneirismo ser um recurso impossível de imitar, a especialização profissional em si, podem ser imitadas no médio prazo. Diante disto, a forma como estas empresas exploram este recurso influencia diretamente a aquisição e manutenção da VCS, corroborando o exposto por Barney e Hesterly (2015), que afirmam que uma má gestão pode inutilizar um recurso considerado altamente competitivo.

Com relação a análise do potencial competitivo das empresas, percebeu-se que, o pressuposto da heterogeneidade dos recursos, proposto por Barney e Hesterly (2015), é algo evidente nos grupos pesquisados. Conforme sustentado pelos autores, empresas do mesmo segmento podem possuir recursos e capacidades distintas e adquirir VC a partir disso. Entre as empresas pesquisadas, esse pressuposto foi evidenciado nos recursos humanos, onde a *expertise* das nutricionistas, amplamente comunicada através das mídias sociais, facilita o direcionamento dos clientes para escolher a profissional que atenda suas expectativas. Considerando a diversidade das abordagens profissionais neste meio, essa comunicação contribui para a captação de clientes distintos devido a essa identificação com os métodos e recursos utilizados pelas nutricionistas.

5 CONCLUSÕES

O objetivo desta pesquisa foi compreender como os recursos e capacidades, notadamente os tecnológicos, influenciam na estratégia de diferenciação de nutricionistas que atuam na cidade de Maringá. Para tanto, buscou-se identificar as BD e os recursos estratégicos empregados pelas empresas investigadas, além de avaliar o potencial competitivo desses recursos. A partir dos dados coletados e das análises realizadas, percebeu-se que, nas empresas participantes deste estudo, as bases mais importantes para a diferenciação são marketing de conteúdo e consumo, customização, pontos de diferença e capacidade de inovação. Observou-se que muitas destas bases se relacionam entre si e contribuem para o processo de construção de uma imagem de diferenciação, sendo exploradas através das mídias sociais. Por outro lado, na percepção das entrevistadas, a base relacionada à associação com outras empresas não se mostra relevante para o segmento.

Quanto aos recursos estratégicos, percebeu-se que, nas empresas estudadas, há uma diversidade de recursos. Quanto aos financeiros, a pesquisa mostrou que todos os recursos financeiros das empresas são oriundos das receitas obtidas a partir das vendas dos produtos e serviços, como consultas, comércio de *e-books* e grupos de emagrecimento. Em relação aos recursos humanos, todas as nutricionistas possuem pelo menos duas especializações e três empresas possuem funcionários para atendimento de clientes. No que diz respeito aos recursos organizacionais, o pioneirismo destaca-se em três empresas, uma na inovação tecnológica e duas na abordagem profissional, sendo que na maior parte das empresas os métodos de organização da rotina são feitos através de agendas físicas e anotações em blocos de notas. Os recursos físicos contemplam desde balança de alto valor, estrutura física para pacientes obesos até patente de aplicativo próprio. Em especial, ao considerar os recursos tecnológicos, as análises referentes às mídias sociais, evidenciaram que a ferramenta auxilia as empresas na captação e na comunicação com clientes. Além disso, contribuem para a divulgação da empresa e dos serviços fornecidos, e permitem que as nutricionistas destaquem a personalização que as empresas oferecem, sendo um recurso importante para o segmento.

Sobre a análise do potencial competitivo do recurso, os recursos considerados raros abrangem o capital intelectual das empresas estudadas, especialmente devido a formação e *expertise* das nutricionistas. Em tempo, a Empresa 6 também apresentou recursos físicos raros, devido a estrutura física da empresa, que é adaptada para pacientes obesos. Os recursos difíceis de imitar, por sua vez, destacaram-se os recursos físicos presentes na Empresa 2, que

contemplam a balança de bioimpedância de alto custo, ultrassom microfocado e a patente de um aplicativo próprio. Esses recursos contribuíram para a consolidação do pioneirismo em inovação tecnológica da empresa, sendo este um recurso organizacional difícil de imitar. Em tempo, a Empresa 2, enquadrando-se também nesta categoria os recursos humanos, pois a nutricionista é mestra e o gerente da empresa também é mestre e auxilia no processo de avaliação corporal. Quanto às Empresas 3 e 6 as mesmas são pioneiras na abordagem profissional, sendo este um recurso organizacional difícil de imitar. Apesar de constatada a importância das mídias, percebeu-se que número de seguidores não está diretamente relacionado às empresas que mais exploram as BD ou possuem recursos estratégicos, ou seja, não é um indicativo do potencial competitivo das empresas estudadas.

Quanto às limitações do estudo, devido às agendas das nutricionistas, as entrevistas foram realizadas remotamente através de videochamadas de *Whatsapp* e *Google Meet*, o que limitou uma constatação visual mais detalhada dos recursos. Outra limitação do estudo se deu devido ao fato de que foram apuradas informações somente das empresas, logo, a confirmação da percepção do cliente não foi considerada. Ademais, não foram analisados os resultados financeiros das empresas para avaliar a sua condição competitiva perante as concorrentes.

Para pesquisas futuras, sugere-se um estudo da percepção dos clientes quanto à diferenciação do serviço contratado no segmento de nutrição. Sugere-se, também, a realização de pesquisas sobre as abordagens profissionais seguidas pelas nutricionistas, para verificar como ocorre a competitividade dentro do segmento. Em tempo, sugere-se, ainda, a exploração de como os recursos estratégicos são organizados pelas empresas, a fim de avaliar se o potencial competitivo dos mesmos está sendo explorado para gerar vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

- ANDERSÉN, J. A relational natural-resource-based view on product innovation: the influence of green product innovation and green suppliers on differentiation advantage in small manufacturing firms. **Technovation**, v. 104, 2021.
- ARRUDA, D. O.; OLIVEIRA, G. M.; MARIANI, M. A. P. Competitividade do Sistema Produtivo do Turismo em Bonito/MS, a partir de uma Visão Baseada em Recursos. **Interações**, v.15, n.2, p.399-408, 2014.
- BAIA, L. M. S.; COSTA, R. B. A utilização do Instagram como ferramenta para empreendedoras negras. **Anagrama**, v. 15, n. 1, 2021.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. B; HESTERLY, W. S. **Strategic Management and Competitive Advantage: concepts and cases**. 5ª ed. 594 p. Pearson Education, 2015.
- BELANCHE, D. *et al.* Building influencers' credibility on Instagram: Effects on followers' attitudes and behavioral responses toward the influencer. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 61, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102585>
- CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CARVALHO, D. M.; PRÉVOT, F.; MACHADO, J. A. D. O uso da teoria da Visão Baseada em Recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração**, v. 49, n. 3, p. 506-518, 2014.
- CHAWLA, Y.; CHODAK, G. Social media marketing for businesses: Organic promotions of web-links on Facebook. **Journal of Business Research**, v. 135, p. 49-65, 2021.
- CFN. **Perfil das(os) nutricionistas no Brasil**. Conselho Federal de Nutrição. Disponível em: <http://pesquisa.cfn.org.br/>. Acesso em 27 jul. 2022.

DWIVEDI, Y. K. et al. Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. **International Journal of Information Management**, 2020.

HASEEB, M. et al. Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. **Sustainability**, v. 11, n. 14, p. 3811, 2019.

ISLAMI, X. et al. Does differentiation strategy model matter? Designation of organizational performance using differentiation strategy instruments—an empirical analysis. **Business: Theory and Practice**, v. 21, n. 1, p. 158-177, 2020.

JUNGES, V. C.; DAL-SOTO, F. Recursos e capacidades estratégicas como fontes de vantagem competitiva no Clube Arranca. **Revista Capital Científico Eletrônica**, v. 15, n. 1, p. 43-59, 2017.

KNUDSEN, E. S. et al. Stability in turbulent times? The effect of digitalization on the sustainability of competitive advantage. **Journal of Business Research**, v. 128, 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15 ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2018.

LAPERSONNE, A. H. The Hybrid Competitive Strategy Framework: A Managerial Theory for Combining Differentiation and Low-Cost Strategic Approaches Based on a Case Study of a European Textile Manufacturer. United Kingdom, 2017.

LI, F.; LARIMO, J.; LEONIDOU, L. C. Social media marketing strategy: definition, conceptualization, taxonomy, validation, and future agenda. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 49, n. 1, p. 51-70, 2021.

MARCHAND, A.; HENNING-THURAU, T.; FLEMMING, J. Social media resources and capabilities as strategic determinants of social media performance. **International Journal of Research in Marketing**, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.09.011>.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. Ed - Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RIBEIRO, F.; SCHERER, L. M.; DA SILVA, A. A. B. Visão Baseada em Recursos: estudo do impacto da crise financeira na heterogeneidade do desempenho das empresas brasileiras de capital aberto. **Revista Capital Científico-Eletrônica**, v. 14, p. 09- 24, 2016.

SEDALO, G.; BOATENG, H.; KOSIBA, J. P. Exploring social media affordance in relationship marketing practices in SMEs. **Digital Business**, 2021.

SEMUEL, H.; SIAGIAN, H.; OCTAVIA, S. The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 237, p. 1152-1159, 2017.

SILVA, V. B. Marketing digital como ferramenta estratégica e as oportunidades nas redes sociais. **E3-Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, v. 2, n. 1, p. 42-61, 2018.

SUPARNOH, S. et al. Peran Lama Usaha dalam Memediasi Pengaruh Kapabilitas Komunikasi Sosial Media Terhadap Kinerja Pemasaran Master. **Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan**, 2021.

SUZIN, J. B.; GONÇALO, C. R.; GARRIDO, I. L. A Mobilização de Recursos Estratégicos como Perspectiva de Análise de um Processo de Internacionalização: A Expansão da Azaleia para o Mercado Sul-Americano. **REGE Revista de Gestão**, v.21, n.1, p.83-102, 2014.

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long range planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

VAN DER BEND, D. L et al. Making sense of adolescent-targeted social media food marketing: a qualitative study of experts views on key definitions, priorities and challenges. **Appetite**, v. 168, 2021.