

## Recursos, bases de diferenciação e mídias sociais no setor de serviços: um estudo sobre a diferenciação entre nutricionistas em Maringá

*Strategic resources, bases of differentiation and social media: A study on the differentiation between nutritionists in Maringá city*

Marina de Souza Bastos<sup>1</sup> , Cleiciele Albuquerque Augusto<sup>2</sup> 

<sup>1</sup>Universidade Federal do Paraná (UFPR), Brasil, Mestranda em Administração (UFPR), e-mail: [marinasouzabastos@gmail.com](mailto:marinasouzabastos@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidade Estadual de Maringá (UEM), Brasil, Doutora em Administração (UFSC) com período sanduíche na Copenhagen Business School. Professora Adjunta no Departamento de Administração e do Programa de Pós-graduação em Administração (UEM), e-mail: [caaugusto@uem.br](mailto:caaugusto@uem.br)

### RESUMO

O objetivo deste artigo é compreender como os recursos, bases de diferenciação (BD) e mídias sociais podem construir uma abordagem estratégica baseada na diferenciação de nutricionistas. Para tanto, identificou-se as principais bases de diferenciação presentes no trabalho das nutricionistas investigadas, bem como os principais recursos das firmas selecionadas, a fim de analisar o seu potencial competitivo, com base em seu valor, raridade e imitabilidade. Metodologicamente, optou-se por uma pesquisa qualitativa e descritiva, envolvendo a realização de entrevistas semiestruturadas com sete nutricionistas mais seguidas no Instagram da cidade de Maringá. Os resultados evidenciaram que a principal base de diferenciação explorada é o marketing de conteúdo, bem como a customização dos serviços fornecidos. Quanto aos recursos, observou-se que os mais importantes são os recursos humanos e físicos, notadamente os tecnológicos. Em tempo, verificou-se que o pioneirismo pode contribuir para a vantagem competitiva das empresas investigadas, tanto em termos de liderança tecnológica, como pela abordagem profissional inédita. Conclui-se que as mídias sociais auxiliam na captação do cliente e na criação de públicos-alvo, além de auxiliarem na comunicação quanto a personalização dos atendimentos das nutricionistas, apesar do número de seguidores não estar diretamente relacionado à posse de recursos estratégicos e ao potencial competitivo das empresas.

Palavras-chave: Estratégia de diferenciação. VBR. Mídias Sociais

### ABSTRACT

The purpose of this article is to understand how resources, bases of differentiation (BD), and social media can build a strategic approach based on the differentiation of nutritionists. In order to do so, the main differentiation bases present in the work of the investigated nutritionists were identified, as well as the main resources of the selected firms, in order to analyze their competitive potential, based on their value, rarity, and imitability. Methodologically, qualitative and descriptive research was chosen, involving semi-structured interviews with the seven most followed nutritionists on Instagram in the city of Maringá. The results showed that the main differentiation base explored is content marketing, as well as the customization of the services provided. As for resources, it was observed that the most important are human and physical resources, especially technological ones. In time, it was found that pioneering can contribute to the competitive advantage of the investigated companies, both in terms of technological leadership and the unprecedented professional approach. It is concluded that social media help in attracting customers and creating target audiences, in addition to assisting in communication regarding the personalization of nutritionists' care, despite the number of followers not being directly related to the possession of strategic resources and the potential competitive of companies.

Keywords: Differentiation strategy. RVB. Social Media.

## **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 um relatório sobre o aumento no número de nutricionistas em atuação, onde o número de profissionais com registro ativo 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. Empresas que alcançam a diferenciação geralmente obtêm melhores resultados financeiros, pois produtos ou serviços diferenciados alcançam uma clientela 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 (DICKINSON, 2011). Por outro lado, pode ser ainda mais relevante conhecer o ambiente interno da organização, seus recursos e compreender como utilizá-los de forma adequada (BARNEY; HESTERLY, 2015; DICKINSON, 2011; JUNGES; DAL-SOTO, 2017). Nesse contexto, a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) aborda sobre o manejo dos recursos como fontes de vantagem competitiva, 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; PETERAF; BARNEY, 2003).

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; ANDERSÉN, 2021) dos profissionais que atuam com a promoção da saúde. Neste cenário, na tentativa de isolar a concorrência e conquistar a vantagem competitiva, é necessário possuir recursos e capacidades distintas (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 e capacidades estratégicos, notadamente os tecnológicos, 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 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, pode tornar-se uma realidade para as empresas que empregam estrategicamente tais recursos (HASEEB *et al.*, 2019; MARCHAND; HENNING-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**

Com o intuito de compreender como ocorre a diferenciação de uma empresa e como seus recursos e capacidades podem afetar sua competitividade, para embasar esta pesquisa, é necessário explorar as teorias que permeiam essa temática. Para isso, nesta seção, são apresentados os conceitos de estratégia de diferenciação, bem como da teoria da VBR, com foco na importância dos recursos, capacidades e sua relação com a competitividade.

### **2.1 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO**

Em cenários competitivos, há diversos fatores que influenciam nos resultados de uma empresa. Mudanças ocorridas no ambiente externo, em aspectos econômicos, legais ou surgimento de novas tecnologias, exigem flexibilidade e organização de seu ambiente interno, através da elaboração de estratégias e desenvolvimento de habilidades gerenciais e financeiras (DICKINSON, 2011).

Com o intuito de manter uma vantagem competitiva sobre a concorrência, as empresas podem utilizar-se de ações que contribuem para a aceleração desse processo. Porter (2004) elenca a estratégia de diferenciação, como uma das abordagens estratégicas genéricas que uma organização pode escolher para criar uma posição de defesa contra seus rivais. Nesse contexto, empresas que trabalham com estratégias baseadas na diferenciação geralmente estão focadas 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. Para isso, as empresas devem direcionar suas ações para singularizar cada processo da cadeia de valor, aumentando o valor percebido para o cliente (CHAWLA; CHODAK, 2021; KOTLER; KELLER, 2018; LAPERSONNE, 2017; PORTER, 2004). Isso significa que as empresas podem criar soluções criativas para diferenciar-se, pois não há uma lista pronta e definitiva que ensina esse caminho, sendo que o que determinará o sucesso da diferenciação será a sua capacidade de neutralizar ou reduzir as ameaças ambientais, dificultando a competição e tornando os produtos e serviços mais atraentes para os clientes (BARNEY; HESTERLY, 2015; CHAWLA; CHODAK, 2021; KOTLER; KELLER, 2018).

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).

Diante disto, é importante que as organizações entendam como desejam buscar essa diferenciação, considerando os recursos e habilidades que já possuem, e compreendendo que por vezes será necessário repensar em processos e técnicas em prol desse aprimoramento (JUNGES; DAL-SOTO, 2017). A existência de múltiplos caminhos para alcançar a diferenciação, criou um cenário favorável para várias investigações. Alguns pesquisadores, como Barney e Hesterly (2015) e Kotler e Keller (2018), buscaram compreender as formas como a empresa pode se diferenciar, originando as discussões sobre bases de diferenciação.

As bases de diferenciação estão relacionadas aos caminhos que uma empresa pode seguir visando a diferenciação. Essas bases podem abranger uma série de fatores, tais como

investimento em tecnologias (CARVALHO; LAURINDO, 2010; SEMUEL; SIAGIAN; OCTAVIA, 2017), personalização, forma como a marca é comunicada, controle dos principais fornecedores, redes de distribuição, entre outros aspectos (BARNEY; HESTERLY, 2015; KOTLER; KELLER, 2018; PORTER, 2004).

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 bases de diferenciação, identificando e selecionando aquelas que também podem ser empregadas na prestação de serviços, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 - Bases de diferenciação

<b>Bases de diferenciação</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autores</b>
<b>Associação com outras empresas</b>	Associação entre marcas visando agregar valor	Barney e Hesterly (2015); Kotler e Keller (2018)
<b>Atendimento e suporte</b>	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)
<b>Customização</b>	Personalização do serviço para atender demandas específicas	Barney e Hesterly (2015); Kotler e Keller (2018);
<b>Marketing de consumo e conteúdo</b>	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)
<b>Reputação</b>	Visão dos consumidores sobre a empresa	Barney e Hesterly (2015); Kotler e Keller (2018)
<b>Diferenciação baseada na imagem</b>	Exposição de imagens que buscam a atração ao atendimento às necessidades psicológicas dos clientes	Barney e Hesterly (2015); Kotler e Keller (2018); Silva (2018)
<b>Pontos de diferença</b>	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)
<b>Capacidade de inovação</b>	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: Adaptado de Barney e Hesterly (2015); Kotler e Keller (2018); Li, Larimo e Leonidou (2021); Marchand, Henning-Thurau e Flemming (2020) e Silva (2018).

Conforme exposto no Quadro 1, há múltiplas formas de uma empresa 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, atendimento, customização e associação com outras empresas.

Em suma, as bases de diferenciação apresentadas no Quadro 1 podem auxiliar na compreensão do que leva prestadores de serviços à diferenciação, sendo importante considerar que esses fatores exigem capacidades e habilidades dinâmicas, para serem utilizados adequadamente em prol da organização. Atuar dentro da estratégia focada em diferenciação exige não somente o conhecimento sobre os meios, mas dependem também dos recursos e capacidades empresariais, sendo que estes recursos devem ser exclusivos, ou minimamente raros e difíceis de imitar (BARNEY; HESTERLY, 2015; CAMARGO; FERNANDES, 2014; JUNGES; DAL-SOTO, 2017).

## 2.2 RECURSOS, CAPACIDADES E COMPETITIVIDADE

A VBR propõe a avaliação do ambiente interno das empresas, com a intenção de verificar como utilizar os recursos de maneira que eles auxiliem na obtenção de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2015; PETERAF; BARNEY, 2003). Contudo, por si só os recursos não produzem resultados, logo, as empresas necessitam utilizar suas capacidades para geri-los na implementação das estratégias organizacionais (BARNEY; HESTERLY, 2015; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014). Tais capacidades referem-se à habilidade de tornar os recursos um diferencial competitivo e alcançar 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. Nos recursos financeiros estão inclusas todas as fontes de dinheiro que a firma possui. Os recursos físicos são compostos por toda estrutura empresarial, incluindo tecnologias, maquinários ou escritórios. Entre os intangíveis da empresa, encontram-se os recursos humanos, que correspondem a toda a composição do capital intelectual da organização e inteligência humana, sendo geralmente os responsáveis pelos maiores diferenciais competitivos que uma empresa possui. Por fim, os recursos organizacionais são relativos a toda a organização coletiva empresarial, como a estrutura da organização e os seus sistemas de planejamento e controle, formais e informais, entre outros aspectos gerais à empresa (BARNEY; HESTERLY, 2015).

Dentro dos recursos organizacionais, outro fator que impulsiona a competitividade é a posse de recursos ou estratégias consideradas inéditas, que atribuem às empresas a vantagem do pioneirismo, e quando este é reconhecido e valorizado pelos clientes, torna-se um atributo de difícil imitação pela concorrência. Nesse cenário, as empresas geralmente identificam uma demanda do mercado e aproveitam essa oportunidade, sendo que as tais vantagens geralmente são originadas a partir da liderança tecnológica e 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 a segundo sobre a imobilidade dos recursos (BARNEY; HESTERLY, 2015; CAMARGO; FERNANDES, 2014; PETERAF, 1993). 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

<b>Quanto ao Valor</b>	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?
<b>Quanto a Raridade</b>	É um recurso controlado por um pequeno número de empresas concorrentes?
<b>Quanto a Imitabilidade</b>	As empresas sem esses recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo? 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 empresas consideradas inovadoras?

Fonte: Elaborado com base em Arruda, Oliveira e Mariani (2014); Barney e Hesterly (2015).

Nesse contexto, as empresas que verificarem que possuem recursos raros e não imitáveis tem mais chances de obter vantagem competitiva sustentável, desde que aconteça uma organização correta (CAMARGO; FERNANDES, 2014; 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; LIU; SUH, 2017; 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; LIU; SUH, 2017), além de que o uso estratégico da internet pode acelerar o processo de diferenciação (LI; LARIMO; LEONIDOU, 2021). Nesse âmbito, vale notar que as ferramentas disponíveis no mundo digital, especialmente aquelas vinculadas às mídias sociais, podem auxiliar no mapeamento do perfil dos clientes e, conseqüentemente, permitir que a empresa aja com assertividade no atendimento das necessidades dos consumidores (KNUDSEN *et al.*, 2021; LI; LARIMO; LEONIDOU, 2021; SILVA, 2018).

Algumas bases de diferenciação 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 uma equipe preparada para utilizá-las a favor dos negócios, e que estejam prontas para responder eventuais interações negativas e reclamações, além de viabilizarem a construção um relacionamento com o cliente (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 do negócio (BAIA; COSTA, 2021). Essas ferramentas também facilitam a compreensão do que os consumidores esperam da empresa e contribuem para o processo de escolha do consumidor sobre qual serviço ou produto contratará (DWIVEDI *et al.*, 2020; KNUDSEN *et al.*, 2021; LI; LARIMO; LEONIDOU, 2021; LIU; SUH, 2017; 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; LIU; SUH, 2017; 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 na cidade de Maringá, com a finalidade de verificar se o *Instagram* é utilizado pelos profissionais com fins estratégicos, como ferramenta de comunicação sobre diferenciação de serviços. Conforme exposto no estudo de Liu e Suh (2017), o Instagram serve como uma ferramenta de autopromoção, ditando modas, influenciando massas a partir da auto exposição daqueles que ditam o que é relevante, o que deve ser seguido, e qual estilo de vida é o melhor para ser adotado. Nesse sentido, a opção de escolher o *Instagram* para identificar potenciais influenciadores que utilizam a mídia social como captador de clientes, em um segmento como saúde e estética, que é o caso da nutrição, foi intencional, principalmente dado que para prestadores de serviços, as mídias sociais tornaram-se a melhor ferramenta de divulgação disponível (LIU; SUH, 2017).

Para realizar esta seleção, foi feita uma busca de nutricionistas que atendem em Maringá, no *Google*, em janeiro de 2022, e, após coletados os nomes, foi realizada uma consulta ao perfil no Instagram, no mesmo período. Para delimitar o objeto de estudo, foram excluídos do estudo nutricionistas que não realizam atendimento nutricional individualizado com clínica *in loco*. Essa delimitação deu-se pela necessidade de identificar os recursos das empresas, logo, os nutricionistas que atendessem exclusivamente online ou exclusivamente com venda de infoprodutos não se encaixavam no perfil do estudo. Após o mapeamento, foram selecionados os quinze perfis com mais seguidores na cidade de Maringá. Após contatos via *Instagram* ou *Whatsapp*, no mesmo período, sete empresas concordaram em participar da pesquisa, compondo o objeto de estudo desta investigação.

A partir dessa seleção foram realizadas entrevistas semiestruturadas, e, com a autorização das nutricionistas, foram gravadas pela pesquisadora. 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 bases de diferenciação, conforme explicitadas no Quadro 1. A terceira categoria contemplou questões referentes aos recursos, com o foco de analisá-los com base em seu valor, raridade e imitabilidade.

No Quadro 4 são apresentados os perfis das entrevistadas, aqui identificadas como Entrevistada N1, N2, N3, N4, N5, N6 e N7. As entrevistadas são do sexo feminino, possuem entre 26 à 43 anos e atuam na área de 3 à 13 anos. 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 à 26 mil seguidores. Estas e outras informações relativas ao perfil das entrevistadas estão detalhadas abaixo no Quadro 4.

Quadro 4 - Perfil das Entrevistadas

	Idade (anos)	Seguidores (mil)	Atuação (anos)	Especializações
N1	26	26,1	3	Epigenética; Modulação Intestinal; Nutrição Funcional e Emagrecimento Avançado
N2	33	21,2	13	Mestrado em Atividade Física e Saúde; Especialização em Tecnologia em Alimentos, Saúde Coletiva e Nutrição Comportamental
N3	33	15,6	12	Terapia Nutricional Avançada; Ciências Holísticas e Economia para a Transição; Medicina Antroposófica
N4	43	14,4	12	Nutrição Clínica e Esportiva; Fitoterapia aplicada à Nutrição Clínica; e Coach de Emagrecimento e Neurocoach
N5	36	13,2	13	Nutrição Esportiva; Nutrição e Metabolismo e Nutrição Funcional
N6	33	10,1	12	Nutrição Clínica e Funcional; Nutrição Comportamental
N7	35	10	11	Nutrição Clínica e Funcional; Nutrição Esportiva e Funcional

Fonte: Autores (2022)

No Quadro 5 foram apresentados os perfis das empresas, identificados como entrevistadas E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7. 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 5.

Quadro 5 - Perfil das Empresas

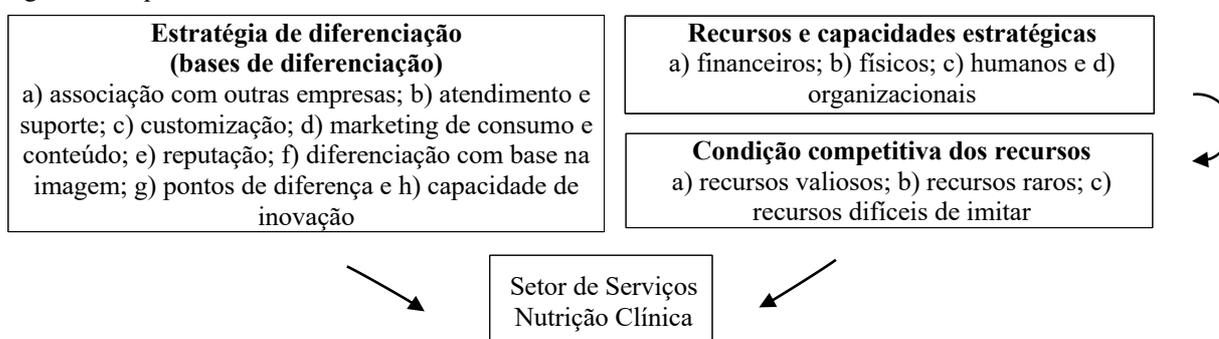
	Clínica	Serviços Fornecidos	Funcionários
E1	Própria	Consulta; Avaliação Corporal; <i>Ebooks</i>	1 Secretária
E2	Própria	Consulta; Avaliação Corporal e Treinos	1 Secretária; 2 Educadores Físicos e 1 Gerente
E3	Própria	Consulta, Mentorias e Infoprodutos	2 Secretárias
E4	Própria	Consulta e Grupo de Emagrecimento	Sem funcionários
E5	Própria	Consulta e Avaliação Corporal	Sem funcionários
E6	Própria	Consulta; Mentorias; Infoprodutos; Comércio de Chás.	Sem funcionários
E7	Coworking	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 bases de diferenciação, 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 bases de diferenciação como subcategorias: marketing de consumo e conteúdo, pontos de diferença, reputação, diferenciação baseada na imagem, capacidade de inovação, atendimento e suporte, customização e associação com outras empresas; 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 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Este tópico apresenta a análise dos dados coletados com base no referencial teórico construído e as análises seguem a estrutura proposta no esquema de análise, apontado pelas perguntas do roteiro de entrevista, seguindo a sequência do esquema de análise.

### **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 foram elaboradas para identificar as bases de diferenciação utilizadas pelas mesmas, conforme exposto no Quadro 1, 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), Lappersone (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 (ANDERSÉN, 2021; CHAWLA; CHODAK, 2021).

Com relação ao marketing de consumo e conteúdo, quando questionadas sobre o uso das redes sociais para fins profissionais, notou-se que o uso das mídias sociais também contribui para o processo de personalização e customização, que também são bases investigadas neste estudo. Todas as entrevistadas afirmaram que identificam a plataforma como uma ferramenta que auxilia na captação de clientes e na comunicação sobre como ocorre o trabalho desenvolvido por elas. 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 N7. Notou-se que, 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. Isso corrobora o exposto por Baia e Costa (2021), Belanche *et al.* (2021) de que a forma como os profissionais se comunicam nas mídias sociais atrai novos clientes, além de funcionar como uma 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 N7. Para tornar mais claro como essa comunicação da diferenciação ocorre nas mídias sociais, o Quadro 6 exemplifica quais são, em sua maioria, o público-alvo das empresas estudadas, de acordo com as entrevistadas.

Quadro 6 - Delimitação do público-alvo para produção de conteúdo nas mídias sociais

	Conteúdo / Público-alvo
E1	Emagrecimento e estética
E2	Emagrecimento potencializado pela tecnologia e a ciência
E3	Desdobramentos do nutrir envolvendo o corpo, alma e espírito
E4	Tratamentos para doenças do gênero como fertilidade e intestino
E5	Gestantes e estratégias para modulação intestinal
E6	Nutrição comportamental
E7	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, fato comprovado pela reputação positiva das mesmas. Esse aspecto é congruente ao indicado por Kotler e Keller (2018), Li, Larimo e Leonidou (2021), Marchand, Henning-Thurau e Flemming (2020) e Silva (2018), de 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.

Quanto a reputação, as entrevistadas alegaram que acreditam possuir uma boa reputação e que testificam isso através de *feedbacks* dos clientes e taxa de retorno dos mesmos, conforme exemplificado nos discursos das N1 e N4, 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 nas mídias sociais, da rotina e dos hábitos, 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 prestadores de serviços, a marca é a própria pessoa, 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 N5, 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 N7 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 que tem mais curtidas, mas de que forma isso vai contribuir para as pessoas adquirirem uma consulta? Então hoje eu vejo de uma forma diferenciada, tem que ter, mas a minha imagem tem que estar associada ao que eu estou falando”.

Em tempo, a entrevistada reforçou que as nutricionistas, em geral, são avaliadas quanto a 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 para os clientes e possíveis clientes, 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 proporcionar maior entendimento sobre a abordagem profissional utilizada. De acordo com as N6 “eu trago outras áreas além da nutrição no atendimento que eu vejo que outras nutricionistas não fazem, por exemplo, eu trago a constelação familiar, a análise corporal, a meditação e a terapia [...] então são diferenciais que eu trago para o consultório”, e pela N7 “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 participantes 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 N2 destacou a importância da inovação no setor como fonte de vantagem competitiva, relatando que a preocupação central da empresa visa fortalecer a imagem de “clínica especializada em análise de composição corporal” e que os altos investimentos em tecnologia se justificavam ao passo que a intenção é consolidar essa imagem para os clientes.

Além da avaliação corporal, a E2 criou 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”. De acordo com Carvalho e Laurindo (2010), Marchand, Henning-Thurau e Flemming (2020) e Samuel, Siagian e Octavia (2017) os investimentos em tecnologia são uns dos principais atrativos para novos clientes e são essenciais para empresas inovadoras. Em uma linha semelhante, Porter (2004) ressalta que empresas inovadoras geralmente são mais propensas a destacarem-se na aplicação da estratégia de diferenciação e 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. Seguindo essa linha de raciocínio, o Quadro 7 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, um dos principais aspectos considerados é a localização da empresa, que pode ser um diferencial competitivo importante (BARNEY; HESTERLY, 2015).

No entanto, verificou-se que, todas as firmas localizam-se na região central da cidade de Maringá, não sendo possível avaliar condição competitiva com base na localização. A estrutura física das clínicas também se mostrou valiosa. Em especial, no caso da E2, a infraestrutura, que abrange salas de avaliação física e de treinos, mostrou-se um recurso valioso e raro entre a concorrência. Da mesma forma, no caso da E6, a estrutura interna da clínica, com a presença de móveis adaptados para pessoas obesas, mostrou-se um recurso valioso e raro, visto que só foi verificado esse tipo de estrutura nessa empresa, sendo que o conforto do cliente é priorizado devido ao caráter terapêutico das consultas.

Ainda sobre os recursos físicos, no que se refere a tecnologia, evidenciou-se que, conforme visto nas bases de diferenciação, o processo de inovação é responsável por um diferencial competitivo entre as empresas. Na E2, 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 E2 também 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 para a empresa, 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 que antes eram custosas demais de serem ultrapassadas, auxiliando na captação de novos clientes. 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.

Quadro 7 - Análise do potencial competitivo dos recursos das empresas investigadas

	Valiosos	Raros	Difíceis de Imitar
E1	<b>Recursos Financeiros:</b> Capital oriundo das atividades comerciais	NA	NA
	<b>Recursos Físicos (Tecnológicos):</b> <i>Softwares</i> de elaboração de cardápio		
	<b>Recursos Humanos:</b> Nutricionista com especialização em emagrecimento profundo. Secretária com habilidade de vendas		
E2	<b>Recursos Financeiros:</b> Capital oriundo das atividades comerciais	NA	
	<b>Recursos Físicos:</b> Estrutura física da clínica contempla salas de atendimento nutricional, treino e de avaliação; Site próprio		
	<b>Recursos Físicos (Tecnológicos):</b> Balança de bioimpedância de alto custo; Ultrassom microfocado; Patente de um aplicativo próprio;		
	<b>Recursos Humanos:</b> Nutricionista com quatro especializações, mestrado e cursando graduação em Gastronomia; Gerente e sócio graduado e mestre em Educação Física, responsável pelas avaliações corporais.		
	<b>Recursos Humanos:</b> Dois educadores físicos responsáveis pela montagem dos treinos;		NA
	<b>Recursos Organizacionais:</b> Cardápios, agendamentos e retornos realizados por aplicativo próprio. Pioneirismo em liderança tecnológica.		
	<b>Recursos Organizacionais:</b> Suporte via <i>Whatsapp</i> através de um número exclusivo		
E3	<b>Recursos Financeiros:</b> Capital oriundo das atividades comerciais	NA	NA
	<b>Recursos Humanos:</b> Primeira nutricionista de Maringá especialista em nutrição holística; secretárias auxiliam em tarefas operacionais		
	<b>Recursos Organizacionais:</b> Pioneirismo na abordagem de nutrição holística em Maringá.		
E4	<b>Recursos Financeiros:</b> Capital oriundo das atividades comerciais	NA	
	<b>Recursos Físicos (Tecnológicos):</b> Balança de bioimpedância de baixo custo; <i>software</i> de elaboração de cardápios		
	<b>Recursos Humanos:</b> Nutricionista experiente em modulação intestinal e em atendimento de gestantes		
E5	<b>Recursos Financeiros:</b> Capital oriundo das atividades comerciais	NA	NA
	<b>Recursos Físicos (Tecnológicos):</b> Balança de bioimpedância de baixo custo		
	<b>Recursos Humanos:</b> Nutricionista especialista em doenças do gênero feminino e em problemas gastrointestinais		
E6	<b>Recursos Financeiros:</b> Capital oriundo das atividades comerciais	NA	
	<b>Recursos Físicos:</b> Estrutura física da clínica adaptada para pessoas com sobrepeso		
	<b>Recursos Humanos:</b> Primeira nutricionista de Maringá especialista em nutrição comportamental		
	<b>Recursos Organizacionais:</b> Conversas diárias com pacientes via <i>Whatsapp</i> . Mantém poucos pacientes devido a personalização do atendimento		
	<b>Recursos Organizacionais:</b> Pioneirismo na abordagem de nutrição comportamental em Maringá.		
E7	<b>Recursos Financeiros:</b> Capital oriundo das atividades comerciais	NA	NA
	<b>Recursos Físicos (Tecnológicos):</b> Balança de bioimpedância de baixo custo; <i>Software</i> de elaboração de cardápios		
	<b>Recursos Humanos:</b> Nutricionista especialista em doenças autoimunes. Sócio que realiza gerenciamento das mídias sociais.		

Fonte: Autores (2022).

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. 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 se tornem autoridade em determinado assunto nas mídias sociais.

No caso da E2, 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 E2, por sua vez, apresentou recursos organizacionais valiosos, raros e difíceis de imitar, que também auxiliam na personalização do atendimento, porém são mais 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, além da contribuição para a organização empresarial, o aplicativo proporciona a interação do cliente com a clínica, auxiliando na solução de problemas através da plataforma. As demais empresas do estudo 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 a E2, E3 e E6 destacaram-se ao apresentarem a vantagem do pioneirismo, ou vantagem dos pioneiros (BARNEY; HESTERLY, 2015). Essa vantagem emergiu a partir do momento que as profissionais aproveitaram as oportunidades de fornecer um serviço inédito em seu campo de atuação. No caso da E2, o pioneirismo está relacionado a inovação tecnológica, como visto anteriormente, a empresa possui a patente de um aplicativo próprio, além de recursos tecnológicos difíceis de imitar. Quanto à E3 e E6, 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 E2, E3 e E6 possuem alguns recursos com potencial para a criação de vantagem competitiva sustentável, conforme exposto no Quadro 8. Em tempo, na E2 verificou-se 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). Nas empresas investigadas, não foram verificadas intenções explícitas em avançar, em aspectos tecnológicos, ao ponto de competir diretamente com a E2, que é pioneira na inovação tecnológica no setor de nutrição em Maringá. É importante considerar que a vantagem competitiva sustentável está condicionada às capacidades da empresa em gerenciar seus recursos de forma estratégica, logo, possuir um recurso difícil de imitar não necessariamente acarretará vantagem sobre a concorrência (BARNEY; HESTERLY, 2015; CARVALHO; PRÉVOT; MACHADO, 2014; RIBEIRO; SCHRER; SILVA, 2016; SUZIN; GONÇALO; GARRIDO, 2014).

Como sugerido por Peteraf e Barney (2003), Ribeiro, Scherer e Silva (2016), Suzin, Gonçalves e Garrido (2014), as empresas que disputam com recursos difíceis de imitar geralmente são empresas que adotam a diferenciação como abordagem estratégica. Durante a entrevista, observou-se que a E2 tem ciência que sua diferenciação é fortalecida por esses recursos e que os gestores pretendem manter-se investindo em inovação devido ao seu nicho e sua marca ser

vinculada a tecnologia. No Quadro 8 foram destacados os recursos com potencial de gerar vantagem competitiva nas empresas investigadas.

Com relação às E3 e E6, o pioneirismo dessas firmas é decorrente da inserção de uma abordagem profissional, baseada em uma especialização das nutricionistas. Por outro lado, observa-se que, apesar do pioneirismo no oferecimento dessas abordagens ser um recurso impossível de imitar, as abordagens, em si, podem ser replicadas e imitadas, no médio prazo. Diante disto, destaca-se que a forma como estas empresas exploram este recurso influenciará diretamente na possibilidade de obtenção de vantagem competitiva sustentável, corroborando o exposto por Barney e Hesterly (2015), que alegam que uma má gestão pode inutilizar um recurso antes 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 adquirirem vantagem competitiva 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 retenção 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 bases de diferenciação 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, sendo que uma delas também é mestra e três empresas possuem funcionários para atendimento de clientes. No que diz respeito aos recursos organizacionais, destaca-se o pioneirismo de três empresas, uma na inovação tecnológica e as outras 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. No caso dos recursos físicos contemplam desde balança de clínicas com estrutura física para pacientes obesos, bioimpedância de baixo custo 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. Ainda sobre os recursos raros, 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 E2, 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 E2, enquadrrou-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 as E3 e E6 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 bases de diferenciação 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 e ao contexto da pandemia do coronavírus, as entrevistas foram realizadas de forma remota 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, visando verificar como ocorre a competitividade dentro desses nichos. 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, p. 102254, 2021.

<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102254>

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. <https://doi.org/10.1590/S1518-70122014000200017>

BAIA, L. M. S.; COSTA, R. B. A utilização do Instagram como ferramenta para empreendedoras negras: uma análise dessa realidade em São Luís do Maranhão. **Anagrama**, v. 15, n. 1, 2021. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-1689.anagrama.2021.187316>

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

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

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>

CAMARGO, V. V.; FERNANDES, K. R. A busca da vantagem competitiva sustentável no mercado audiovisual. **XI SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2014.

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. <https://doi.org/10.5700/rausp1164>

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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.020>

CFN. **Perfil das(os) nutricionistas no Brasil**. Conselho Federal de Nutrição. <http://pesquisa.cfn.org.br/>

DICKINSON, V. Cash flow patterns as a proxy for firm life cycle. **The Accounting Review**, v. 86, n. 6, p. 1969-1994, 2011.

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. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>

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. <https://doi.org/10.3390/su11143811>

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. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11648>

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. <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20170003>

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, p. 360-369, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.008>

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. **Doctoral dissertation**, The University of Manchester, 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. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00733-3>

LIU, R.; Suh, A. Self-branding on social media: An analysis of style bloggers on Instagram. **Procedia Computer Science**, v. 124, p. 12-20, 2017. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.12.124>

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>

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. **Managerial and decision economics**, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

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. [10.5935/2177-4153.20160010](https://doi.org/10.5935/2177-4153.20160010)

SEDALO, G.; BOATENG, H.; KOSIBA, J. P. Exploring social media affordance in relationship marketing practices in SMEs. **Digital Business**, 2021. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100017>

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. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.171>

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. <https://doi.org/10.37366/master.v1i1.159>

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.

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. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2021.105691>