


## Casos para Ensino:

# Team Nogueira: Invasão do Mixed Martial Arts no Universo Fitness


## Team Nogueira: Invasion of Mixed Martial Arts in the Fitness Universe




**Rafaela Barbosa Ferreira dos Santos<sup>1</sup>**

 <https://orcid.org/0000-0002-3320-7353>


**João Guilherme Barbosa de Amorim<sup>2</sup>**

 <https://orcid.org/0000-0002-9270-2901>

**Flavia d`Albergaria Freitas<sup>2</sup>**

 <https://orcid.org/0000-0003-4870-2864>

**Victor Manoel Cunha de Almeida<sup>2</sup>**

 <https://orcid.org/0000-0002-4433-0787>

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, IAG - Escola de Negócios da PUC Rio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil<sup>1</sup>

Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, Brasil<sup>2</sup>

## Introdução

O relógio marcava quase nove horas da noite do dia 13 de novembro de 2015, uma típica sexta-feira de primavera no Rio de Janeiro. O característico odor de suor dominava o ambiente. “Quanto tempo até eu me acostumar com esse cheiro sem estar treinando?” – Pensou o faixa-preta de *Jiu-Jitsu*, Sergio Lyra. Quando aceitou a proposta para ser *Chief Executive Officer* (CEO - Diretor Executivo) da *Team Nogueira*, um ano antes, Sergio sabia que enfrentaria um dos mais instigantes desafios de sua carreira: redesenhar o modelo de franquias e promover o crescimento sustentável da *Team Nogueira*, academia de Artes Marciais Mistas (MMA, do inglês Mixed Martial Arts), dos irmãos Rodrigo Minotauro e Rogério Minotouro.

Mesmo identificando a procura dos públicos feminino e infantil, além do tradicional público jovem e masculino, e buscando formas de atender aos seus apelos, o número de adesões já apresentava sinais de declínio e a perda de clientes era expressiva. A oferta e a diversificação das atividades não foram suficientes para fidelizar o público que buscava o condicionamento e a boa forma física, não necessariamente aderindo às lutas.

Por dispor de dois dos nomes mais conhecidos do MMA brasileiro e talvez do mundo, o executivo sabia que o crescimento da rede ainda estava muito ligado ao crescimento do MMA como modalidade esportiva. O *Ultimate Fighting Championship* (UFC) maior organização do setor, não vinha poupando esforços para tornar o MMA um esporte de massa, transpondo o nicho de praticantes de artes marciais. Entretanto, o processo de popularização da modalidade no Brasil já começava a dar sinais de desaceleração: o próprio UFC havia decidido reduzir para quatro o número de eventos no Brasil em 2016 e a Rede Globo estava remodelando o *reality show The Ultimate Fighter* (TUF), produzido em parceria com a organização, que vinha dando sinais de desgaste e, conseqüentemente, perdendo audiência (Dehò, 2015).

## Antecedentes

### Histórico do MMA no Brasil e no mundo

As origens do MMA contemporâneo (ou Vale Tudo, como era chamado inicialmente) remetem à década de 1990, quando membros da família Gracie se estabeleceram em Los Angeles, nos EUA, com o objetivo de iniciar a expansão internacional do *Jiu-Jitsu*, ou, como ficou posteriormente conhecido, *Brazilian Jiu-Jitsu* (BJJ). Com o objetivo de mostrar a superioridade da arte marcial sobre as demais, foi criado o campeonato *Ultimate Fighting Championship* (UFC), no qual não havia regras ou separação por categorias de peso, implicando em lutas por sistema eliminatório até que um campeão fosse consagrado. As primeiras edições do torneio, vencidas pelo brasileiro Royce Gracie, foram um sucesso, tanto em termos de vendas de *Pay Per View* (PPV), quanto na venda de ingressos para os eventos (Matos, 2012).

Entretanto, o sucesso das primeiras edições provocou também reações negativas por parte do público americano, especialmente devido à violência e à brutalidade das lutas. O senador do estado do Arizona John McCain, que transformou a luta contra o UFC em uma de suas principais plataformas políticas, conseguiu banir o MMA em praticamente todos os estados dos Estados Unidos, removendo o evento da grade de programação de 90% das operadoras de TV, o que logo começou a sufocar o evento financeiramente. Discordando da necessidade de novas regras para o campeonato, Rorion Gracie, fundador e principal idealizador da competição, vendeu sua parte na sociedade do UFC para a Zuffa, empresa pertencente à família Fertitta, que havia feito fortuna como proprietária de cassinos em Las Vegas (Gross & Thielman, 2016).

Após ser adquirido pela Zuffa e presidido por Dana White, ex-lutador e empresário do boxe, o UFC teve o formato de competição e as regras vigentes completamente reformulados. Além da criação de regras mais amigáveis ao público, proibindo alguns golpes mais traumáticos, o estabelecimento de *rounds* com limite de tempo fez com que o evento voltasse a ser aceito pelas comissões atléticas estaduais (que liberam ou proíbem sua realização) e retornasse às grades de programação televisiva (Meltzer, 2013). Posteriormente, a Zuffa adquiriu o evento japonês *Pride Fighting Championship*, seu principal rival no mundo, e criou o *reality show The Ultimate Fighter* (TUF), no qual alguns lutadores iniciantes, confinados em uma casa, treinavam juntos e competiam entre si por um contrato com a UFC. O público respondeu de forma positiva ao programa, que foi um sucesso de audiência e contribuiu para aproximar os lutadores do expectador médio - não praticante de artes marciais (Fowlkes, 2018).

No entanto, apesar do crescimento da modalidade no mundo, o público brasileiro não demonstrou interesse imediato na modalidade, mesmo com a presença de atletas brasileiros cuja carreira era consolidada em todo o mundo. O esporte manteve-se limitado por anos a praticantes de artes marciais, que recorriam ao *pay-per-view* ou à internet para assistir os campeonatos de Vale Tudo.

Este cenário mudou rapidamente na década de 2010, especialmente após a realização do UFC 126, em 2011, no qual os dois lutadores brasileiros mais populares se enfrentaram, naquela que foi vendida como **A Luta do Século**. Anderson Silva, que nocauteou rapidamente Vitor Belfort, tornou-se instantaneamente uma celebridade nacional, passando a chamar a atenção da grande mídia, o que contribuiu para que ele assinasse múltiplos contratos publicitários (Casado & Meyge, 2011).

No período imediatamente após a Luta do Século, o MMA passou a ocupar posição de destaque no noticiário esportivo do país. As lutas dos principais lutadores brasileiros começaram a ser transmitidas pela Rede Globo, que também assinou um acordo com o UFC para a produção nacional do *reality show The Ultimate Fighter*. O TUF estreou em março de 2012, sendo transmitido logo após ao Fantástico, programa semanal de variedades da emissora, que ocupa posição de destaque na programação da emissora desde 1973. Como gostavam de repetir os lutadores e executivos do UFC, o MMA era de fato o esporte que mais crescia no mundo (SporTV.com, 2012).

No entanto, esse pico de popularidade da modalidade no Brasil logo teve fim. Anderson Silva, até então o campeão mais antigo da organização, foi derrotado duas vezes para Chris Weidman em 2013, perdendo o cinturão, e foi pego no exame antidoping em 2015, que acusou a presença de metabólitos de drostanolona e androsterona em seu exame de sangue, o que o depôs do posto de ídolo nacional, diminuindo consequentemente o interesse geral pelo esporte (Matos, 2015). Além disso, a geração de lutadores brasileiros vivia um momento de entressafra, dado que a maior parte dos atletas mais conhecidos pelo grande público, como Minotouro, Lyoto Machida, Wanderlei Silva e Vitor Belfort estavam em fase final de suas carreias, deixando de ocupar um papel de protagonismo (Combate.com, 2014).

De acordo com a pesquisa da Nielsen Sports, o MMA havia se consolidado como o terceiro esporte preferido no Brasil, com 6,2% de participação, mas ainda bem distante dos líderes futebol (67,9%) e vôlei (23,9%). O estudo também apontou uma diminuição no ritmo de crescimento da modalidade. Se em 2012, o avanço foi de 184%, em 2013, o crescimento não passou de 14,8%. Otávio Carvalho, analista da Nielsen Sports, acreditava que o UFC passaria por um período de estabilização (Jankavski, 2016). Este momento de desaceleração foi sentido também nas audiências dos eventos. Todas as 10 maiores audiências das edições do UFC transmitidos pelo Canal Combate foram anteriores a 2014. Os números do Ibope mostravam que a quarta temporada do TUF teve aproximadamente metade da audiência da primeira, quando o programa chegou a atingir quase 60% de *share* entre os televisores ligados no horário. Rumores indicavam inclusive, que a Globo negociava o cancelamento da quinta edição do programa, que estava prevista para 2016 (Carrano, 2016).

## Os irmãos Nogueira – (ACAD, 2014)

Nascidos em 2 de junho de 1976 na cidade de Vitória da Conquista (BA), os gêmeos Antônio Rodrigo Nogueira (conhecido como Minotauro) e Antônio Rogério Nogueira (Minotouro) tiveram desde cedo um contato próximo com o mundo das atividades físicas. Filhos de pais donos de uma academia de ginástica, os irmãos iniciaram a prática de artes marciais aos 4 anos de idade, desenvolvendo também a habilidade na prática de outras modalidades esportivas e vivência no ramo de *fitness*.

Os irmãos praticaram com destaque diversas artes marciais ao longo da vida: enquanto Minotauro destacou-se no Jiu-Jitsu, chegando a ser campeão pan-americano, Minotouro teve no boxe sua modalidade preferida, conquistando a medalha de bronze nos jogos Pan-americanos do Rio de Janeiro, em 2007. Depois de migrarem para o Vale Tudo, competiram nos maiores eventos da modalidade, como o UFC, PRIDE, *Affliction* e *Jungle Fight*.

Competindo na categoria peso pesado, Minotauro é considerado um dos maiores nomes da história do esporte. Foi campeão interino dos pesos pesados do UFC, campeão do *World Extreme Fighting* (WEF), campeão do *Rings* e campeão peso pesado do PRIDE, sendo o único lutador na história a ter conquistado o cinturão dos pesos pesados nas duas organizações mais prestigiosas do esporte: UFC e PRIDE. Aposentado desde setembro de 2015, o lutador continua como uma das figuras mais carismáticas e conhecidas do mundo das lutas, atuando como embaixador do UFC no Brasil, colunista do jornal Extra, comentarista do canal Combate e dedicando-se a promover a marca *Team Nogueira*.

Minotouro, apesar de igualmente talentoso, teve uma trajetória menos frutífera. Lidando com muitas e repetidas lesões ao longo de toda a carreira, nunca teve a oportunidade de demonstrar todo seu potencial - fez somente 28 lutas, em comparação com as 46 do irmão. No entanto, competindo na categoria meio-pesado, lutou nos principais ringues do planeta e enfrentou alguns dos maiores nomes do esporte, como Kasushi Sakuraba, Alistair Overeem, Dan Henderson e Maurício Shogun. Ainda na ativa, Minotouro utilizava a sede da *Team Nogueira* como principal base de treinamento.

## Histórico da Team Nogueira

Inaugurado em 2008 no bairro carioca do Recreio dos Bandeirantes, Zona Oeste da cidade, como um centro de treinamento para lutadores profissionais, a primeira unidade da *Team Nogueira* pode ser considerada o primeiro passo para a criação da rede. Apesar de ter sido inicialmente voltada para atletas de alto rendimento, o acelerado aumento da popularidade do MMA no Brasil fez com que os irmãos logo notassem que eles estavam diante de uma oportunidade. “Era comum termos vários garotos assistindo nossos treinos e no final eles sempre perguntavam o que era preciso para treinar ali também”, conta Rogério, o irmão mais novo.

A decisão de abrir as portas para um público mais amplo concretizou-se em 2009, no entanto, a adaptação necessária para atender às demandas de um público leigo não foi tão rápida: ao final de 2010, a academia contava com 89 clientes. Somente em 2011, com a entrada do sócio Eric Lobão, dono de outras academias e consultor de gestão de *fitness*, a profissionalização da gestão e a adoção de um conceito mais amplo, calcado não somente nas lutas, mas no equilíbrio e bem-estar, é que o negócio começou a dar os resultados esperados, atingindo a marca de 600 clientes.

O passo seguinte, após a consolidação da primeira unidade, foi o desenvolvimento do modelo de franquias, que teve seu primeiro resultado tangível em 2012, quando foi inaugurada a primeira unidade franqueada. A partir de então, observou-se um crescimento acelerado, aproveitando a visibilidade do esporte e de seus dois sócios ilustres. Em 2015, a rede de academias *Team Nogueira* era composta por 42 unidades no Brasil – 32 inauguradas e 10 em fase final de construção – uma em Dubai, e tinha como meta fechar 2016 com 100 unidades e 20 mil clientes. “Acho que já somos mais

empresários do que lutadores e em breve vamos ter que escolher uma das atividades como profissão”, contou o irmão mais velho, pouco antes de fazer sua última luta profissional.

### Modelo atual de franquias

Apesar do elo natural com as artes marciais, a *Team Nogueira* passou a extrapolar o universo das lutas, buscando atrair um público mais amplo, composto por pessoas de todas as faixas-etárias e gêneros. “Uma de nossas mascotes na unidade Recreio é a Dona Leila, que já passou dos 60 anos em plena forma. Ela é famosa na academia. Não tem quem não a conheça e admire. Esse é o nosso público: a família, pessoas comuns que treinam juntas”, conta Rogério.

Contratado para estruturar e ampliar o escopo do modelo de negócio da *Team Nogueira*, que inicialmente ainda estava mais próximo de um centro de treinamento de lutas do que de uma academia, Sérgio havia desenvolvido as três novas opções de franquias, oferecidas desde o início de 2015 e que consideravam os diferentes perfis de investidores e dos mercados onde cada uma seria situada: (a) o TN Studio, formato mais simples, composto basicamente de uma recepção, sala de lutas e sala com equipamentos para treinos físicos; (b) o TN Gym, além da estrutura básica do TN Studio, incorpora uma área maior com uma série de equipamentos de musculação e exercícios aeróbicos, um octógono e uma sala extra para outras atividades aeróbicas não relacionadas às lutas; (c) por fim, o TN Flag conta com toda a estrutura da TN Gym, no entanto, com uma área maior e mais espaço para a realização de cada atividade.

O investimento necessário para abrir uma unidade varia entre R\$ 180 mil e R\$ 2 milhões de reais, dependendo da opção desejada. Na Tabela 1 estão sintetizadas as principais informações disponibilizadas aos interessados em abrir uma franquia.

Tabela 1

#### Informações para Investidores

Informações	TN Studio	TN Gym	TN Flag
Taxa de licenciamento	R\$ 20 mil	R\$ 30 mil	R\$ 40 mil
Investimento estimado	R\$ 180 - 250 mil	R\$ 1 – 1,5 mi	R\$ 1,9 – 2 mi
<i>Royalties</i>	7%	7%	7%
<i>Royalties</i> mínimo	R\$ 2,5 mil	R\$ 2,5 mil	R\$ 2,5 mil
Taxa de propaganda	1%	1%	Isento
Lucratividade estimada	15 – 18%	15 – 18%	15 – 18%
Faturamento estimado	R\$ 70 mil	R\$ 130 mil	R\$ 200 mil

**Nota.** Fonte: Adaptado de *Team Nogueira Profissional*. (n.d.). *Excelência em treinamento de artes marciais*. Recuperado de <https://experimente.teamnogueira.com.br/licencas-team-nogueira>

Os principais diferenciais trabalhados pela rede são a marca mundialmente conhecida, o investimento inicial equivalente ao de uma academia comum, a existência de outras fontes de receita, como a *Minotauro Store*, o projeto arquitetônico e visual completos, o *software* gerencial integrado e a possibilidade de utilização de atletas consagrados na atividade de alunos.

### Metodologias exclusivas

Em linha com o novo conceito mais amplo empregado pela rede, foram criados dois programas exclusivos, buscando aliar a essência da TN, isto é, as artes marciais, com conceitos de *fitness* mais relacionados ao bem-estar e ao equilíbrio do corpo: o *Ladies Camp* e o *TN Kids*.

1. **Ladies Camp** - Programa exclusivo para mulheres desenvolvido a partir de um programa de treinamento militar norte-americano, mesclado com técnicas de exercícios funcionais e das artes marciais sem contato, realizado com acompanhamento nutricional e avaliação de composição corporal. Seus principais benefícios são auxiliar no emagrecimento e desenvolver tónus musculare a agilidade, flexibilidade e coordenação, dado que se trata de um exercício com forte exigência cardiorrespiratória. “Muitas mulheres que gostam de luta, preferem esse tipo de trabalho por não ter confronto. E, como preparo um circuito com várias atividades, a nossa rotina não é repetitiva” – conta o professor Roberto Vicente Gomes, da academia *Team Nogueira Cachambi*.
2. **Team Nogueira Kids** - Programa estruturado levando em consideração as particularidades do desenvolvimento físico ocorrido na infância, o TN *Kids* busca articular as dimensões física, motora, cognitiva e afetiva em um único programa de exercícios oferecendo modalidades como Muay Thai, Karatê, Judô, Jiu-Jitsu e Cross Kids Combat. Esse programa foi criado com o objetivo de introduzir a essência das artes marciais às crianças com idades entre 4 e 13 anos. Espera-se, por meio do uso de técnicas de Judô, Muay Thai e Jiu-Jitsu, repassar a filosofia oriental, onde prevalece a disciplina e o respeito ao outro e a si próprio.

## O mercado de academias

Historicamente, o mercado de *fitness*, tanto de academias generalistas, quanto de lutas, era majoritariamente composto por empreendedores individuais, normalmente professores de educação física que decidiram abrir o próprio negócio, com diferentes graus de planejamento, estrutura e, naturalmente, sucesso. Especificamente no universo das artes marciais, eram comuns academias focadas em uma única modalidade, como o Jiu Jitsu, Boxe, Caratê etc., portanto, tratando-se de um mercado muito pulverizado e marcado pelo amadorismo, entretanto, desde meados dos anos 2000 e, mais intensamente após 2010, o cenário começou a mudar. Com o aumento da demanda, observou-se uma tendência de consolidação no setor, como o surgimento de redes com atuação nacional e a atração de investidores institucionais – fundos de investimento.

Em 2015 estimava-se que existiam aproximadamente 31 mil academias espalhadas pelo país, que atendiam a 7,6 milhões de clientes. O faturamento do setor em 2014 foi de US\$ 2,4 bilhões (ou R\$ 5,75 bilhões), segundo dados da *International Health, Racquet & Sportsclub Association* (IHRSA) (Bertão, 2016). Dessa forma, o mercado brasileiro de academias de ginástica despontava como o segundo maior do mundo, ficando entre os Estados Unidos e o México. Além disso, apesar do tamanho, as perspectivas de crescimento eram positivas. Enquanto a penetração no mercado brasileiro de academias era de 4%, nos Estados Unidos essa taxa era de 14% e, em Nova York, era de 33%. Com isso, executivos do setor acreditavam que ainda havia bastante espaço para crescer (ACAD, 2015).

No entanto, nem tudo eram flores, haja vista que, além da crise econômica que assolava o país como um todo, havia alguns desafios específicos: a oferta de novas academias era maior do que a demanda – o país era o segundo do mundo em termo de estabelecimentos e o quarto em número de clientes matriculados, mas somente o décimo em faturamento. Isso porque, o *ticket* médio era muito baixo, especialmente se comparado com países desenvolvidos. Assim, executivos do setor, como Richard Bilton, Presidente da Companhia Atlética, previam um número recorde de academias com problemas financeiros e até mesmo falências e fechamentos, a exemplo do que já vinha ocorrendo no Brasil em outras áreas, isso porque o crescimento do número de oferta de academias era maior que o da demanda de clientes. Outros, como Gustavo Borges, sócio da rede homônima e membro do Conselho Executivo do IHRSA, avaliavam que o mercado *fitness* passaria por uma consolidação tal qual o mercado americano já havia passado. Essa consolidação poderia ser provocada por investidores institucionais– nacionais ou estrangeiros. Até 2015, o mercado brasileiro de academias já havia experimentado duas transações com investimentos dessa natureza, que foram o Fundo Pátria na Bio Ritmo e o banco BTG Pactual no Grupo *BodyTech* (ACAD, 2015).



## Principais concorrentes – (ACAD, 2015)

Apesar de se tratar de um mercado ainda bastante fragmentado, dadas as dimensões geográficas do país e o baixo nível geral de profissionalismo, o universo *fitness* conta com algumas redes bastante estruturadas e que tem buscado rápido crescimento nos últimos anos:

1. Companhia Atlético - Grupo fundado em 1985, atualmente com 18 unidades – todas próprias - em 13 cidades, nas 5 regiões do país. Seu perfil é familiar, servindo a todas as faixas-etárias, portanto, com uma grande diversidade de atividades oferecidas e uma média de 4 mil m<sup>2</sup> de área construída por unidade. Mensalidade média: 300 reais.
2. Grupo *BodyTech* – Fundado em 2006, aposta em um elevado nível de serviço como principal diferencial no mercado. Como dependia de um número mínimo de clientes de alta renda para abrir uma academia, a empresa ficava limitada a poucas cidades. Com isso, lançou em 2012 uma segunda marca, a *Fórmula*, que tem um posicionamento de preços mais baixos e mira municípios com mais de 200 000 habitantes. Atualmente, o grupo conta com 98 unidades, sendo 45 unidades *BodyTech*, 50 unidades da *Fórmula* – 30 delas franquias - e três operações em clubes sociais. Mensalidades: 230 – 630 reais para a *BodyTech* e 100 reais para a *Fórmula*.
3. Grupo Bio Ritmo (*Bio Ritmo* e *Smart Fit*) – O Grupo Bio Ritmo iniciou sua trajetória em 2006 como uma rede voltada para o público de alta renda de São Paulo, situando suas primeiras unidades próximas aos principais bairros. Ao perceber que a cidade estava saturada de academias de luxo, foi idealizado o modelo da *Smart Fit*, que tinha como proposta tornar a prática de atividade física acessível para todos por meio de uma estrutura enxuta e preços muito competitivos – na faixa de R\$ 60. Atualmente, o grupo conta com 29 unidades da *Bio Ritmo* e 267 unidades da *Smart Fit* em todo o país, além do México, Chile e República Dominicana. Mensalidade média: 209 – 439 reais para a *Bio Ritmo* e 49,90 – 79,90 reais para a *Smart Fit*.
4. Alta Energia – Composta por 30 unidades em cinco estados, o Grupo Alta Energia aposta em um modelo de gestão padronizado e eficiente. São oferecidos três formatos diferentes de franquias: (a) a Academia Alta Energia *Fit*, que possui baixo custo operacional em uma estrutura dedicada à musculação; (b) o Sistema de Treino 30' *Extreme Fit*, que é composto por aulas rápidas e intensas, objetivando resultados de curto prazo; e (c) o *Studio de Personal by* Alta Energia, que tem o foco em um treinamento mais individualizado, contando com modalidades como pilates e treinamento funcional. Mensalidade média: 200 reais.
5. Academia Runner – Uma das pioneiras do conceito de *Full-Service*, que oferece uma ampla gama de opções de modalidades, a Runner teve sua primeira unidade inaugurada em 1986, na cidade de São Paulo. Desde então, a rede cresceu, passando a ser composta por 19 unidades licenciadas por todo o Brasil. Mensalidade média: 279 reais.
6. Academia Gustavo Borges – Inaugurada em 2002, pelo medalhista olímpico que dá nome ao grupo, a Academia Gustavo Borges tem sua ênfase em modalidades aquáticas, apesar de não estar limitado a elas. O grupo é composto por 5 academias situadas em São Paulo e no Paraná, contando ainda com mais de 150 academias que utilizam a metodologia da empresa. Mensalidade média: 178 reais.

## Refletindo Sobre o Futuro

Sergio levantou-se de sua mesa, desceu de seu escritório e foi até o ringue central, onde Anderson Silva, ex-Campeão do peso médio do UFC, e Ronaldo Jacaré, possível desafiante ao título da mesma categoria de peso, finalizavam uma sessão de *sparring* sob os olhares atentos dos treinadores, outros atletas e alunos. Era realmente um privilégio contar com tantos nomes relevantes

concentrados na mesma equipe. “Devemos ter a maior concentração de estrelas do MMA brasileiro dividindo esse ringue todo santo dia. Não é possível que isso não seja diferencial suficiente”.

Enquanto acompanhava os movimentos finais do treino, seus pensamentos se perderam. Sua atenção voltou-se para os desafios que se apresentavam e nas estratégias desenvolvidas para lidar com eles. Apesar de não admitir, já começava a se perguntar se havia tomado a decisão de carreira acertada em aceitar a proposta para assumir o comando da Team Nogueira, feita pessoalmente por Rodrigo Minotauro. O plano traçado por ele para retomar o crescimento da rede era bastante ambicioso, no entanto, o contexto local parecia ter começado a mudar – e para pior.

## Referências das Fontes de Dados do Caso

- Associação Brasileira de Academias. (2014, junho). Negócio de peso. *Revista ACAD Brasil*, Ano 15, (2), 10-19. Recuperado em 21 de outubro, 2018, de <http://www.acadbrasil.com.br/revista/revista66/index.html>
- Associação Brasileira de Academias. (2015, novembro). Tem Solução? *Revista ACAD Brasil*, Ano 16(4), 10-23. Recuperado em 21 de outubro, 2018, de <http://www.acadbrasil.com.br/revista/revista72/index.html>
- Bertão, N. (2016, maio 26). Brasil já é um dos maiores mercados “fitness” do mundo. *Revista Exame*. Recuperado em 21 de outubro, 2018, de <https://exame.abril.com.br/revista-exame/brasil-ja-e-um-dos-maiores-mercados-fitness-do-mundo/>
- Carrano, L. (2016, fevereiro 18). *Edição 2016 do TUF Brasil foi cancelada pela Globo, diz site*. Recuperado em 21 de outubro, 2018, de <https://www.superlutas.com.br/noticias/39549/edicao-2016-do-tuf-brasil-foi-cancelada-pela-globo-diz-site/>
- Casado, L. & Meyge, A. (2011 outubro 17). *Especialistas analisam o “case” Anderson Silva*. Recuperado de <http://www.valor.com.br/empresas/1054920/especialistas-analisam-o-%25E2%2580%259Ccase%25E2%2580%259D-anderson-silva>
- Combate.com. (2014, setembro 19). *Wanderlei Silva anuncia aposentadoria e declara guerra ao Ultimate*. Recuperado em 21 de outubro, 2018, de <http://sportv.globo.com/site/combate/noticia/2014/09/wanderlei-silva-anuncia-aposentadoria-e-detona-o-ultimate.html>
- Dehò, M. (2015 maio, 5). *Anderson e musas não salvam, e audiência do 4º TUF Brasil segue em queda Maurício*. Recuperado em 21 de outubro, 2018, de <https://nagradedomma.blogosfera.uol.com.br/2015/05/05/anderson-e-musas-nao-salvam-e-audiencia-do-4o-tuf-brasil-segue-em-queda/>
- Fowlkes, B. (2018, January 17). *Today in MMA history: First episode of 'The Ultimate Fighter' hits airwaves*. Retrieved October 21, 2018, from <http://mmajunkie.com/2018/01/today-mma-history-tuf-the-ultimate-fighter-debuts-spike-tv>
- Gross, J., Thielman, S. (2016, July 11). How UFC's \$4bn sale marked a journey from the shadows to the mainstream. Retrieved October 21, 2018, from <https://www.theguardian.com/sport/blog/2016/jul/11/ufc-sale-dana-white-wme-img-lorenzo-fertitta>



- Jankavski, A. (2016, dezembro 02). *Derrota de brasileiros coloca em xeque expansão do UFC no País*. Recuperado em 21 de outubro, 2018, de <https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/istoedinheiro/20140429/derrota-brasileiros-coloca-xeque-expansao-ufc-pais/150247>
- Matos, A. (2012, novembro 12). *UFC 1: Tudo começou há 19 anos* Recuperado em 21 de outubro, 2018, de <http://mmabrasil.com.br/ufc-1-tudo-comecou-ha-19-anos>
- Matos, A. (2015 fevereiro 09). *Comissão pede saída de Anderson Silva do TUF Brasil 4 e UFC escala Rodrigo Minotauro no lugar*. Recuperado em 21 de outubro, 2018, de <http://mmabrasil.com.br/comissao-pede-saida-de-anderson-silva-do-tuf-brasil-4-e-ufc-escala-rodrigo-minotauro-no-lugar>
- Meltzer, D. (2013, November 16). *The pitfalls that faced UFC before its television success*. Retrieved October 21, 2018, from <https://www.mmafighting.com/2013/11/16/5105738/the-pitfalls-that-faced-ufc-before-its-television-success>
- SporTV.com. (2012 abril 19). *Empolgado, Belfort diz que MMA é o esporte que mais cresce no mundo*. Recuperado em 21 de outubro, 2018, de <http://sportv.globo.com/site/programas/linha-de-chegada/noticia/2012/04/empolgado-belfort-diz-que-mma-e-o-esporte-que-mais-cresce-no-mundo.html>

## Notas de Ensino

### Resumo

Este caso para ensino descreve o desafio de Sergio Lyra, CEO da Team Nogueira, rede de academias de ginástica fundada pelos irmãos Rodrigo e Rogério Nogueira, dois dos maiores lutadores da história do *Mixed Martial Arts* (MMA) mundial, que haviam transformado seu centro de treinamento em uma academia e, posteriormente, em uma rede de franquias. Em 2015, a Team Nogueira contava com mais de trinta academias por todo o Brasil, no entanto, a desaceleração da popularização da modalidade, aliada à crise econômica que assolava o país e à aposentadoria dos irmãos que davam nome à rede, criavam um cenário de incertezas e preocupações. Esse caso serve de pano de fundo para a discussão sobre a aplicação do *marketing* no contexto esportivo, permitindo a discussão sobre os desafios relacionados ao alinhamento entre segmentação, seleção do mercado-alvo e posicionamento. Portanto, o caso é recomendado para a disciplina de Fundamentos de *Marketing* ou *Marketing* Esportivo em cursos de graduação e pós-graduação, nas sessões dedicadas à discussão sobre segmentação, posicionamento competitivo ou estratégia de *marketing*.

**Palavras-chave:** *marketing* do esporte; estratégia de *marketing*; posicionamento competitivo; segmentação de mercado; grupos de referência.

### Abstract

This case study describes the challenges faced by Sergio Lyra, CEO of Team Nogueira, a network of gymnasiums founded by the brothers Rodrigo and Rogério Nogueira, two of the greatest fighters in the history of Mixed Martial Arts (MMA), who had transformed their training center into a gym, and later into a franchise network. In 2015, Team Nogueira had more than thirty academies throughout Brazil. However, the slowdown in the popularization of the sport, coupled with the economic crisis that plagued the country and the retirement of the brothers that gave its name to the network created a scenario of uncertainties and concerns. This case serves as a background for the discussion on the application of marketing in the sporting context, allowing discussion about the challenges related to the alignment between segmentation, target market selection and positioning. Therefore, the case is recommended for Fundamentals of Marketing or Sports Marketing classes in undergraduate and postgraduate courses, in sessions dedicated to the discussion of segmentation, competitive positioning or marketing strategy.

**Keywords:** sports marketing; marketing strategy; competitive positioning; market segmentation; reference groups.

**JEL codes:** I31; Z11; Z33.

### Objetivos de Aprendizagem

O presente caso foi desenvolvido para aplicação em cursos de graduação e pós-graduação em Administração, *lato* ou *stricto sensu* nas disciplinas de Fundamentos de *Marketing* ou *Marketing* Esportivo, mais especificamente, recomenda-se utilizar o caso nas sessões sobre posicionamento, segmentação e grupos de referência. Adicionalmente, o caso pode ser utilizado em disciplinas relacionadas a canais de distribuição, com foco no modelo de franquias – entretanto, esta nota de ensino não foi preparada com este foco.

Espera-se que o aluno, por meio do caso, desenvolva um entendimento sobre o conceito de Posicionamento. Para tal, será discutida a importância do Posicionamento no desenvolvimento de um modelo de negócios, mais especificamente, como o Posicionamento foi utilizado pela Team Nogueira para afastar-se parcialmente de sua origem, especialmente dos aspectos negativos associados à prática de artes marciais, como a violência, possibilitando uma ampliação do espectro de potenciais clientes.

Portanto, espera-se também que os alunos desenvolvam uma compreensão do conceito de segmentação e suas implicações para o negócio.

Resumidamente, os objetivos didáticos do caso são: (a) compreender os conceitos de segmentação, mercado-alvo e posicionamento; (b) identificar como estes mudam com o passar do tempo; (c) analisar criticamente o alinhamento entre os três conceitos a partir de mudanças ocorridas; (d) discutir possíveis implicações futuras destas alterações.

## Protagonista e Fontes de Informação

O caso é apresentado do ponto de vista de Sergio Lyra, CEO da Team Nogueira. Foram utilizadas fontes primárias e secundárias no levantamento das informações para a construção do caso para ensino. As informações de fontes primárias foram obtidas em entrevistas realizadas com Pedro Marques, assessor de imprensa, e com Sergio Lyra. As fontes secundárias incluíram *website* institucional da empresa, *website* e publicações da Associação Brasileira de Academias (ACAD) e dados da mídia esportiva sobre o MMA enquanto modalidade esportiva e da mídia de negócios sobre o mercado das academias de ginástica.

## Plano de Ensino

Para o enriquecimento da discussão, é necessária a preparação individual prévia dos alunos. Aos professores é recomendado que sejam disponibilizados de 30 a 40 minutos para a discussão do caso em pequenos grupos, antes da discussão plenária.

Considerando o processo indutivo de aprendizagem, não são necessárias pesquisas prévias para a análise do caso. Entretanto, quando existe uma preferência didática para que os alunos tenham conhecimento prévio dos conceitos teóricos, indica-se o aprofundamento do tema com a leitura do capítulo sobre segmentação, mercado-alvo e posicionamento, do livro *Administração de Marketing*, de Kotler e Keller (2012), ou o livro *Posicionamento: a batalha por sua mente*, de Ries e Trout (2008).

O tempo dispendido na discussão plenária pode variar entre 50 e 80 minutos. A abertura da discussão em plenário—lâmina 1 do quadro proposto (Apêndice) – deve demorar 15/20 minutos. A análise das questões do caso—lâminas 2 a 4 do quadro proposto (Apêndice) – deve consumir 30/50 minutos. O encerramento da discussão plenária ocupará os 5/10 minutos restantes.

## Abertura da Discussão do Caso em Plenário

A abertura da discussão, dado o apelo do contexto abordado, pode ser usada como **aquecimento** da discussão, tratando do MMA enquanto modalidade esportiva, partindo das opiniões dos alunos sobre o esporte, elencando atributos associados a ele – espera-se tanto termos negativos, como **violento, bruto, sangrento, masculino, briga de galo, gladiadores**, entre outros, quanto atributos positivos relacionados à prática de artes marciais, como **disciplina, equilíbrio, atletismo** etc. O objetivo desse debate é levantar a forma como o esporte e, por consequência, a Team Nogueira tende a ser percebida pelo público geral – leigo em artes marciais. Com os atributos apontados pelos alunos, sugere-se a construção da Lâmina 1 do quadro proposto (Apêndice).

Nas situações em que o caso estiver sendo discutido com alunos de pós-graduação, o professor pode explorar os atributos intrínsecos à modalidade e os motivos pelos quais os espectadores

acompanham tal modalidade. Para tanto, o professor poderia explorar os artigos acadêmicos, cujos autores são Vaccaro, Schrock e McCabe (2011); Lim, Martin e Kwak (2010) e Kim, Greenwell, Andrew, Lee e Mahony (2008).

### **Análise do Caso em Plenário**

A seguir, apresenta-se um conjunto de questões (*discussion questions*) que poderiam ser usadas para estimular a análise do caso durante a etapa de discussão em plenário:

- Qual o posicionamento inicial da Team Nogueira e como ele está alinhado às características do ambiente?
- De que forma a Team Nogueira identificou as necessidades do público que buscava a academia? Que iniciativas foram tomadas para atender este público?
- Qual o atual posicionamento da Team Nogueira?
- Como a mudança de posicionamento praticada pela rede impacta em seus diferenciais competitivos?

**Questão 1:** Qual o posicionamento inicial da Team Nogueira e como ele está alinhado às características do ambiente?

O objetivo da primeira questão é discutir a influência do ambiente externo no período em que a Team Nogueira iniciou seus negócios e como o posicionamento adotado – alinhado às características do MMA – foi decisivo para o desenvolvimento e crescimento do negócio, tratando-se de seu principal diferencial competitivo. Para tanto, são propostas três *transition question* (TQ):

**TQ:** Quais fatores ambientais podem ter influenciado o início das atividades da Team Nogueira?

Para analisar o ambiente no qual a Team Nogueira estabeleceu-se como academia, em 2009, pode-se utilizar a análise PEST, que se trata de um acrônimo de análise Política, Econômica, Social e Tecnológica, consistindo no enquadramento de fatores macro ambientais utilizados como uma ferramenta na gestão estratégica de instituições de qualquer natureza (Hooley, Saunders, & Piercy, 2005).

No caso da Team Nogueira, especificamente, destacam-se o crescimento econômico nos anos de 2010 (7,6%), 2011 (3,9%) e 2012 (1,8%), a ascensão da classe C, que passou a ter acesso aos serviços oferecidos pelas academias de ginástica, a forte popularização do MMA no país, especialmente a partir do UFC 126, realizado em 2011, e ao fato de ambos os irmãos Nogueira, especialmente o mais velho, ainda estarem competindo no UFC, principal evento da modalidade no mundo. Portanto, o momento no qual a academia foi idealizada contou com um ambiente externo absolutamente favorável, como pode ser observado na lâmina 1 do quadro proposto (Apêndice).

A partir do entendimento de que o ambiente era extremamente favorável, é importante os alunos compreenderem como que a Team Nogueira aproveitou essa oportunidade para se diferenciar.

**TQ:** Quais as principais imagens exploradas pela Team Nogueira no início de suas atividades?

Considerando as informações apresentadas no caso, percebe-se que a imagem inicial proposta pela Team Nogueira ressaltava aspectos mais evidentemente ligados à prática das artes marciais, como masculinidade, resistência, força e até mesmo agressividade, com o objetivo aproveitar a ascensão do MMA no Brasil e da curiosidade sobre a modalidade; e a imagem dos seus fundadores.

Ao discutir o posicionamento inicial da Team Nogueira, o professor pode apresentar aos alunos o conceito de posicionamento da marca, o qual consiste na soma de todas as atividades que fixam a marca na mente do cliente em relação à sua concorrência, portanto, o posicionamento não se trata necessariamente da criação de algo novo ou diferente, mas na identificação de fatores que promovem a preferência na mente dos consumidores, definido e mantendo as conexões mentais estabelecidas (Ries & Trout, 2008). O posicionamento também pode ser definido como a ação de projetar o produto e a imagem da organização, com o objetivo de ocupar uma posição diferenciada na escolha de seu público-alvo, ou seja, estando diretamente relacionado à imagem ou identidade que os clientes percebem sobre determinado produto, serviço ou marca (Kotler & Keller, 2012).

Adicionalmente, é importante destacar que um dos principais determinantes do posicionamento da Team Nogueira está ligado ao endosso por parte dos irmãos Minotauro e Minotouro, celebridades do esporte. Nesse momento, o professor pode fazer uma janela para explicar o conceito de endosso de celebridade. “O endossante-celebridade é definido como qualquer indivíduo reconhecido publicamente que usa esse reconhecimento em nome de um produto ao aparecer com este em uma propaganda” (McCracken, 1989, p. 310). Ao adquirir determinado produto, o consumidor faz uma afirmação simbólica sobre seu estilo de vida e a imagem de como gostaria de ser percebido (Solomon, 2002). A confiabilidade, expertise e atratividade são dimensões constituintes da credibilidade da fonte, que, por sua vez, têm efeito positivo na intenção de compra dos consumidores (Ohanian, 1991). Com exceção da dimensão atratividade, os irmãos Nogueira podem ser considerados especialistas na modalidade praticada, tendo em vista seus resultados esportivos, além de confiáveis, ao menos entre os fãs de MMA, pois sempre foram avaliados como atletas de comportamento exemplar, dentro e fora do ringue.

**TQ:** Que aspectos a Team Nogueira explorava para se diferenciar?

Nesse momento, o professor pode explorar com os alunos qual o mercado-alvo inicial da Team Nogueira e quais os principais concorrentes. A partir dessa discussão, é possível apresentar conceitos como segmentação e mercado alvo.

Um aspecto que merece atenção diz respeito à segmentação de mercado praticada, consciente ou instintivamente pela Team Nogueira à época de sua fundação. Como um desdobramento quase natural de sua origem, a Team Nogueira constituiu-se inicialmente como uma academia de artes marciais, atraindo um público eminentemente masculino e jovem, portanto, restrito aos indivíduos interessados por alguma arte marcial ou pelo MMA, especialmente à medida que este foi crescendo em popularidade no país.

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005), a oportunidade de segmentar o mercado, ou seja, subdividir um mercado maior em grupos menores, surge quando existem diferenças entre as necessidades ou os desejos dos clientes e suas atitudes com relação às ofertas existentes no mercado. Três proposições básicas fundamentam a segmentação de mercado: (a) para a segmentação ser útil, os clientes precisam ser diferentes uns dos outros; (b) os segmentos-alvo devem ser identificáveis por meio de características mensuráveis, para que seu valor em potencial seja identificado; (c) os segmentos escolhidos devem ser isolados do restante do mercado, sendo possível direcioná-los a um composto exclusivo de *marketing*.

O professor pode ainda explorar os critérios para uma segmentação efetiva – mensurável, substancial, acessível, diferenciável e acionável (Kotler & Keller, 2012).

Pode-se, assim, concluir que no início das atividades da Team Nogueira houve um alinhamento entre o posicionamento praticado, os segmentos de mercado pretendidos e o contexto ambiental à época, o que contribuiu para a rápida expansão da rede, como pode ser observado na lâmina 2 do quadro proposto (Apêndice).

**Questão 2:** De que forma a Team Nogueira identificou as necessidades do público que buscava a academia? Que iniciativas foram tomadas para atender este público?

A questão tem como objetivo identificar de que forma a Team Nogueira deu início ao reposicionamento de suas atividades, baseado na identificação de público que buscava a prática de atividade física, mas não necessariamente de artes marciais. Para tanto, é preciso identificar as características ligadas ao conceito de *wellness* (bem-estar), que domina o mercado de *fitness* no Brasil e no qual foi baseada a mudança de posicionamento da Team Nogueira. A ideia dessa pergunta é, partindo da decisão de mudança de posicionamento da Team Nogueira, mas ainda antes de analisá-lo em profundidade, estimular a descrição de uma academia típica – idealmente, partindo dos principais *players* do mercado a partir da seguinte *transition question* (TQ):

**TQ:** Quando vocês imaginam uma academia baseada no conceito de *wellness*, como seria ela?

Sugere-se que, nesta questão, seja feita uma análise sobre as mesmas dimensões realizadas sobre a Team Nogueira na Questão 1, com o objetivo de evidenciar as diferenças acerca do alinhamento entre os conceitos de segmentação, mercado-alvo e posicionamento. É esperado que os alunos sejam capazes de listar os atributos que marcam a proposta de valor, identifiquem algumas personalidades de tal mercado-alvo, identifiquem os principais *players* do mercado e seus diferenciais competitivos como exposto na lâmina 4 do quadro proposto (Apêndice).

Ao promover tal discussão, o professor pode trabalhar os conceitos de avaliação e seleção de segmentos de mercado. Nesse momento, os possíveis níveis de segmentação podem ser apresentados – cobertura total, segmentos múltiplos, segmentos únicos e indivíduos como segmentos. O nível de segmentação inicial da Team Nogueira era de segmento único – lutadores – e buscava, com o reposicionamento, um nível de cobertura total. No *marketing* de massa, a empresa ignora as diferenças entre os segmentos de um mercado e busca atingir todo o mercado com apenas uma oferta (Kotler & Keller, 2012).

**Questão 3:** Qual o novo posicionamento da Team Nogueira?

Esta questão tem como objetivo proporcionar uma base de comparação para o posicionamento atual da Team Nogueira e seu público-alvo, não somente destacando a mudança estratégica realizada, mas também ajudando a evidenciar a possível perda do diferencial competitivo da rede, devido ao desalinhamento entre os conceitos de segmentação, mercado-alvo e posicionamento.

Recomenda-se que o professor estimule os alunos a abordarem o novo posicionamento da Team Nogueira a partir da seguinte *transition question* (TQ):

**TQ:** Quais as mudanças foram feitas na proposta Team Nogueira para se aproximar do conceito de *wellness*?

Esta questão tem como objetivo partir para a análise da modificação do conceito inicial da Team Nogueira e das adaptações feitas para se aproximar do conceito de *wellness*. Espera-se que os alunos partam da análise realizada sobre as redes de academias generalistas, que já se baseiam neste conceito há mais tempo, e analisem criticamente o atual posicionamento da rede, utilizando as mesmas categorias de análise trabalhadas anteriormente, como exposto no quadro proposto (Apêndice).

A Team Nogueira decidiu ampliar seu escopo de atuação, passando a adotar o conceito de *wellness*, o que a aproximou das academias tradicionais. A oferta de atividades para toda a família, as quais se propõem a promover o bem-estar físico e mental, passou a compor seu atual posicionamento. Os segmentos atendidos, portanto, foram ampliados, o que foi realizado especialmente por meio do desenvolvimento de treinos exclusivos, como o Ladies Camp, com foco no público feminino, e o Team Nogueira Kids, para crianças.

Entretanto, o vínculo com o MMA permaneceu, principalmente devido ao elo com os irmãos Minotauro e Minotouro, mas também por ainda explorar a relação com a modalidade em sua comunicação promocional e até mesmo na estrutura dos novos modelos de franquias, que sempre contam com um espaço para o treino de lutas e um octógono (com exceção do TN Studio – modelo mais enxuto). Tal elo manteve a associação da rede com os atributos relacionados ao MMA, que não



necessariamente são congruentes com os atributos usualmente valorizados pelo público das principais academias de ginástica baseadas no conceito de *wellness*.

O movimento de ampliação do foco mudou também a concorrência imediata da rede, deixando de competir somente com as academias de artes marciais e passando a ter como concorrentes as academias de ginástica de perfil generalista do Brasil, marcadas por um nível de profissionalismo mais elevado, especialmente após o início do movimento de consolidação, iniciado em meados dos anos 2000. Espera-se que os alunos sejam capazes de perceber que, como exposto na lâmina 3, o nível dos concorrentes deste mercado baseia-se em atributos diferentes daqueles associados à Team Nogueira.

Nesse momento, espera-se que o professor possa retomar a discussão de seleção de segmentos de mercado, reforçando que, ao selecionar os segmentos, a empresa deve examinar dois fatores: a atividade global do segmento e os objetivos e recursos da própria empresa. Para alguns segmentos atraentes, a empresa pode não ter uma ou mais competências necessárias (Kotler & Keller, 2012).

Nas situações em que o caso for usado em disciplinas de pós-graduação, o professor poderia provocar uma discussão a partir da seguinte questão: “Como os consumidores não fãs do MMA percebem a associação da academia com a modalidade?” Quando uma marca se associa a uma modalidade esportiva, ela objetiva, entre outras coisas, incorporar simbolicamente os atributos do esporte à marca (Davies & Hilbert, 2013). Contudo, considerando que a violência pode ser um dos atributos marcantes do MMA, seria interessante abordar como os consumidores que não são fãs da modalidade perceberiam essa associação. A fim de subsidiar essa discussão, recomenda-se a leitura dos artigos MacIntosh e Crow (2011) e Devlin, Brown, Billings e Bishop (2013).

**Questão 4:** Como a mudança de posicionamento praticada pela rede impacta em seus diferenciais competitivos?

O propósito desta pergunta é iniciar o processo de síntese crítica do atual posicionamento da Team Nogueira, em contraste tanto com seu posicionamento inicial, quanto com as principais redes de academias de ginástica. A literatura sobre fundamentos e planejamento de Marketing destaca não somente a importância das atividades de segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento, mas principalmente o alinhamento entre essas etapas para a composição de uma proposta de valor atrativa e eficiente (Kotler & Keller, 2012).

Kotler e Keller (2012) afirmam que, à medida que as empresas aumentam o número de afirmações sobre suas marcas, elas correm o risco de perderem o posicionamento ou oferecerem uma proposta de valor difusa e, portanto, menos eficiente. No momento de seu surgimento, a Team Nogueira buscava atingir segmentos de mercado interessados na prática de artes marciais, desenvolvendo um posicionamento estreitamente ligado ao MMA e aos irmãos Nogueira, estrelas da modalidade. A coerência do alinhamento entre estes conceitos (segmentação, mercado-alvo e posicionamento) consistiam, inicialmente, em um diferencial competitivo para a rede.

A busca por uma posição competitiva forte deve atender aos seguintes critérios: (a) importância, ou seja, o cliente deve identificar um benefício valorizado na aquisição do produto ou serviço; (b) ser único, pois o diferencial não pode ser facilmente imitado ou superado pelos concorrentes; (c) superior do que a oferta da concorrência; (d) comunicável, isto é, o diferencial deve ficar claro e perceptível aos clientes; (e) financeiramente acessível, permitindo que os clientes tenham condições de pagar pelo diferencial proposto; (e) e rentável garantindo que o diferencial se refletirá em renda para a empresa (Kotler & Keller, 2012).

Recomenda-se que o professor estimule os alunos a analisarem criticamente o alinhamento entre os conceitos de segmentação, mercado-alvo e posicionamento da Team Nogueira após as mudanças implantadas por Sergio Lyra, a partir da seguinte *transition question* (TQ):

**TQ:** Como vocês analisam os diferenciais competitivos da Team Nogueira?

Neste momento, o quadro proposto já completo, no entanto, ao realizar a discussão, o professor pode ir incluindo marcações e notas baseadas na avaliação dos alunos conforme a discussão avance.

Considerando os critérios apresentados, ao adotar o conceito de *wellness*, que aproximou a rede das academias generalistas do universo *fitness*, a Team Nogueira deixou de ter um diferencial único e, principalmente, superior à oferta da concorrência. Enquanto sua atuação estava limitada ao universo das artes marciais mistas e sua concorrência era composta por pequenas academias individuais espalhadas pelo país, ela detinha claramente tais diferenciais, tangibilizados pelo endosso dos irmãos Nogueira e pela expertise da rede em trabalhar o ensino de artes marciais. No novo universo no qual a rede está imersa, tais diferenciais são diluídos, nivelando a rede em relação à concorrência, ou até mesmo colocando-a em posição de desvantagem competitiva, se comparada às principais *players* do setor. Além disso, o contexto ambiental mudou, o MMA perdeu relevância e os irmãos Nogueira perderam notoriedade uma vez que deixaram de participar das principais competições.

## Encerramento da Discussão

O encerramento poderia ser usado para reforçar os conceitos trabalhados, analisando comparativamente os posicionamentos inicial e atual da Team Nogueira e de outras academias baseadas no conceito de *wellness*, apresentando a seguinte provocação aos alunos: **Se você estivesse interessado em abrir a franquia de uma academia, consideraria uma unidade da Team Nogueira? Por quê?**

## Contribuições

1º autor: contribuiu para a coleta dos dados, redação do caso e pesquisa bibliográfica.

2º autor: contribuiu com a pesquisa bibliográfica, redação do caso e da nota de ensino.

3º autor: contribuiu com a nota e o plano de ensino

4º autor: contribuiu com redação do caso e foi responsável pela orientação em todas as etapas da pesquisa.

## Referências

- Davies, J. A., & Hilbert, J. Z. (2013). *Sports marketing: Creating long term value*. Northampton: Edward Elgar Pub.
- Devlin, M. B., Brown, N. A., Billings, A. C., & Bishop, S. (2013). 'Ultimate' sponsorship: Fan identity, brand congruence, and the ultimate fighting championship. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 14(1/4). <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2013.060627>
- Hooley, G. J., Saunders, J. A., & Piercy, N. F. (2005). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Pearson.
- Kim, S., Greenwell, T. C., Andrew, D. P., Lee, J., & Mahony, D. F. (2008). An analysis of spectator motives in an individual combat sport: A study of mixed martial arts fans. *Sport Marketing Quarterly*, 17(2), 109-119. Recuperado de <https://digitalcommons.kent.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=flapubs>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de marketing*. São Paulo: Pearson.

- Lim, C. H., Martin, T. G., & Kwak, D. H. (2010). Examining television consumers of mixed martial arts: The relationship among risk taking, emotion, attitude, and actual sport-media-consumption behavior. *International Journal of Sport Communication*, 3(1), 49-63. <https://doi.org/10.1123/ijsc.3.1.49>
- MacIntosh, E. W., & Crow, B. (2011). Positioning a brand within the controversial sport of mixed martial arts. *Journal Of Sponsorship*, 4(2), 163-177. <http://connection.ebscohost.com/c/articles/59733085/positioning-brand-within-controversial-sport-mixed-martial-arts>
- McCracken, G. (1989). Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process. *Journal of Consumer Research*, 16(3), 310-322. <http://doi.org/10.1086/209217>
- Ohanian, R. (1991). The impact of celebrity spokespersons' perceived image on consumers' intention to purchase. *Journal of Advertising Research*, 31(1), 46-54.
- Ries, A., & Trout, J. (2008). *Posicionamento - A batalha por sua mente*. São Paulo: MBooks.
- Solomon, M. R. (2002). *O comportamento do consumidor*. São Paulo: Bookman.
- Team Nogueira Professional. (n.d.). *Excelência em treinamento de artes marciais*. Recuperado de <https://experimente.teamnogueira.com.br/licencas-team-nogueira>
- Vaccaro, C. A., Schrock, D. P., & McCabe, J. M. (2011). Managing emotional manhood: Fighting and fostering fear in mixed martial arts. *Social Psychology Quarterly*, 74(4), 414-437. DOI: 10.1177/0190272511415554

## Dados dos Autores

Rafaela Barbosa Ferreira dos Santos  
Rua Marquês de São Vicente, 225, Gávea, 22451-900, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
E-mail: rafaclabf@yahoo.com

João Guilherme Barbosa de Amorim  
Rua Pascoal Lemme, 355, Cidade Universitária, 21941-918, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
E-mail: jgbamorim@yahoo.com.br

Flavia d`Albergaria Freitas  
Rua Pascoal Lemme, 355, Cidade Universitária, 21941-918, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
E-mail: flaviadaf@gmail.com

Victor Almeida  
Rua Pascoal Lemme, 355, Cidade Universitária, 21941-918, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
E-mail: valmeida@coppead.ufjf.br

## APÊNDICE

<p><b><u>Imagem do MMA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Violento</li> <li>• Sanguinário</li> <li>• Vale-tudo</li> <li>• Força bruta</li> <li>• Masculino/macho</li> <li>• Artes marciais</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Athleticismo</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p><b><u>Referências</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anderson Silva</li> <li>• Minotauro e Minotouro</li> <li>• Vitor Belfort</li> <li>• Wanderlei Silva</li> </ul> <p><b><u>Ambiente externo</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento econômico</li> <li>• Ascensão classe C</li> <li>• Popularização do MMA</li> <li>• Entrada do UFC no Brasil</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>1</b></p>	<p><b><u>Team Nogueira (Origens)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Violento</li> <li>• Sanguinário</li> <li>• Vale-tudo</li> <li>• Força bruta</li> <li>• Masculino/macho</li> <li>• Artes marciais</li> <li>• Disciplina</li> <li>• Athleticismo</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p><b><u>Referências</u></b></p> <p>Minotauro e Minotouro (UFC)</p> <p><b><u>Público</u></b></p> <p>Lutadores <math>\left\{ \begin{array}{l} \text{Profissionais} \\ \text{Amadores} \end{array} \right.</math></p> <p><b><u>Concorrentes</u></b></p> <p>Academias de lutas</p> <p><b><u>Diferenciais</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem da marca</li> <li>• Irmãos Nogueira</li> <li>• Crescimento do MMA</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>2</b></p>	<p><b><u>Team Nogueira (Atual)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saúde</li> <li>• Bem-estar</li> <li>• Violento</li> <li>• Equilíbrio</li> <li>• Força bruta</li> <li>• Socialização</li> <li>• Artes marciais</li> <li>• Disciplina</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p><b><u>Referências</u></b></p> <p>Minotauro e Minotouro (UFC)</p> <p><b><u>Público</u></b></p> <p>Geral <math>\left\{ \begin{array}{l} \text{Mulheres (Ladies Camp)} \\ \text{Crianças (TN Kids)} \end{array} \right.</math></p> <p><b><u>Concorrentes</u></b></p> <p>BodyTech, Formula, Smart Fit</p> <p><b><u>Diferenciais</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem da marca (-)</li> <li>• Irmãos Nogueira (-)</li> <li>• Crescimento do MMA (-)</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>3</b></p>	<p><b><u>Academias (wellness)</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saúde</li> <li>• Bem-estar</li> <li>• Equilíbrio</li> <li>• Socialização</li> <li>• Para toda a família</li> <li>• Longevidade</li> <li>• Qualidade de vida</li> <li>• Disciplina</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p><b><u>Referências</u></b></p> <p>Personalidades <i>fitness</i>, ex-BBBs</p> <p><b><u>Público</u></b></p> <p>Geral <math>\left\{ \begin{array}{l} \text{Mulheres} \\ \text{Homens} \end{array} \right.</math></p> <p><b><u>Concorrentes</u></b></p> <p>BodyTech, Formula, Smart Fit</p> <p><b><u>Diferenciais</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcas fortes</li> <li>• Estrutura física</li> <li>• Expertise na atividade</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>4</b></p>
---	--	--	---

Figura A1. Quadro Proposto para Discussão Plenária