

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE EDUCAÇÃO FÍSICA
CURSO DE BACHARELADO EM EDUCAÇÃO FÍSICA

GUSTAVO HENRIQUE DIBAX

**GESTÃO ESPORTIVA: UMA ANÁLISE DO PERFIL DA GESTÃO DE NEGÓCIO
DE ACADEMIAS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURITIBA
2019

GUSTAVO HENRIQUE DIBAX

**GESTÃO ESPORTIVA: UMA ANÁLISE DO PERFIL DA GESTÃO DE NEGÓCIO
DE ACADEMIAS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à disciplina de TCC 2 do Curso de Bacharelado em Educação Física do Departamento Acadêmico de Educação Física - DAEFI da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Educação Física.

Orientadora: Dra. Ana Paula Cabral Bonin Maoski

CURITIBA

2019



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do
Paraná
Câmpus Curitiba
Diretoria de Graduação e Educação
Profissional
Departamento de Educação Física
Bacharelado em Educação Física



TERMO DE APROVAÇÃO

GESTÃO ESPORTIVA: UMA ANÁLISE DO PERFIL DA GESTÃO DE NEGÓCIO DE ACADEMIAS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA

Por

Gustavo Henrique Dibax

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi apresentado em 21 de novembro de 2019 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharelado em Educação Física. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **aprovado**.

Profa. Dra. Ana Paula Bonin Maoski
Orientador

Prof. Fabio Mucio Stinghen
Membro titular

Prof. Gilmar Francisco Afonso
Membro titular

* O Termo de Aprovação assinado encontra-se na coordenação do curso.

RESUMO

DIBAX, Gustavo Henrique. **Gestão esportiva: uma análise do perfil da gestão de negócio de academias de Curitiba e Região Metropolitana**. 82 f. Monografia de Graduação (Bacharelado em Educação Física) – Departamento Acadêmico de Educação Física. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019.

As academias esportivas alcançaram um status de grande importância no cenário mundial nos últimos anos, pois elas têm um mercado com mais de 162 milhões de clientes, fazendo girar um capital superior a 83 bilhões de dólares por ano no âmbito mundial. No Brasil as academias esportivas comportam mais de 9,6 milhões de clientes, fazendo girar um capital superior a 2,6 bilhões de dólares anuais; em Curitiba estão localizadas mais de 480 academias esportivas. Estas academias variam muito em relação a sua estrutura, número de alunos, capacidade de investimento, visão de mercado, preço e localização. O objetivo deste trabalho foi analisar o perfil da gestão de negócios das academias de Curitiba e Região Metropolitana, em função da grande diversidade que ocorre, traçando assim o perfil da gestão de negócio das academias esportivas de Curitiba e Região Metropolitana. Neste trabalho foi realizada uma pesquisa descritiva quantitativa, composta por 20 gestores de academias esportivas, que responderam um questionário de 48 perguntas elaboradas à luz dos principais autores da área da gestão. Os dados deste estudo foram analisados por meio de uma ferramenta estatística, que após uma análise estatística transformou os resultados do estudo em medidas estatísticas (porcentagens) na forma de gráficos/tabelas, assim obtendo as informações desejadas. Os resultados mostraram que a grande maioria dos gestores possui graduação em educação física e que a musculação é a modalidade de maior predominância nas academias. Em relação ao fator social, a maioria das academias não o considera em suas gestões e no que se refere à gestão financeira, o principal objetivo é a maximização da satisfação de seus clientes. Com relação à gestão de marketing o maior destaque foi o fato de que grande parte das academias não estão envolvidas com patrocínios. O estudo também apresentou que os gestores possuem um bom conhecimento técnico nos aspectos da gestão, entretanto, a busca por constante atualização torna-se de grande valia e deve ser constante entre estes profissionais.

Palavras-chave: Academias esportivas. Perfil de gestão. Gestão de negócios.

ABSTRACT

DIBAX, Gustavo Henrique. Sports management: an analysis of the business management profile of gyms in Curitiba and the Metropolitan Region. 82 f. Undergraduate Monograph (Bachelor of Physical Education) - Academic Department of Physical Education. Federal Technological University of Paraná, Curitiba, 2019.

Sports academies have achieved a status of great importance on the world stage in recent years as they have a market of over 162 million customers, turning over a capital of over \$ 83 billion a year worldwide. In Brazil, the sports academies have more than 9.6 million clients, raising more than 2.6 billion dollars a year; More than 480 sports academies are located in Curitiba. These gyms vary greatly in their structure, number of students, investment capacity, market insight, price and location. The objective of this work was to analyze the business management profile of the Curitiba and Metropolitan Region gyms, due to the great diversity that occurs, thus tracing the business management profile of the Curitiba and Metropolitan Region sports academies. In this work a quantitative descriptive research was carried out, composed by 20 managers of sports academies, who answered a questionnaire of 48 questions elaborated in the light of the main authors of the management area. The data from this study were analyzed using a statistical tool, which after a statistical analysis transformed the study results into statistical measures (percentages) in the form of graphs / tables, thus obtaining the desired information. The results showed that the great majority of managers have a degree in physical education and that bodybuilding is the most predominant modality in the gyms. Regarding the social factor, most gyms do not consider it in their management and with regard to financial management, the main objective is to maximize the satisfaction of their customers. Regarding marketing management the biggest highlight was the fact that most gyms are not involved with sponsorships. The study also showed that managers have a good technical knowledge in management aspects, however, the search for constant updating becomes of great value and should be constant among these professionals.

Keywords: Sports academies. Management profile. Business management.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - FATOR MAIS IMPORTANTE VISANDO ESTABELEECER UMA GESTÃO DE PESSOAS EFETIVA.....	40
GRÁFICO 2 - INFLUÊNCIA DO MARKETING NO SUCESSO DAS ACADEMIAS...48	
GRÁFICO 3 - INFLUÊNCIA DO MARKETING NA PERCEPÇÃO DE UM INDIVÍDUO SOBRE O SEU CORPO.....	49

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - CARACTERÍSTICAS DESCRITIVAS DOS PARTICIPANTES NO QUESITO DADOS PESSOAIS DO QUESTIONÁRIO.....	33
TABELA 2 - CARACTERÍSTICAS DESCRITIVAS DOS PARTICIPANTES NO QUESITO IMPORTÂNCIA EM PRIMEIRO GRAU DE ALGUNS ASPECTOS DA GESTÃO.....	35
TABELA 3 - CARACTERÍSTICAS DESCRITIVAS COM PERCENTAGEM PARA OS DADOS DAS ACADEMIAS.....	37
TABELA 4 - NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DAS ACADEMIAS.....	39
TABELA 5 - CARACTERÍSTICAS DESCRITIVAS COM PERCENTAGEM PARA OS DADOS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	41
TABELA 6 - CARACTERÍSTICAS DESCRITIVAS DOS PARTICIPANTES NO QUESITO IMPORTÂNCIA EM PRIMEIRO GRAU DE ALGUNS ASPECTOS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	43
TABELA 7 - CARACTERÍSTICAS DESCRITIVAS COM PERCENTAGEM PARA OS DADOS DA GESTÃO FINANCEIRA.....	46
TABELA 8 - CARACTERÍSTICAS DESCRITIVAS DOS VALORES MENSAIS MÍNIMOS E MÁXIMOS DAS ACADEMIAS.....	47
TABELA 9 - CARACTERÍSTICAS DESCRITIVAS COM PERCENTAGEM PARA OS DADOS DA GESTÃO DE MARKETING.....	51
TABELA 10 - CARACTERÍSTICAS DESCRITIVAS COM PERCENTAGEM PARA O MOMENTO QUE UM CLIENTE DESISTE DE UTILIZAR OS SERVIÇOS PRESTADOS PELA ACADEMIA.....	52

LISTA DE SIGLAS

ACAD – Associação Brasileira de Academias

EUA – Estados Unidos da América

IHRSA - International Health, Racquet & Sportsclub Association

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 JUSTIFICATIVA.....	10
1.2 PROBLEMA.....	10
1.3 OBJETIVO GERAL.....	10
1.3.1 Objetivo(s) Específico(s).....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 MERCADO <i>FITNESS</i>	12
2.1.1 Histórico da evolução nas academias esportivas brasileiras.....	13
2.1.2 A relação entre o consumidor e as academias esportivas.....	15
2.1.3 Principais modalidades e inovações tecnológicas ofertadas nas academias esportivas.....	16
2.2 GESTÃO ESPORTIVA.....	18
2.2.1 Gestão de negócios em academias.....	19
2.2.2 Gestão de Pessoas.....	22
2.2.3 Gestão de Marketing.....	23
2.2.4 Gestão Financeira.....	25
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	28
3.1 DESENHO DO ESTUDO.....	28
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	28
3.2.1 Critérios de Inclusão.....	29
3.3 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS.....	29
3.4 RISCOS E BENEFÍCIOS.....	30
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	30
4 RESULTADOS	32
5 DISCUSSÃO	53
6 CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS	62
ANEXOS	67
ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO VERSÃO FINAL.....	68

1 INTRODUÇÃO

Atualmente o culto ao corpo e a maior atenção das pessoas com a saúde, qualidade de vida e bem-estar são aspectos que estão em evidencia na sociedade brasileira de um modo geral e um dos modos para se conseguir ter um corpo saudável e estético é a pratica de atividade física e/ou exercício físico, segundo dados da ACAD (2017) o mercado *fitness* brasileiro é composto por mais de 34 mil academias, que comportam cerca de 9,6 milhões de clientes, gerando uma receita superior a 2 bilhões de dólares.

As academias esportivas atualmente no Brasil se deparam com clientes cada vez mais exigentes, neste contexto Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), afirmam que quando as organizações oferecem um serviço excelente o resultado será a produção de clientes encantados. Outro aspecto importante atualmente no 'mundo' *fitness* é a forte inovação tecnológica existente nos aparelhos disponíveis nas academias esportivas brasileiras.

A gestão esportiva é o processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações esportivas de maneira eficaz (BATEMAN e SNELL, 1996), dentro dela esta inserida a gestão de negócio nas academias, segundo Lima e Andrade (2003), fatores essenciais nesta gestão são a inovação e as estratégias de diferenciação e de custos. No ambiente da academia o gestor deve ter alguns objetivos para que o negócio alcance o sucesso almejado, dentre estes objetivos os principais são: conquistar novos alunos, fidelizar os alunos, fazer com que o aluno goste da atividade e conversar com os alunos para conhecer eles (ALMEIDA, 2002).

A gestão de pessoas é algo de extrema importância na gestão de negócio das academias esportivas, pois o gestor de pessoas tem funções de vital importância no ambiente das academias, como por exemplo, orientar o recrutamento, seleção e treinamento de pessoal e estabelecer datas para o pagamento de salários para todo o corpo funcional (CAPINUSSU, 2002).

A gestão de negócio ocorrente nas academias esportivas também engloba o marketing, que segundo Kotler e Armstrong (2007), é o processo responsável pelas empresas criarem valor para seus clientes e construírem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca, ou seja, o gestor de marketing das academias

esportivas tem que administrar da melhor forma possível às estratégias para conseguir estabelecer uma forte conexão entre a academia e seus clientes, entretanto Mattar (2013), afirma que no Brasil as instituições esportivas como um todo subdimensionam de forma diminutiva o marketing, resultando numa simples função operacional e de suporte deste departamento.

A gestão financeira exerce uma função importante em relação aos objetivos financeiros de qualquer tipo de negócio, neste contexto, segundo Silva (2013), os principais objetivos financeiros das academias esportivas devem ser: maximizar o preço de sua ação, maximizar a satisfação de seus associados além de superávits financeiros operacionais.

1.1 JUSTIFICATIVA

Academicamente o estudo está relacionado à gestão e marketing que são aplicados por profissionais da área.

Além disso, através dele serão relatados vários aspectos relacionados às gestões de diversas academias de Curitiba e Região Metropolitana; e dentro de um contexto, este estudo pode servir de parâmetro para os profissionais que desejam ter um conhecimento mais específico acerca deste assunto.

Do ponto de vista pessoal, me identifico com a área e desejo qualificar o debate sobre gestão de forma a buscar uma atuação profissional mais eficiente.

1.2 PROBLEMA

Qual o perfil da gestão de negócios de academias da cidade de Curitiba e Região Metropolitana ?

1.3 OBJETIVO GERAL

Identificar o perfil da gestão de negócios de academias da cidade de Curitiba e Região Metropolitana.

1.3.1 Objetivo(s) Específico(s)

Identificar as dificuldades encontradas pelos gestores em academias de Curitiba e Região Metropolitana.

Identificar quais os fatores sociais que interferem na gestão de academias de Curitiba e Região Metropolitana.

Compreender como acontece a gestão de marketing de academias de Curitiba e Região Metropolitana.

Conhecer como ocorre a gestão de pessoas de academias de Curitiba e Região Metropolitana.

Verificar como ocorre a gestão financeira de academias de Curitiba e Região Metropolitana.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MERCADO *FITNESS*

No ano de 2016 um relatório do *IHRSA (International Health, Racquet e Sportsclub Association)*, mostrou que existem mais de 201 mil academias distribuídas pelos países e que comportam cerca de 162 milhões de clientes, fazendo girar um capital superior a 83 bilhões de dólares; no Brasil os principais números do segmento *fitness* são encontrados através da Associação Brasileira de Academias (ACAD), que em um levantamento feito em 2016 verificou a existência de mais de 34 mil academias esportivas no país, que abrigavam cerca de 9,6 milhões de alunos e movimentava algo em torno de 2,1 bilhões de dólares, fazendo do Brasil o maior do setor na América Latina (ACAD, 2017).

No estado do Paraná, o segmento de academias esportivas está entre os mais fortes do país, segundo um estudo realizado pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) Nacional, o estado paranaense é o sexto mais forte neste ramo *fitness* no Brasil, sendo que entre os anos de 2010 e 2012, o estado do Paraná alcançou um aumento superior a 23% no número de academias, totalizando mais de 1200 academias ao final deste período¹, sendo pelo menos 480 na cidade de Curitiba²

Apesar desta recente evolução, existem alguns fatores preocupantes em relação ao mercado *fitness* brasileiro, que ainda necessitam de uma evolução, o primeiro deles é que, segundo a *International Health, Racquet e Sportsclub Association* (IHRSA), em 2017 menos de 5 % da população do Brasil praticava algum tipo de atividade física em academias³, outro fator preocupante é que, segundo a ACAD (2017), o Brasil tinha em média 278 clientes por academia, um número considerado baixo ao compararmos com outros países fortes neste ramo, os EUA,

¹ Informações retiradas do site www.bemparana.com.br > Notícias > Economia acessado em 10 de maio de 2018.

² Informações retiradas do site www.curitibaemboaforma.com.br acessado em 15 de maio de 2018.

³ Informações retiradas do site www.iespe.com.br/blog/mercado-fitness acessado em 15 de maio de 2018.

Alemanha e Japão, por exemplo, tem em média 1565, 1156 e 685 clientes por estabelecimento respectivamente, em consequência disto o presidente da ACAD Brasil, Gustavo Borges, relata “economicamente, os resultados das academias brasileiras não tem sido bons”, pois existe um número considerável de academias, mas não com a quantia média necessária de clientes, outro exemplo que relata a fragilidade econômica das academias brasileiras é o fato de os EUA faturarem treze vezes mais que o Brasil neste segmento, mesmo os dois países tendo números similares de academias esportivas em seus respectivos territórios (ACAD, 2017).

O Diesporte (Diagnóstico Nacional do Esporte), através de uma pesquisa realizada com quase nove mil entrevistados no Brasil, com idade entre 14 e 75 anos, relatou diversas estatísticas que podemos relacionar com o mercado *fitness* brasileiro no ano de 2013, entre os dados mais importantes estão: quase 46 % dos entrevistados são sedentários, 28,5% praticam alguma atividade física e 25,6% praticam algum esporte; 69,8 % dos que abandonaram o esporte ou a atividade física em 2013, foi por motivo de falta de tempo/outra prioridade; Quase 60% dos entrevistados teve o futebol como primeiro esporte praticado, a musculação apenas 1,4%; Cerca de 30% dos entrevistados que praticam algum esporte, o fazem em instalações esportivas privadas (academias); As principais motivações para pratica de esportes/atividades físicas dos entrevistados são: qualidade de vida e melhora do desempenho físico; Apenas 28,3% dos que praticam atividade física recebem a orientação de algum instrutor, entre os que praticam esporte, apenas 9,7%. Os dados utilizados para esta pesquisa foram ponderados em uma projeção da população brasileira, feita pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), em 2013, de aproximadamente 146 milhões de brasileiros, que correspondia à população existente no Brasil com idade entre 14 e 75 anos.⁴

2.1.1 Histórico da evolução nas academias esportivas brasileiras

O termo tão conhecido no Brasil nos dias de hoje ‘academia’, segundo Nobre (1999), foi se estabelecer em nosso país apenas em 1980, mas apesar disto a primeira academia de ginástica brasileira surgiu em 1930 na cidade do Rio de Janeiro, criada pela professora Gretch Hillefeld, nestas academias existiam muitos

⁴ Informações retiradas do site www.esporte.gov.br/diesporte acessado em 18 de maio de 2018.

professores estrangeiros e por este motivo as atividades sofriam influencia europeia, como a dança moderna por exemplo. De acordo com Capinussu (2006), a partir de 1940 iniciou-se um modelo de academias mais parecido com o atual, tendo como base ginastica, lutas, fisiculturismo e halterofilismo; e neste período a relação das pessoas com a área de trabalho era a principal motivação para se “abrir” uma academia. Após 1950 as academias começaram a se expandir por um número maior de cidades no país, principalmente as capitais e cidades de médio porte no interior, segundo Bertevello (2006, p. 63) “os vetores deste crescimento são o halterofilismo e as artes marciais japonesas”. Passado esse período de expansão, as academias começam a ser mais procuradas pelas pessoas, que estavam sendo impulsionadas pelas competições regionais de fisiculturismo e inclusive já começavam a surgir academias com mais de uma modalidade.

Nos anos 80, a ginástica aeróbica teve uma grande adesão por parte dos brasileiros, e neste período as academias no Brasil atingiram outro estágio de desenvolvimento, onde a busca por fins lucrativos ficou mais evidente. E apesar delas ainda serem geridas de forma amadora com pouca tecnologia, foi em 1981, segundo Nolasco (2006), o primeiro livro de administração de academias de ginástica no Brasil.

A partir de 1990, o Brasil se beneficiou da abertura econômica do país com o comércio exterior, pois a tecnologia começou a entrar de uma forma mais fácil no país, e como afirma Harvey (1996), as transformações na organização da produção e a entrada da política econômica neoliberal são os principais determinantes deste período, isto ocasionou um grande aumento na demanda dos serviços prestados pelas academias; outros fatos importantes deste período foram a substituição do termo halterofilismo pelo termo musculação, uma maior aderência das mulheres pela prática da musculação e a chegada do termo Wellness, que engloba além do condicionamento físico (*fitness*) a qualidade de vida; isto posto, a década de 90 foi muito importante na evolução das academias esportivas do Brasil, com a tecnologia impulsionando equipamentos de maior qualidade e uma organização do trabalho melhor, iniciou-se uma nova era das academias, onde o vínculo dos donos das academias com a área *fitness* era cada vez menor, dando espaço a uma ideia de que a academia é uma empresa que deve ser gerida com o objetivo de obter o maior lucro possível.

Segundo Santana (2012), entre 1990 e 2000, ocorreu um crescimento acelerado do número de academias no Brasil e a onda de culto ao corpo prevalece neste período, na gestão ocorre à importação de equipamentos dos EUA, tornando o investimento maior e exigindo um modelo de gestão mais competente; após os anos 2000, o histórico das academias é marcado pela regulamentação da profissão de Educador Físico, valores de saúde e qualidade de vida, conceito de rede nas academias, diversificação de serviços e academias por nichos de mercado.

2.1.2 A relação entre o consumidor e as academias esportivas.

O comportamento do consumidor está diretamente relacionado ao nível de satisfação com os serviços utilizados, Möwen e Minor (2003), afirmam que a satisfação do consumidor pode ser definida como a atitude que este apresenta com relação a um produto ou serviço, após adquiri-lo e usá-lo, ou seja, é o julgamento de avaliação pós-compra, resultante de uma compra específica. Neste contexto, algo que foi acontecendo naturalmente ao longo dos anos, foi um aumento na exigência por parte dos clientes em relação à qualidade dos serviços prestados pelas academias, algumas teses ajudam a explicar este fator, Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), afirmam que os clientes ficam encantados quando as organizações oferecem um serviço excelente. Neste contexto Koetler (2009) afirma que se o serviço atender às expectativas dos consumidores, os mesmos procurarão a empresa novamente, entretanto, se o serviço ficar abaixo da expectativa esperada, o consumidor perderá o interesse pela empresa.

Segundo Araújo (2005, p. 65), satisfação consiste “na sensação de prazer ou descontentamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador/cliente”. Neste contexto um fator importante na relação entre a empresa (academia) e o cliente, é a maneira que a empresa mede a satisfação do cliente, Kotler e Keller (2010, p. 144) afirmam que “a empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los”, até porque conquistar novos clientes sai mais caro do que satisfazer e reter os que já existem (KOTLER; KELLER, 2010). E nesta relação os próprios clientes podem ajudar à academia, pois através das reclamações existentes, as academias poderão evoluir em relação à qualidade de

seus serviços, e por isto Siqueira (2014), afirma que mais importante que atrair clientes é fidelizá-los.

Segundo o modelo de Hawkins, Mothersbaugh e Best (2007), existem fatores externos e internos que condicionam o cliente a utilizar ou não um serviço, entre os principais fatores externos estão: cultura, demografia, status social, família e atividades de marketing; entre os principais fatores internos estão: percepção, aprendizagem, memória, motivos, necessidades e desejos, impulso, personalidade, autoconceito, atitude e estilo de vida; este grande leque de fatores em relação ao comportamento dos clientes também contribuem para que o nível de exigência seja cada vez maior em relação aos serviços (equipamentos e atendimento) prestados pelas academias esportivas.

Para retratar o momento da relação do cliente com a prestação de serviços nas academias esportivas, segundo Furtado (2009), atualmente o aluno não é simplesmente um aluno, mas sim um cliente, a mercadoria não é produzida para ser consumida, mas sim vendida, e o professor não é só um professor, é também um vendedor, isto resulta em que a mercadoria exerça a função de atração e conquista; este cenário se fortaleceu principalmente pelo fato da grande inserção tecnológica existente nos equipamentos das academias esportivas atualmente, que fazem com que os clientes/alunos queiram cada vez mais variedade, conforto, aparência, eficiência, segurança e inovação nos aparelhos, de acordo com o que há de melhor no mercado, assim podendo extrair o máximo de cada exercício, visando uma atividade física de alta qualidade e conseguir os melhores ganhos possíveis na saúde, estética e qualidade de vida. Portanto, a própria tecnologia fez com que os clientes/alunos se tornassem mais exigente.

2.1.3 Principais modalidades e inovações tecnológicas ofertadas nas academias esportivas.

As academias esportivas atualmente têm diversas modalidades à disposição dos seus clientes, modalidades das mais variadas formas, que visam diferentes tipos de objetivos, como exemplo de modalidade ofertada em academia podemos citar a musculação, que segundo Simão (2004, p.7) “caracteriza-se por incluir o uso regular de pesos livres, máquinas, peso corporal e outras formas de equipamento para melhorar a força, potência e resistência muscular”, além da musculação, também

estão entre as principais modalidades oferecidas por esta academia às atividades localizadas (treinos funcionais e treinos específicos de abdominais); atividades aeróbicas (zumba, spinning e ritmos); lutas (muay-thai e jiu jitsu); além do pilates, yoga e atividades específicas de alongamento.

Um estudo realizado pelo Diesporte (Diagnóstico Nacional do Esporte) em 2013, com 8.902 entrevistados de idade entre 14 e 75 anos, mostrou em uma de suas pesquisas, quais eram as atividades físicas e os esportes mais praticados pelos entrevistados no ano de 2013, importante ressaltar que nesta pesquisa o entrevistado declarava livremente a natureza da prática, como esporte ou atividade física; em relação aos esportes mais praticados que poderiam ser inseridos dentro de uma academia esportiva estão: caminhada 8,4%, atividades de academia 5,1%, natação 4,9%, corrida 4,1%, musculação 3,2%, ginástica 1,5%, jiu jitsu 1,3%, Muai Thai 1,1%, artes marciais 1%, Judô 0,8%, Dança 0,8%, Karatê 0,7% e Pilates 0,1%; em relação às atividades físicas mais praticadas que poderiam ser inseridas dentro de uma academia esportiva estão: caminhada 45,7%, correr 6,5%, musculação 6,3%, ginástica 5,4%, atividades de academia 5,3%, nadar 5%, dança 4,7%, hidroginástica 0,9%, atividades aeróbicas 0,4%, jiu jitsu 0,3%, jump 0,2%, pilates 0,2% e karatê 0,1%.⁵

Segundo a ACAD (2013), com o aumento do público frequentador ao longo dos anos, o desenvolvimento das academias como negócio lucrativo foi se estabelecendo, paralelo a este processo, o perfil do praticante de musculação e atividades aeróbicas foi se tornando mais exigente, em consequência disto às empresas fornecedoras de aparelhos de academias passaram a investir em uma das principais forças deste segmento, a tecnologia, visando um aprimoramento destes aparelhos; além disto, a área acadêmica, também passou a se interessar na evolução destes equipamentos, e com base em pesquisa e conhecimento científico, começou a contribuir efetivamente com a melhora da atividade física.

Em relação à inovação tecnológica, a ACAD (2013), relata a evolução considerável e significativa ocorrida nos aparelhos de cárdio (atividades aeróbicas) nos últimos anos, onde houve um avanço significativo em relação à variedade de aparelhos específicos para esta função, além de uma melhora tecnológica, estes aparelhos também tiveram um avanço no design, conforto, segurança e estabilidade.

⁵ Informações retiradas do site www.esporte.gov.br/diesporte acessado em 18 de maio de 2018.

Exemplos de novas variedades de aparelhos de cárdio são: simuladores de escada rolante, transport, bike horizontal/vertical e esteiras com cada vez mais recursos tecnológicos, em relação a programas de atividade física (amortecedores para diminuir o impacto e preservar as articulações, pistas com graus de inclinação e percursos que visem atingir um nível de batimento cardíaco predeterminado pelo instrutor, tamanho da passada e o ritmo que pode ser contínuo ou variado, dependendo do objetivo do praticante) e fatores externos (ventilador próprio, liberação de um aroma agradável e acesso a televisão/internet).

2.2 GESTÃO ESPORTIVA

Segundo Chiavenatto (2000), à administração esta relacionada ao processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação dos recursos organizacionais para atingir determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz. A gestão esportiva foi definida por Bateman e Snell (1996), como o processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações esportivas de maneira eficaz. Assim, como em todas as áreas da sociedade, a gestão evoluiu dentro do esporte ao longo dos anos, pois a partir do momento que o esporte deixou de ser uma atividade recreativa para ser um fenômeno econômico e social, a gestão esportiva foi ganhando cada vez mais força e aos poucos se estruturando com a ajuda da ciência e tecnologia, principalmente depois dos anos 80/90, onde as técnicas de gerenciamento interno foram se introduzindo dentro das academias, resultando numa melhor organização do espaço e divisão do trabalho; neste contexto Pires e Sarmiento (2001), afirmam que a gestão do esporte é uma área do conhecimento que tem gerado profundas modificações no âmbito esportivo.

Segundo Chiavenato (2000), o planejamento esta relacionado ao processo de estabelecer objetivos e definir uma maneira de alcança-los, neste contexto o planejamento estratégico nas instituições esportivas, segundo Mattar e Mattar (2013), é o responsável pelas diretrizes gerais e as estratégias amplas da organização que servirão como direcionamento e fundamentarão todos os demais níveis de planejamento, planos, decisões, estratégias e ações das áreas funcionais. Existem três níveis de planejamento: o estratégico, que visa à organização como um todo em longo prazo, levando em consideração o ambiente externo e interno (fatores econômicos, políticos e geográficos); planejamentos táticos, que visam diferentes

áreas da instituição em médio prazo (planejamentos de marketing, produção e de recursos humanos) e planejamentos operacionais, que visam orientar a alocação de recursos entre as partes dos planos táticos conforme as necessidades momentâneas no curto prazo.

O planejamento estratégico no Brasil ainda é pouco praticado em relação às instituições esportivas, segundo Mattar e Mattar (2013), isso ocorre por três fatores: foco no curto prazo, viés esportivo e ausência de visão integrada de organização e corpo diretivo não profissional. No processo do planejamento estratégico são necessários que suas ações sejam desenvolvidas profunda e analiticamente, por isto os gestores devem ter conhecimento teórico e prático sobre os métodos e etapas envolvidas na elaboração e no desenvolvimento deste planejamento, em consequência disto, Mattar (2009), elaborou um modelo esquemático de planejamento estratégico aplicado às instituições esportivas, onde as quatro etapas deste modelo são: reunião de informações; análise da situação; definição de missão, visão, valores, objetivos, estratégias, decisão e controle; redação do plano estratégico.

Em relação à gestão profissional no esporte, segundo Azevêdo, Barros e Suaiden (2004), a gestão para ser profissional, deve ser transparente, passa a ter visão de rentabilidade e lucro, e ocorre uma constante busca por parcerias com outras empresas, sempre sendo fiscalizada e a única forma de permanência no mercado competitivo é a apresentação de resultados positivos ao longo dos anos.

2.2.1 Gestão de negócios em academias

A gestão de negócios nas academias esportivas no Brasil é algo que está relacionado ao fato do mercado de academias terem alcançado uma grande expansão nos últimos anos no país, envolvendo milhões de pessoas e resultando no aumento da concorrência e no número de alunos existentes nas academias esportivas brasileiras, segundo Lima e Andrade (2003), os principais fatores contribuintes para esta expansão foram: a evolução econômica do país, onde parte da população que não tinha condição de usufruir destes serviços começou a ter; evolução tecnológica, que começou a se fortalecer com a abertura econômica do Brasil com o comércio exterior, onde os equipamentos mais modernos começaram a entrar no país, além do desenvolvimento da indústria brasileira neste ramo e nas

formas de organização do trabalho; fator social, onde se tornou um hábito de jovens, adultos e idosos frequentar as academias, por uma simples questão cultural; fator político, fortalecido pela relação existente entre algumas áreas, como a educação física e a medicina, pois muitas pessoas começam a praticar exercícios físicos em academias por orientação médica; além destes fatores citados, segundo Baldanza e Abreu (2006, p.11), “as mídias e suas publicidades por sua vez, provocam profundo efeito sobre a percepção dos indivíduos no que diz respeito ao corpo”, ou seja, a mídia também é uma das responsáveis por este mercado ter crescido consideravelmente nos últimos anos.

Neste contexto Pereira (2005, p.22) afirma que:

As transformações do mundo contemporâneo estão obrigando as academias a repensar a forma de gerenciar seus colaboradores. Novos concorrentes, novas tecnologias, novos métodos de gerenciamento e uma sociedade voltada para a competição ditam o ritmo das atividades nos negócios.

Para Azevêdo e Barros (2004, p.74), “deve-se sempre tomar o cuidado de planejar as ações a serem tomadas, tentando minimizar dessa forma os erros que porventura possam ocorrer”. E para Hamel e Prahalad (1995) as empresas tem a necessidade de desenvolver um permanente trabalho de ‘previsão do futuro’. Neste contexto apresentado pelos autores, a gestão de negócio nas academias tem que incorporar técnicas e teorias para administra-la da melhor forma possível, visando uma boa organização, para que a gestão consiga atingir seus objetivos com a melhor eficiência possível.

Na gestão de academias, e segundo Lima e Andrade (2003), fatores a serem considerados na gestão são: a inovação, sendo identificada como uma tendência da redução do ciclo de vida do serviço, e as estratégias de diferenciação e de custos, que visam condicionar o ciclo de vida do serviço a um modelo de gestão a ser identificado e trabalhado, inicialmente se diferenciando pela qualidade dos equipamentos e serviços prestados, mas igualmente se preocupando com os custos na aquisição destes novos equipamentos ou de novas linhas de atividade física; outro fator essencial na gestão de academias é o treinamento dos funcionários, citado por Hammel e Prahalad (1995), a característica de constante treinamento em

reciclagem dos profissionais, esta diretamente associada à noção de competência-chave em academias.

Na gestão de negócios das academias, também é essencial observar o serviço oferecido, que pode envolver o *Fitness* (aptidão física) e/ou o *Wellness* (bem-estar). Saba (2006, p.143) afirma em relação ao *Fitness*:

É micro. Está ligado aos desempenhos físico e ao atlético. Tem como objetivo principal fortalecer a melhora estética do aluno. A maioria das ações dos profissionais está direcionada para benefícios estéticos. No dia-a-dia do atendimento, os ganhos estéticos (emagrecimento, aumento de massa muscular, etc.) são valorizados em vários momentos.

Saba (2006, p.144-145) afirma em relação ao *Wellness*:

É macro. Olha o ser humano como um todo. Os compromissos que cada indivíduo deve assumir consigo mesmo, a fim de respeitar-se e preservar-se. É um código de atitudes saudáveis que promove altos índices de saúde e prevenção de doenças; refletindo cuidado nas relações interpessoais, de modo a manter elevado o estado de espírito; o que nos leva a ponderar diante de tentações e a recusar envolver-se em ações que poderiam ser prejudiciais. Atitude em prol do bem-estar é conhecer e respeitar seus limites, evitando pensamentos e ações autodestrutivos. O nível de *Wellness* de uma pessoa depende muito de suas escolhas. A prática do exercício físico é parte desse processo. O conceito de *fitness* está dentro do modelo *Wellness*. Esse é o modelo que fortalece a permanência dos clientes nas academias e cria inúmeros vínculos além do estético. Estes exemplos revelam que o mercado já não se contenta mais com ações focadas exclusivamente no *fitness*. Busca-se uma visão mais ampla de atuação apoiada no *Wellness* (bem-estar). Os gestores precisam reformular seus negócios para atender a esta demanda.

Para Almeida (2002, p.31) “criar laços e fidelizar os clientes, é a chave para o desenvolvimento e o crescimento da empresa, não basta mais atrair novos clientes e sim os tornar fiéis”, neste contexto os principais objetivos do gestor nas academias são: conquistar novos alunos, fidelizar os alunos, fazer com que o aluno goste da atividade e conversar com os alunos para conhecer eles.

2.2.2 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas foi definida por Kanaane (2013), como as políticas, as práticas, os procedimentos e os sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes, os valores e o desempenho das pessoas que trabalham para a organização, sendo uma atividade de vital importância para as organizações e fortemente influenciada pelo ambiente (aspectos geográficos e contexto cultural) que estas organizações (instituições esportivas) estão inseridas.

Para se gerir pessoas nestas organizações, segundo Kanaane (2013), é de extrema importância compreender o contexto esportivo, com seus fatores emocionais e passionais; o processo de atrair, desenvolver e reter pessoas com talento, através de uma gestão de pessoas bem sucedida, pode ser a chave do sucesso para as instituições esportivas.

Em relação às atribuições do gestor de pessoas no contexto esportivo, Capinussù (2002, p.87-88) afirma:

Orientar o recrutamento, seleção e treinamento de pessoal; estabelecer datas para o pagamento de salários para todo o corpo funcional, agindo segundo o que prescreve o contrato de cada um ou as ações trabalhistas em vigor; proceder à periódica avaliação do corpo funcional, baseando-se no desempenho de cada um, segundo as informações dos chefes, objetivando estabelecer um critério justo de promoção.

No processo de gestão de pessoas dentro do contexto esportivo, devem-se priorizar pessoas com certas características para assumir cargos dentro das instituições esportivas, visando suprir as necessidades e expectativas deste mercado de trabalho, segundo Kanaane e Kuazaqui (2004), algumas destas características são: espírito de equipe, competência, equilíbrio emocional, criatividade, liderança, velocidade, entusiasmo, humildade, empatia, integridade, proatividade e inovação. Em relação ao processo de treinamento e desenvolvimento de pessoal, Kanaane e Ortigoso (2010), destacam que o mundo do trabalho atravessa profundas transformações nas quais o colaborador se vê diante de distintos ambientes (presenciais e virtuais), convergindo para a valorização e dinamização do cenário organizacional/situacional/pessoal.

Segundo Kanaane (2013), os principais processos inseridos na gestão de pessoas no âmbito esportivo são: recrutamento e seleção de pessoas, treinamento e

desenvolvimento de pessoas, processo de remuneração, avaliação de desempenho/potencial e plano de carreira. Além destes processos a gestão de pessoas também deve gerenciar os conflitos e estresse dentro das instituições esportivas, visar o desenvolvimento de competências interpessoais dos funcionários (liderança, comunicação e motivação), assegurar a ética e a moralidade no ambiente esportivo e presar pela qualidade de vida no ambiente de trabalho, que segundo Bergamini (2005), está diretamente relacionada à qualidade do clima organizacional, as recompensas, as lideranças, o sistema de comunicação e os padrões comportamentais.

No âmbito esportivo, existe um consenso de um grupo de autores, da fundamental importância das pessoas dentro das organizações esportivas, sendo considerado seu principal ativo, entretanto Bastos e Mocsányi (2005) ressaltam que alcançar os resultados esperados nesta área depende de vários aspectos, dentre esses aspectos estão algumas características do gestor de pessoas, como o trabalho em equipe, uma liderança consolidada, uma organização compartilhada do trabalho, uma comunicação eficiente, uma atenção especial dos gestores com as necessidades e evolução profissional dos funcionários, além de um tratamento que vise à perfeição aos funcionários e clientes.

2.2.3 Gestão de Marketing

O marketing segundo Kotler e Armstrong (2007, p.4), pode ser definido como “o processo pelo qual as empresas criam valor para seus clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca”. No sistema de administração de marketing, existem algumas variáveis controláveis (produto, preço, promoção e praça) e as incontroláveis (fatores ambientais, tecnológicos, econômicos e sociais) que se alteram frequentemente. Outro aspecto importante na administração do marketing é conhecer o ambiente em que se pretende atuar, para orientar os objetivos e estratégias de acordo com o cenário existente. As principais atividades na administração do marketing de acordo com Campomar e Ikeda (2006) são: estrutura e organização de marketing, análise da situação, segmentação e posicionamento do mercado e controle de marketing.

O marketing esportivo de acordo com Pitts e Stotlar (2002, p.90):

É o processo de elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa.

Segundo Mattar (2013), o Brasil se caracteriza pelo fato das Instituições esportivas subdimensionarem de forma diminutiva o departamento de marketing, isso ocorre por que as Instituições preferem alocar recursos em outros setores (técnico-esportiva e estrutura esportiva), neste contexto ocorre um distanciamento entre o setor de marketing e os outros setores da instituição, resultando que o marketing na maioria das instituições tenha uma simples função operacional e de suporte. Para que o marketing se desenvolva na Instituição esportiva é necessário estrutura e orçamento, mas para que isto ocorra o gestor esportivo deve definir que o marketing terá importância e relevância dentro desta Instituição.

Para se obter a maior eficácia possível nas ações de marketing desenvolvidas pelas Instituições esportivas, é necessário se ter pesquisas esportivas que ofereçam as informações que fundamentem estas ações, neste sentido Mattar (2009), desenvolveu um modelo de sistema de informações de marketing adaptado ao esporte, que esta relacionada ao ambiente do negócio, o mercado, os concorrentes diretos e indiretos e a própria instituição em suas diversas áreas. No Brasil muitas empresas realizam suas ações na base da intuição ou copiando outras empresas, isto ocorre pela falta da noção da importância que estas informações (pesquisas) exercem sobre as ações de marketing.

O composto de marketing esportivo é definido como o conjunto de ações que visa executar as estratégias projetadas pelo gestor de marketing para alcançar os objetivos da instituição (elevar as receitas totais da Instituição e elevar o número de praticantes da modalidade, por exemplo), segundo Mattar (2013), o composto de marketing esportivo engloba as decisões de produtos e serviços, decisões de preço, decisões da praça (distribuição) e decisões de promoção (comunicação), que segundo Kotler e Keller (2006) é a maneira que as empresas informam, persuadem e lembram os consumidores sobre os produtos, marcas e serviços que os mesmos comercializam.

O controle do marketing esportivo, segundo Mattar (2013), é importante pelo fato de acompanhar a evolução das estratégias e ações desenvolvidas, conferindo se os objetivos foram atingidos; este controle pode ser conduzido através de metas planejadas para um determinado período de tempo, onde o monitoramento destas metas deve ser constante, pois se algo não estiver saindo como o planejado, é possível que sejam feitos ajustes para ocorrer uma melhora. O planejamento é fundamental na aplicação das ações, objetivos e estratégias da instituição, além disto, é importante que este planejamento (processo) seja registrado em forma de plano de marketing (documento), para que este plano seja difundido pela empresa, se tornando conhecido por todos que irão realizar sua operação. Nas instituições esportivas o planejamento é realizado com muita pouca fundamentação, segundo Mattar (2013), isso ocorre pelo fato das instituições falharem em vários aspectos que estão contidos nos principais modelos de planejamento de marketing ao esporte, como por exemplo, a ausência de objetivos de marketing e controle de resultados. Nas academias esportivas a gestão de marketing é uma das responsáveis por adequar o ambiente ao melhor possível, coordenando todas as áreas da academia para atender as necessidades dos clientes, promovendo preços justos e praticando uma comunicação eficaz, neste contexto Feustel (2004, p.26), afirma que vê na “combinação dos fatores gestão de negócios, marketing, produção e serviços” uma solução para a busca da “permanência dos clientes na empresa pela satisfação e atendimento das necessidades buscadas”. Quando uma organização oferece produtos, serviços e preços adequados ao mercado e distribui e promove-os com eficiência, a venda de tais produtos e serviços, torna-se muito mais fácil (SOUSA, 2005). Esta afirmação do autor evidencia a importância da gestão de marketing nas academias e também a responsabilidade sobre as pessoas que estão à frente das estratégias competentes a esta gestão.

2.2.4 Gestão Financeira

A gestão financeira, de acordo com Gitman (2004), deve gerir ativamente assuntos financeiros de qualquer tipo de organização, entre suas tarefas estão planejar, organizar, executar as atividades financeiras das organizações, o que significa fixar os objetivos financeiros, efetuar o planejamento orçamentário e do fluxo de caixa e acompanhar a execução dos planos financeiros da organização por

meio de um sistema de controle dos resultados. Segundo Silva (2013), os principais objetivos financeiros das Instituições esportivas devem ser: maximizar o preço de sua ação, maximizar a satisfação de seus torcedores e associados e superávits financeiros operacionais.

Segundo Silva (2013), o planejamento financeiro pode ser de longo ou curto prazo, o planejamento de curto prazo é relacionado ao orçamento operacional de caixa e projeção de resultados, que englobam as previsões de receitas, entrada de recursos e cálculo das despesas operacionais para prestar os serviços; já o planejamento de longo prazo é relacionado às propostas de investimento em ativos permanentes, como investimento em novas instalações e novos serviços.

O planejamento de caixa em uma organização esportiva, segundo Silva (2013), apresenta o fluxo das entradas, saídas e saldos planejados no presente e no futuro, este planejamento por si só não permite apontar os resultados financeiros da Instituição, pois mesmo ocorrendo superávit ao final do exercício financeiro, podem ter acontecido momentos em que o caixa ficou negativo, impossibilitando a Instituição de cumprir suas obrigações, por isto a importância de se acompanhar todo o processo financeiro da instituição. O fluxo de caixa também pode ser importante para o gestor antecipar possíveis indisponibilidades financeiras e agir com antecedência para recorrer a empréstimos e suprir o problema.

O planejamento de resultados, segundo Silva (2013), é destinado a apurar a projeção de resultados esperados para determinado período ou exercício financeiro, desconsiderando as oscilações de caixa no período, uma medida para este planejamento é comparar o planejamento de resultados esperados com os resultados obtidos no período imediatamente anterior, esperando-se uma variação positiva. Em relação ao risco/retorno inerente dos negócios esportivos, Brown (2010), enfatiza que quanto maior o risco do negocio, maior será o retorno e quanto menor o risco, menor o retorno.

Um conceito de extrema importância na gestão financeira das instituições esportivas é o custo de capital, que segundo Silva (2013), é a taxa de retorno exigida por investidores para que seus fundos e recursos sejam atraídos pela Instituição esportiva e nela mantidos, este custo de capital esta diretamente relacionada ao orçamento de capital, que é o processo de avaliação, comparação e seleção de investimentos compatíveis com os objetivos da organização que justifiquem o desembolso de capital, este orçamento é importante para o sucesso do

negócio, pois grandes investimentos usualmente afetam a saúde financeira da Instituição por muito tempo.

Segundo Silva (2013), a estrutura de capital é conhecida como a forma que as instituições esportivas obtêm recursos para se expandirem, ampliarem suas instalações e alavancarem projetos; estes recursos podem ser próprios ou de terceiros. As modalidades de financiamento podem ser separadas em dois grupos, o primeiro é o financiamento de sua operação (pagar a folha salarial e manter suas instalações), para este financiamento o gestor pode recorrer a recursos próprios ou de terceiros, como bancos e patrocinadores, por exemplo; a segunda modalidade de financiamento é a de investimentos (modernização/ampliação das instalações e reformas), para este financiamento a instituição esportiva pode recorrer a patrocinadores ou investidores particulares. Independente da estrutura de capital definida pela Instituição deve-se analisar o custo de capital de cada fonte de financiamento e optar sempre pela alternativa mais viável e que permita a maximização do retorno de cada projeto e investimento realizado.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 DESENHO DO ESTUDO

O estudo em questão utilizou métodos de pesquisa quantitativos, que segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), ocorrem quando a obtenção de dados/informações sobre ações, opiniões ou características de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, que no caso deste estudo foi um questionário; a classificação do estudo em relação a seu propósito é descritiva, que segundo Tiviños (1997), é quando o estudo descreve com exatidão os fenômenos e/ou fatos de determinada realidade; em relação aos momentos em que os dados foram coletados para a pesquisa, o estudo teve um caráter de abordagem transversal, que segundo Thomas, Nelson e Silverman (2007), ocorrem nos casos em que as variáveis contempladas na investigação foram avaliadas apenas uma vez de acordo com os objetivos propostos.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O processo de amostragem é composto pelo contexto da amostragem, pela definição da população-alvo, pelo método de amostragem, pela unidade de amostragem, pelo tamanho da amostra e pela execução do processo de amostragem ou pela seleção de amostra (PERRIEN, CHÉRON e ZINS, 1984). Neste estudo o processo de amostragem ocorreu de forma não probabilística, que segundo Fink (1995), acontece quando a amostra é obtida a partir de algum tipo de critério, e nem todos os elementos da população têm a mesma chance de ser selecionado, tornando os resultados não generalizáveis.

Fink (1995), afirma que o tamanho da amostra é o número de respondentes necessários para que os resultados obtidos sejam confiáveis e precisos, e que quanto maior o tamanho da amostra, menor é a chance de ocorrer algum tipo de erro. No estudo em questão a população do estudo foi composta por 20 (vinte) academias esportivas localizadas em Curitiba ou Região Metropolitana que estavam

regularizadas perante o CREF. O responsável por responder o questionário foi o principal gestor das respectivas academias.

3.2.1 Critério de Inclusão

Ser uma academia esportiva localizada em Curitiba/PR ou Região Metropolitana

Estar devidamente regularizada no CREF (Conselho Regional de Educação Física)

3.3 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS

O instrumento utilizado para a aplicação do estudo foi um questionário que englobou questões relacionadas aos objetivos deste estudo, tendo como base o referencial teórico do mesmo, esta validação significa que todos os aspectos do atributo que está sendo medido seja considerada pelo instrumento (HOPPEN, 1996). O questionário foi composto em sua maioria por questões fechadas e algumas outras abertas, sendo dividido em cinco categorias: dados pessoais, dados das academias, dados da gestão de pessoas, dados da gestão financeira e dados da gestão de marketing. A estratégia de coleta de dados ocorreu através da internet/celular via e-mail/WhatsApp, pois são formas rentáveis em relação ao tempo e custo de sua aplicação.

Segundo Hoppen (1996) para ocorrer à validação do conteúdo são necessárias duas fases: elaboração e o refinamento do instrumento. Neste contexto visando o refinamento do conteúdo, ocorreu uma espécie de pré-teste anteriormente a aplicação do questionário, este pré-teste aconteceu com a ajuda de um especialista da área, segundo Gil (1991), os principais aspectos deste pré-teste são: precisão dos termos, quantidade de perguntas, clareza forma, ordem e introdução das perguntas; o objetivo deste pré-teste, segundo Hoppen (1996), é conferir um maior refinamento do questionário visando à garantia de que ele realmente irá medir aquilo que se propõem. Após a aplicação do questionário foi executada uma análise em que observou-se se todas as questões foram respondidas/preenchidas corretamente e se as respostas não apresentaram dificuldades em relação ao entendimento das questões propostas (HOPPEN, 1996).

Importante ressaltar que o responsável por este estudo teve a incumbência de explicar como ocorreu todo o processo de pesquisa aos participantes e também esclareceu qualquer dúvida dos mesmos em relação ao questionário e ao estudo como um todo.

Cabe salientar ainda que este estudo foi submetido para apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Tecnológica Federal do Paraná e foi aprovado sob parecer de número: 3.365.479.

3.4 RISCOS E BENEFÍCIOS

Um estudo como este poderia provocar como único risco o constrangimento aos participantes e este risco foi minimizado pelo anonimato das academias, além disto, a qualquer momento a pessoa poderia deixar de participar da pesquisa.

Em relação aos benefícios que este estudo proporcionou aos participantes, podemos citar o fato de que os gestores puderam fazer um feedback de suas respectivas gestões (financeira, de marketing e de pessoas), proporcionando assim que os mesmos tenham tido uma exata noção do que deve ser mudado, aprimorado ou melhorado para que a academia obtenha a melhor gestão possível em relação a seus objetivos no mercado de trabalho.

Cabe ressaltar que a participação na pesquisa não acarretou qualquer tipo de despesa ao participante. Terá direito a indenização o participante que por algum motivo sofrer danos causados pela pesquisa.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Bickman e Rog (1997) as decisões relativas à análise dos dados devem ser consideradas durante a estruturação da pesquisa, entretanto muitos pesquisadores as consideram apenas posteriormente. Os dados deste estudo foram analisados por meio de uma ferramenta estatística, que após uma análise estatística transformou os resultados do estudo em medidas estatísticas (porcentagens) na forma de gráficos/tabelas, assim obtendo as informações desejadas. A variável do estudo foi de caráter nominal, que utiliza como possibilidade estatística a contagem do número de casos, isso acontece se determinando a quantidade de elementos com o atributo que está sendo estudado e em sequência estabelecendo uma

comparação entre as categorias, utilizando como medida a porcentagem, a proporção e a razão. Além disto, ocorreu uma discussão entre os resultados obtidos através do questionário e o pensamento dos autores que compuseram o referencial teórico deste estudo, fazendo assim uma espécie de reflexão sobre os objetivos deste estudo.

4 RESULTADOS

A amostra foi constituída de 20 gestores de academias da cidade de Curitiba e região metropolitana. Nos “Dados Pessoais”, foram realizadas perguntas relacionadas ao perfil de cada profissional e constatou-se que o gênero predominante dos gestores de academias de Curitiba é o masculino com 90%, e o feminino obteve apenas 10% das respostas. A idade dos gestores variou de 20 a 50 anos. Verificou-se ainda que 50% tem idade entre 30 e 39 anos, 25% tem idade entre 20 e 29 anos, e outros 25% tem idade entre 40 e 50 anos.

Ao analisar a formação acadêmica dos gestores percebe-se que um total de 90% possui graduação em Educação Física. No que se refere a pós-graduação, 50% possui uma especialização, 45% não possuem e apenas 5% possui um mestrado/doutorado. Ao serem questionados quanto à atuação apenas como gestor da academia, 85% responderam que atuam em outra função dentro da academia além da de gestor. Em relação às outras funções que os gestores exercem dentro da academia, destaca-se com ampla vantagem a de Professor. A tabela 1, abaixo, apresenta informações relacionadas aos dados pessoais de uma forma mais detalhada:

Tabela 1 - Características descritivas dos participantes no quesito dados pessoais do questionário

Dados pessoais (n=20)		% de citações
Gênero	Masculino	90
	Feminino	10
Idade	30 a 39 anos	50
	20 a 29 anos	25
	40 a 50 anos	25
Formação Acadêmica	Educação Física	90
	Direito	5
	Administração	5
Pós Graduação	Especialização	50
	Não possui	45
	Doutorado	5
Tempo de experiência na área da Gestão	Entre 1 e 3 anos	30
	Entre 7 e 10 anos	30
	Mais de 10 anos	20
	Entre 4 e 6 anos	15
	Menos de 1 ano	5
Atuação exclusiva como gestor	Não	85
	Sim	15
Outras áreas de atuação dos gestores	Professor	82
	Marketing	29
	Secretário	12
	Atua na Advocacia	6
	Consultoria de	6
	Gestão em <i>Fitness</i>	
	Personal Trainer e	6
	Consultoria	
Proprietário	6	

Fonte: O autor (2019)

Os participantes foram indagados quanto a importância de algumas áreas da gestão para o gestor de academia; em primeiro grau de importância o grande destaque foi a área de Gestão de Pessoas que obteve 76% das respostas, no segundo grau de importância foram as áreas de Gestão financeira e de conhecimento técnico que obtiveram 35% das respostas cada, e em relação ao terceiro grau de importância os destaques foram as áreas de Gestão Financeira e Gestão de Marketing que obtiveram 29% das respostas cada.

Em relação às atitudes mais importantes para um gestor de academia, segundo os participantes do estudo as principais atitudes de primeiro grau de importância para os mesmos são: Excelência no atendimento e Liderança, que obtiveram 29% cada.

No que se diz a respeito às habilidades mais importantes para um gestor de academia, segundo os participantes do estudo, a principal habilidade de primeiro grau de importância para o mesmo é a Liderança, que obteve 70% das respostas. Em relação às principais dificuldades que um gestor pode enfrentar ao assumir uma academia; em primeiro grau de importância os gestores responderam em sua maioria a falta de experiência e o orçamento reduzido, que obtiveram 47% e 35% das respostas respectivamente, também vale se ressaltar a dificuldade nomeada como concorrência, que obteve 24% das respostas como dificuldade de segundo grau de importância e 47% como dificuldade de terceiro grau de importância. Todas as informações relacionadas ao quesito importância em primeiro grau de alguns aspectos da gestão estão descritas através da percentagem na tabela a seguir:

Tabela 2 - Características descritivas dos participantes no quesito importância em primeiro grau de alguns aspectos da gestão

Dados pessoais (n=17)		% de citações
Áreas da gestão	Gestão de Pessoas	76
	Gestão de Marketing	12
	Gestão Financeira	6
	Vendas	6
Atitudes	Excelência no Atendimento	29
	Liderança	29
	Planejamento	18
	Participação ativa nos processos administrativos	12
	Busca pelo conhecimento	6
	Postura profissional	6
Habilidades	Liderança	70
	Relacionamento interpessoal	18
	Mix de Marketing (preço, produto, praça e promoção)	6
	Resolução de conflitos	6
Principais Dificuldades	Falta de experiência	47
	Orçamento reduzido	35
	Conseguir equilibrar as finanças	12
	Conseguir estabelecer um bom plano de Marketing	6

Fonte: O autor (2019)

Nos “Dados da Academia”, foram realizadas perguntas relacionadas ao perfil das academias e constatou-se que 40% das academias estão no mercado entre 6 e 10 anos, 20% entre 1 e 5 anos e outros 20% estão a mais de 20 anos no mercado de trabalho. Em relação ao número de alunos das academias, constatou-se que a maioria (25%) tem entre 300 e 499 alunos, e apenas uma academia (5%) possui mais do que 2000 alunos e nenhuma possui mais do que 2500 alunos. Outra questão que fez parte do estudo foi em relação às modalidades esportivas que as

academias comportam em seu ambiente, grande destaque para a Musculação (presente em 95% das academias), Treino Funcional (85%), Zumba (75%) e Artes Marciais, Jump e Pilates (65%). Na questão dos dias do funcionamento das academias, 100% das academias funcionam segunda, terça, quarta, quinta e sexta; aos sábados 95 % e aos domingos apenas 20%.

Tabela 3 - Características descritivas com percentagem para os dados das Academias

Dados das academias (n=20)		% de citações
Tempo no Mercado	Entre 6 e 10 anos	40
	Entre 1 e 5 anos	20
	Mais de 20 anos	20
	Entre 16 e 20 anos	15
	Entre 11 e 15 anos	5
Número de alunos	Entre 300 e 499 alunos	25
	Entre 100 e 299 alunos	15
	Entre 500 e 699 alunos	15
	Entre 700 e 999 alunos	15
	Entre 1000 e 1499 alunos	15
	Menos de 100 alunos	10
	Entre 2000 e 2500 alunos	5
Modalidades	Musculação	95
	Treino Funcional	85
	Zumba	75
	Artes Marciais	65
	Jump	65
	Pilates	65
	Sppining	55
	Aulas de alongamento	50
	Aulas de abdominais	50
	HIIT	50
	Natação	35
	Yôga	35
	Ballet	10
Cross Fit	10	
Atendimento	Segunda, Terça, Quarta, Quinta e Sexta-feira	100
	Sábado	95
	Domingo	20

Fonte: O autor (2019)

Em relação aos funcionários temos como destaque os seguintes números:

Estagiários: 45% possuem 5 ou mais estagiários, enquanto 5% não possui nenhum estagiário.

Professores: 80% das academias possuem 5 ou mais professores, enquanto 5% possui apenas 1 professor.

Responsável pelo Marketing: 50% possui apenas 1 responsável pelo marketing, outros 40% se dividem entre 2 e 3 responsáveis pelo marketing e 10% não possui ninguém responsável por este setor;

Responsável pelos serviços gerais: 45% possui apenas 1 responsável pelos serviços gerais, enquanto 15% possui 5 ou mais responsáveis por este setor.

Secretários: 15% das academias não possui nenhum secretário e outros 15% possuem 5 ou mais secretários;

Na tabela abaixo estão descritos os números gerais de funcionários das academias participantes do estudo:

Tabela 4 - Número de funcionários das academias

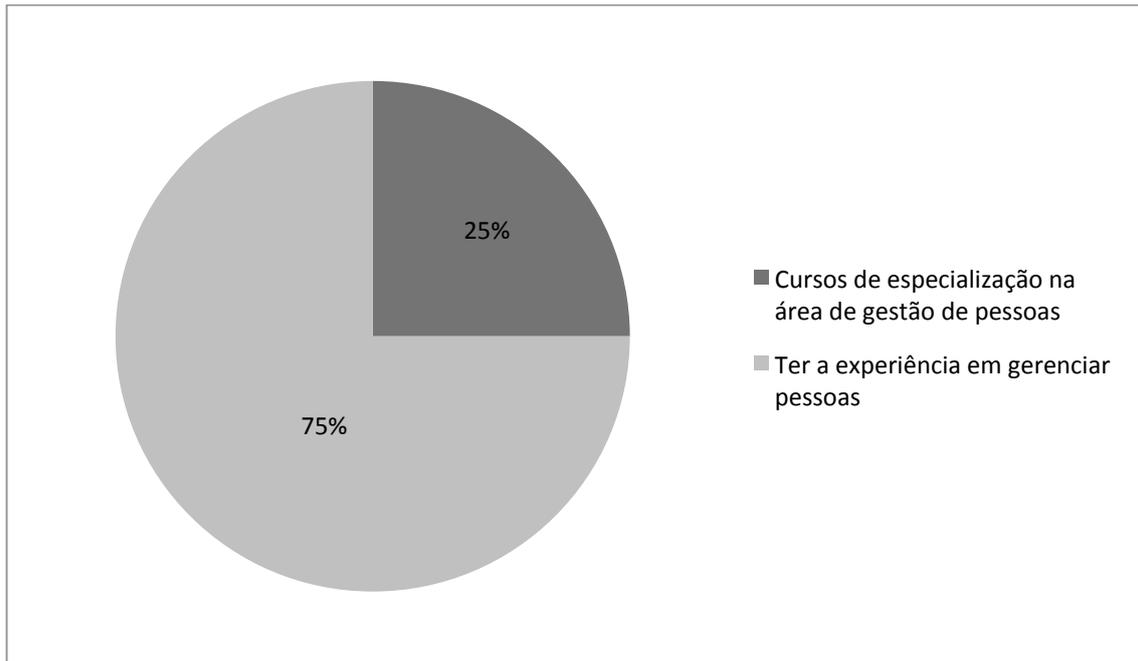
Número de funcionários das academias (n=20)		% de citações
Estagiários	5 ou mais	45
	2	20
	3	15
	1	10
	0	5
	4	5
Professores	5 ou mais	80
	4	10
	1	5
	3	5
Responsáveis pelo Marketing	1	50
	2	20
	3	20
	0	10
Responsáveis pelos Serviços	1	45
Gerais	2	25
	5 ou mais	15
	4	10
	3	5
Secretário(a)	2	25
	3	25
	0	15
	5 ou mais	15
	1	10
	4	10

Fonte: O autor (2019)

Nos “Dados da Gestão de Pessoas” a primeira questão apurou se as academias possuem um planejamento estratégico, 80% relataram que sim e 20% que não. A segunda questão relacionada à gestão de pessoas foi um contraponto entre dois fatores, onde os gestores deveriam responder qual destes fatores é o

mais importante para o gestor estabelecer uma gestão de pessoas efetiva dentro de uma academia esportiva, o resultado deste questionamento pode ser conferido no gráfico 1 - Fator mais importante visando estabelecer uma gestão de pessoas efetiva:

GRÁFICO 1 - FATOR MAIS IMPORTANTE VISANDO ESTABELEECER UMA GESTÃO DE PESSOAS EFETIVA



Fonte: O autor (2019)

Outra questão abordada no estudo foi a promoção de estratégias de diferenciação e treinamento de funcionários por parte das academias; 55% responderam que sim e 45% responderam que não; dentre os que responderam que sim, foram citadas as seguintes estratégias: treinamento de vendas e gestão; cursos de curta duração; treinamento prático e palestras com especialistas; treinamentos internos da empresa e atualizações na área de serviços fornecidos; cursos e treinamentos; variados treinamentos técnicos e comportamentais; treinamentos regulares online (por videoconferência), e presenciais, atualizados constantemente; diversos treinamentos sobre qualidade de atendimento, vendas; cursos de treinamento aos funcionários; treinamentos específicos e reuniões estratégicas.

Nos “Dados da Gestão de Pessoas” também se buscou saber se existe ou não a interferência de fatores sociais na gestão das academias, e 85% responderam que não e apenas 15% que sim, dentre os que responderam que sim foram citados

como fatores sociais a renda da população na região e também o aspecto macro econômico.

Avaliar os serviços prestados é algo de extrema importância, sendo assim, ao serem questionados se as academias realizam essa avaliação 65% relataram que sim e 35% relataram que não, dentre os que relataram que sim, buscou-se saber a forma e a frequência destas avaliações, este e outros dados relacionados a Gestão de Pessoas podem ser conferidos na tabela 5:

Tabela 5 - Características descritivas com percentagem para os dados da Gestão de Pessoas

Gestão de pessoas (n=20)		% de citações
Possui Planejamento Estratégico	Sim	80
	Não	20
Promoção de estratégias de diferenciação e de treinamento dos funcionários	Sim	55
	Não	45
Interferência de fatores sociais	Não	85
	Sim	15
Avaliação do nível de satisfação dos clientes	Sim	65
	Não	35
Forma de avaliação do nível de satisfação	Contato Pessoal	75
	Questionários manuscritos	50
	Whatsaap	50
	E-mail	42
	Totens de pesquisa	8
Frequência das avaliações	Mensal	62
	Semestral	23
	Anual	15

Fonte: O autor (2019)

Na área de gestão de pessoas são de suma importância os processos existentes na filosofia de trabalho das academias esportivas, neste contexto foram perguntados aos gestores os três principais processos por ordem de importância. Em primeiro grau destacaram-se “Assegurar a ética e moralidade no ambiente de trabalho” (29%); Avaliação de desempenho/potencial (23%); e Treinamento e desenvolvimento de pessoas (18%). Em segundo grau se destacaram Visar o desenvolvimento de competências interpessoais dos funcionários - liderança, comunicação e motivação (23%); Prezar pela qualidade de vida no ambiente de trabalho (17%) e Treinamento e desenvolvimento de pessoas (17%). Em terceiro grau destacou-se Treinamento e desenvolvimento de pessoas (23%) e Prezar pela qualidade de vida no ambiente de trabalho (23%).

As outras opções de processos que não obtiveram destaque foram: recrutamento e seleção de pessoas, processo de remuneração, plano de carreira e gerenciar os conflitos dentro da academia.

Antes de se contratar um profissional uma empresa sempre observa algumas características do candidato para decidir se ele fica ou não com a vaga, numa academia não é diferente, neste contexto foi perguntado aos gestores por ordem de importância as três principais características para que o candidato consiga a vaga no momento em que a academia estiver contratando um novo profissional; em primeiro grau de importância destacaram-se Competência (50%) e Ser proativo (33%). Em segundo grau de importância destaca-se Ser proativo (33%) e Entusiasmo (22%). E em terceiro grau de importância destacaram-se Competência, Liderança, Entusiasmo e Inovação, todos com (17%).

A fidelização do cliente é algo muito importante no âmbito das academias, onde a concorrência é algo muito evidente e, neste contexto, os gestores tiveram que responder por ordem de importância os três principais diferenciais positivos de uma academia visando à fidelização dos seus clientes. Em primeiro grau de importância destacaram-se Qualidade profissional dos professores (44%) e Bom atendimento dos profissionais com os alunos (32%); em segundo grau de importância destacaram-se Qualidade profissional dos professores (39%) e Bom atendimento dos profissionais com os alunos (39%); em terceiro grau de importância destacaram-se o Preço (28%) e a Organização estrutural da academia (22%).

A tabela 6 apresenta as informações relacionadas à importância em primeiro grau destas questões citadas acima, de uma forma mais específica:

Tabela 6 - Características descritivas dos participantes no quesito importância em primeiro grau de alguns aspectos da gestão de pessoas

Gestão de pessoas (n=18)		% de citações	
Processos existentes na filosofia de trabalho das academias	Assegurar à ética e a moralidade no ambiente de trabalho	29	
	Avaliação de desempenho potencial	23	
	Treinamento e desenvolvimento de pessoas	18	
	Plano de carreira	6	
	Presar pela qualidade de vida no ambiente de trabalho	6	
	Processo de remuneração	6	
	Recrutamento e seleção de pessoas	6	
	Visar o desenvolvimento de competências interpessoais dos funcionários	6	
	Características imprescindíveis para um profissional ser contratado	Competência	50
		Ser proativo	33
Espirito de equipe		11	
Entusiasmo		6	
Diferenciais positivos visando à fidelização dos clientes	Qualidade profissional dos professores	44	
	Bom atendimento dos profissionais com os alunos	32	
	Inovação dos equipamentos	6	
	Localização	6	
	Organização estrutural da academia	6	
	Qualidade dos equipamentos	6	

Fonte: O autor (2019)

Nos “Dados da Gestão Financeira” foram disponibilizadas diversas perguntas relacionadas à questão financeira das academias, e a primeira pergunta foi relacionada à estrutura de capital, onde apenas 15% dos gestores afirmaram terem buscado recursos de terceiros visando investimentos na academia. O estudo também buscou saber as fontes de recursos e a forma que ocorreu os investimentos desta estrutura de capital.

Em relação às fontes de recursos temos os seguintes resultados: Financiamentos (66,7%); Patrocínios (66,7%); e Empréstimos bancários (33,3%).

Em relação à forma que ocorreu os investimentos temos os seguintes resultados: Modernização dos equipamentos (66,7%); Reformas nas Instalações (66,7%); e Ampliação nas Instalações (33,3%).

O segundo questionamento foi relacionado ao principal objetivo financeiro da academia, onde os gestores tinham três opções de respostas: Maximizar a satisfação dos seus clientes (em relação ao custo mensal da academia) – que obteve 75% das respostas; Superávits financeiros- que obteve 15% das respostas; e Maximizar o preço de sua ação- que obteve apenas 10% das respostas. Em relação à periodicidade do planejamento de resultados, 60% afirmaram realizá-lo mensalmente, 20% semestralmente, 10% anualmente, 5% bienalmente e outros 5% trimestralmente.

Em relação a priorizar algum “tipo” de planejamento financeiro tivemos as seguintes respostas: 50% dos gestores priorizam o planejamento financeiro de longo prazo; 40% priorizam o planejamento financeiro de curto prazo; 5% priorizam o planejamento financeiro de médio prazo e os outros 5% priorizam o planejamento financeiro de médio e longo prazo. Em relação a “parcerias” das academias com alguma empresa de serviço, 65% das academias afirmaram ter algum tipo de ligação com alguma outra empresa.

Nas academias em geral é algo muito comum à disponibilização de alguns tipos de planos a seus clientes, algo que prova isto, é que 95% das academias disponibilizam algum tipo de plano a seus clientes. Em relação aos planos de maior aderência nestas academias temos os seguintes dados: em 27% das academias o plano de maior aderência é o plano família (3/4 pessoas); em 22% o plano de maior aderência é o de fidelidade anual; o plano para todas modalidades também é o mais aderido em 22% das academias; em seguida vem o plano fidelidade trimestral com 17%; e por fim os planos fidelidade semestral e o plano para apenas um horário de

disponibilidade com 6% cada. Os planos: para mais de uma modalidade e para apenas uma modalidade, não foram citados como o de maior aderência em nenhuma das academias.

Outra questão abordada nos “Dados da Gestão financeira” foi se as academias fazem contratos com seus clientes, 90% dos gestores afirmaram que sim, e todos estes relataram fazer o contrato de forma escrita. A tabela 7 descreve com especificidade os dados citados acima:

Tabela 7 - Características descritivas com percentagem para os dados da Gestão Financeira

Gestão financeira (n=20)		% de citações
Buscou recurso de terceiros visando investimentos na academia	Não	85
	Sim	15
Principal objetivo financeiro	Maximizar a satisfação de seus clientes	75
	Superávits financeiros	15
	Maximizar o preço de sua ação	10
Periodicidade do planejamento de resultados	Mensal	60
	Semestral	20
	Anual	10
Tipo de planejamento financeiro priorizado	Planejamento financeiro de longo prazo	50
	Curto prazo	40
Estabelece parceria com alguma empresa de serviço	Sim	65
	Não	35
Categoria das empresas de serviços conveniadas	Nutricionistas	92
	Fisioterapeutas	46
	Massagistas	46
Oferece algum tipo de plano a seus clientes	Sim	95
	Não	5
Planos mais aderidos	Plano família	27
	Fidelidade anual	22
	Plano para todas as Modalidades	22

Fonte: O autor (2019)

Algo de extrema importância na Gestão Financeira são os valores da mensalidade das academias, tanto os valores máximos como os valores mínimos, além disto, estes dados são o retrato da “camada” social que frequenta a academia. Nos valores mínimos cabe o destaque para os valores entre 50 e 99,99 reais, que são os valores em 65% das academias pesquisadas, em contrapartida 20% das academias tem seus valores mínimos acima dos 150 reais. Nos valores máximos destaque para os valores entre 100 e 199 reais, que são os valores em 45% das academias pesquisadas, outro dado que chama atenção é o fato de que em 25% das academias o valor máximo é superior a 400 reais. A tabela 8 descreve com detalhes os valores mínimos e máximos contemplados pelas academias participantes do estudo:

Tabela 8 - Características descritivas dos valores mensais mínimos e máximos das academias

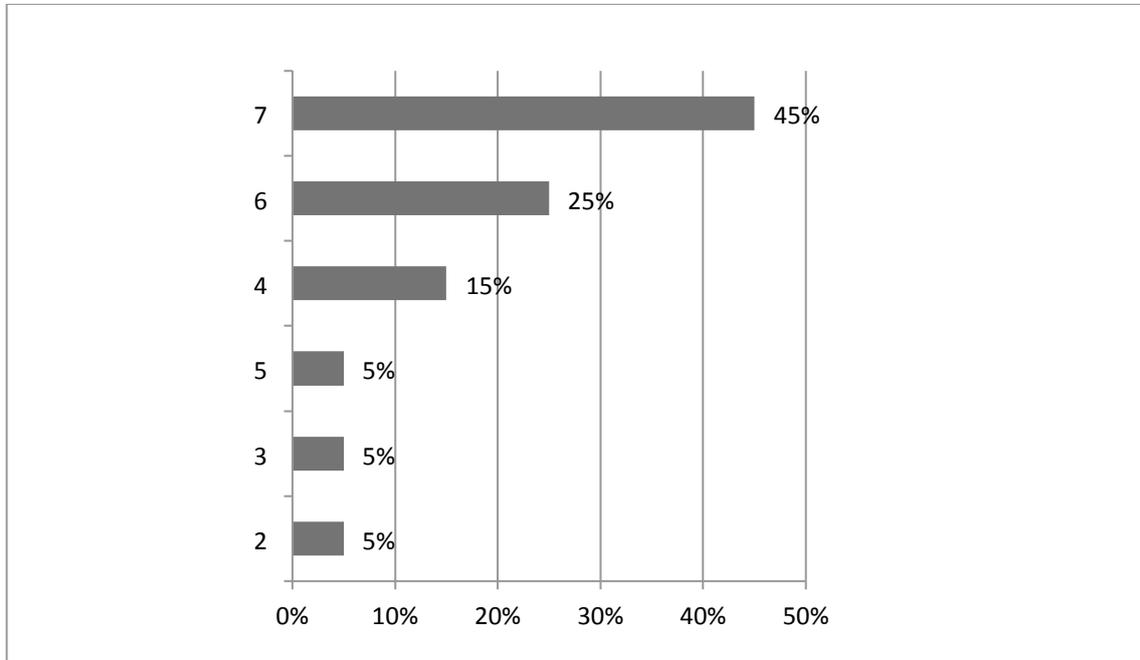
Gestão financeira (n=20)		% de citações
Valor mínimo da mensalidade	Entre R\$ 50,00 e R\$ 99,99	65
	Acima de R\$ 150,00	20
	Menos de R\$ 50,00	10
	Entre R\$ 100,00 e R\$ 149,99	5
Valor máximo da mensalidade	Entre R\$ 100,00 e R\$ 199,00	45
	Entre R\$ 200,00 e R\$ 299,00	25
	Acima de R\$ 500,00	15
	Entre R\$ 400,00 e R\$ 499,00	10
	Menos de R\$ 100,00	5

Fonte: O autor (2019)

Nos “Dados da Gestão de Marketing”, a primeira questão buscou saber se as academias utilizam o marketing como uma ferramenta de comunicação com seus clientes e pessoas em geral e 100% das academias responderam que sim, um resultado esperado, mas que evidencia a força e a importância desta ferramenta na atualidade. Dentro deste contexto, buscou-se saber a importância do marketing para o sucesso das academias, onde os gestores deveriam avaliar esta importância numa escala de 1 a 7, sendo 1 muito irrelevante e 7 muito relevante, o resultado desta questão evidenciou que a grande maioria dos gestores considera esta ferramenta

como uma parte relevante no sucesso das academias. Conforme mostra o gráfico 2 - Influência do marketing no sucesso das academias:

GRÁFICO 2 - INFLUÊNCIA DO MARKETING NO SUCESSO DAS ACADEMIAS

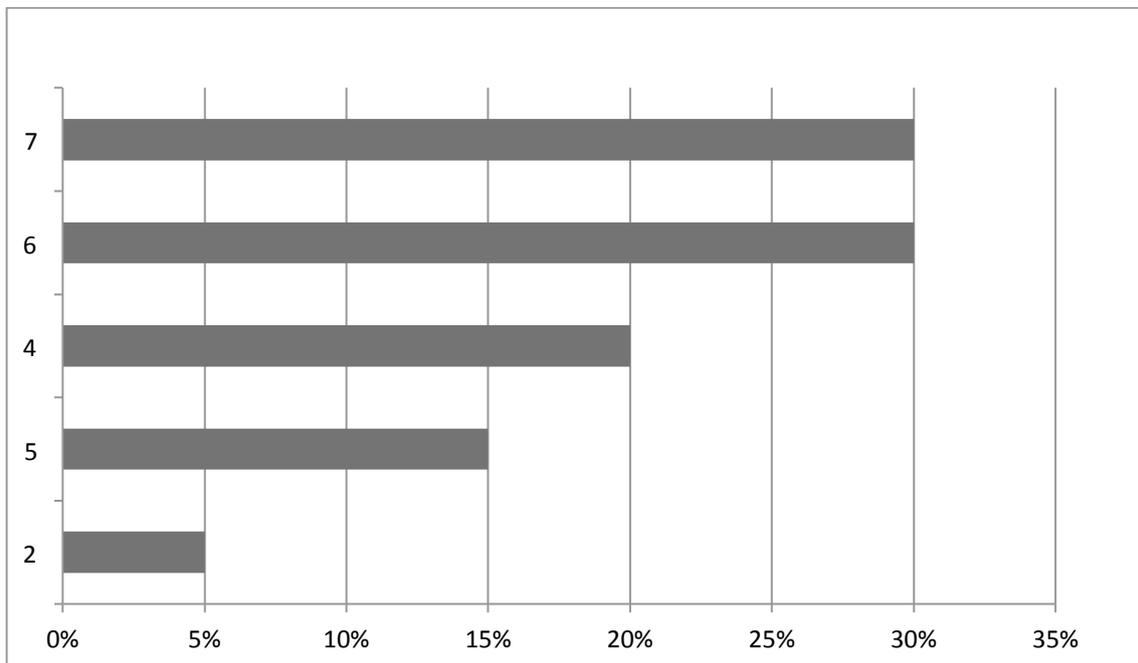


Fonte: O autor (2019)
Considerando 1 muito irrelevante e 7 muito relevante.

A segunda questão buscou saber qual o principal objetivo da gestão do marketing das academias, 50% responderam aumentar o número de clientes como o principal objetivo; 27% responderam satisfazer seus clientes e 11% responderam fidelizar os seus clientes.

A próxima questão buscou saber a opinião dos gestores sobre o nível de influencia do marketing na percepção de um indivíduo sobre o seu corpo, o fazendo tomar a decisão de começar a frequentar uma academia esportiva; o nível desta influencia foi classificado de 1 a 7, sendo 1 muito irrelevante e 7 muito relevante, o resultado desta questão evidenciou que a maioria dos gestores considera o marketing como um importante influenciador nas percepções e decisões dos indivíduos em assuntos relacionados ao âmbito das academias. Conforme mostra o gráfico 3 - Influência do marketing na percepção de um indivíduo sobre o seu corpo:

GRÁFICO 3 - INFLUÊNCIA DO MARKETING NA PERCEPÇÃO DE UM INDIVÍDUO SOBRE O SEU CORPO



Fonte: O autor (2019)
Considerando 1 muito irrelevante e 7 muito relevante.

No que se refere aos responsáveis pelo Departamento de Marketing podemos observar que quase metade das academias tem apenas um responsável pelo seu departamento, em contrapartida 50% das academias tem 2 ou 3 responsáveis por tal departamento.

Em relação a patrocínios, das academias pesquisadas, apenas (15%) patrocina alguma empresa ou instituição; e apenas (10%) são patrocinadas por alguma empresa ou instituição. As empresas

O estudo em questão também buscou saber as principais áreas de atuação do marketing das academias, por ordem de importância, em primeiro grau de importância destacou-se com ampla vantagem a Internet com 94% das respostas; em segundo grau de importância destacaram-se o “boca a boca” com 41% e a Panfletagem e os Outdoors com 23% cada; e em terceiro grau de importância destacaram-se o “boca a boca” e a Panfletagem com 47% cada.

Em relação às ferramentas da Internet mais utilizadas para a divulgação dos conteúdos das academias, temos os seguintes resultados: Instagram 63%, Facebook 21%, WhatsApp 11% e Site 5%. No que se refere aos conteúdos mais postados pelas academias nas redes sociais, temos os seguintes resultados: Fotos

da academia 33%, Fotos dos alunos treinando 28%, mensagens motivacionais 22%, informações relacionadas ao esporte 11% e promoções 6%. A tabela 9 descreve estes e outros dados relacionados à Gestão de Marketing:

Tabela 9 - Características descritivas com percentagem para os dados da Gestão de Marketing

Gestão de marketing (n=20)		% de citações
Utiliza o marketing como uma ferramenta de comunicação	Sim	100
Principal objetivo da gestão de marketing	Aumentar o número de clientes	50
	Satisfazer seus clientes	27
	Fidelizar os seus clientes	11
Número de pessoas responsáveis pelo departamento de marketing	1	45
	2	30
	3	20
	Agência	5
Patrocina alguma empresa ou instituição	Não	85
	Sim	15
É patrocinada por alguma empresa ou instituição	Não	90
	Sim	10
Principal área de atuação do marketing	Internet	94
	Boca a Boca	6
Ferramentas da Internet mais utilizadas	Instagram	63
	Facebook	21
	WhatsApp	11
	Site	5
Conteúdos mais postados nas redes sociais	Fotos da academia	33
	Fotos dos alunos treinando	28
	Mensagens motivacionais	22
Frequência média das postagens	Várias por dia	35
	Uma por dia	20
	Uma por semana	15

Fonte: O autor (2019)

A última questão do marketing apurou se as academias buscam saber os motivos da desistência de um cliente em utilizar os serviços das academias, 85% responderam que sim, dentre estes, buscou-se saber os meios deste processo e os principais motivos das desistências, a tabela 10 descreve estes dados:

Tabela 10 - Características descritivas com percentagem para o momento que um cliente desiste de utilizar os serviços prestados pela academia

Gestão de marketing (n=20)		% de citações
A academia busca saber os motivos da desistência	Sim	85
	Não	15
Através de quais meios	WhatsApp	67
	Telefone	53
	Email	47
	Redes Sociais	13
	Escrito	7
Principais motivos das desistências	Falta de tempo	62
	Econômico	56
	Pessoal	56
	Problemas relacionados à academia	12

Fonte: O autor (2019)

5 DISCUSSÃO

Durante o estudo foi aferido que o perfil do gestor de academias de Curitiba é homem com idade variando de 30 a 39 anos, graduado em educação física, com algum nível de especialização. Importante se ressaltar que 90% dos gestores que participaram do estudo possuem graduação em Educação Física, o que mostra o alto número de profissionais de Educação Física nesta área. De todos os participantes da pesquisa 50% possui pós-graduação e 5% possui doutorado, totalizando 55% dos participantes que dão continuidade nos estudos após a formação. Segundo Santana et al (2012) há uma tendência que os cargos de gestores sejam ocupados por indivíduos com idade de 30 anos ou mais, algo que pode ser explicado pela necessidade de uma maior profissionalização e maturidade pessoal para exercer a função de gestor.

Um fato interessante é que 85% dos gestores exercem outra função na academia, na qual se destaca a de professor com 82,4%. Algo que pode explicar isto é o fator econômico, onde os gestores ao exercerem a função de professores, diminuem os gastos das academias com outros profissionais e, além disto, há o fato de muitas academias ainda não atuarem com seriedade e profissionalismo no âmbito da gestão esportiva. Neste contexto de gestão profissional no esporte, segundo Azevêdo, Barros e Suaiden (2004), a gestão para ser profissional, deve ser transparente, ter uma visão de rentabilidade e lucro, e uma constante busca por parcerias com outras empresas.

Em relação ao tempo de experiência dos gestores nesta área, 30% tem de 1 a 3 anos, um período relativamente curto e 30% tem de 7 a 10 anos, um período relativamente longo. No estudo de Bastos et al (2011) verificou-se que 47% dos gestores atuam na área no tempo entre 6 e 10 anos. Neste contexto, o resultado do estudo em questão apresenta uma média um pouco abaixo.

Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), afirmam que os clientes ficam encantados quando as organizações oferecem um serviço excelente. Neste mesmo sentido Koetler (2009) afirma que se o serviço atender às expectativas dos consumidores, os mesmos procurarão a empresa novamente, entretanto, se o serviço ficar abaixo da expectativa esperada, o consumidor perderá o interesse pela empresa. E algo que está relacionado ao fato de oferecer um bom serviço a seus clientes é a

competência, que pode ser subdividida em três grupos/categorias: habilidades, conhecimentos nas áreas da gestão e componentes da atitude.

Neste contexto, foram coletados dados/informações no estudo, dos três grupos de competência. No grupo correspondente as habilidades, os gestores classificaram as 3 principais por ordem de importância, onde se destacou com grande vantagem a habilidade denominada “liderança”. No grupo correspondente aos conhecimentos, os gestores classificaram as 3 principais áreas da gestão para o gestor de academia por ordem de importância, onde destacou-se a área de Gestão de Pessoas. E no grupo relacionado aos componentes da atitude, os gestores também classificaram os 3 principais por ordem de importância, onde destacaram-se a liderança e a excelência no atendimento.

Em relação às dificuldades enfrentadas pelos gestores ao assumir uma academia, destacaram-se a falta de experiência e o orçamento reduzido. Azevêdo e Barros (2004, p.74), afirmam que “deve-se sempre tomar o cuidado de planejar as ações a serem tomadas, tentando minimizar dessa forma os erros que porventura possam ocorrer”, tendo como base esta afirmação, a falta de experiência e o orçamento reduzido dificultam de forma significativa um planejamento, fazendo assim que o erro esteja mais propício a acontecer.

No aspecto específico das academias, o perfil que se estabeleceu no estudo foi: entre 6 e 10 anos no mercado de trabalho; número de alunos variando entre 300 e 499; Musculação, Treino Funcional e Zumba como as modalidades mais aderidas pelas academias, horário de funcionamento predominantemente de segunda a sábado; número de funcionários: 5 ou mais professores e estagiários, 2 ou 3 secretárias(os) e 1 responsável pelo marketing e também 1 responsável pelos serviços gerais.

O período entre 6 e 10 anos pode ser considerado um período médio de atuação no mercado de trabalho, apesar das academias esportivas já existirem no Brasil desde o século passado, para se manter um negócio por este período é necessária uma gestão esportiva no mínimo responsável e eficaz e, neste contexto, Bateman e Snell (1996), definiram a gestão esportiva como o processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações esportivas de maneira eficaz.

Dados da ACAD (2017) afirmam que as academias brasileiras têm em média 278 clientes, sendo assim, as academias de Curitiba e região estão acima da média,

algo que pode ser explicado pela boa condição financeira média das pessoas que vivem neste local ao comparamos com a maioria das outras cidades brasileiras, além disto, em Curitiba e região também existe o fator cultural dos imigrantes, algo que propicia a prática do exercício físico em academias. Na questão das modalidades mais aderidas pelas academias, este fator esta diretamente ligada ao fato das modalidades mais aderidas pelos clientes, visando um maior lucro, neste sentido Furtado (2009), afirma que atualmente o aluno não é simplesmente um aluno, mas sim um cliente, a mercadoria não é produzida para ser consumida, mas sim vendida, e o professor não é só um professor, é também um vendedor, isto resulta em que a mercadoria exerça a função de atração e conquista.

Os dias de funcionamento das academias ocorrem dentro da normalidade, visando satisfazer os seus clientes, assim como o número de funcionários (principalmente professores e estagiários), onde 80% das academias tem 5 ou mais professores e 45% tem 5 ou mais estagiários, estes fatores acontecem visando atender as necessidades do cliente, assim os deixando satisfeitos, neste aspecto Möwen e Minor (2003), afirmam que a satisfação do consumidor pode ser definida como a atitude que este apresenta com relação a um produto ou serviço, após adquiri-lo e usá-lo.

Nas academias esportivas, algo de grande importância é a gestão de pessoas promovida pelos gestores das academias, alguns dados deste estudo provam isto, como por exemplo, o fato de 76% dos gestores classificarem a gestão de pessoas como a principal área da gestão dentro de uma academia; e para conseguir estabelecer uma gestão de pessoas efetiva e qualificada dentro das academias é necessário se ter um planejamento estratégico. Desse modo, 80% dos gestores do estudo afirmaram ter um planejamento estratégico, mas o fato que mais chama atenção nesta questão é que 20% dos gestores não possuem este planejamento, pois como afirmam Mattar e Mattar (2013), é ele o responsável pelas diretrizes gerais e as estratégias amplas da organização que servirão como direcionamento e fundamentarão todos os demais níveis de planejamento, planos, decisões, estratégias e ações das áreas funcionais. Logo, o planejamento estratégico é algo obrigatório em qualquer instituição esportiva que preze pela organização, e como demonstra o estudo alguns gestores de academias ainda não se deram conta da importância deste planejamento, e certamente este é um dos fatores que levaram

Mattar e Mattar (2013), afirmarem que o planejamento estratégico no Brasil ainda é pouco praticado em relação às instituições esportivas.

Para se realizar uma boa gestão de pessoas também é necessário ter cursos de especialização na área, além de ter experiência em gerenciar pessoas, neste contexto, 75% dos gestores acham a experiência mais importante do que os cursos, ou seja, a maioria tem a ideia de que a “prática” é mais importante do que a “teoria”, no sentido de se realizar uma boa gestão. Kanaane (2013) contraria um pouco este fato, quando afirma que os principais processos inseridos na gestão de pessoas no âmbito esportivo são: recrutamento e seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento de pessoas, processo de remuneração, avaliação de desempenho/potencial e plano de carreira. Podemos observar que todos estes processos citados necessitam tanto da experiência prática na área, como de cursos teóricos de especialização, não podendo um se sobrepôr em relação ao outro.

Em relação às características que o gestor de pessoas da academia considera ao contratar um novo funcionário, o estudo detectou que as principais são: Competência, Ser proativo, Entusiasmo, Liderança e Inovação. Coincidentemente estas características são similares às características que Kanaane e Kuzaqui (2004), consideram serem as principais para um gestor de pessoas dentro do contexto esportivo, ou seja, as características de um gestor de pessoas devem ser similares à de seus funcionários contratados.

Na questão da avaliação dos serviços prestados, o perfil estabelecido foi o de avaliar o nível de satisfação dos clientes através do contato pessoal, numa frequência mensal. O fato da frequência da avaliação ser mensal condiz com o que pensam Kotler e Keller (2010, p. 144) “a empresa deve medir a satisfação com regularidade porque a chave para reter clientes está em satisfazê-los”.

No aspecto da fidelização dos clientes, os gestores consideraram a qualidade profissional dos professores e o bom atendimento dos profissionais com os alunos como os dois principais diferenciais positivos na fidelização. Interessante observar que estes dois pontos estão inseridos na relação pessoal entre profissionais-alunos, para retratar esta relação, Furtado (2009), afirma que atualmente o aluno não é simplesmente um aluno, mas sim um cliente, a mercadoria não é produzida para ser consumida, mas sim vendida, e o professor não é só um professor, é também um vendedor, isto resulta em que a mercadoria exerça a função de atração e conquista. A fidelização do cliente é algo tão importante que Siqueira (2014), afirma que mais

importante que atrair clientes é fidelizá-los. Além disto, também existe uma questão financeira, pois Kotler e Keller (2010) afirmam que conquistar novos clientes sai mais caro do que satisfazer e reter os que já existem.

Algo que o estudo apresentou de negativo, foi o fato de apenas 15% das academias afirmarem ter algum tipo de influência social em sua gestão; esta e outra questão que está relacionada ao fato do planejamento estratégico das instituições esportivas serem pouco praticado no Brasil, como afirmam (MATTAR; MATTAR, 2013).

O perfil da gestão financeira das Academias da Grande Curitiba é uma academia que não busca recursos de terceiros (estrutura de capital); tem como principal objetivo maximizar a satisfação de seus clientes; a periodicidade do planejamento de resultados é mensal; o tipo de planejamento financeiro priorizado é o de longo prazo; estabelece parcerias com empresas de serviços, principalmente com nutricionistas; tem como principais formas de pagamento disponibilizadas: dinheiro e cartão de débito e crédito; oferecem diversos tipos de planos a seus clientes; estabelecem contrato escrito com seus alunos; e tem seus valores mínimos variando entre \$ 50,00 e R\$ 99,99 e o máximo variando entre R\$ 100,00 e R\$ 199,00.

A gestão financeira nas academias ou em qualquer outra instituição, segundo Gitman (2004), tem como tarefa planejar, organizar, executar as atividades financeiras das organizações, o que significa fixar os objetivos financeiros, efetuar o planejamento orçamentário e do fluxo de caixa e acompanhar a execução dos planos financeiros da organização por meio de um sistema de controle dos resultados. Esta definição do autor enfatiza a importância de uma Gestão Financeira competente, séria e visionária dentro das academias.

Um ponto interessante no perfil da gestão financeira das academias estabelecido pelo estudo é o fato de apenas 15% buscarem recursos de terceiros, visando investimentos nas academias, segundo Silva (2013), deve-se buscar a maximização do retorno de cada projeto e investimento realizado. Brown (2010) enfatiza que quanto maior o risco do negócio, maior será o retorno e quanto menor o risco, menor o retorno. A teoria destes dois autores ajuda a explicar a pouca aderência dos gestores a recursos de terceiros, pois maximizar o retorno do projeto e correr riscos são dois aspectos difíceis em serem estabelecidos por um gestor.

Outro ponto importante na gestão financeira é o tipo de planejamento priorizado (curto, médio ou longo prazo), o estudo apontou a preferência dos gestores pelo planejamento de longo prazo, algo que pode explicar isto é o fato deste tipo de planejamento ter como base o investimento em ativos permanentes, ou seja, algo que será aproveitado pela academia por muitos anos. Neste contexto segundo Silva (2013), o planejamento financeiro pode ser de longo ou curto prazo, o planejamento de curto prazo é relacionado ao orçamento operacional de caixa e projeção de resultados, que englobam as previsões de receitas, entrada de recursos e cálculo das despesas operacionais para prestar os serviços; já o planejamento de longo prazo é relacionado às propostas de investimento em ativos permanentes, como investimento em novas instalações e novos serviços.

O perfil da gestão de marketing das academias da Grande Curitiba é uma academia que utiliza o marketing como uma ferramenta de comunicação com seus clientes e pessoas em geral; tem como principal objetivo aumentar o número de clientes; tem 1 pessoa responsável pelo departamento de marketing; não patrocina e nem é patrocinada por alguma empresa ou instituição; tem como principal área de atuação a Internet, onde a ferramenta mais utilizada é o Instagram; os conteúdos mais postados nas redes sociais são as fotos das academias numa frequência média de várias por dia; e por fim as academias buscam saber os motivos da desistência de um cliente através do WhatsApp e o principal motivo das desistências é a falta de tempo.

Mattar (2013), afirma que o Brasil se caracteriza pelo fato das instituições esportivas subdimensionarem de forma diminutiva o departamento de marketing, isso ocorre por que as Instituições preferem alocar recursos em outros setores (técnico-esportiva e estrutura esportiva), neste contexto ocorre um distanciamento entre o setor de marketing e os outros setores da instituição, resultando que o marketing na maioria das instituições tenha uma simples função operacional e de suporte.

Esta tese de Mattar (2013), é confirmada pelo estudo, pois a maioria das academias tem apenas 1 responsável pelo departamento de marketing, um número baixo de responsáveis para um departamento que exige criatividade, inovação, ousadia e até uma troca de ideias entre pessoas visando uma progressão/evolução nos resultados do referido departamento.

Mattar (2009), desenvolveu um modelo de sistema de informações de marketing adaptado ao esporte, pois para se obter a maior eficácia possível nas ações de marketing desenvolvidas pelas instituições esportivas, é necessário se ter pesquisas esportivas que ofereçam as informações que fundamentem estas ações, mas no Brasil muitas empresas realizam suas ações na base da intuição ou copiando outras empresas, isto ocorre pela falta da noção da importância que estas informações (pesquisas) exercem sobre as ações de marketing.

Esta situação de no Brasil as instituições esportivas terem suas ações realizadas na base da intuição ou copiando alguém, ajudam a explicar o número baixo de patrocínios envolvendo as academias do estudo, tendo em vista que as ações, em sua maioria, não envolvem pesquisas que as fundamentem, atrapalhando assim as ações de marketing e conseqüentemente a questão dos patrocínios.

Em relação aos principais objetivos da gestão de marketing das academias participantes do estudo, os gestores definiram o aumento do número de clientes como o principal, neste sentido Sousa (2005), afirma que quando uma organização oferece produtos, serviços e preços adequados ao mercado e distribui e promove-os com eficiência, a venda de tais produtos e serviços, torna-se muito mais fácil. O segundo principal objetivo para os gestores foi o de satisfazer os seus clientes, neste contexto Feustel (2004, p.26), afirma que vê na “combinação dos fatores gestão de negócios, marketing, produção e serviços” uma solução para a busca da “permanência dos clientes na empresa pela satisfação e atendimento das necessidades buscadas”.

6 CONCLUSÃO

As academias esportivas estão cada vez mais presentes no cotidiano dos brasileiros, no ano de 2016 um relatório do *IHRSA (International Health, Racquet e Sportsclub Associativo)*, mostrou que existem mais de 34 mil academias distribuídas pelo país ACAD (2017), isto evidencia uma altíssima concorrência neste setor, e para conseguir destaque neste mercado de trabalho é necessária entre outras coisas uma gestão que busque a excelência.

O estudo em questão teve como objetivo principal identificar o perfil da gestão de negócios de academias da cidade de Curitiba e Região Metropolitana, para cumprir este objetivo foram coletados dados pessoais dos gestores, dados das academias e de três áreas da gestão: de pessoas, financeira e de marketing. Nos dados pessoais pode-se concluir que o perfil dos gestores é do gênero masculino, possui formação em Educação Física, não atua apenas como gestor dentro da academia e considera as principais dificuldades na gestão do estabelecimento a falta de experiência e o orçamento reduzido.

Nos dados das academias, concluiu-se que a musculação é a modalidade de maior predominância; os dias de atendimento são padronizados de segunda a sábado; e que maior parte das academias possuem 5 ou mais professores no seu quadro de funcionários. Nos dados da gestão de pessoas o perfil estabelecido teve como destaques predominantes uma academia que possui planejamento estratégico; avalia o nível de satisfação dos clientes mensalmente; e não tem fatores sociais que influenciam a sua gestão, dentre as poucas academias (15% dos participantes do estudo) que tem alguma preocupação social, se destacou a renda da população da região em que a academia está inserida.

Nos dados da gestão financeira o perfil estabelecido teve como destaques predominantes uma academia que não buscou recursos de terceiros (estrutura de capital) visando investimentos na mesma; tem como principal objetivo a maximização da satisfação de seus clientes (em relação ao custo mensal da academia); estabelece parcerias com empresas de serviços; oferece diversos tipos de planos a seus clientes; e faz contrato de forma escrita com seus alunos.

Nos dados da gestão de marketing o perfil estabelecido teve como destaques predominantes uma academia que utiliza o marketing como uma ferramenta de

comunicação; que não patrocina e nem é patrocinada por alguma empresa ou instituição; tem como principal área de atuação a internet (Instagram).

Por fim podemos concluir que temos um grupo bastante heterogêneo em relação aos aspectos da gestão, pois as academias, os gestores e os pensamentos e atitudes dos mesmos apresentam bastantes diversidades. Também podemos afirmar que os gestores têm pontos positivos e negativos em suas gestões, algo natural, mas a busca por constante atualização e aperfeiçoamento nunca pode faltar para estes profissionais.

A principal limitação deste estudo foi o fato de muitos gestores de academias não aceitarem responder o questionário, segundo os mesmos devido ao alto número de perguntas presentes na pesquisa. Em estudos futuros poderão ser realizadas pesquisas mais específicas e com mais detalhes (um trabalho envolvendo apenas a gestão de marketing, por exemplo).

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Sergio. **Ah! Não acredito**. São Paulo: Casa da Qualidade, 2002.
- ARAUJO, F. A.; **Disciplina de segmentação e medição de satisfação de cliente**. 2005. Dissertação (MBA em Gestão de Academias) – Universidade Vale do Acaraú: São Paulo, 2005.
- AZEVEDO, P. H.; BARROS, J. de F. **A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002**. *Lecturas Educación Física y Deportes*, Argentina, ano 10, n. 74, p. 74, 2004.
- AZEVEDO, P. H.; BARROS, J. de F.; SUAIDEN, S. Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do Distrito Federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. **Revista da Educação Física, Maringá**, v. 15, n. 1, p. 33-42, 2004.
- BALDANZA, R. F.; ABREU, N. R. **A Comunicação na Mídia e os Símbolos de Beleza: Reflexões Sobre Influência da Indústria Cultural da Difusão de Valores Estéticos**. Ribeirão Preto: (XI Simpósio de Ciências da Comunicação na Região Sudeste) Intercom, 2006.
- BASTOS, F. C. et al. Perfil de gestores de redes de academias *fitness*. **R. Min. Educação Física**, Viçosa, v.19, n.1, p. 64-74. 2011.
- BASTOS, F. C.; MOCSÁNYI, V. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, São Paulo, 2005.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. **Management: building competitive advantage**. 3rd ed. Chicago: Irwin, 1996.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BERTEVELLO, Gilberto. **Academias de ginástica e condicionamento físico – Sindicatos & associações**. In: DA COSTA, Lamartine (Org.). Atlas do esporte no Brasil. Rio de Janeiro: CONFED, 2006.
- BICKMAN, L.; ROG, D.J. **Handbook of applied social research methods**. Thousand Oaks, Sage, 1997. 580p.
- Boom do *fitness*: impulsiona mercado fornecedor. **Revista ACAD Brasil [online]**, v.64, p.10-13, dez., 2013.
- BROWN, M. T.; RASCHER, D. A.; NAGEL, M.S.; MCEVOY, C.D. Financial management in the sport industry. Arizona: Holcomb Hathaway, 2010.

CAMPBELL, D.T.; STANLEY, J. **Delineamentos experimentais e quase-experimentais de pesquisa**. São Paulo, EPU-EDUSP, 1979. 138p.

CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A.A. **Falácias em marketing no Brasil**. In: ENCONTRO DE MARKETING – EMA, 2., 2006, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

CAPINUSSÚ, José Maurício. **Academias de ginástica e condicionamento físico: origens**. In: DA COSTA, Lamartine (Org.). Atlas do esporte no Brasil. Rio de Janeiro: CONFEF, 2006

CAPINUSSÚ, J. M. **Administração desportiva moderna**. São Paulo: Ibrasa, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração** – 6 ed – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

FEUSTEL, C. R. **Gestão de negócios em escolas de natação**. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

FINK, Arlene. **How to sample in surveys**. Thousand Oaks, Sage, 1995. [The Survey Kit, v.6]

FRANKFORT-NACHMIAS, C.; NACHMIAS, D. **Research methods in the social science**. 5ªed. New York, St. Martin's Press, 1996. 600p.

FURTADO, R. P. Do *fitness* ao *wellness*: os três estágios de desenvolvimento das academias de ginástica. **Revista Pensar a Prática [online]**, v.12, p. 1-11, jan./abr.,2009.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ªed. São Paulo, Atlas, 1991. 159p.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4ªed. São Paulo, Atlas, 1995. 207p.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

HAMMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 6 ed. São Paulo: Loyola, 1996.

HAWKINS,Del. I.; MOTHERSBAUGH, D.L.; BEST, R.J. **Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

HOLEY, G.; PIERCY, N. F.; NICOLAUD, B. **Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo**. Tradução de Luciane Pauleti e Sonia Midori. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

HOPPEN, N, et alii. **Um guia para a avaliação de artigos de pesquisas em sistemas de informações**. READ, Porto Alegre, 7ªed., v.2, n.2, 1996.

KANAANE, R. **Gestão de Negócios Esportivos: Gestão de Pessoas nas Instituições Esportivas**. Elsevier Brasil, 2013.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. 5. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Trad. Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 5. reimpr. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KUAZAQUI, E. **Marketing e desenvolvimento de competências**. São Paulo: Nobel, 2004.

LIMA, Juvêncio Braga de e ANDRADE, Daniela Meirelles. **Elementos situacionais e práticas de gestão em academias de ginástica**. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 915-932.

LITWIN, M.S. **How to measure survey reliability and validity**. Thousand Oaks, Sage, 1995. 87p. [The Survey Kit, v.7].

LOPES, J. P. S. de R.; PIRES, G. M. V. da Silva. Conceito de gestão do desporto: novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 1, n. 1, 88-103, 2001.

MATTAR, F.N. (Org.); OLIVEIRA, B.; QUEIROZ, M. J. de; MOTTA, S. L. S. **Gestão de produtos, serviços, marcas e mercados – Estratégias e ações para alcançar e manter-se “Top of Market”**. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo, Atlas, 1994. 2v.

MATTAR, M. F. **Gestão de Negócios Esportivos: Gestão de Marketing nas Instituições Esportivas**. Elsevier Brasil, 2013.

MATTAR, M. F.; MATTAR, F. N. **Gestão de Negócios Esportivos: Planejamento Estratégico em Instituições Esportivas**. Elsevier Brasil, 2013.

MAZZEI, L.C.; BASTOS, F.C.; SANTANA, L.C. (Orgs.). **Gestão do Esporte no Brasil : desafios e perspectivas**. Ed. Icone, 1 ed., 2012.

MOWER, J. C.; MINOR, M. S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice e Hall, 2003

NOBRE, Leandro. **(Re)projetando a academia de ginástica**. Garulhos, SP: Phorte, 1999.

NOLASCO, Verônica Perisse et al. **Administração/gestão esportiva**. In: DA COSTA, Lamartine (Org.). Atlas do esporte no Brasil. Rio de Janeiro: CONFEF, 2006.

ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, Marynês. **Administração sem segredo: sua academia rumo ao sucesso**. São Paulo: Phorte, 2005.

PERRIEN, J.; CHÉRON, E.J.; ZINS, M. **Recherche en marketing: méthodes et décisions**. Montreal, Gaetan Morin Editeur, 1984. 615p.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey research in management rsainformation systems: an assessement. **Journal of Management Information System**, 1993.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

Relatório global *IHRSA: Fitness cresce no mundo e Brasil ainda sofre com a crise econômica*. **Revista ACAD Brasil [online]**, v.78, p.10-12, ago./set., 2017.

SABA, Fabio. **Liderança e gestão: para academias e clubes esportivos**. São Paulo : Phorte, 2006.

SAMPIERI, R.H. et alii. **Metodología de la investigación**. México, McGraw-Hill, 1991.

SANTANA, L. C. Gestão de academias e mercado de *fitness*. In Mazzei, L. C. & Bastos, F. C. (Orgs.) *Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas* (pp. 163-196). São Paulo: Icone Editora, 2012.

SILVA, R. C. **Gestão de Negócios Esportivos: Gestão Financeira das Instituições Esportivas**. Elsevier Brasil, 2013.

SIMÃO, R. **Treinamento de força na saúde e qualidade de vida**. São Paulo: Phorte 2004.

SIQUEIRA, M. A. **Marketing Esportivo**: uma visão estratégica e atual. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SOUSA, P. D. B.; MATTOS, L. L.; SOUSA, M. A. B. Marketing esportivo e sua relação com clubes e instituições ligadas ao esporte. **Revista DCS (Online)**. Três Lagoas, v. 1, n. 1, 2005.

THOMAS, Jerry. R.; NELSON, Jack. K. ; SILVERMAN, Stephen.J. **Métodos de Pesquisa em Atividade Física**. Porto Alegre: Artmed, 2007

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1997

ANEXO 1- QUESTIONÁRIO VERSÃO FINAL

QUESTIONÁRIO

Você aceita participar desta pesquisa?

- Sim
- Não

Data:

DADOS PESSOAIS

1) Qual o seu sexo?

- Masculino
- Feminino

2) Qual a sua idade?

- 20 a 29 anos
- 30 a 39 anos
- 40 a 50 anos
- 51 a 60 anos
- Mais de 60 anos

3) Qual graduação você possui?

Na opção OUTRO descreva o nome do curso

- Não possuo
- Educação física
- Outra(s). Qual: _____

4) Você possui pós-graduação?

- Não possuo
- Especialização.
- Mestrado.
- Doutorado.

5) Possui experiência na área da gestão de academias há quanto tempo:

- Menos de um ano

- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 6 anos
- Entre 7 e 10 anos
- Mais de 10 anos

6) Você atua apenas como gestor da academia?

- Não
- Sim

Se não, em quais outras áreas atua?

- Professor
- Secretário
- Marketing
- Serviços gerais
- Outra: _____

7) Há quanto tempo você exerce a função de gestor nesta academia?

- Menos de um ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 6 anos
- Entre 7 e 10 anos
- Mais de 10 anos.

8) Aponte três áreas da gestão, por ordem de importância, que você considera as mais importantes para um gestor de academia? Considere 1 para a mais importante e 3 para a menos importante.

- Gestão de pessoas
- Gestão Financeira
- Gestão de Marketing
- Vendas
- Conhecimento técnico
- Conhecimentos administrativos

9) Aponte três componentes da Atitude, por ordem de importância, que você considera essencial para um gestor de academia. Considere 1 para o mais importante e 3 para o menos importante.

- Busca pelo conhecimento
- Decisões rápidas e precisas
- Empatia
- Excelência no atendimento
- Foco no resultado
- Gerência
- Inovação
- Liderança
- Missão, visão e valores
- Otimizar o controle sobre a informação
- Participação ativa nos processos administrativos
- Postura profissional
- Planejamento
- Reestruturação

10) Dentre as habilidades elencadas a seguir, aponte as três que você considera as mais importantes para um gestor de academia. Considere 1 para a mais importante e 3 para o menos importante.

- Liderança
- Relacionamento interpessoal
- Mix de Marketing (preço, produto, praça e promoção)
- Visão sistêmica (visão da instituição como um todo)
- Saber delegar funções
- Autocontrole
- Resolução de conflitos
- Estimular gestão participativa
- Estratégias

11) Aponte três dificuldades, por ordem de importância, que um gestor pode enfrentar ao assumir uma academia. Considere 1 para a mais importante e 3 para a menos importante.

- Falta de experiência
- Orçamento reduzido
- Concorrência
- Conseguir equilibrar as finanças
- Conseguir estabelecer um bom plano de marketing

DADOS DA ACADEMIA

12) O nome da academia?

Este dado não será divulgado

13) Em qual bairro a academia está localizada?

14) A academia está no mercado há quanto tempo?

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 5 anos
- Entre 6 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 20 anos
- Mais de 20 anos.

15) Quantos alunos tem hoje a academia?

- Menos de 100 alunos
- Entre 100 e 299 alunos
- Entre 300 e 499 alunos
- Entre 500 e 699 alunos
- Entre 700 e 999 alunos
- Entre 1000 e 1499 alunos
- Entre 1500 e 1999 alunos
- Entre 2000 e 2500 alunos
- Mais de 2500 alunos.

16) Quais atividades físicas/modalidades esportivas esta academia comporta?

- Musculação
 Natação
 Jump
 Spinning
 Artes Marciais
 Zumba
 Yôga
 Pilates
 Ballet
 Aulas de alongamento
 Aulas de abdominais
 HIIT
 Treino funcional
 Cross fit
 Outro(s): _____

17) Quais dias da semana a academia realiza atendimento a seus clientes?

- segunda-feira
 terça-feira
 quarta-feira
 quinta-feira
 sexta-feira
 sábado
 domingo

18) Em relação aos funcionários, esta academia possui quantos?

<i>Cargo</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5 ou mais</i>
Professores:						
Secretário(a):						
Estagiários:						
Responsável marketing:						
Responsável pelos serviços gerais						

Existem outros funcionários? Quais e quantos?

GESTÃO DE PESSOAS

19) Vocês possuem o planejamento estratégico nesta academia?

- Não
- Sim

20) Qual destes aspectos você considera mais importante para que o gestor consiga estabelecer uma gestão de pessoas efetiva dentro de uma academia esportiva?

- Cursos de especialização na área da Gestão de Pessoas
- Ter a experiência de gerenciar pessoas

21) Esta academia promove estratégias de diferenciação e de treinamento dos funcionários?

- Não
- Sim. Quais: _____

22) Em relação à gestão de pessoas, aponte por ordem de importância os três principais processos existentes na filosofia de trabalho desta academia esportiva. Sendo 1 para o mais importante e 3 para o menos importante.

- Recrutamento e seleção de pessoas
- Treinamento e desenvolvimento de pessoas
- Processo de remuneração
- Avaliação de desempenho/potencial
- Plano de carreira
- Gerenciar os conflitos e estresse dentro da academia
- Visar o desenvolvimento de competências interpessoais dos funcionários (liderança, comunicação e motivação)
- Assegurar a ética e a moralidade no ambiente de trabalho
- Presar pela qualidade de vida no ambiente de trabalho

23) Quando se contrata um novo profissional para esta academia, quais destas características são imprescindíveis para que o candidato consiga a vaga? Assinale as três principais. Sendo 1 para o mais importante e 3 para o menos importante.

- Espirito de equipe
- Competência
- Equilíbrio emocional
- Criatividade
- Liderança
- Velocidade nas ações
- Entusiasmo
- Humildade
- Empatia
- Integridade
- Ser proativo
- Inovação

24) Nesta academia o nível de satisfação do cliente em relação aos serviços prestados é avaliado?

- Não
- Sim

Se sim, de qual(s) forma(s)?

- Contato pessoal
- E-mail
- Questionários
- Whatsaap
- Outro(s): _____

E qual a frequência destas “avaliações” ?

- Mensalmente
- Semestralmente
- Anualmente

25) Quais são os principais diferenciais positivos que uma academia pode ter visando à fidelização dos seus clientes? Aponte os três principais, sendo 1 para o mais importante e 3 para o menos importante.

- Localização
- Qualidade dos equipamentos
- Inovação dos equipamentos
- Qualidade profissional dos professores
- Bom atendimento dos profissionais com os alunos
- Organização estrutural da academia
- Preço
- Higiene do local

26) Existem fatores sociais que interferem na gestão desta academia?

- Não
- Sim

Se sim, quais são eles?

GESTÃO FINANCEIRA

27) Na sua gestão, esta academia já buscou recursos de terceiros (estrutura de capital) visando investimentos na mesma.

- Não
- Sim

Se sim, quem foi à fonte de recursos e de que forma ocorreu à aplicação do investimento?

(fonte de recursos)

- Empréstimos bancários
- Patrocínios
- Financiamentos
- Investidores particulares

(aplicação do investimento)

- Modernização dos equipamentos
- Ampliação das instalações
- Reforma(s) nas instalações

28) Qual é o principal objetivo financeiro desta academia esportiva?

- Maximizar o preço de sua ação
- Maximizar a satisfação de seus clientes (em relação ao custo mensal da academia)
- Superávits financeiros

29) O planejamento de resultados desta academia é realizado com qual periodicidade ?

- Mensal
- Semestral
- Anual

30) Esta academia prioriza qual tipo de planejamento financeiro?

- Planejamento financeiro de curto prazo
- Planejamento financeiro de longo prazo

31) Esta academia estabelece parcerias com alguma empresa de serviço?

- Não
- Sim

Se sim, qual(s)?

- Fisioterapeutas
- Loja de suplementos
- Massagistas
- Médicos
- Nutricionistas
- Outros:

32) Quais são as formas de pagamento que estão disponibilizadas para os clientes?

- Boleto bancário
- Cartão de crédito
- Cartão de débito
- Cheque
- Dinheiro
- Outro: _____

33) Esta academia oferece a seus clientes algum tipo de plano?

- Não
- Sim

Se sim, quais são os de maior aderência? Aponte os três principais, sendo 1 para o mais utilizado e 3 para o menos utilizado.

- Plano família (3 ou 4 pessoas)
- Plano fidelidade trimestral
- Plano fidelidade semestral
- Plano fidelidade anual
- Plano para apenas uma modalidade
- Plano para mais de uma modalidade
- Plano para todas as modalidades
- Plano para apenas 2/3 dias na semana de disponibilidade
- Plano para apenas um horário específico de disponibilidade
- Outro: _____

34) Qual o valor mínimo da mensalidade desta academia nos dias atuais?

- Menos de R\$ 50,00
- Entre R\$50,00 e R\$99,99
- Entre R\$100,00 e R\$149,99
- Acima de R\$150,00

35) Qual o valor máximo da mensalidade desta academia nos dias atuais?

- Menos de R\$100,00
- Entre R\$100,00 e R\$199,00
- Entre R\$200,00 e R\$299,00
- Entre R\$300,00 e R\$399,00

- Entre R\$400,00 e R\$499,00
- Acima de R\$500,00

36) Esta academia faz contrato com os seus clientes?

- Sim
- Não

Se sim, de que forma?

- Contrato com registro em cartório
- Contrato escrito
- Contrato verbal
- Outro(s): _____

GESTÃO DE MARKETING

37) Esta academia utiliza o marketing como uma ferramenta de comunicação com seus clientes e as pessoas em geral?

- Não
- Sim

Se sim, classifique a importância desta ferramenta para o sucesso da academia numa escala de 1 a 7, considerando 1 muito irrelevante e 7 muito relevante.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

38) Qual o principal objetivo da gestão do marketing nesta academia? Aponte os três principais, sendo 1 para o mais importante e 3 para o menos importante.

- Aumentar o número de clientes

- Satisfazer seu clientes
- Fidelizar os seus clientes
- Ajudar seus alunos com informações importantes em relação à academia
- Ajudar seus alunos com informações importantes em relação a alguma modalidade/tipo de treino
- Exaltar a imagem da academia

39) As estratégias de marketing sempre visam um objetivo, entre as decisões abaixo, quais são as mais condizentes com o método de trabalho e objetivos da gestão de marketing desta academia? Aponte as três principais, sendo 1 para a mais importante e 3 para a menos importante.

- Posicionamento no mercado *fitness*
- Decisões de produtos e serviços
- Decisões de preço
- Decisões da praça (distribuição)
- Decisões de promoção
- Adequar o ambiente ao melhor possível
- Coordenar todas as áreas da academia para atender as necessidades dos clientes
- Praticar uma comunicação eficaz

40) Em sua opinião, qual o nível de influencia do marketing na percepção de um indivíduo sobre o seu corpo, o fazendo tomar a decisão de começar a frequentar uma academia esportiva? Numa escala de 1 a 7, considere 1 muito irrelevante e 7 muito relevante.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

41) Quantas pessoas são responsáveis pelo departamento de marketing nesta academia?

1

2

3

4

Outro: _____

42) Esta academia patrocina alguma empresa ou instituição?

Não

Sim

Qual(s): _____

43) Esta academia é patrocinada por alguma empresa ou instituição?

Não

Sim

Qual(s): _____

44) Qual é a principal área de atuação do marketing desta academia? Aponte as três principais, sendo 1 para a mais utilizada e 3 para a menos utilizada.

Boca a boca

Internet

Panfletagem

Patrocínios

Outdoors

45) Qual ferramenta da Internet é a mais utilizada para a divulgação dos conteúdos desta academia? Aponte as três principais, sendo 1 para a mais utilizada e 3 para a menos utilizada.

Blog

Email

Facebook

Instagram

Site

- Twitter
- WhatsApp
- Youtube

46) Quais são os conteúdos mais postados desta academia nas Redes Sociais? Aponte os três principais, sendo 1 para o mais utilizado e 3 para o menos utilizado.

- Fotos da academia
- Fotos dos alunos treinando
- Mensagens motivacionais
- Promoções
- Informações relacionadas ao esporte

47) Qual a frequência média das postagens que esta academia promove nas redes sociais?

- Uma por dia
- Várias por dia
- Uma por semana
- Três por semana
- Outro_____

48) Quando um cliente desiste de utilizar os serviços prestados, esta academia busca saber os motivos da desistência?

- Não
- Sim

Se sim, através de quais meios?

- Email*
- Redes Sociais (Facebook e Instagram)
- Telefone
- Whatsapp*
- Outros: _____

E quais são os principais motivos das desistências?

- Econômico
- Falta de tempo
- Pessoal
- Problemas relacionados a academia
- Problemas relacionados aos estagiários
- Problemas relacionados aos professores
- Outro: _____