

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

MAURÍCIO AUGUSTO GANANCIO

**ANÁLISE DA GESTÃO DE NEGÓCIOS NO CROSSFIT EM  
CURITIBA/PR**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURITIBA

2017

MAURÍCIO AUGUSTO GANANCIO

**ANÁLISE DA GESTÃO DE NEGÓCIOS NO CROSSFIT EM  
CURITIBA/PR**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à disciplina de TCC2 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 aprovação na mesma.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Ana Paula Cabral Bonin Maoski.

Coorientador: Renato Aurélio Vidal Garcia Filho.

CURITIBA

2017



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

### ANÁLISE DA GESTÃO DE NEGÓCIOS NO CROSSFIT EM CURITIBA/PR

Por

**MAURICIO AUGUSTO GANANCIO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi apresentado em 13 de outubro de 2017 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  
Orientadora

---

Prof. Dr. Gilmar Francisco Afonso  
Membro titular

---

Profa. Dra. Carla Cristina Tagliari  
Membro titular

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

## RESUMO

GANANCIO, Maurício A. Análise da gestão de negócios no *Crossfit* em Curitiba/PR. 96 f. Monografia de Graduação (Bacharelado em Educação Física) – Departamento Acadêmico de Educação Física. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

O mercado *fitness* vem crescendo constantemente nos últimos anos, e juntamente com ele o surgimento de novas modalidades que são atrativas aos olhos do consumidor. O *Crossfit* é a nova “sensação do momento” e atualmente é a modalidade que mais cresce no mundo com mais de 13 mil afiliações. No Brasil a modalidade chegou em 2009 e rapidamente conquistou adeptos por todo o país, são mais de 750 unidades conveniadas sendo que 53 estão localizadas no estado do Paraná e 27 na cidade de Curitiba. Por ser uma modalidade recente são escassos os estudos sobre um perfil de gestão de negócios no *Crossfit*, sendo assim o objetivo deste trabalho foi de analisar a atual gestão de negócios no *Crossfit* em Curitiba/PR. Foi realizada uma pesquisa descritiva quantitativa, através da aplicação de um questionário com 17 gestores de *box* credenciados para a pesquisa. A análise de dados foi através de estatística descritiva associada à distribuição de frequência, utilizando medidas de posição ou tendência central, como média, moda e mediana, além de medidas de dispersão como o intervalo interquartil e desvio padrão. As principais constatações foram que muitos dos gestores não são formados em educação física e atuando também em outras funções no *box*. Constatou-se que uma grande parcela dos *boxes* não possuem nenhum critério de divisão de turmas o que pode ser um fator de risco para as inúmeras lesões ocorridas na modalidade, sendo necessário mais estudos nessa área para confirmação de tal fato. Os três pilares da gestão de negócios “de pessoas, financeira e *marketing*” são muito bem trabalhados pelos gestores e isso pode ser explicado devido ao *Crossfit* ser uma franquia com modalidade de treinamento específico, contudo são necessários mais estudos para maiores esclarecimentos.

**Palavras-chave:** *Crossfit*. Gestão. Perfil de gestão. Gestão de negócios.

## ABSTRACT

GANANCIO, Maurício A. Analysis of business management at Crossfit in Curitiba / PR. 96 f. Graduation Monograph (Bachelor of Physical Education) - Academic Department of Physical Education. Federal Technological University of Paraná, Curitiba, 2017.

The fitness market has been growing steadily in recent years, and along with it the emergence of new modalities that are attractive in the eyes of the consumer. Crossfit is the new "sensation of the moment" and is currently the fastest growing modality in the world with more than 13 thousand affiliations. In Brazil the modality arrived in 2009 and quickly won supporters all over the country, there are more than 750 units, 53 of which are located in the state of Paraná and 27 in the city of Curitiba. Since it is a recent modality, there are few studies about a business management profile in Crossfit, so the objective of this work was to analyze the current business management in Crossfit in Curitiba / PR. A quantitative descriptive research was carried out through the application of a questionnaire with 17 box managers accredited for the research. Data analysis was based on descriptive statistics associated with frequency distribution, using measures of position or central tendency, such as mean, fashion and median, as well as dispersion measures such as the interquartile range and standard deviation. The main findings were that many of the managers are not trained in physical education and also perform other functions in the box. It was verified that a large portion of the boxes do not have any criterion of division of classes which can be a risk factor for the numerous injuries occurred in the modality, being necessary more studies in this area to confirm this fact. The three pillars of "people, financial and marketing" business management are very well worked out by managers and this can be explained because Crossfit is a franchise with a specific training modality, but more studies are needed for further clarification.

**Keywords:** *Crossfit*. Management. Management profile. Business management.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - PROCESSO ADMINISTRATIVO .....	17
FIGURA 2 - CICLO ADMINISTRATIVO .....	17
FIGURA 3 - PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO .....	23
FIGURA 4 - OS 4 PS DO COMPOSTO DE MARKETING E AS DECISÕES RELACIONADAS A CADA VARIÁVEL QUE O COMPÕE.....	26

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - A EVOLUÇÃO DO MARKETING .....	24
QUADRO 2 - COMPOSTO DE MARKETING EXPANDIDO PARA SERVIÇOS .....	27

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - CURVA DE DISPERSÃO SOBRE PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS NO FITNESS .....	19
GRÁFICO 2 - MÉDIA DE IDADE DOS PARTICIPANTES .....	34
GRÁFICO 3 - GÊNERO DOS GESTORES DE BOX DE CROSSFIT DA CIDADE DE CURITIBA .....	35
GRÁFICO 4 - FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS GESTORES DE CROSSFIT DE CURITIBA .....	35
GRÁFICO 5 - GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO FÍSICA .....	36
GRÁFICO 6 - ATUAÇÃO EXCLUSIVA COMO GESTOR DE BOX DE CROSSFIT .....	37
GRÁFICO 7 - OUTRAS ÁREAS DE ATUAÇÃO DOS GESTORES DOS BOXES DE CROSSFIT EM CURITIBA/PR .....	37
GRÁFICO 8 - DIAS DE TRABALHO NA SEMANA DOS GESTORES DOS BOXES DE CROSSFIT EM CURITIBA/PR .....	38
GRÁFICO 9 - HORAS DE TRABALHO DOS GESTORES DOS BOXES DE CROSSFIT EM CURITIBA/PR NA SEMANA .....	39
GRÁFICO 10 - TEMPO EM QUE EXERCE A FUNÇÃO DE GESTOR .....	39
GRÁFICO 11 - TRÊS PRINCIPAIS CONHECIMENTOS POR ORDEM DE IMPORTÂNCIA .....	40
GRÁFICO 12 - QUATRO PRINCIPAIS HABILIDADES POR ORDEM DE IMPORTÂNCIA .....	41
GRÁFICO 13 - CINCO PRINCIPAIS COMPONENTES DA ATITUDE POR ORDEM DE IMPORTÂNCIA .....	42
GRÁFICO 14 - TEMPO DE EXISTÊNCIA DO BOX DE CROSSFIT .....	42



GRÁFICO 15 - HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DO BOX DE SEGUNDA A SEXTA..	43
GRÁFICO 16 - NÚMERO DE AULAS POR DIA NO BOX .....	44
GRÁFICO 17 - NÚMERO MÁXIMO DE ALUNOS POR AULA NO BOX .....	44
GRÁFICO 18 - UTILIZAÇÃO DE CRITÉRIOS PARA DIVISÃO DE TURMAS .....	45
GRÁFICO 19 - NÚMERO DE COACHES NOS BOXES DE CROSSFIT EM CURITIBA/PR .....	45
GRÁFICO 20 - NÚMERO DE ESTAGIÁRIOS(A) NOS BOXES DE CROSSFIT EM CURITIBA/PR .....	46
GRÁFICO 21 - NÚMERO DE SECRETÁRIOS(A) DOS BOXES DE CROSSFIT EM CURITIBA/PR .....	47
GRÁFICO 22 - NÚMERO DE RESPONSÁVEIS PELO MARKETING NOS BOXES DE CROSSFIT EM CURITIBA/PR .....	47
GRÁFICO 23 - OUTROS FUNCIONÁRIOS DO BOX DE CROSSFIT EM CURITIBA/PR	48
GRÁFICO 24 - CURSOS DE CAPACITAÇÃO OU ATUALIZAÇÃO NA ÁREA DE GESTÃO .....	49
GRÁFICO 25 - ATUALIZAÇÃO QUNATO À ESTUDOS RECENTES DA ÁREA .....	49
GRÁFICO 26 - FORMAS DE ATUALIZAÇÃO .....	50
GRÁFICO 27 - FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DOS ESTUDOS .....	51
GRÁFICO 28 - FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS NO BOX DE CROSSFIT .....	51
GRÁFICO 29 - PARCERIA COM OUTRAS EMPRESAS OU SERVIÇOS .....	52
GRÁFICO 30 - EMPRESAS PARCEIRAS .....	53
GRÁFICO 31 - FORMAS DE PAGAMENTO .....	53
GRÁFICO 32 - O BOX OFERECE PLANOS DE FIDELIDADE .....	54

GRÁFICO 33 - PLANOS DE FIDELIDADE.....	54
GRÁFICO 34 - VALOR MÉDIO DA MENSALIDADE PARA 2 VEZES NA SEMANA .....	55
GRÁFICO 35 - O BOX CONSEGUE GERAR LUCROS.....	55
GRÁFICO 36 - O BOX REALIZA CONTRATO COM OS CLIENTES.....	56
GRÁFICO 37 - FORMAS DE CONTRATO.....	56
GRÁFICO 38 - NÚMERO DE ALUNOS DO BOX.....	57
GRÁFICO 39 - PERSPECTIVA DE META DE CLIENTES .....	58
GRÁFICO 40 - PERSPECTIVA DE META NO NÚMERO DE CLIENTES.....	58
GRÁFICO 41 - OBJETIVOS DOS FREQUENTADORES DE BOX DE CROSSFIT .....	59
GRÁFICO 42 - OUTROS OBJETIVOS.....	60
GRÁFICO 43 - PARTICIPAÇÃO EM COMPETIÇÕES .....	60
GRÁFICO 44 - PERÍODOS DE TEMPO PARA REALIZAÇÃO DE COMPETIÇÕES .....	61
GRÁFICO 45 - FORMAS DE DIVULGAÇÃO DE EVENTOS DO CROSSFIT.....	61
GRÁFICO 46 - MÍDIAS DIGITAIS UTILIZADAS PARA DIVULGAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS NO CROSSFIT .....	62
GRÁFICO 47 - MOTIVOS DA DESISTÊNCIA DA PRÁTICA DO CROSSFIT .....	63
GRÁFICO 48 - MEIOS UTILIZADOS PARA BUSCA DE INFORMAÇÕES QUANTO A DESISTÊNCIA DA PRÁTICA DO CROSSFIT .....	63

## **LISTA DE SIGLAS**

ACAD – Associação Brasileira de Academias

CFTIPS – Central Fitness Tips

EUA – Estados Unidos da América

IHRSA – International Health, Racquet & Sportsclub Association

NASSM – North American Society For Sport Management

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 JUSTIFICATIVA .....	12
1.2 PROBLEMA .....	12
1.3 OBJETIVO GERAL .....	12
1.3.1 Objetivo(s) Específico(s) .....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
2.1 CROSSFIT .....	13
2.2 GESTÃO .....	14
2.3 GESTÃO ESPORTIVA .....	14
2.4 FUNÇÕES DA GESTÃO .....	15
2.5 GESTÃO DE ESPAÇOS ESPORTIVOS .....	17
2.6 GESTÃO DE PESSOAS .....	20
2.7 GESTÃO FINANCEIRA .....	21
2.8 MARKETING .....	24
2.8.1 COMPOSTO DE MARKETING .....	25
2.8.2 MARKETING NA ACADEMIA .....	27
2.8.3 MARKETING DIGITAL .....	29
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	31
3.1 TIPO DE ESTUDO .....	31
3.2 PARTICIPANTES .....	31
3.2.1 Critérios de Inclusão .....	31
3.2.2 Critérios de Exclusão .....	31
3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS .....	31
3.3.1 Instrumentos .....	31
3.3.2 Procedimentos .....	32
3.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	32
<b>4 RESULTADOS</b> .....	34
<b>5 DISCUSSÃO</b> .....	66
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	72
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	74
<b>APÊNDICES</b> .....	83

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente preocupação com a saúde, qualidade de vida e estética faz com que o ramo *fitness* cresça aceleradamente. De acordo com a pesquisa realizada em 2014 com dados divulgados em julho de 2015 pela *International Health, Racquet & Sportsclub Association*<sup>1</sup> (IHRSA) o Brasil é o segundo país com maior número de academias no mundo com 31.809 unidades, ficando atrás dos EUA, sendo o quarto em números de alunos com aproximadamente 8 milhões e o décimo em faturamento US\$ 2,4 bilhões. Dados estes confirmados com a pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Academias (ACAD) em 2014 onde foi apontado que existiam 33.157 academias no Brasil com quase 8 milhões de alunos e movimentando cerca de US\$ 2,5 bilhões. Ainda de acordo com os dados da ACAD, o setor de academias no Brasil é o maior da América Latina fazendo do ramo *fitness* um grande gerador em potencial de lucros.

A ampla variedade de modalidades torna esse mercado atrativo aos olhos do consumidor que sempre está em busca de novidades. Nesse contexto o *Crossfit* vem ganhando espaço como uma das modalidades que mais cresce no mundo. Segundo dados da própria *Crossfit* desde sua criação até o presente momento já são mais de 13 mil afiliados por todo o mundo, sendo que 758 boxes estão localizados no Brasil, o tornando o segundo país no mundo com maior número de afiliados, atrás apenas dos Estados Unidos com mais de 7 mil afiliações. Na região sul do país o Paraná é o estado com maior número de afiliações com 53 boxes onde 27 se localizam na cidade de Curitiba sendo nos bairros Água Verde e Mercês a maior concentração (CROSSFIT, 2017).

Uma pesquisa realizada em 2016 pela Central Fitness Tips (CFTIPS) mostrou que 70% dos adeptos da modalidade chegam entediados das academias e 80% buscam resultados mais rápidos. Contudo, muito embora a modalidade venha crescendo em quantidade de boxes e número de adeptos, seus gestores precisam estar atentos aos processos de gestão desses espaços. A gestão está atrelada a conhecer e desenvolver serviços para um nicho de mercado específico, visando um bom ambiente profissional e buscando um meio de aplicar as ações desejadas sem perder os valores organizacionais da empresa (KEPPEL, 2010).

Por se tratar de uma modalidade relativamente nova, são escassos os estudos que procuram entender como é realizada a gestão em meio a esses espaços esportivos. Sendo assim, se desenvolveu a necessidade desse projeto de pesquisa afim de avaliar as melhores técnicas e

---

<sup>1</sup> Associação Internacional de Saúde, Raquete e Esportes.

ações aplicadas pelos gestores dos boxes de *Crossfit* licenciados pela marca em Curitiba e adequar o que a literatura traz sobre os principais pilares da gestão de pessoas, financeira e de marketing afim de analisar o perfil de gestão nessa modalidade que se difunde rapidamente.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O *Crossfit* vem se tornando a modalidade do momento quando se trata de treinamento físico, isso faz com que aumente o número de adeptos e futuros clientes em potencial e consequentemente aumente também o número de *boxes* com afiliação à marca gerando uma maior concorrência. Porém, pouco se sabe sobre as estratégias de gestão adotadas por esses espaços esportivos para promover a adesão e aderência de seus clientes. Por se tratar de uma área recente são escassos os estudos relacionados a gestão no *Crossfit*, assim, o presente estudo será de extrema valia para o meio acadêmico e para os gestores dos boxes afim de entender as necessidades de seus clientes e em cima disso prestar um melhor serviço.

## 1.2 PROBLEMA

Qual o perfil de gestão dos *boxes* de *Crossfit* em Curitiba/PR?

## 1.3 OBJETIVO GERAL

Identificar o perfil de gestão dos *boxes* de *Crossfit* de Curitiba/PR.

### 1.3.1 Objetivos Específicos

- Verificar como os gestores utilizam-se de estratégias de gestão financeira para o desenvolvimento do seu ramo de atuação.
- Analisar como os gestores utilizam-se de estratégias de gestão pessoal para o desenvolvimento do seu ramo de atuação.
- Entender como os gestores utilizam-se de estratégias de *marketing* para o desenvolvimento do seu ramo de atuação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CROSSFIT

O *Crossfit* pode ser definido como treinamento funcional de alta intensidade e variações constantes (CROSSFIT, 2015). Para Menezes (2013) a melhor definição de *Crossfit* seria a adaptação por meio da hibridização de métodos, técnicas e equipamentos.

Embasado em 3 (três) pilares principais (intensidade, variação, funcionalidade) o *Crossfit* tem como objetivo uma melhora no condicionamento físico amplo, geral e inclusivo preparando o indivíduo para às variadas tarefas físicas (GENTIL et al, 2017). Sendo assim, a modalidade visa o trabalho em cima de todas as 10 (dez) capacidades físicas: resistência cardiorrespiratória; resistência muscular; força; flexibilidade; agilidade; potência; velocidade; coordenação; equilíbrio e precisão (CROSSFIT, 2015). O *Crossfit* é, a princípio, supostamente superior a outras modalidades por se treinar as diversas capacidades físicas de maneira concomitante (GLASSMAN 2002).

Criado em 1995 pelo americano Greg Glassman na cidade de Santa Cruz no estado da Califórnia EUA, o primeiro box (espaço onde se realiza o treino e recebe esse nome devido a sua semelhança com uma caixa) de *Crossfit* recebeu muita atenção da mídia local por desenvolver um trabalho junto ao departamento de polícia da cidade que contribuiu para um fitness policial predominantemente atlético. A ideia foi bastante assertiva, ao passo que, que em 2003 foi lançado o programa de afiliação, porém, somente em 2005 esse ramo de negócios cresceu de maneira bastante considerável chegando a mais de mil afiliados em todo o mundo em 2009 (VIRTUOSITY CROSSFIT, 2012). Atualmente já são mais de 13 (treze) mil afiliados pelo mundo (CROSSFIT, 2017).

No Brasil a modalidade chegou em 2009 pelo treinador Joel Fridman que fundou a *Crossfit* Brasil em São Paulo (LOMBARDO et al, 2016). Atualmente são 758 boxes no país, o tornando o segundo do mundo com maior número de afiliações, atrás apenas dos Estados Unidos com mais de 7 mil (CETIPS, 2016). No estado do Paraná estão situados 53 boxes, isso o deixa como o estado da região sul com o maior número de afiliações, sendo a capital Curitiba a cidade que aporta mais de 50% deste montante com 27 boxes (CROSSFIT, 2017).

No apêndice A será exposto um quadro com todos os *boxes* de *Crossfit* presente em Curitiba até o momento separados por bairros e características.

Toda essa crescente evolução faz com que o *Crossfit* venha se destacando mercadologicamente no ramo fitness como uma marca muito forte. Segundo a revista Forbes

(2012) o *Crossfit* despertou a atenção de vários investidores nos últimos anos e por se tratar de um modelo de fitness diferente atraiu também grande parte dos consumidores. Salientando ainda que seu crescimento e fortalecimento da marca está muito atrelado a sua excelente estratégia de marketing, pois, a mesma criou um modelo de competição denominado “*Crossfit Games*” e firmou parceria com grandes marcas esportivas oferecendo prêmios de até US\$ 250 (duzentos e cinquenta) mil dólares. Posteriormente em 2016 o canal de televisão ESPN comprou os direitos autorais da competição realizando pela primeira vez a transmissão internacional da competição (LOMBARDO et al, 2016).

## 2.2 GESTÃO

Gestão e administração se transformaram em palavras comumente utilizadas por inúmeras pessoas, levando-as muitas vezes a compreendê-las como sinônimos. Teixeira (2005) define gestão como sendo o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros. Pressupõe a existência de uma organização, isto é, várias pessoas que desenvolvem uma atividade em conjunto para melhor atingirem objetivos comuns.

Para Chiavenato (2000, p. 7-11) a administração

é o processo de planejar, organizar, dirigir, e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos. (...) a Administração tornou-se importante na condução da sociedade moderna. Ela não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia (CHIAVENATO 2000, p.7-11).

A gestão incorpora administração e faz dela mais uma das funções necessárias para seu desempenho, sendo assim, administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização e gestão é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz (DIAS, 2011).

## 2.3 GESTÃO ESPORTIVA

Parkhouse (1996) comenta que a gestão esportiva contemporânea seria a junção de dois elementos chave: esporte e gestão. Sendo assim Resende (2000) entende como organizações esportivas todas as entidades que existam em função da atividade física, esportiva e de lazer. Logo, Da Rocha (2011) traz que a gestão do esporte ainda pode ser considerada uma área de investigação acadêmica recente; porém, de acordo com alguns autores já pode ser



considerada uma ciência consolidada no Brasil (MAZZEI; AMAYA; BASTOS, 2013). Mazzei e Bastos (2012) salientam que o termo gestão esportiva vem de conceitos e teorias do campo da administração aplicados em fenômenos esportivos desempenhados na sociedade atual, sendo assim, a *North American Society for Sport Management*<sup>2</sup> (NASSM), define a gestão esportiva como:

[...] um agrupamento interdisciplinar, que tem como características a ênfase nos temas; direção, liderança e organização esportiva, incluindo questões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, responsabilidade social, legislação e preparação profissional (NOLASCO et al., 2005, p. 760).

Nesse sentido Chelladurai (2009) destaca que a gestão esportiva trata da coordenação das atividades de marketing e produção de uma organização esportiva, para que os serviços prestados aos participantes e espectadores possam ser atendidos da melhor forma possível. Rocha e Bastos (2011, p. 94) definem então a gestão do esporte como “o processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações esportivas, de maneira eficaz”.

## 2.4 FUNÇÕES DA GESTÃO

Para Maximiano (2004) as funções da gestão se dividem em: Planejamento, organização, direção e controle. De acordo com Silva (2007, p. 16), essas funções, podem ser definidas ou entendidas, como:

a) Planejamento: determina o que o grupo de pessoas deve fazer; b) Organização: estrutura a empresa, reunindo pessoas e os equipamentos necessários ao trabalho; c) Direção: conduz e coordena o trabalho do pessoal; d) Controle: verifica se tudo que está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas (SILVA 2007, p. 16)

Ao falar do planejamento que é a primeira função administrativa, Chiavenato (2004) relata que o mesmo consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes de a ação ser necessária sob o aspecto formal, logo, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos. Orlickas (2010, p.37) destaca que “o planejamento visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais assertivas”. Nesse sentido, Maximiano (2011, p. 13) salienta que planejamento “é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. As que

---

<sup>2</sup> Leia-se Sociedade Norte Americana para Gerência do Esporte.

procuram influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento”. Podemos ver que ao longo do tempo as definições sobre planejamento permanecem semelhantes, mostrando clareza sobre a função.

A segunda função administrativa, a Organização pode ser considerada como a ferramenta de distribuir recursos de maneira a facilitar a realização dos objetivos esperados. O processo de organizar incide em colocar em ordem os recursos, como também, em dividir um conjunto de recursos em partes coordenadas (MAXIMIANO, 2011). Organizar é o processo administrativo que visa estruturar todos os recursos ou elementos da empresa de forma planejada e da melhor maneira possível (CARDOSO, 2013). Os autores buscam com o mesmo entendimento de divisão de tarefas atingir um objetivo em comum.

A direção, terceira função administrativa, consiste no momento certo e de maneira certa mobilizar os recursos humanos para os objetivos corretos (RIBEIRO, 2007). Já Maximiano (2011) cita que é o processo de emprego com pessoas, com a finalidade da realização de objetivos. Um dos recursos mais difíceis de serem geridos são as pessoas, sendo assim deve-se escolher cuidadosamente as técnicas e ferramentas de motivação, comunicação e liderança a serem aplicadas afim de não perder os recursos e o planejamento (NASCIMENTO; SILVA 2011).

Por fim, o controle que segundo Chiavenato (2000) é a função administrativa que assegura que tudo que foi planejado, organizado e dirigido será realizado. Por isso, a função controle, consiste também em medir o desempenho de cada função do processo gerencial. Sendo assim, nessa etapa os indicadores que foram selecionados no planejamento, organização e direção devem ser medidos cuidadosamente e constantemente no controle, afim de mensurar o padrão escolhido na etapa de planejamento e corrigir o que estiver em desacordo (NASCIMENTO; SILVA 2011). De maneira mais direta, Maximiano (2011, p. 13) revela que “o processo de controle procura assegurar a realização de objetivos”.

Sendo assim, podemos observar que as funções administrativas formam um ciclo, um processo sequencial que quando vistas separadamente se constituem em 4 funções da administração, mas quando vistas de maneira única se constituem como itens do processo administrativo que se inicia no planejamento; logo após vem a organização; seguida da direção, terminando com o controle demonstrando um caminho a ser seguido pelo gestor. Abaixo segue a ilustração do desempenho do administrador por meio destes quatro processos, segundo Chiavenato (2013, p. 113):

FIGURA 1 - PROCESSO ADMINISTRATIVO

PLANEJAMENTO	ORGANIZAÇÃO	DIREÇÃO	CONTROLE
Definir a missão Tomar decisões Formular objetivos Definir planos para alcançá-los Programar as atividades	Dividir o trabalho Designar atividades Agrupar atividades em órgãos e cargos Alocar recursos Definir autoridade e responsabilidade Compor o organograma	Designar chefias Designar pessoas Comunicar Motivar Liderar Orientar Supervisionar o trabalho	Definir padrões Monitorar o desempenho Avaliar o desempenho Tomar ações corretivas

Fonte: Adaptada de Chiavenato (2013, p.113).

Em seguida segue o ciclo administrativo de Ribeiro (2007, p. 30):

FIGURA 2 - CICLO ADMINISTRATIVO



Fonte: Adaptado Ribeiro (2007, p. 30)

## 2.5 GESTÃO DE ESPAÇOS ESPORTIVOS

Segundo Santana (2012) existiram 6 ondas de inovação: a primeira foi de (1890-1940) com o surgimento das academias no país que ofereciam apenas uma modalidade e eram fundadas por atletas de modalidades específicas que além de atuar como gestores, ministravam as aulas; a segunda (1940-1970) onde as academias passaram a oferecer mais de uma modalidade no mesmo estabelecimento. O modelo de gestão continuava a ser amador, porém, o profissional de educação física, oriundo dos primeiros cursos do país começou a atuar nas

academias; a terceira (1970-1980) com a expansão no número de academias e invenção e introdução de equipamentos de musculação, contudo, a gestão permanecia amadora.

A quarta “onda” (1980-1990) é marcada pela introdução do conceito de academia de ginástica no Brasil com a inserção da música para coreografias de ginástica aeróbica atraindo o público feminino. Nesse período, a gestão passa a aplicar técnicas gerenciais oriundas da administração de empresas; a quinta (1990-2000) com o crescimento acelerado do número de academias pelo país e a onda do “culto ao corpo” passa a ser prevalecer nesse período. Sob ponto de vista da gestão, ocorre a importação de equipamentos dos EUA, tornando o investimento maior e exigindo um modelo de gestão mais competente; e a sexta e última onda de inovação (1980-1990) iniciada em 2000 e que perdura até os dias de hoje. Marcada pela regulamentação da profissão de educação física; valores de saúde e qualidade de vida; conceito de rede nas academias; diversificação de serviços; academias por nichos de mercado.

Ao longo do tempo podemos observar que tanto a gestão quanto a prática de atividades físicas se dava de forma amadora e com uma preocupação voltada prioritariamente a estética. Porém, com o passar dos anos esse modelo foi evoluindo e exigindo profissionais cada vez mais qualificados tanto na parte de atividade física com a regulamentação da profissão de educação física quanto na área de gestão, trazendo uma prioridade muito mais voltada a saúde do indivíduo do que a estética. Assim se instala uma dúvida que persiste com vários profissionais sobre a diferença de *fitness* e *wellness*.

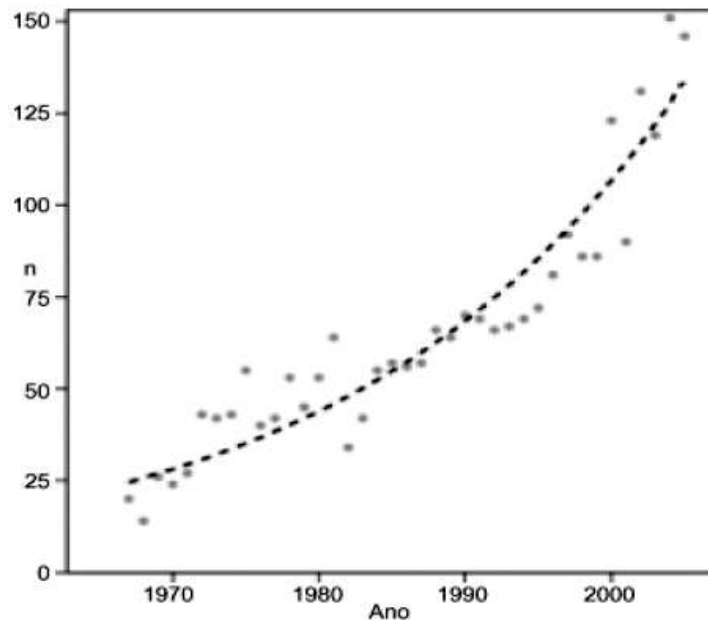
Segundo Saba (2006) *fitness* significa aptidão física. Um conjunto de capacidades físicas desenvolvidas em níveis adequados, de acordo com objetivos e necessidades de cada indivíduo. Já *wellness* significa bem-estar. Integração de todos os aspectos da saúde e aptidão (mental, social, espiritual e física).

Para Guimarães (2003) não se busca mais apenas resultados estéticos, constatando-se que as pessoas percebem a necessidade de fazer uma avaliação física para entender melhor sua composição corporal, diminuir o percentual de gordura, aumentar sua massa magra, identificar desvios posturais, ou seja, obter mais recursos para ter uma vida mais saudável. Saba (2006) salienta ainda que quem vende somente um produto estético, cria um vínculo puramente estético, e se a expectativa não for atendida, ocorre o abandono. Portanto, academias que se limitam a vender modelos estéticos promovem a rotatividade, já que poucas pessoas conseguem este resultado em curto espaço de tempo.

O crescimento acentuado dos estudos científicos direcionados a saúde e atividade física a partir dos anos 90 foi um fator determinante para o crescimento e procura por locais que forneciam tal serviço (SPOSITO, 2010). Abaixo veremos um gráfico de Pereira (2006,

p.148) demonstrando o aumento de periódicos relacionados a saúde publicados pela Revista de Saúde Pública no período de 1967 a 2005:

GRÁFICO 1 - CURVA DE DISPERSÃO SOBRE PUBLICAÇÕES CIENTÍFICAS NO FITNESS



Fonte: Pereira (2006, p.148)

Esse aumento substancial nas informações científicas fez com que a mídia intensificasse as reportagens relacionadas a atividade física e saúde, e a partir desse momento o crescimento no número de praticantes foi substancial (SPOSITO, 2010).

Atualmente de acordo com a pesquisa realizada em 2014 com dados divulgados em julho de 2015 pela IHRSA o Brasil é o segundo país com maior número de academias no mundo com 31.809 unidades, ficando atrás dos EUA, sendo o quarto em números de alunos com aproximadamente 8 milhões e o décimo em faturamento US\$ 2,4 bilhões. Dados estes confirmados com a pesquisa realizada pela ACAD em 2014 onde foi apontado que existiam 33.157 academias no Brasil com quase 8 milhões de alunos e movimentando cerca de US\$ 2,5 bilhões. Ainda de acordo com os dados da ACAD, o setor de academias no Brasil é o maior da América Latina.

Percebe-se que os malefícios do sedentarismo tem sido o principal motivo para o aumento da procura dos serviços fornecidos pelas academias visando os benefícios oriundos da atividade física (MATSUDO *et al*, 2002).

## 2.6 GESTÃO DE PESSOAS

Atualmente a gestão de pessoas não é mais vista apenas como uma área dentro da organização, mas sim, como uma função a ser desempenhada por todas as pessoas que detêm uma equipe de trabalho sob seu comando. Para Chiavenato (2010) a gestão de pessoas está relacionada a integração especializada de atividades afim de propiciar competências e competitividade a empresa. Acrescenta-se ainda, que este conjunto de atividades busca o alinhamento dos objetivos da organização com os dos indivíduos que compõem a sua estrutura.

Segundo França (2009) a gestão de pessoas vem de ações estratégicas. Portanto, cabe evidenciar que a gestão de pessoas ocorra a partir de uma visão integrada das pessoas; para isso a autora cita questões fundamentais a serem consideradas: a) expectativas sobre as relações de trabalho como sendo o “sentimento” que o indivíduo tem sobre a empresa e/ou atividade que desenvolve; b) o contrato psicológico entre a pessoa e a empresa. Logo, entende-se como contrato psicológico como o acordo “invisível” de expectativas entre as partes que compõem o contrato de trabalho: pessoas e organização; c) perfis profissionais requisitados, sendo necessário também que os gestores das organizações percebam que ao mesmo tempo em que se necessita de profissionais cada vez mais capacitados, é necessário formar e preparar profissionais. A mudança acelerada que afeta as organizações lida com esta dicotomia, portanto, ter gestores mais engajados com as suas equipes faz suprir esta necessidade; d) grupos e equipes, tendo em vista que se faz necessário desenvolver habilidades individuais sim, o mais importante ainda é fomentar o trabalho integrado; e) lideranças e processos de cooperação, onde o líder não é responsável apenas pelo seu departamento, pois ele deve interagir com outras lideranças, trocando informações para o melhor andamento da empresa; f) cultura organizacional, onde os gestores devem conhecer missão, visão, valores, normas e diretrizes da organização. Conhecendo seus costumes, suas normatizações e políticas.

Nesse sentido, Chiavenato (2010) destaca novos objetivos dentro da gestão de pessoas:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
- Proporcionar competitividade à organização;
- Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas;
- Aumentar a autorrealização e a satisfação das pessoas no trabalho;
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho;
- Administrar e impulsionar a mudança;
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Partindo dessa premissa, o processo de gerir pessoas em um contexto organizacional, não se limita apenas às atividades burocráticas e operacionais, mas principalmente em preocupações que valorizam um enfoque comportamental do indivíduo.

## 2.7 GESTÃO FINANCEIRA

Finanças é a aplicação de uma série de princípios econômicos para maximizar a riqueza ou valor total de um negócio. Mais especificamente, maximizar a riqueza significa obter o lucro mais elevado possível ao menor risco (GROPPELLI; NIKBAKT, 2006). De acordo com Gitman (2010, p.3) a gestão financeira é a “arte e a ciência de administrar o dinheiro”. Embora descrita com palavras diferentes ambas as definições têm a mesma finalidade: visam o lucro, demonstrando a essência semelhante do conceito para diferentes autores. É importante que cada indivíduo saiba administrar seus rendimentos da melhor maneira possível, sendo assim, essa administração se faz presente em todas as profissões da mais simples à mais complexa, com intensidades e proporções diferentes, mas com o mesmo objetivo de ter sucesso em seus negócios. Ainda de acordo com Gitman (2010):

Administrar um negócio, seja um modesto empreendimento ou uma grande sociedade anônima, envolvem muitas funções diferentes, funções estas imprescindíveis para a organização ter sucesso frente a seus clientes e concorrentes, mas é finanças que faz com que tudo aconteça (GITMAN 2002, p. 3).

Segundo o autor, o gestor financeiro possui inúmeras tarefas complexas que o fazem ser de suma importância para o crescimento da empresa; porém, os problemas e as soluções variam de uma organização para outra sendo que desta forma um administrador bem-sucedido em uma empresa não necessariamente será bem-sucedido em outra. Para Tubino (1999) as empresas se assemelham muito com os seres vivos, pois são organismos com vida que possuem uma cultura interna, estão em transformação constante se assemelhando a evolução da espécie e ainda estão sujeitas as leis de mercado se assemelhando com as leis da natureza.

Dessa forma, Ferreira (2014) relata que o principal objetivo da função financeira seria de obter o montante apropriado para a assiduidade do negócio, visando o lucro e a continuidade dos investimentos. Já para Borges (2013) é um conjunto de ações e procedimento administrativos que visa maximizar os resultados econômico-financeiros. E Lamb et. al (2013) salientam que o objetivo da administração financeira é “tomar decisões que aumentam o valor das ações ou, de modo geral, que aumentem o valor de mercado do patrimônio do mercado dos

acionistas investido na empresa”. Ambos os autores se referem a função financeira com o objetivo principal de se obter a lucratividade do negócio.

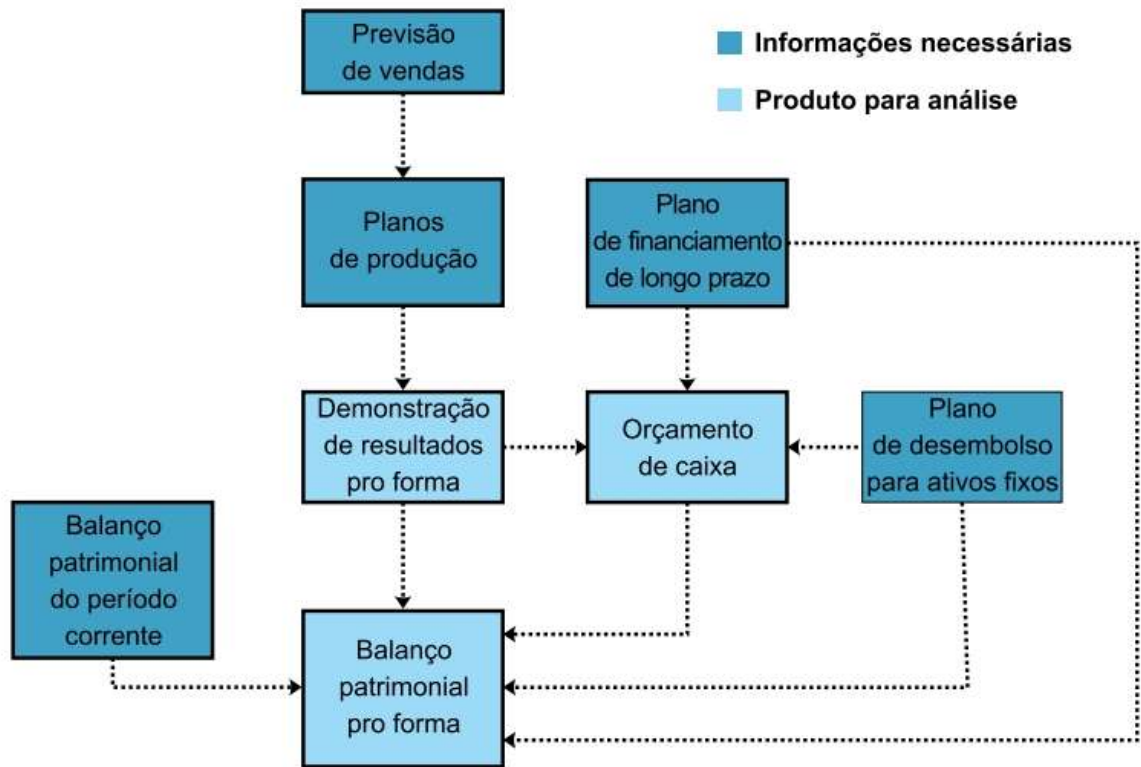
Para se obter os melhores resultados é importante que haja um planejamento buscando meios efetivos para se ter uma lucratividade reduzindo os riscos financeiros. Sendo assim, Gitman e Madura (2003) referem-se ao planejamento financeiro com o a estrutura para orientar, coordenar e controlar as atitudes de uma empresa, visando atingir seus objetivos.

O planejamento financeiro, uma parte crucial da administração financeira, inclui a tomada diária de decisões para auxiliar a empresa nas suas necessidades de caixa. Planejamentos a longo prazo devem ser elaborados a fim de fornecerem orientação adequada à área de pesquisa e desenvolvimento e para propiciarem fundamentadas decisões de gastos de capital. Se isso for por bem administrado, será percebido pelos investimentos como fator de redução de risco e de aumento nos retornos esperados, concorrendo provavelmente para que o valor da empresa aumente (GROPPELLI; NIKBAKHT 1998, p. 05).

Esse planejamento financeiro por sua vez pode ser dividido em planos financeiros ou estratégicos a longo prazo e planos e orçamentos a curto prazo que implementam os objetivos estratégicos dos planos a longo prazo que de acordo com Gitman e Madura (2003) os planos financeiros a longo prazo seriam o planejamento e estratégias de impacto visando um período de tempo entre dois e dez anos, já os planos a curto prazo visando um impacto dentre um período de um a dois anos. Na figura abaixo será possível compreender um pouco mais sobre planejamento financeiro a curto prazo:



FIGURA 3 - PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO



Fonte: Administração Financeira – Gitman (2006)

No planejamento a curto prazo se destaca o orçamento de caixa onde podemos observar no esquema acima que o mesmo se interliga com todos os outros. Para Gitman (2006) o orçamento de caixa, ou previsão de caixa, é uma demonstração das entradas e saídas planejadas no caixa da empresa. É usado pela empresa para estimar o caixa exigido a curto prazo, com atenção especial ao planejamento para excedentes de caixa e para escassez de caixa. Em outra nomenclatura, porém com o mesmo significado o orçamento de caixa é denominado de fluxo de caixa e definida por Paula (1999, p. 67) como “a constante movimentação financeira que ocorre na empresa, como contas a receber, faturas, contribuições sociais, encargos, investimentos e outras operações, gera um fluxo de entradas e saídas. Ainda de acordo com o autor “a eficiente gestão do caixa aumenta de forma considerável o patrimônio do empreendedor; por isso, ele deve, além de gerenciar bem os recursos presentes, preocupar-se em administrar os recursos futuros da organização.” (PAULA, 1999, p. 67)

Sendo assim, um gestor competente deve saber lidar com o controle financeiro de sua empresa, pois será onde ele terá resultados quantitativos para saber se suas estratégias estão dando resultados.

## 2.8 MARKETING

Kotler e Armstrong (2007 p. 4) definem marketing como “ o processo pelo qual as empresas criam valor para seus clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca”. Já para Churchill e Peter (2010 p. 4) marketing é “ o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Nota-se que os autores descrevem de forma similar que a busca pela satisfação criou uma necessidade de agregação de valores para os consumidores.

Para Kotler (2010) o conceito de marketing se modifica de acordo com a economia global. Sendo assim, sempre que ocorrem mudanças macroeconômicas o comportamento do consumidor é alterado gerando mudanças no marketing. Ao longo dos anos houveram várias mudanças que passaram desde o marketing 1.0, marketing 2.0 até o atual marketing 3.0. No quadro abaixo será explicado essa evolução do marketing:

QUADRO 1 - A EVOLUÇÃO DO MARKETING

<b>Análise</b>	<b>Marketing 1.0</b> (Centrado no produto)	<b>Marketing 2.0</b> (Centrado no consumidor)	<b>Marketing 3.0</b> (Centrado nos valores)
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução industrial	Tecnologia da informação	Nova onda da tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito
Conceitos de marketing	Desenvolvimento de produto	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com os consumidores	Transação do tipo uma-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-um

Fonte: adaptado de Kotler (2010).

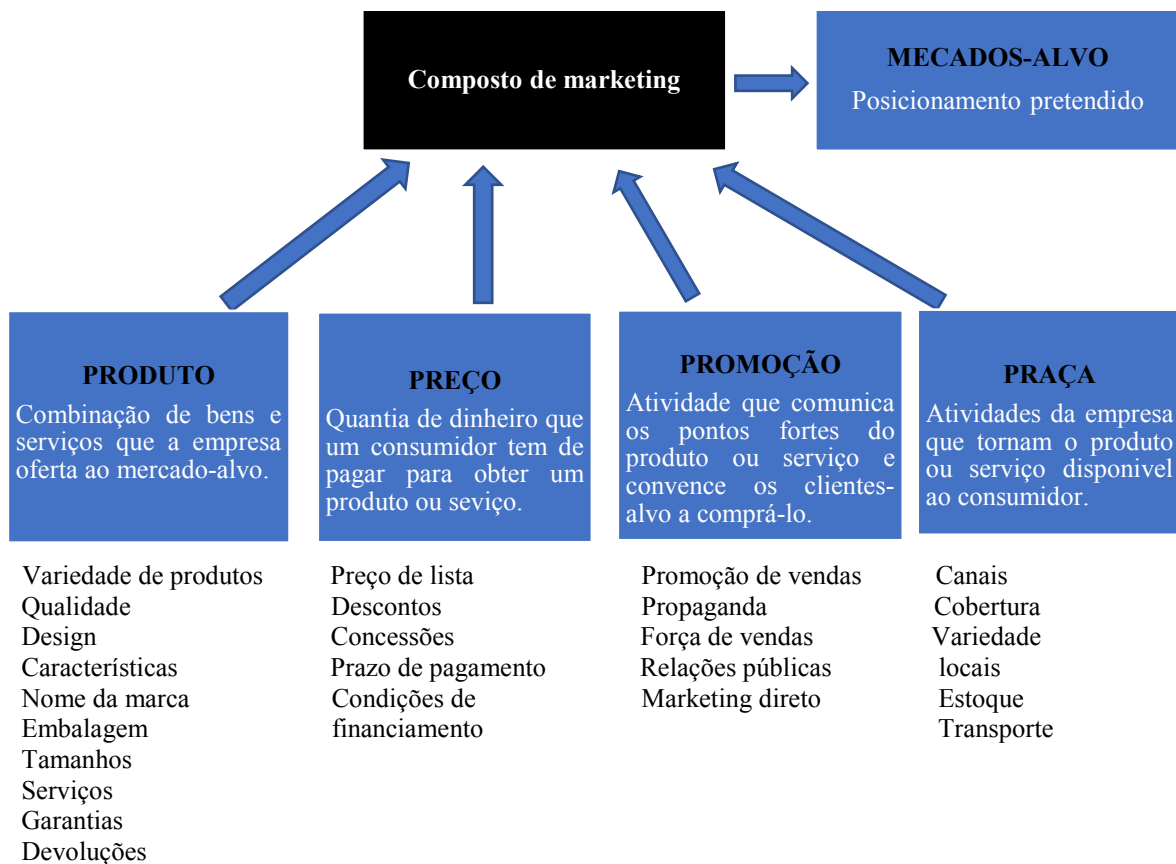
Podemos observar que o marketing que inicialmente era focado no produto, com o tempo foi evoluindo e dando enfoque principal para o consumidor e seus valores, aplicando o foco na satisfação dos clientes com novas formas de pensar estrategicamente. Para Kotler e Keller (2006), as empresas que são orientadas para o marketing têm uma preocupação constante de identificar os desejos dos seus clientes, assim que mudam os desejos dos consumidores, mudam seus produtos e serviços para se adaptarem à sua necessidade, buscando formas para poder atender cada vez melhor.

Sendo assim as empresas orientadas pelo marketing pensam antes de agir, visando buscar o desejo de seus clientes. Assim, oferecendo-lhes exatamente o que querem. Com essas orientações em um mercado cada vez mais competitivo e conseqüentemente com produtos similares, empresas que apresentam seu diferencial nas necessidades dos clientes se destacam.

### 2.8.1 Composto de Marketing

Composto de marketing, Mix de marketing ou simplesmente “4Ps” são variáveis controláveis pelo ofertante que visam alcançar estrategicamente o consumidor em 4 pilares: produto, preço, promoção e praça. Para Kotler e Armstrong (2003) os “4Ps” são um mix de estratégias que as empresas utilizam para atrair e influenciar o consumidor. Mattar e Mattar (20013) discorrem que os “4Ps” são variáveis controláveis do marketing onde as empresas atuam comumente, já os fatores ambientais (tecnológicos, políticos, econômicos, sociais, culturais, legais, psicológicos entre outros), são as variáveis incontroláveis que sofrem alterações constantemente e afetam o ambiente da oferta e competitivo. Logo abaixo a figura mostrará os “4Ps” e as decisões relacionadas a cada um deles.

FIGURA 4 - OS 4 PS DO COMPOSTO DE MARKETING E AS DECISÕES RELACIONADAS A CADA VARIÁVEL QUE O COMPÕE



Fonte: Adaptado de Kotler e Armstrong (2006).

Para Rosenbloom (2002) a essência do gerenciamento do marketing é desenvolver uma combinação correta dos 4 Ps (produto, preço, praça e promoção) que seja superior aos concorrentes e atenda às necessidades dos mercados-alvos. Porém, devido a inúmeras variáveis de desempenho o setor de serviços desenvolveu a necessidade da ampliação desse *mix* de marketing acrescentando mais 3 Ps sendo eles: pessoas, prova física, e processo (LOVELOCK; WIRTZ, 2006). Surgiu assim os 7 Ps do marketing expandido para serviços apresentado por Kotler, Hayes e Bloom (2002) da seguinte forma: 1ºP) Produtos: qualidade, características, opções, estilo, embalagem, tamanhos, serviços, garantias, devoluções e marca; 2ºP) Preço: preços de tabela, descontos, margens, prazos de pagamentos, condições de crédito; 3ºP) Praça: canais, cobertura, localização, estoques, transporte; 4ºP) Promoção; propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, publicidade 5ºP) Evidências físicas: disposição de objetos, materiais utilizados, formas/linhas, luzes e sombras, cor, temperatura e ruído; 6ºP) Processos: políticas e procedimentos, duração do ciclo de fabricação e entrega, sistemas de treinamento e

remuneração; 7ºP) Pessoas: fornecedores de serviços, atendimento ao cliente, outros funcionários e outros clientes. Abaixo segue um quadro apresentando as variáveis do composto de serviços.

QUADRO 2 - COMPOSTO DE MARKETING EXPANDIDO PARA SERVIÇOS

<b>PRODUTO</b>	<b>PRAÇA</b>	<b>PROMOÇÃO</b>	<b>PREÇO</b>
Características físicas, Nível de qualidade, Acessórios, Embalagens, Garantias, Linhas de produtos e marcas.	Tipo de canal, exposição, intermediários, espaços em pontos, transporte, estocagem e administração de canais.	Composto de comunicação, pessoal de vendas, propaganda, promoção de vendas e assessoria de imprensa.	Flexibilidade, faixa de preço, diferenciação, descontos, margens e vendas.
<b>PESSOAS</b>	<b>EVIDÊNCIA FÍSICA</b>	<b>PROCESSO</b>	
Funcionários (recrutamento, treinamento, motivação, recompensas e trabalho em equipe) clientes (educação e treinamento).	Projeto das instalações, equipamentos, sinalização, roupas dos funcionários. Outros tangíveis (cartões de visita, declarações e garantias)	Roteiros de atividades, (padronização e customização). Número de passos e envolvimento dos clientes.	

Fonte: Zeithaml e Bitner (2003, p.41)

Em um mercado cada vez mais competitivo, as organizações buscam desenvolver um marketing onde se ofereça um produto, serviço ou informação que conquiste e fidelize o cliente. Cobra (2007, p. 205) diz que “o consumidor compra não o que o serviço ou o produto é, mas a satisfação da necessidade que o produto ou serviço pode produzir”.

### 2.8.2 Marketing na Academia

Com uma população preocupada cada vez mais com a melhora da qualidade de vida e saúde juntamente com incentivos das mídias o crescimento do mercado de academias foi notório. Para Santos (2006) a prática de exercícios físicos se tornou um remédio para os vários problemas de saúde da população moderna. As mídias retratam e incentivam com frequência esses benefícios, porém, inúmeras pessoas que iniciam um programa de exercícios não dão continuidade, não conseguindo assim atingir esses benefícios gerados pelos exercícios físicos, o autor ainda relata que a aderência do aluno a prática de exercícios é um processo lento e

gradativo até que se crie um hábito. Em uma pesquisa realizada por Saba (2006) demonstrou com dados coletados em várias partes do mundo que 50% dos praticantes de exercícios desistem após os primeiros 6 meses.

Dessa forma as academias notaram que a aderência de seus clientes era tão importante quanto a adesão e começaram a gerar estratégias de marketing para fidelizar esse público. Kotler e Armstrong (1998) salientam que o marketing é primordial para a fidelização dos clientes, devido a necessidade das pessoas de satisfazerem suas necessidades e desejos através da troca. Nesse sentido Evangelista e Lima (2004) relataram que analisar o que o cliente precisa e de suma importância no marketing, gerando assim a possibilidade de desenvolver algo novo que atenda às necessidades do cliente, descobrindo o que ele valoriza e dessa forma facilitando saber o valor que ele está disposto a pagar. Nesse contexto Araújo (2005, p.58) cita que:

“Se a academia quiser aumentar sua capacidade de reter clientes e recuperar alguns outros devem implementar várias estratégias, tratando de elementos como: capacitação de funcionários, vendas e propaganda, manutenção das instalações e desenvolver uma identidade para a academia” (ARAÚJO, 2005, p. 58).

Segundo Saba (2012) a realização de eventos e diferentes atividades que promovam parceria de alunos e colaboradores em outros ambientes é uma boa forma de chamar clientes, o autor ainda completa que o marketing de relacionamento é uma ótima estratégia para manter clientes devido ao marketing “boca a boca” gerando uma crescente evolução no número de matrículas. Esse marketing se baseia em cinco pontos principais: 1) proporcionar satisfação incondicional ao cliente; 2) comprometimento; 3) personalizar os serviços; 4) gerar confiança na relação; 5) promover a lealdade (SABA, 2012).

Para Kotler (2011) empresas que trabalham com serviços devem orientar os seus colaboradores a personalizar e individualizar o relacionamento com os seus clientes. Maltez (2008) ainda complementa dizendo que o cliente ao realizar uma compra sente a necessidade de estar adquirindo um serviço único e exclusivo que tenha sido elaborado sob medida para atender suas necessidades.

Nesse sentido Lovelock e Wright (2006) descreveram 4 perfis atitudinais entre satisfação e fidelidade do cliente: 1) Terroristas: são aqueles clientes que possuem baixo grau de fidelidade e satisfação, assim repassam para todas as pessoas suas frustrações e experiências negativas com o intuito de fazer a empresa prestadora de serviços perder clientes; 2) Reféns: Clientes com baixo grau de satisfação e alto grau de fidelidade, porém, eles se mantem na empresa por conveniência ou por existir pouca concorrência sendo inflexíveis ao apontar os pontos fracos e dificilmente fazem indicação da prestadora a outro cliente; 3) Mercenários:

Possuem alto grau de satisfação e baixo grau de lealdade, são aqueles clientes que prezam pelo preço baixo com algum benefício pessoal, podendo trocar de empresa a qualquer momento. 4) Apóstolos: Possuem alto grau de satisfação e fidelidade, aquele cliente que toda empresa gostaria de ter. Eles sentem vontade de compartilhar com todos suas experiencias e atraem novos clientes.

Dixon et al. (2010) relataram em suas pesquisas que os clientes não necessitam ter suas expectativas excedidas para que fiquem satisfeitos e se fidelizem a empresa, o cliente busca na maioria das vezes uma solução simples para suas necessidades. Os autores complementam ainda que a empresa deve buscar ao máximo reduzir os esforços que os clientes fazem para adquirir o serviço, visando uma gestão de marketing que reduza as barreiras, gere facilidade e economia de tempo. Nesse sentido os mesmos autores desenvolveram uma escala de nível de esforço do cliente para adquirir um serviço, essa escala variava de 1 a 5 sendo que 1 significava esforço mínimo e 5 um esforço elevado do cliente para a aquisição. Os resultados mostraram que dos consumidores que relataram 1 na escala, 94% pretendiam comprar novamente e 88% pretendiam gastar mais e apenas 1% pretendiam falar mal da empresa. Porém, 81% dos clientes que relataram 5 na escala pretendiam falar mal. Assim, podemos observar que o cliente na contratação de um serviço prioriza a facilidade pela a aquisição.

### 2.8.3 Marketing Digital

O marketing digital vem se tornando muito forte dentro dos negócios, a facilidade e quantidade de informações promovidas através de um clique faz com que esse nicho de mercado cresça exponencialmente. Para Kempe et al. (2005) as redes sociais detêm um papel de influencia muito importante, pois propaga ideias e informações que representam as relações e interações entre indivíduos de um grupo.

Voltar a atenção para esse nicho de mercado não é uma estratégia tão atual, Hagel e Armstrong (1998) já relatavam que a internet se tornou o principal meio dos consumidores se informarem, criticarem ou expressarem suas opiniões sobre empresas ou serviços e que ficar fora das redes sociais não era um bom negócio. Os autores posteriormente concluem que as redes sociais são uma boa ferramenta para fortalecer a marca e monitorar o mercado aproximando os clientes da empresa e assim identificando o que seu público alvo busca, visando suprir essas necessidades (HAGEL; ARMSTRONG, 2006).

Para Trindade (2010) as redes sociais são de fundamental importância para atrair potenciais clientes devido ao seu imenso poder de alcance de forma natural e dinâmica. “O

marketing eletrônico aumentou a conveniência ao derrubar muitas das barreiras causadas pelo tempo e distancia” (SOLOMON, 2011, p. 47).

Kotler e Keller (2006, p. 190) advertem que os novos mercados consumidores e a internet vêm mudando a busca por informações:

Atualmente, o mercado é composto de consumidores tradicionais (que não compram online), e consumidores cibernéticos (que praticamente só compram on-line) e consumidores híbridos (que fazem as duas coisas). A maior parte dos consumidores é híbrida: eles vão ao supermercado ou a livraria, mas ocasionalmente também compram no site desses estabelecimentos. As pessoas ainda gostam de apertar tomates, sentir o toque de um tecido, cheirar um perfume e interagir com vendedores. Elas são motivadas por mais de uma compra eficiente. Para satisfazer esses consumidores híbridos, as empresas precisam ter presença tanto off-line como on-line. (KOTLER; KELLER 2006, p. 190).

Nesse sentido, Prahalad; Ramaswamy (2004) relatam que o perfil dos consumidores vem se modificando a cada dia e os profissionais devem intervir minuciosamente nesse contexto. O que se pode observar é que as redes sociais ganharam um grande espaço nos últimos anos, se tornando uma excelente estratégia de mercados para os gestores divulgarem seus produtos e serviços.



### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1 TIPO DE ESTUDO

O Delineamento foi de levantamento (quantitativo) e a pesquisa de caráter exploratório e descritivo trazendo familiaridade com o problema e descrevendo características de determinada população (Gil 2008).

#### 3.2 PARTICIPANTES

Os participantes foram 17 gestores dos *boxes* de *Crossfit* da cidade de Curitiba/PR, devidamente registrados e legalizados pela marca até a data de abril de 2017. Para fins dessa pesquisa foram considerados como gestores os proprietários ou responsáveis “legais” dos *boxes*.

##### 3.2.1 Critérios de Inclusão

- Se encontrar dentro do território de Curitiba/PR;
- *Boxes* devidamente filiados à marca *Crossfit* até abril/2017.

##### 3.2.2 Critérios de Exclusão

- Responder o questionário inadequadamente;
- Gestores que não aceitaram responder o questionário.

#### 3.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS

Neste setor foram delineados os métodos para a formulação do instrumento questionário e os procedimentos que foram adotados para a coleta dos dados para a pesquisa.

##### 3.3.1 Instrumentos

O levantamento dos dados foram alcançados através da aplicação de um questionário, desenvolvido pelos autores desta pesquisa, sendo a estrutura deste fundamentado a luz da teoria, em que exibem a tese do perfil de gestão de negócios dos *boxes* de *Crossfit* em Curitiba/PR.

Em seguida a concepção, o questionário passou por uma etapa de pré-teste para aprimoramento do instrumento, onde o mesmo foi aplicado com alguns gestores para que assim se observasse as dúvidas e limitações e sanassem as possíveis falhas. De acordo com Malhotra (2006), é imprescindível a realização de um pré-teste do questionário pretendendo discernir e esclarecer possíveis problemas na estrutura e na aplicação do instrumento, sendo que este não deverá ser utilizado em uma pesquisa de campo sem passar por esta etapa.

O questionário foi desenvolvido através dos pesquisadores contento 52 questões e em sua grande maioria composta por questões de múltipla escolha, assim, sendo dividido em cinco sessões, o primeiro de dados pessoais que tiveram como base os autores: Santana et al. (2012), Soucie (2002), Whiddett e Hollyforde (1999), Santos (2001), Gramigda (2007), Ienaga (1998), Carbone et al. (2005), Faria e Brandão (2003), Brandão e Guimarães (2001) e Carbone (2006). O Segundo setor direcionado aos dados do *box* baseada nos autores: Nunomura et al. (1997), Gentil e botaro (2010), Trindade (2007), Silva et al. (2009), Tubino (1984), Mcardle et al. (2008). O terceiro de gestão de pessoas baseado a luz da teoria dos autores: Saba (2006) e Michelli (2008). Gestão financeira foi o quarto setor tendo como base os autores: Michelli (2008), Resnik (1991), Saba (2012), Hoji (2009) e Sanches (2006). Por fim, o quinto setor de *marketing* com base nos autores: Araújo (2005), Maltez (2008), Saba (2006), Santana e Temoche (2006), Silva et al. (2009), Solomon (2011), Kempe et al. (2005), Kotler (2006), Farias (2010).

### 3.3.2 Procedimentos

O questionário passou por um estágio de pré-teste, onde foram entrevistados alguns participantes, para que estes apresentassem as dificuldades encontradas no preenchimento, suas observações quanto à compreensão de todas as perguntas e a base de tempo para a resposta completa do questionário. Após o pré-teste o instrumento foi adaptado para a aplicação *online* e finalizado. Após a confecção da versão final foi encaminhado um *e-mail* para os gestores visando lembra-los sobre a pesquisa e posteriormente foi enviado o *link* eletrônico do questionário para todos aqueles que aceitaram participar da pesquisa. O questionário foi adaptado de tal forma que favorecesse a resposta em todas as questões do questionário, onde o gestor só conseguiria acessar as questões da página seguinte a partir do momento em que todas as questões da página atual fossem respondidas. Ao final foram conferidos todos os questionários para averiguar se o instrumento foi preenchido corretamente.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

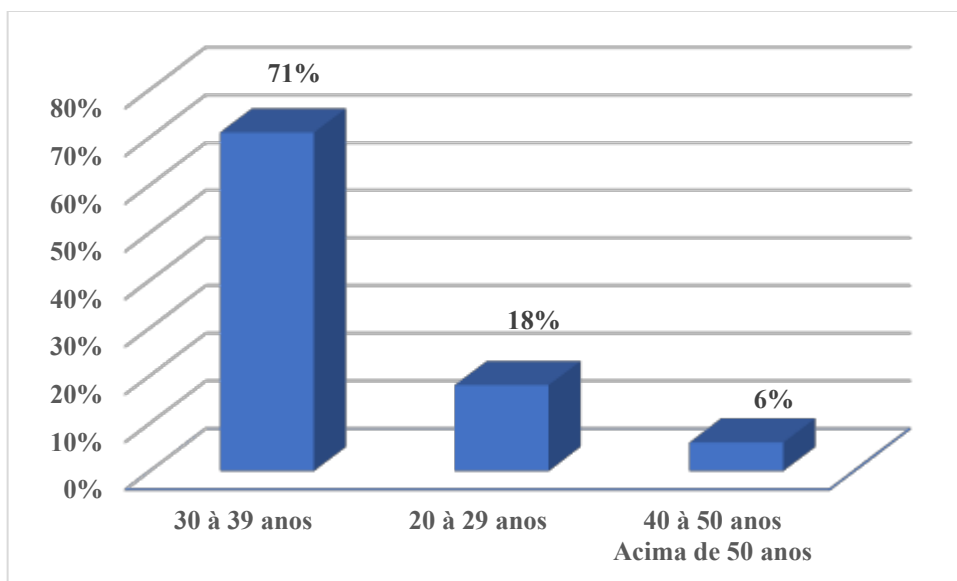
Por visar identificar a estratégia dos gestores dos boxes de *Crossfit* em Curitiba/PR, foi realizada a análise de dados através de estatística descritiva associada à distribuição de frequência, utilizando medidas de posição ou tendência central, como média, moda e mediana, além de medidas de dispersão como o intervalo interquartil e desvio padrão, o que apresentou informações detalhadas do objeto de estudo e traçar um perfil geral deste profissional. (MALHOTRA, 2006).

## 4 RESULTADOS

A amostra foi constituída de 27 *boxes*, sendo que 10 entraram nos critérios de exclusão do estudo, ou seja, se negaram a responder o questionário ou responderam inadequadamente. Sendo assim, foram 17 questionários aptos que se enquadram no objetivo da pesquisa. Visando identificar o Perfil dos Gestores dos Boxes de *Crossfit* em Curitiba/PR, serão apresentados os resultados das questões de cada seção do questionário.

No setor de “Dados Pessoais”, foram realizadas perguntas relacionadas ao perfil de cada profissional e constatou-se que a idade dos participantes variou de 20 a 50 anos. Verificou-se ainda que 71% tem idade entre 30 e 39 anos, 18% idade entre 20 e 29 anos, 6% com idade de 40 a 50 anos e acima de 50 anos conforme o gráfico a seguir:

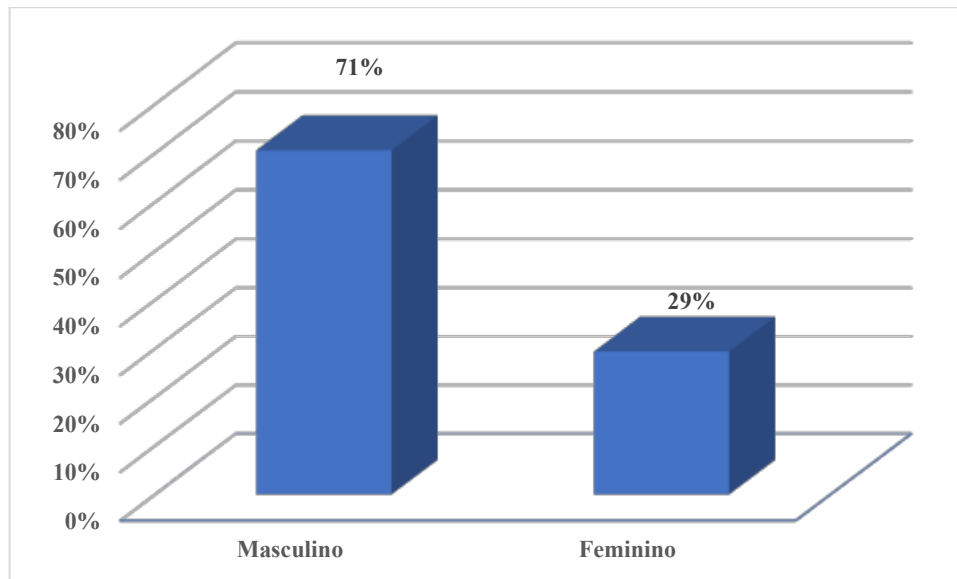
GRÁFICO 2 - MÉDIA DE IDADE DOS PARTICIPANTES



Fonte: O autor (2017).

O gênero predominante dos gestores de *boxes* de *Crossfit* em Curitiba é o masculino com 71% e o feminino com 29% dos participantes, como demonstra o gráfico:

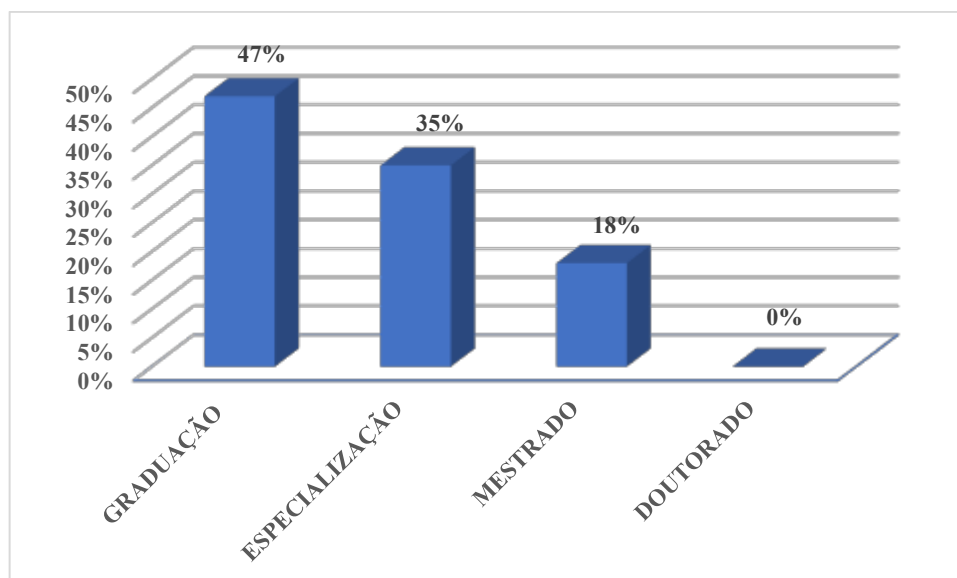
GRÁFICO 3 - GÊNERO DOS GESTORES DE BOX DE CROSSFIT DA CIDADE DE CURITIBA



Fonte: O autor (2017).

Ao analisar a formação acadêmica dos gestores percebe-se que 47% possui graduação, dos quais 35% possuem pós-graduação e apenas 18% possuem mestrado, assim é possível observar esses resultados no gráfico 4:

GRÁFICO 4 - FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS GESTORES DE CROSSFIT DE CURITIBA

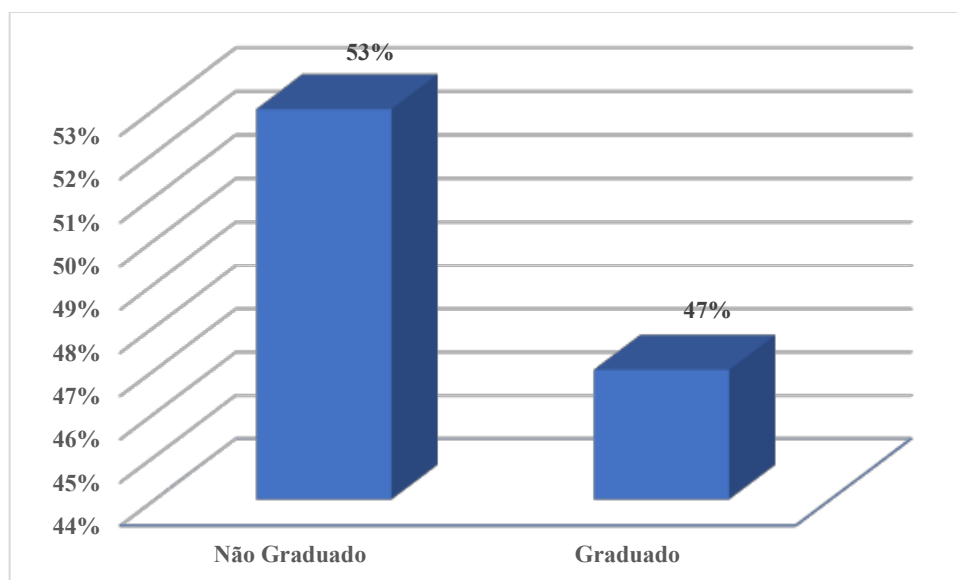


Fonte: O autor (2017).

No que se refere a graduação em educação física menos da metade, ou seja, 47% possui a graduação e os demais, 53% relataram não possuir graduação em educação física, mostrando

uma carência nessa área por parte desses profissionais que pode ser melhor observado a seguir no gráfico 5:

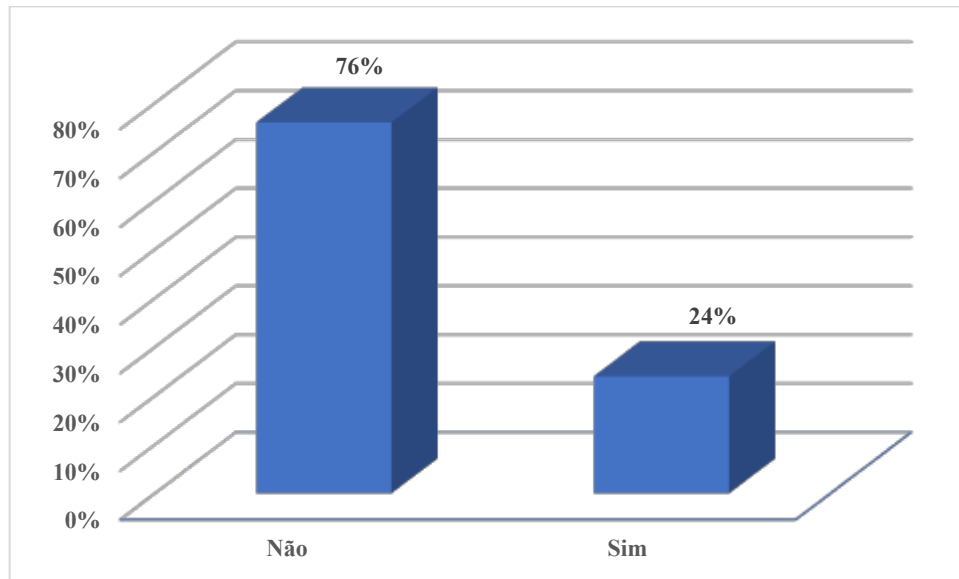
GRÁFICO 5 - GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO FÍSICA



Fonte: O autor (2017).

Ao serem questionados quanto a atuação apenas como gestor do *box*, 76% responderam que exercem outra atividade e 24% atuam apenas com essa função, como aprova o gráfico 6:

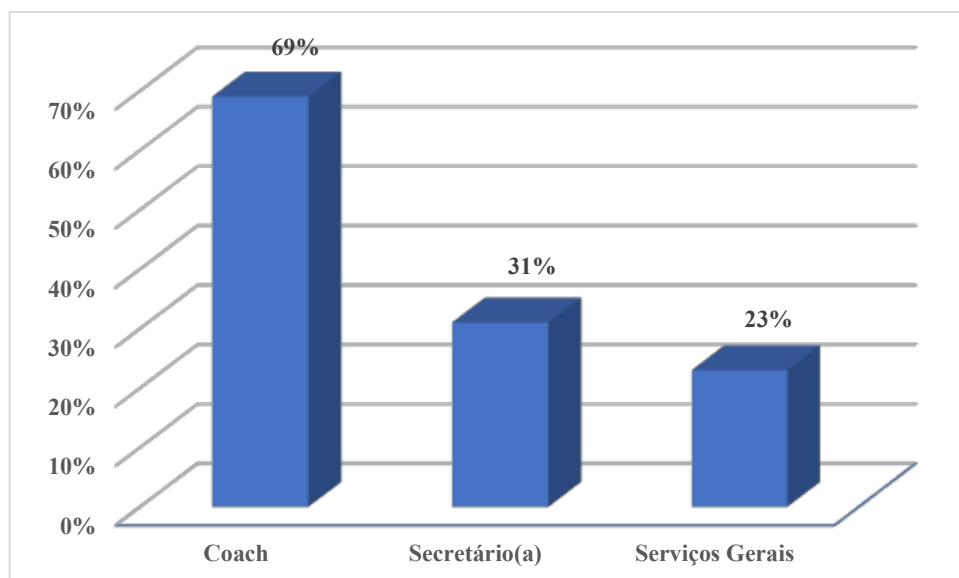
GRÁFICO 6 - ATUAÇÃO EXCLUSIVA COMO GESTOR DE BOX DE CROSSFIT



Fonte: O autor (2017).

Muitas vezes o gestor assume outras funções no *box* de *Crossfit*, sendo assim, dentre as outras áreas de atuação se destacam *Coach* 68%, seguido de secretário 31% e serviços gerais 23%, como prova o gráfico a seguir:

GRÁFICO 7 - OUTRAS ÁREAS DE ATUAÇÃO DOS GESTORES DOS BOXES DE CROSSFIT EM CURITIBA/PR

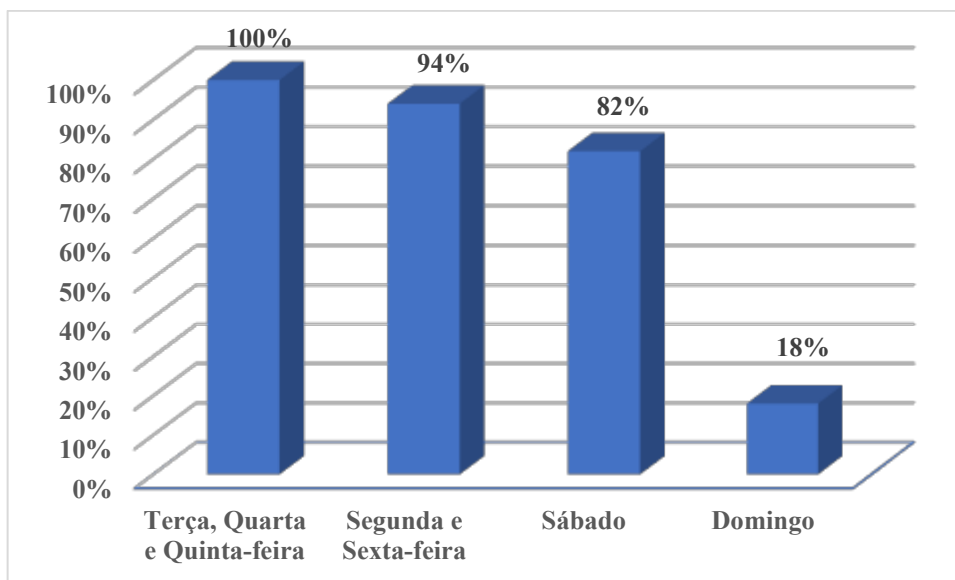


Fonte: O autor (2017).

Para compreender os dias que os profissionais atuam, verificou-se que todos os participantes atuam terça-feira, quarta-feira e quinta-feira. Segunda-feira e Sexta-feira foram os

dias citados por 94% dos participantes, seguido por sábado 82% e domingo por apenas 18% conforme é possível constatar no gráfico abaixo:

GRÁFICO 8 - DIAS DE TRABALHO NA SEMANA DOS GESTORES DOS BOXES DE CROSSFIT EM CURITIBA/PR

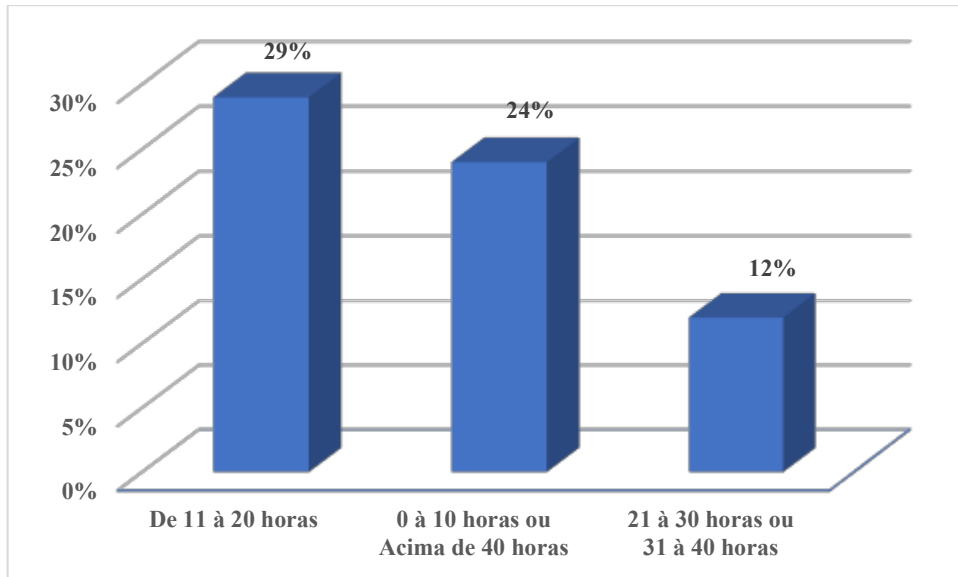


Fonte: O autor (2017).

Com relação a carga horaria trabalhada por semana pelos gestores, verificou que 29% trabalham de 11 a 20 horas semanais, 24% trabalham de 0 a 10 horas ou acima de 40 horas e 12% trabalham 21 a 30 horas ou 31 a 40 horas, como demonstra o gráfico 9:



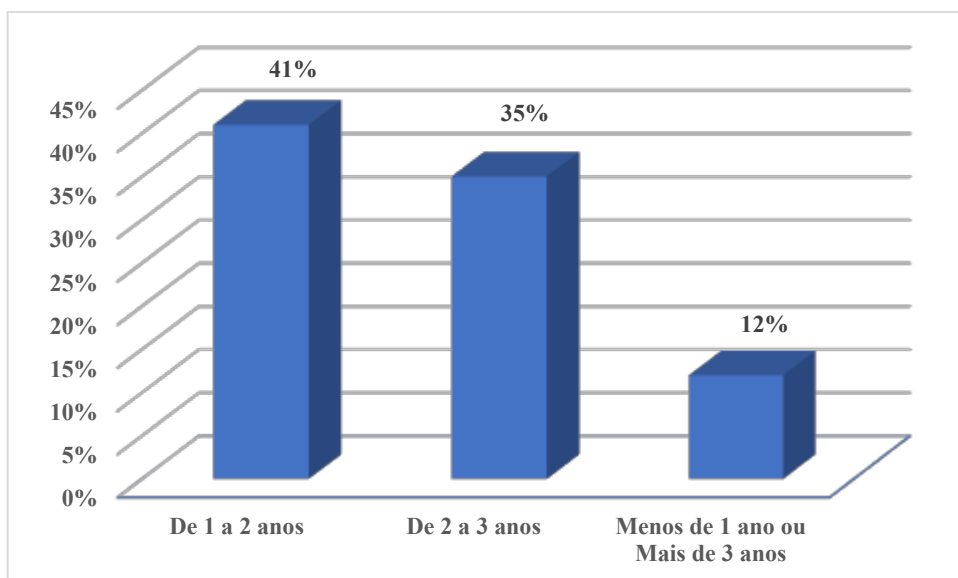
GRÁFICO 9 - HORAS DE TRABALHO DOS GESTORES DOS BOXES DE CROSSFIT EM CURITIBA/PR NA SEMANA



Fonte: O autor (2017).

Ao ser questionado a quanto tempo está exercendo a função de gestor, 41% responderam de 1 a 2 anos, seguindo de 2 a 3 anos com 35% e 12% trabalham a menos de um ano ou a mais de 3 anos como evidenciado no gráfico 10:

GRÁFICO 10 - TEMPO EM QUE EXERCE A FUNÇÃO DE GESTOR

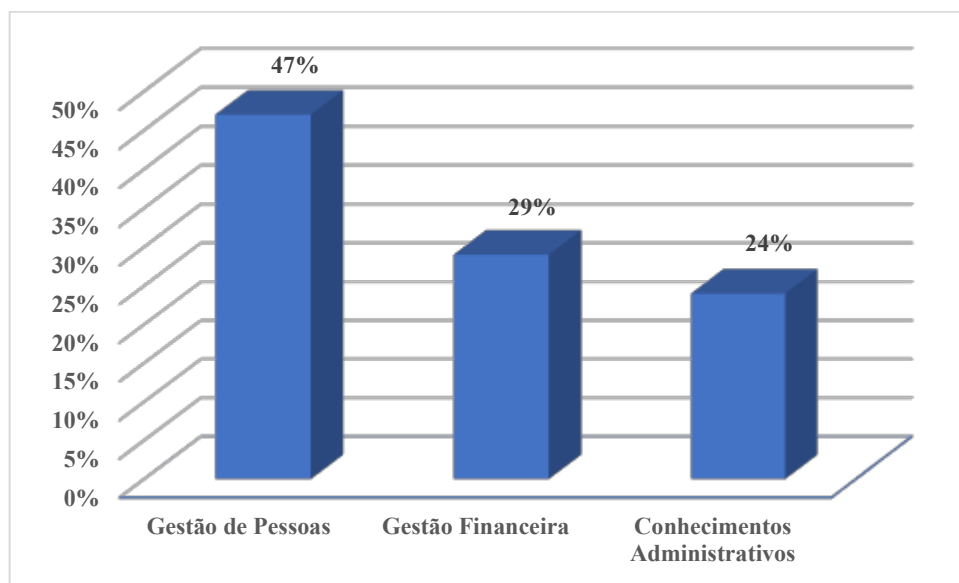


Fonte: O autor (2017).

Os participantes foram indagados quanto aos conhecimentos necessários a um gestor na área do *Crossfit*, em primeiro grau de importância foram descritos conhecimentos com

gestão de pessoas 47%, gestão financeira 18% e conhecimento técnico 18%. Seguido pelos conhecimentos gestão financeira 24%, gestão de pessoas 24% e conhecimento técnico 24% em segundo grau de importância. Por fim, foram destacados conhecimentos administrativos 29%, marketing 24% e vendas 18% respectivamente como terceiro grau de importância. No gráfico 11 está ilustrado os três principais: Gestão de pessoas, gestão financeira e conhecimentos administrativos.

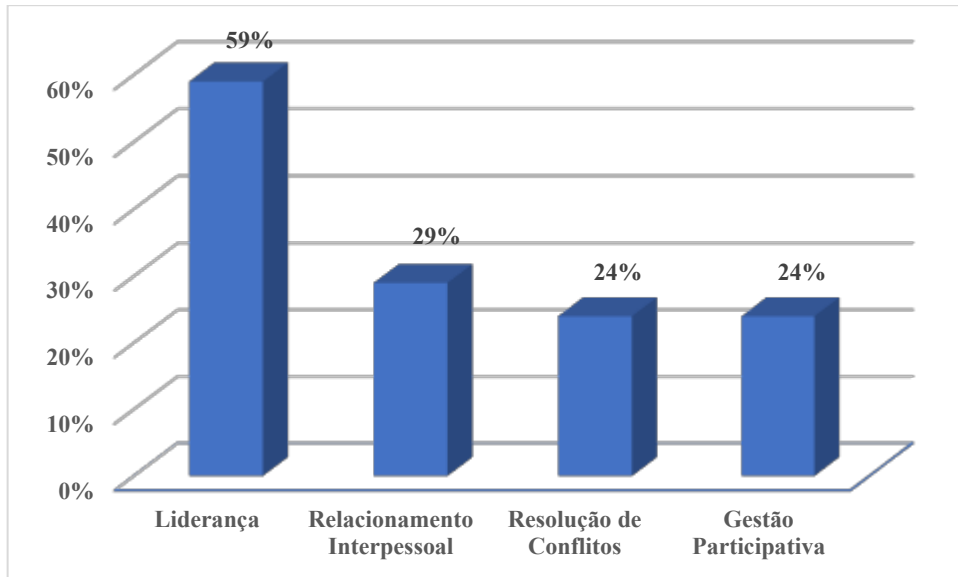
GRÁFICO 11 - TRÊS PRINCIPAIS CONHECIMENTOS POR ORDEM DE IMPORTÂNCIA



Fonte: O autor (2017)..

A próxima questão trata das quatro principais habilidades necessárias a um gestor na área do *Crossfit*, também por ordem de importância. Em primeiro grau destacam-se as seguintes habilidades: liderança 59%, visão sistêmica 18% e estratégias 12% respectivamente. Em segundo grau de importância relacionamento interpessoal 29%, saber delegar 18% e liderança 12%. As habilidades de resolução de conflitos 24%, *mix* de marketing 18% e estratégias 18% foram as mais marcadas em terceiro grau de importância. Por fim, como quarto e último grau de importância para as habilidades foram marcadas gestão participativa 24%, *mix* de marketing 12% e saber delegar 12%. O gráfico 12 elucida as quatro principais habilidades: Liderança, relacionamento interpessoal, resolução de conflitos e gestão participativa.

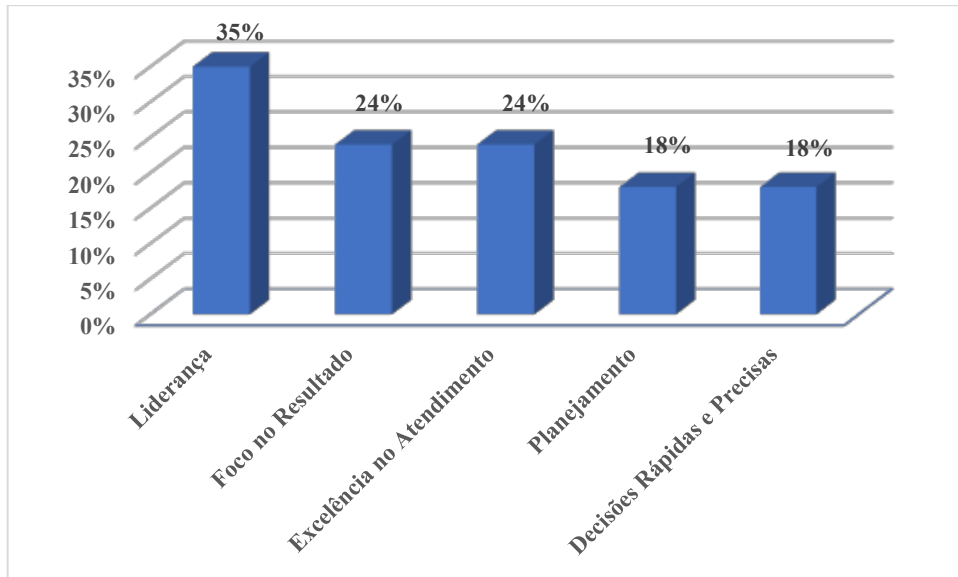
GRÁFICO 12 - QUATRO PRINCIPAIS HABILIDADES POR ORDEM DE IMPORTÂNCIA



Fonte: O autor (2017).

Visando entender os principais componentes da atitude necessária a um gestor na área do *Crossfit* a próxima questão visou os cinco principais componentes por ordem de importância. Em primeiro grau destacaram-se liderança 35%, planejamento 24% e foco no resultado 12%. Em segundo grau se destacaram foco no resultado 24%, excelência no atendimento 12% e empatia 12%. Em terceiro grau de importância se destacaram as atitudes liderança 18%, planejamento 18% e participação ativa nos processos administrativos 12%. As atitudes do quarto grau de importância foram respectivamente decisões rápidas e precisas 18%, planejamento 12% e foco no resultado 12%. Por fim, o quinto e último grau de importância dos componentes da atitude foram demarcadas participação ativa nos processos administrativos 24%, excelência no atendimento 24% e inovação 12%. O gráfico abaixo exibe os cinco principais componentes: Liderança, foco no resultado, excelência no atendimento, planejamento e decisões rápidas e precisas:

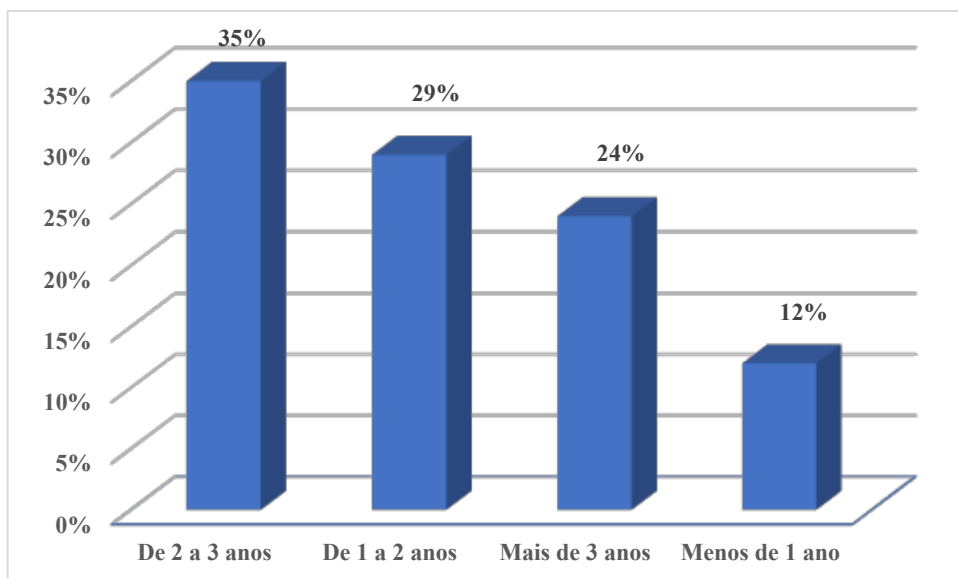
GRÁFICO 13 - CINCO PRINCIPAIS COMPONENTES DA ATITUDE POR ORDEM DE IMPORTÂNCIA



Fonte: O autor (2017).

No setor de “Dados do *box*”, a primeira questão buscou saber o tempo de existência do *box* onde 35% existe entre 2 a 3 anos, 29% de 1 a 2 anos, 24% a mais de 3 anos e por fim 12% há menos de um ano respectivamente como evidencia o gráfico a seguir:

GRÁFICO 14 - TEMPO DE EXISTÊNCIA DO BOX DE CROSSFIT

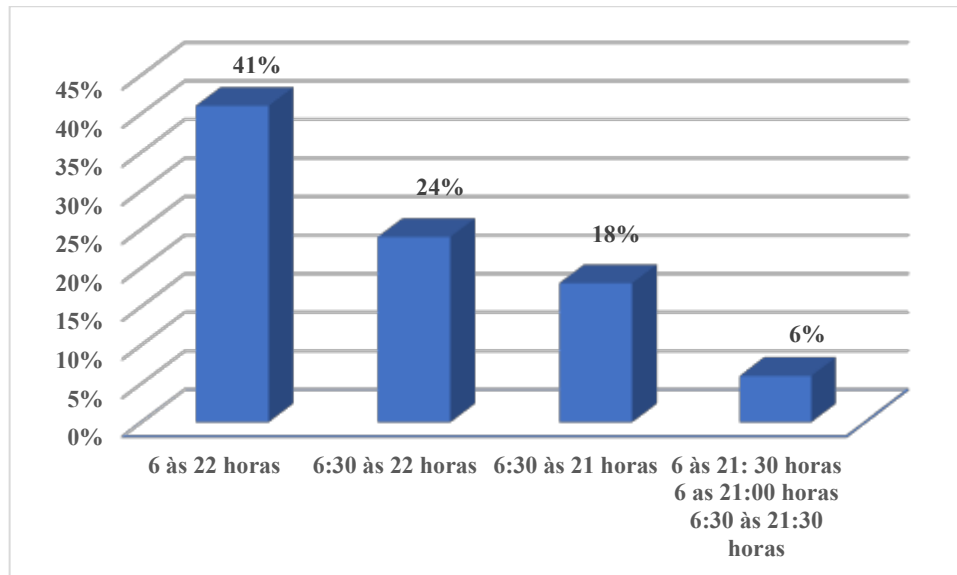


Fonte: O autor (2017).

Quando questionados sobre o horário de funcionamento do *box* durante a semana, 41% dos participantes relataram que o *box* abre das 06:00 às 22:00 horas o tornando o principal

horário, 24% dos *boxes* de *Crossfit* abrem das 6:30 às 22 horas, 18% abrem das 6:30 as 21 horas e 6% referem-se aos horários 06:00 às 21:30 horas, 06:00 às 21:00 horas e 06:30 às 21:30 horas como confirma o gráfico 15:

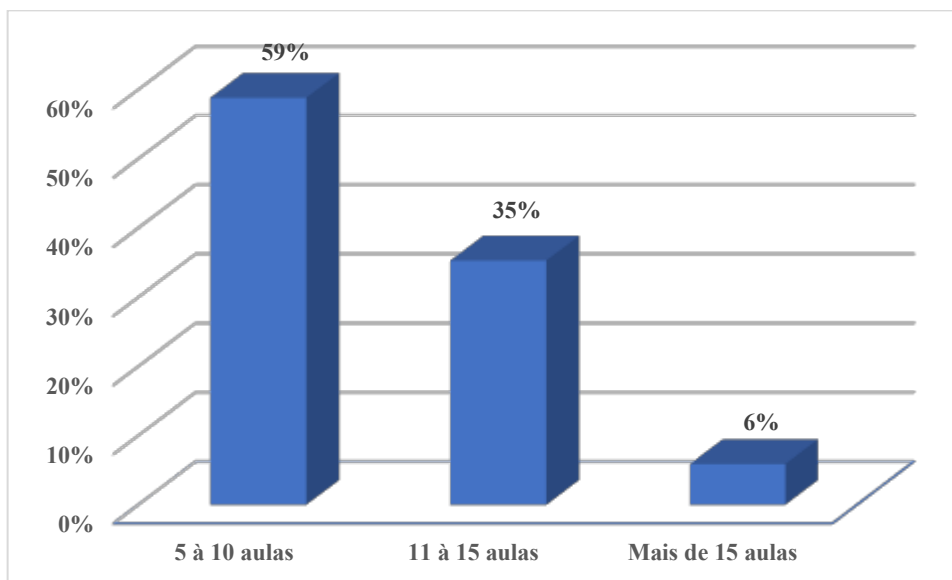
GRÁFICO 15 - HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO DO BOX DE SEGUNDA A SEXTA



Fonte: O autor (2017).

O número de aulas por dia ofertado pelo *box* é um dado importante para entendermos o fluxo de clientes. A variável de 5 a 10 aulas por dia foi a mais assinalada com 59%, 35% relataram ministrar de 11 a 15 aulas no dia e 6% relataram mais de 15 aulas como apresenta o gráfico 16:

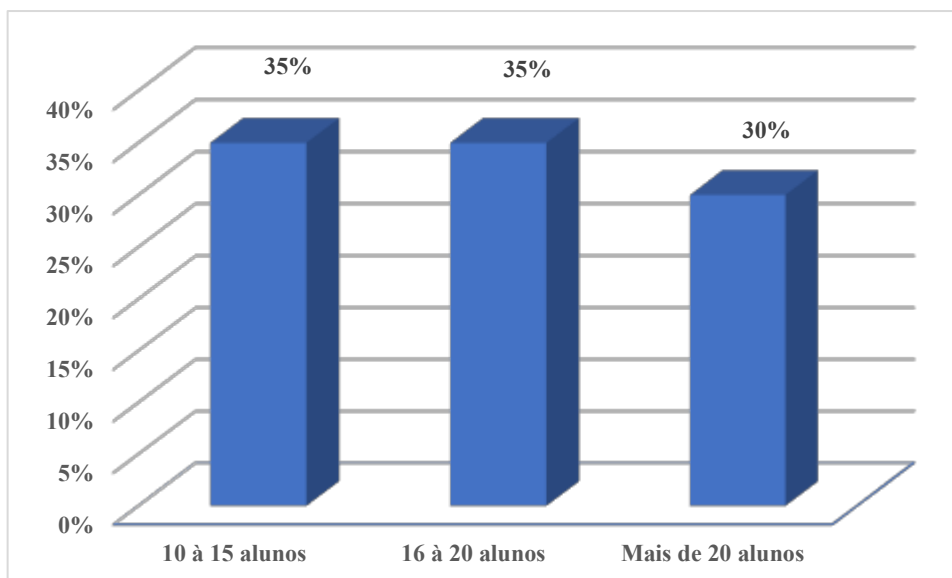
GRÁFICO 16 - NÚMERO DE AULAS POR DIA NO BOX



Fonte: O autor (2017).

O número máximo de alunos por aula também é outro fator importante para se conhecer o fluxo do *box*. O gráfico abaixo demonstra que 35% dos *boxes* possuem turmas com 10 a 15 alunos ou 16 a 20 alunos e 30% turmas com mais de 20 alunos:

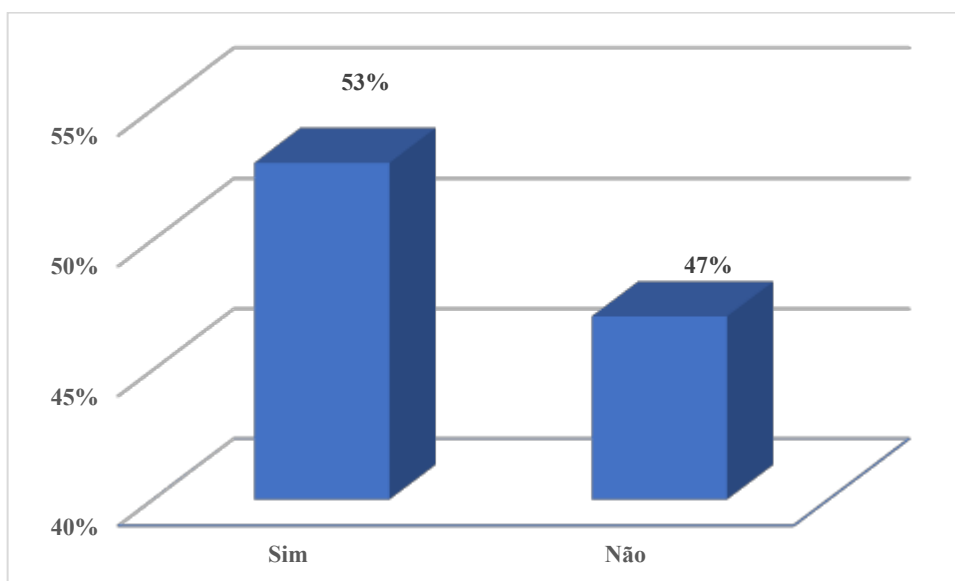
GRÁFICO 17 - NÚMERO MÁXIMO DE ALUNOS POR AULA NO BOX



Fonte: O autor (2017).

Outro dado importante a se saber é se essas turmas possuíam algum critério de divisão, onde 53% dos *boxes* relataram que fazem essa divisão e 47% não fazem, como apresenta o gráfico a seguir:

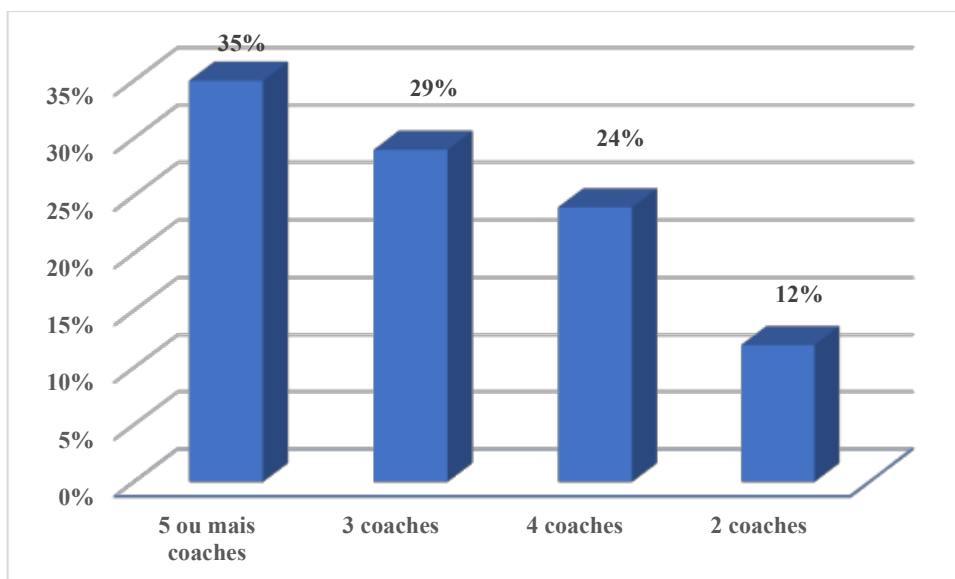
GRÁFICO 18 - UTILIZAÇÃO DE CRITÉRIOS PARA DIVISÃO DE TURMAS



Fonte: O autor (2017).

Foi questionado o número de *coaches* que o *box* possui e 35% relataram ter 5 ou mais *coaches*, 29% que possuem 3 *coaches*, 24% possuem 4 *coaches* e apenas 12% com 2 *coaches* como confirma o gráfico:

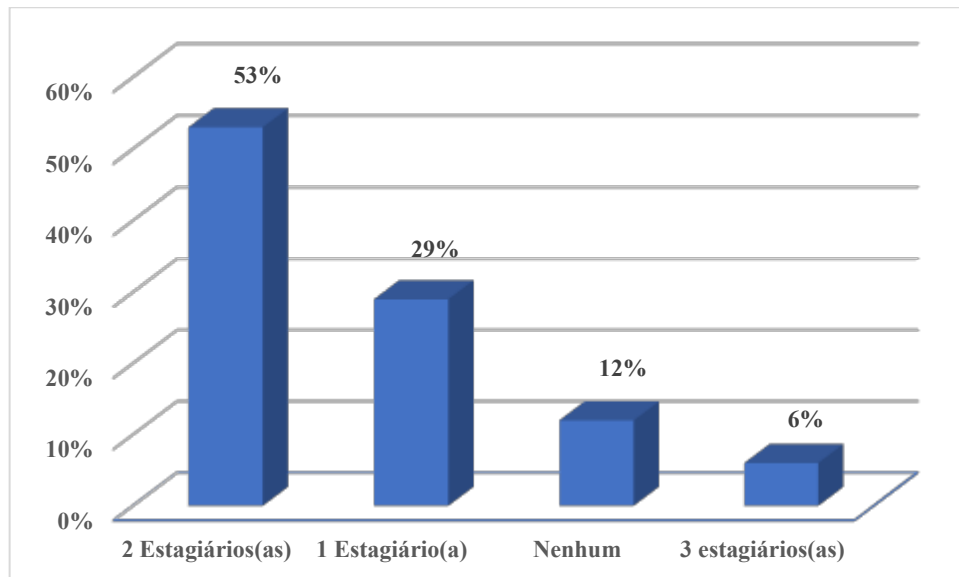
GRÁFICO 19 - NÚMERO DE COACHES NOS BOXES DE CROSSFIT EM CURITIBA/PR



Fonte: O autor (2017).

Tendo em vista o número de *coaches* outro dado importante refere-se ao número de estagiários, e essa pesquisa demonstrou que 53% contam com o auxílio de 2 estagiários, 29% relataram ter apenas 1 estagiário, 12% não possui e apenas 6% possuem 3 estagiários como explana o gráfico 20:

GRÁFICO 20 - NÚMERO DE ESTAGIÁRIOS(A) NOS BOXES DE CROSSFIT EM CURITIBA/PR

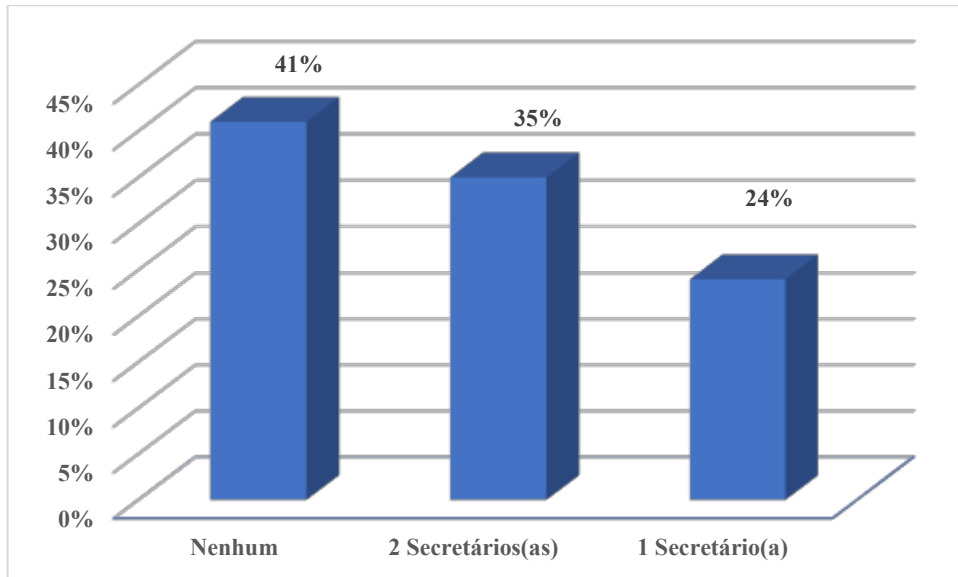


Fonte: O autor (2017).

Foi questionado também o número de secretários(as) que o *box* possui, onde 41% relataram não possuir secretário(a), 35% relataram ter 2 e 24% possuem apenas 1 secretário(a), como apresenta o gráfico 21:



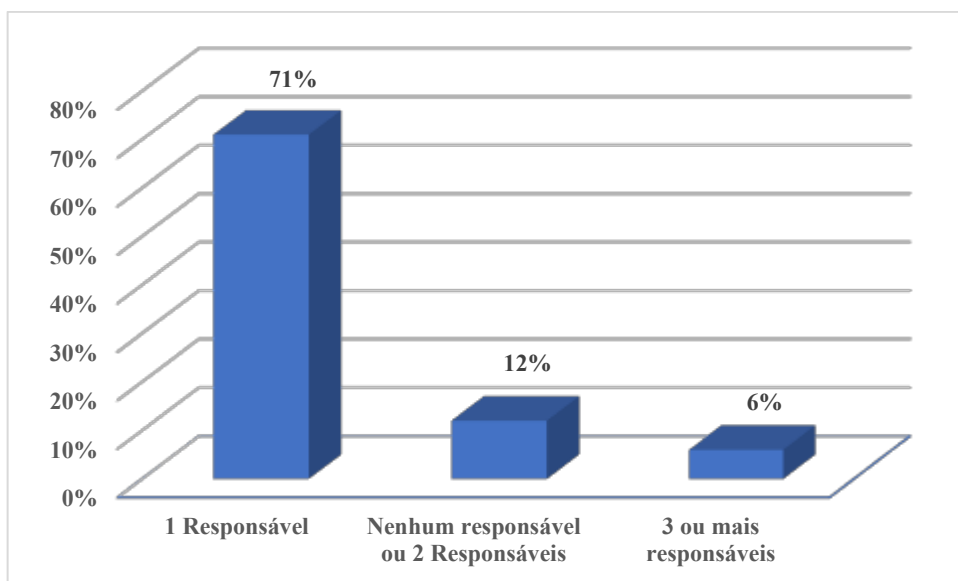
GRÁFICO 21 - NÚMERO DE SECRETÁRIOS(A) DOS BOXES DE CROSSFIT EM CURITIBA/PR



Fonte: O autor (2017).

Ainda sobre o quadro de funcionários do box outro dado importante é saber se existe alguém responsável pelo *marketing*, a maioria com 71% possui 1 responsável, 12% relatam não possuir nenhum responsável ou possuírem 2. Apenas 6% relataram possuir 3 ou mais, como esclarece o gráfico 22:

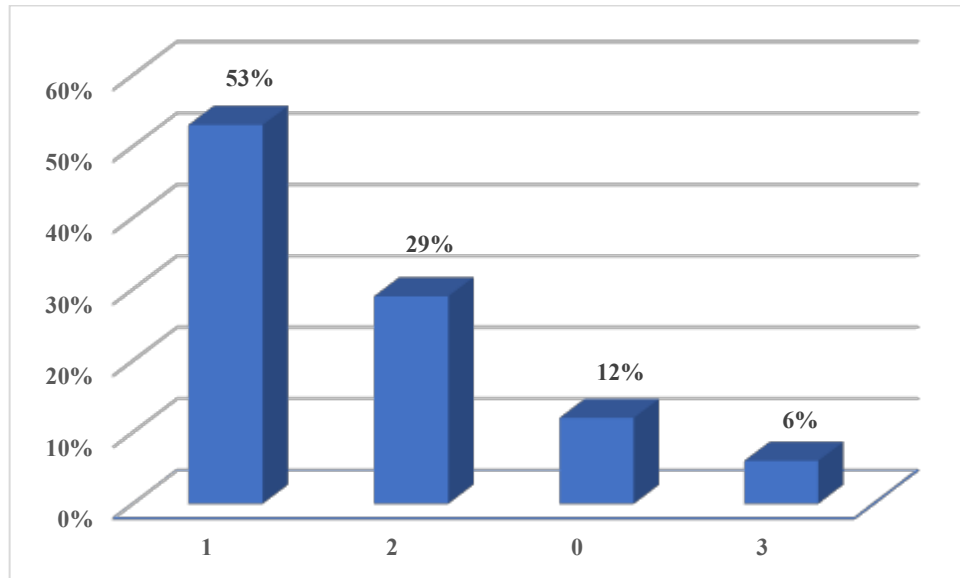
GRÁFICO 22 - NÚMERO DE RESPONSÁVEIS PELO MARKETING NOS BOXES DE CROSSFIT EM CURITIBA/PR



Fonte: O autor (2017).

Além dos funcionários já mencionados acima 53% dos entrevistados ainda relataram possuir 1 funcionário com outras funções não mencionadas, 29% relataram possuir 2 funcionários com outras funções, 12% não possuem nenhum outro funcionário e apenas 6% relataram possuir mais 3 funcionários, como exibe o gráfico 23:

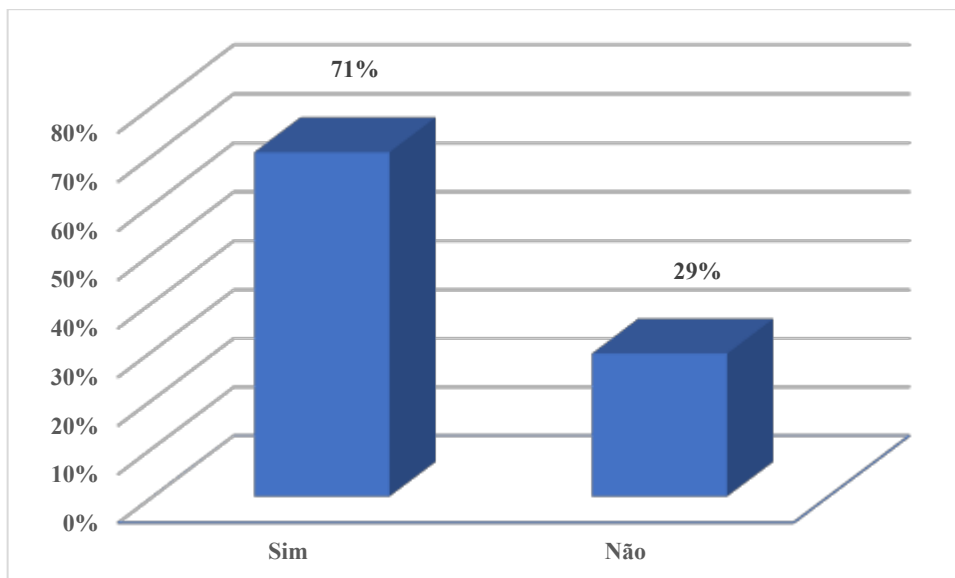
GRÁFICO 23 - OUTROS FUNCIONÁRIOS DO BOX DE CROSSFIT EM CURITIBA/PR



Fonte: O autor (2017).

No setor “gestão de pessoas”, a primeira questão apurou os cursos de capacitação ou atualização realizados na área de gestão, 71% relataram realizar cursos de capacitação e 29% não realizam, como elucida o gráfico a seguir:

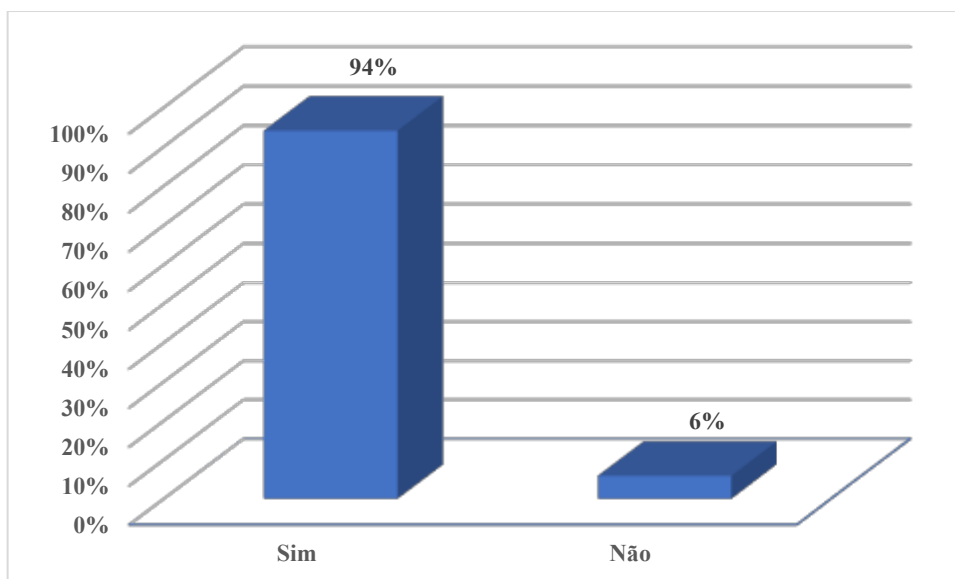
GRÁFICO 24 - CURSOS DE CAPACITAÇÃO OU ATUALIZAÇÃO NA ÁREA DE GESTÃO



Fonte: O autor (2017).

No que tange o entendimento sobre a atualização do gestor de *Crossfit* é importante saber se o profissional procura estar atualizado nos últimos estudos relacionados à área de atuação, questão que apontou um resultado positivo de 94% e negativo com apenas 6% como ilustra o gráfico 25:

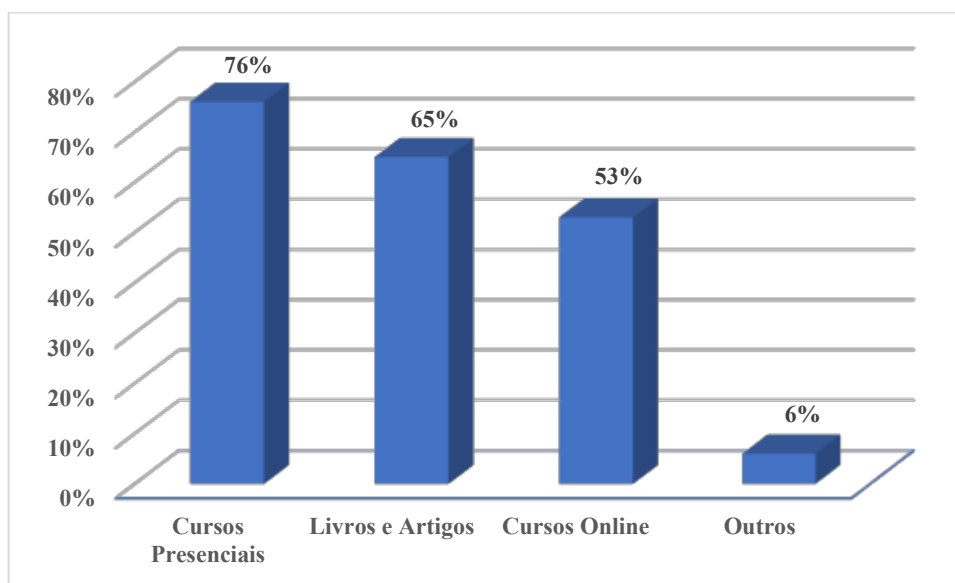
GRÁFICO 25 - ATUALIZAÇÃO QUANTO À ESTUDOS RECENTES DA ÁREA



Fonte: O autor (2017).

Sendo assim, é importante saber de qual maneira é feita essa atualização, onde 76% explicitam realizar cursos presenciais, 65% evidenciam também que se utilizam de livros e artigos para fazer essas atualizações, 53% relataram ainda fazer cursos online e apenas (6%) se atualizam de outra forma, como evidencia o gráfico abaixo:

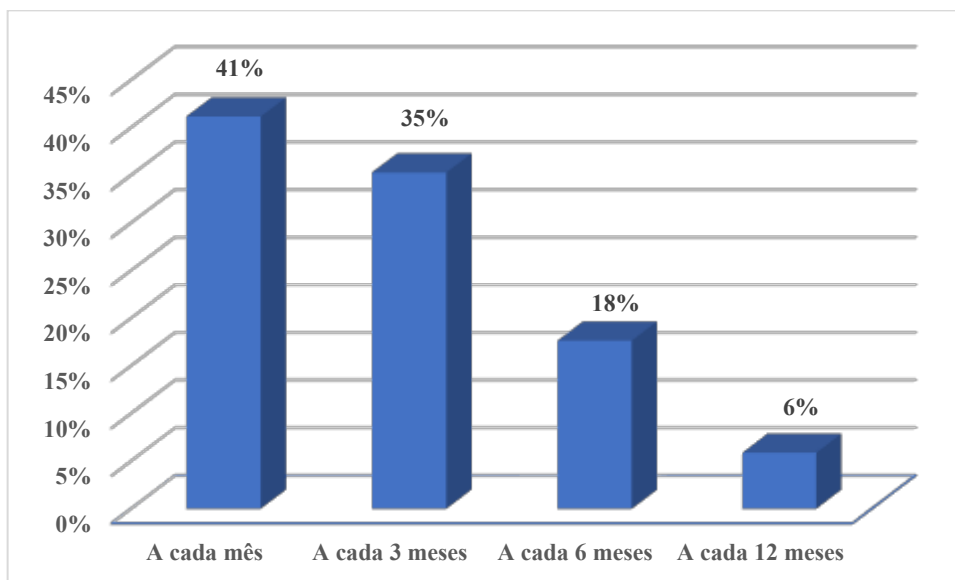
GRÁFICO 26 - FORMAS DE ATUALIZAÇÃO



Fonte: O autor (2017).

A frequência de atualização é de suma importância para o conhecimento na área de atuação, sendo assim foram obtidos os seguintes resultados dessa questão: A cada mês 41%, a cada 3 meses 35%, a cada 6 meses 18% e a cada 12 meses 6%, como demonstra o gráfico a seguir:

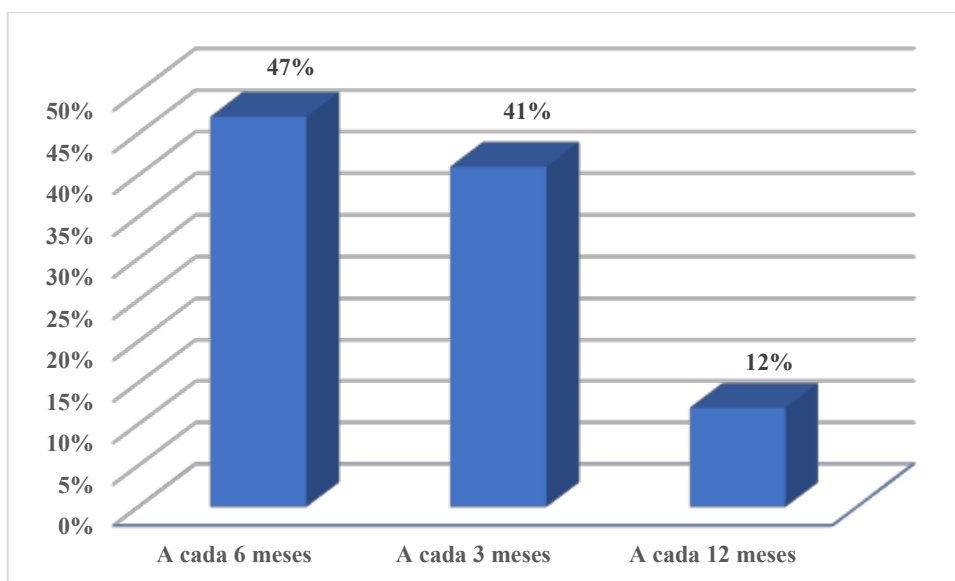
GRÁFICO 27 - FREQUÊNCIA DE ATUALIZAÇÃO DOS ESTUDOS



Fonte: O autor (2017).

Avaliar os serviços prestados é muito importante, sendo assim ao serem questionados se os *boxes* realizam essa avaliação 100% relataram que sim, tendo em vista que essa avaliação é feita, o questionário buscou saber com qual frequência isso ocorre e 47% expuseram que avaliam a cada 6 meses, 41% a cada 3 meses e apenas 12% descreveram avaliar anualmente, como evidencia o gráfico 28:

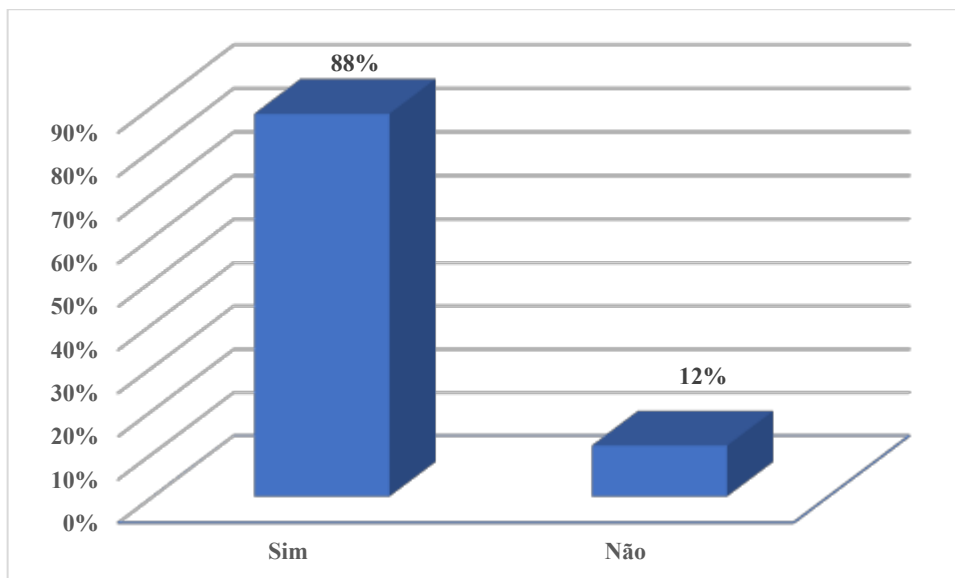
GRÁFICO 28 - FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS NO BOX DE CROSSFIT



Fonte: O autor (2017).

No setor “gestão financeira”, a primeira questão buscou saber se o box realiza parcerias com outras empresas ou serviços. 88% disseram que sim e apenas 12% expuseram não realizar tais parcerias, como elucida o gráfico 29:

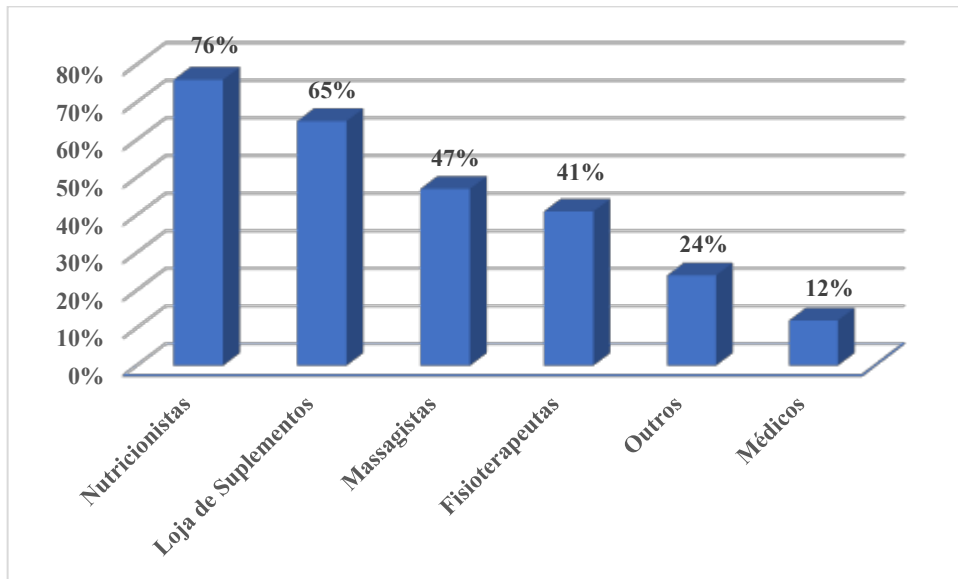
GRÁFICO 29 - PARCERIA COM OUTRAS EMPRESAS OU SERVIÇOS



Fonte: O autor (2017).

Tendo em vista os resultados positivos das parcerias, foi relatado as pessoas/empresas parceiras, que são: 76% nutricionistas, 65% loja de suplementos, 47% massagistas, 41% fisioterapeutas, 24% outras empresas e 12% realizam parcerias com médicos como comprova o gráfico a seguir:

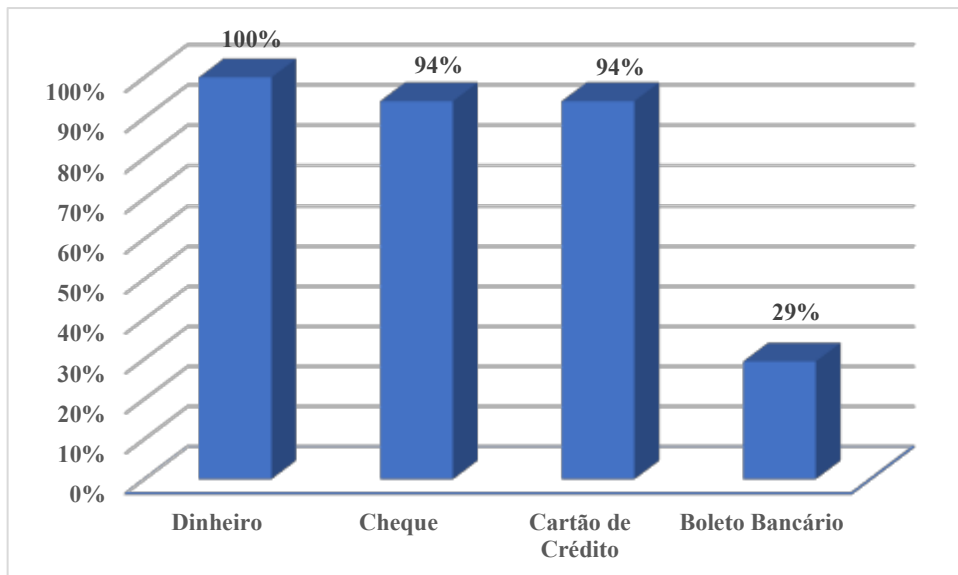
GRÁFICO 30 - EMPRESAS PARCEIRAS



Fonte: O autor (2017).

Ao serem questionados sobre as formas de pagamento oferecidas pelos *boxes* aos seus clientes alcançou-se tais resultados: Dinheiro 100%, cheque e cartão de crédito ambas com 94% e boleto bancário com 29%, como comprova o gráfico abaixo:

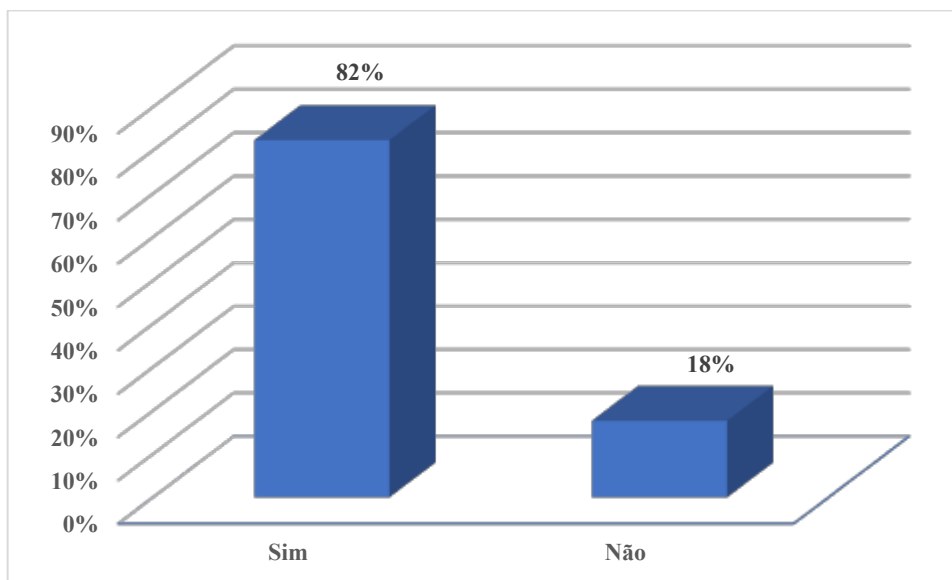
GRÁFICO 31 - FORMAS DE PAGAMENTO



Fonte: O autor (2017).

Tendo em vista as formas de pagamentos outro dado importante que carece de ser averiguado é se o *box* oferece algum plano de fidelidade ao cliente. 82% oferece algum plano de fidelidade e 18% relatam não oferecer, como comprova o gráfico 32:

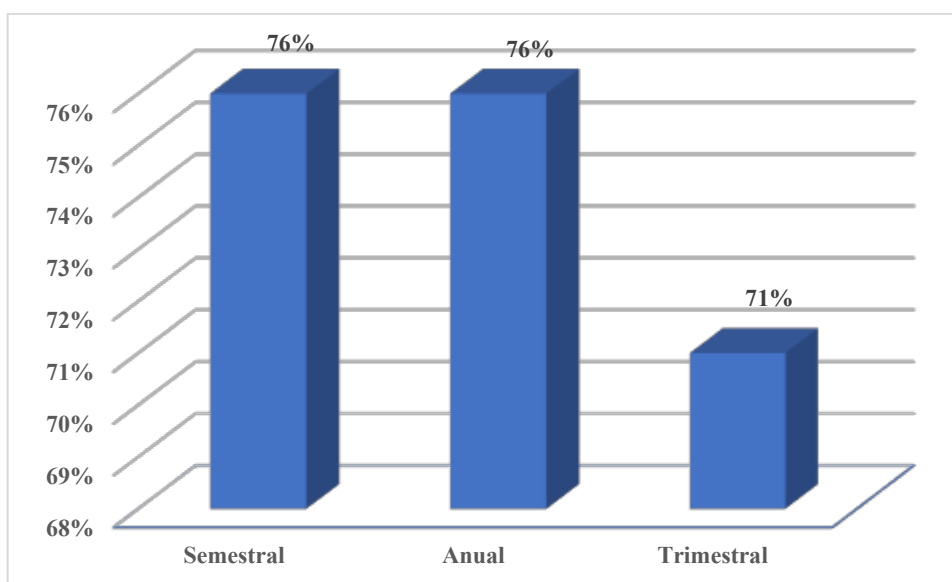
GRÁFICO 32 - O BOX OFERECE PLANOS DE FIDELIDADE



Fonte: O autor (2017).

Aos que responderam ofertar planos de fidelidade, 76% ofertam planos semestrais e anuais e 71% ofertam planos trimestrais, como elucida o gráfico:

GRÁFICO 33 - PLANOS DE FIDELIDADE



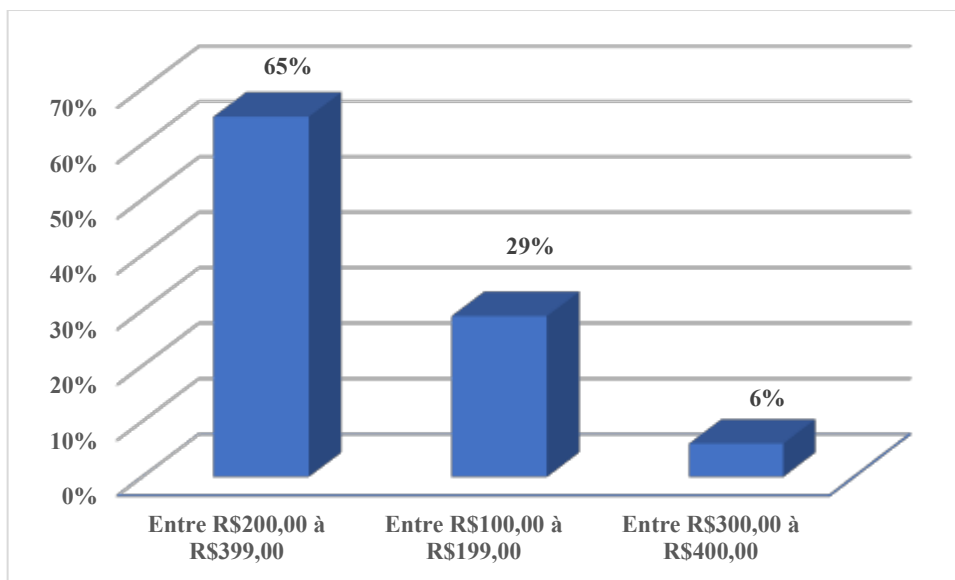
Fonte: O autor (2017).

O valor médio da mensalidade é algo importante a se saber, para a finalidade dessa pesquisa buscou-se saber o valor para 2 vezes na semana aonde 65% cobram valores médios de R\$200,00 a R\$399,00, 29% cobram R\$100,00 a R\$199,00, outros 6% entre R\$300,00 a



R\$400,00 e nenhum box com preços menores que R\$100,00 ou maiores que R\$400,00, como exibe o gráfico 34:

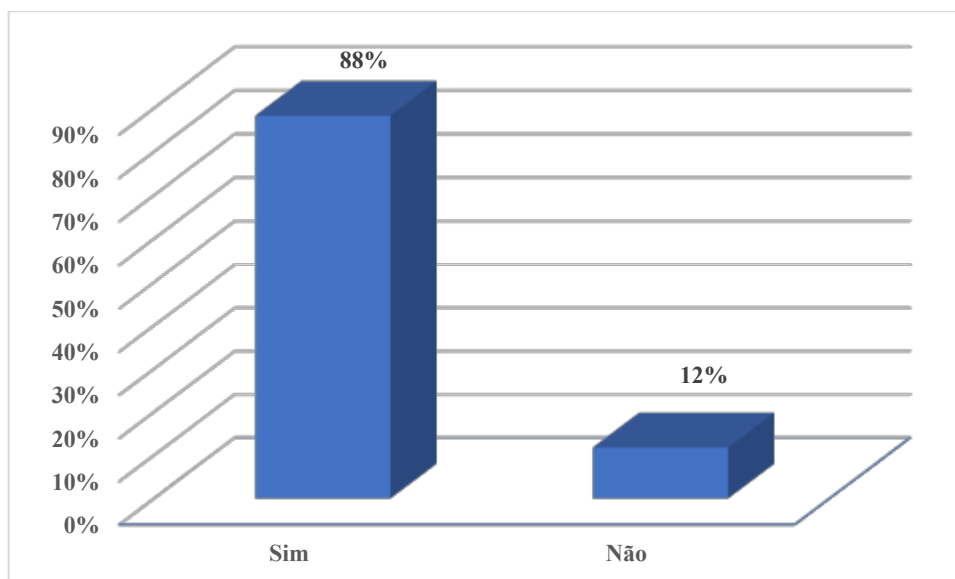
GRÁFICO 34 - VALOR MÉDIO DA MENSALIDADE PARA 2 VEZES NA SEMANA



Fonte: O autor (2017).

Tendo em vista que a maioria dos negócios visa lucro, a maioria dos boxes com 88% já o geram e 12% acreditam que não, de acordo com o gráfico abaixo:

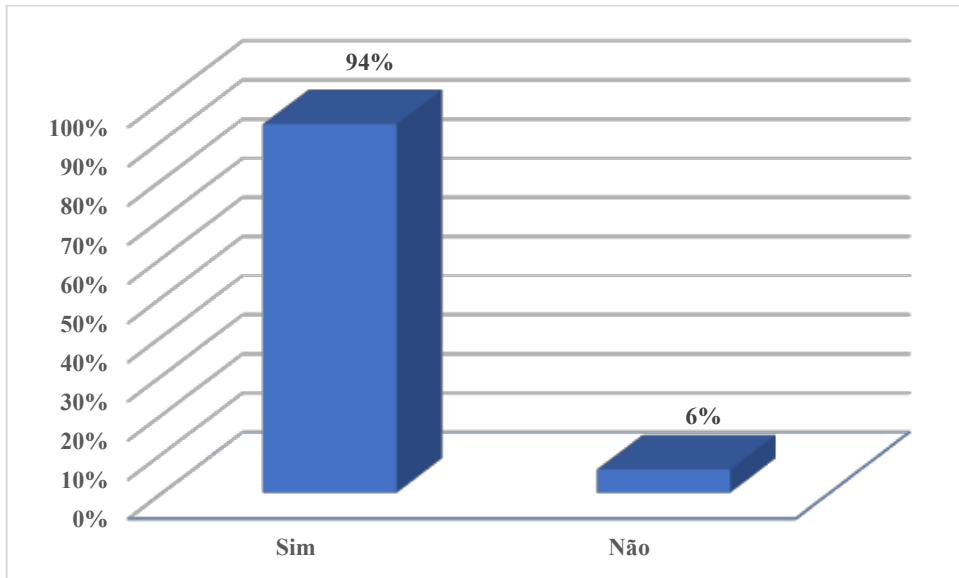
GRÁFICO 35 - O BOX CONSEGUE GERAR LUCROS



Fonte: O autor (2017).

Para fornecer um serviço adequado e ter um respaldo jurídico para ambas as partes, o contratado ou o contratante firmam um contrato com cláusulas aceitas em comum, com isso foi questionado se os boxes fazem tais contratos, onde 94% relataram que sim e apenas 6% relataram não realizar, como comprova o gráfico 36:

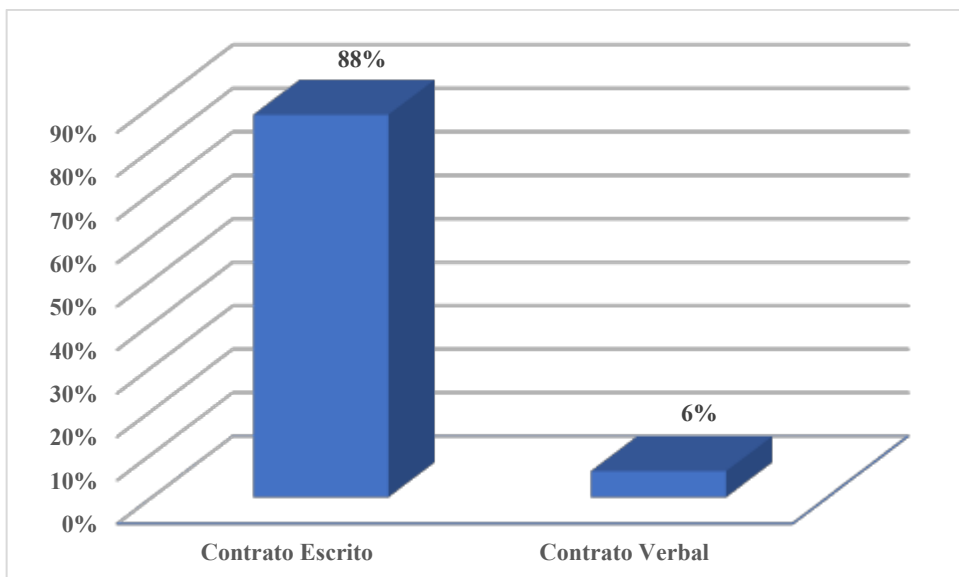
GRÁFICO 36 - O BOX REALIZA CONTRATO COM OS CLIENTES



Fonte: O autor (2017).

Desses que responderam que fazem contratos com seus clientes, foram especificados das seguintes maneiras: contrato escrito 88% e contrato verbal 6%, ilustrado abaixo:

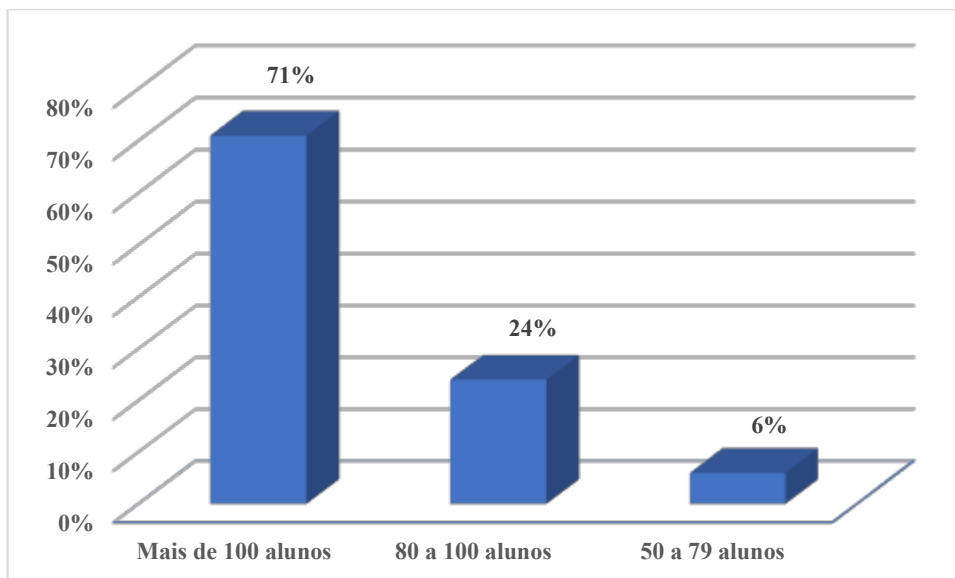
GRÁFICO 37 - FORMAS DE CONTRATO



Fonte: O autor (2017).

No setor “*Marketing*”, a primeira questão buscou entender a média de alunos do box, onde 71% possuem mais de 100 alunos, 24% entre 80 e 100 alunos e 6% varia 50 à 79 alunos, como o gráfico 38 evidencia:

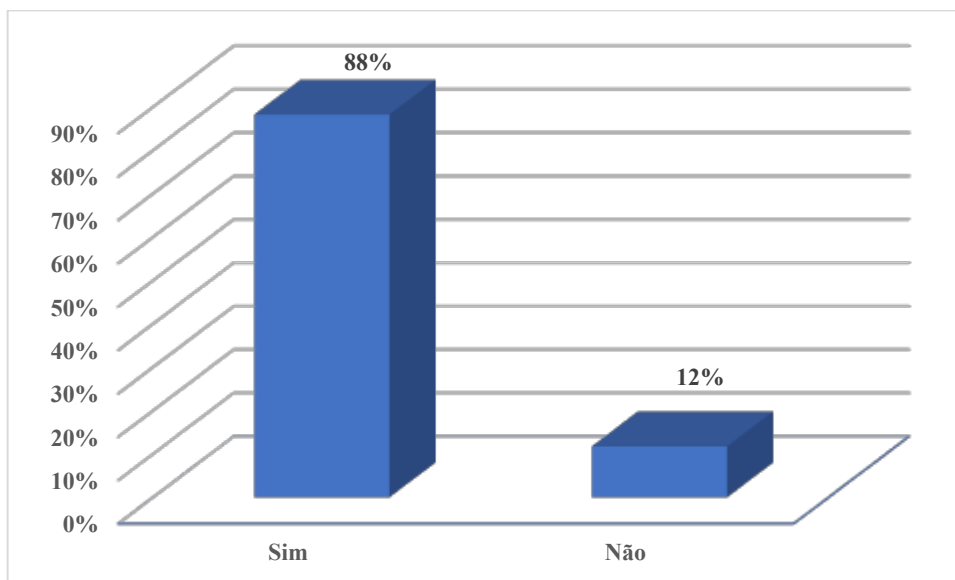
GRÁFICO 38 - NÚMERO DE ALUNOS DO BOX



Fonte: O autor (2017).

Após ser conhecido o número de clientes, torna-se importante saber se há uma meta de clientes para o box, 88% relatam possuir uma meta e 12% expõem não possuir, como apontado no gráfico abaixo:

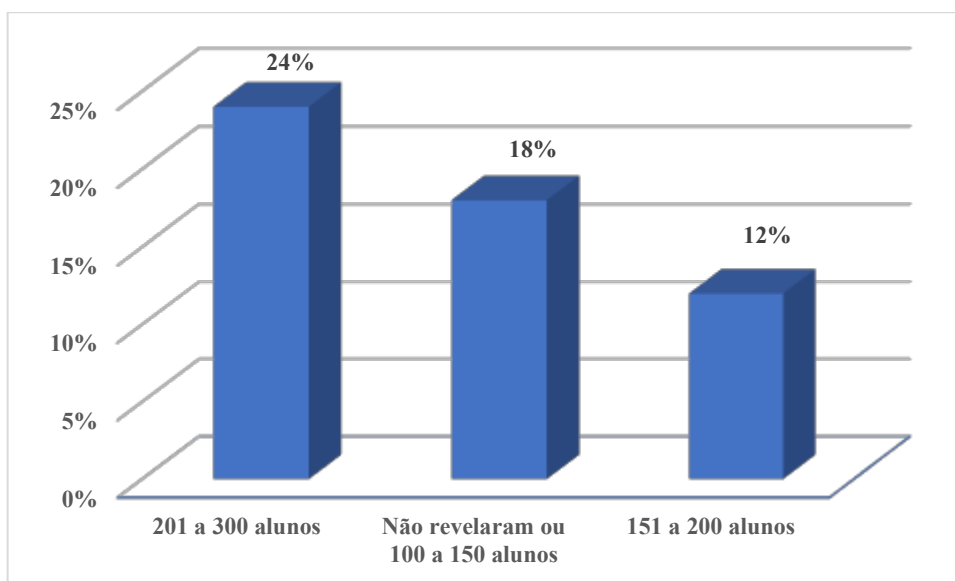
GRÁFICO 39 - PERSPECTIVA DE META DE CLIENTES



Fonte: O autor (2017).

Ao se saber que a maioria dos *boxes* possuem uma meta no número de clientes, 24% buscam uma média de 201 a 300 alunos, aquele que preferiram não revelar esse dado ou os que possuem uma meta de 100 a 150 alunos ficaram 18% dos boxes e uma meta de 151 a 200 alunos 12%, como evidencia o gráfico 40:

GRÁFICO 40 - PERSPECTIVA DE META NO NÚMERO DE CLIENTES

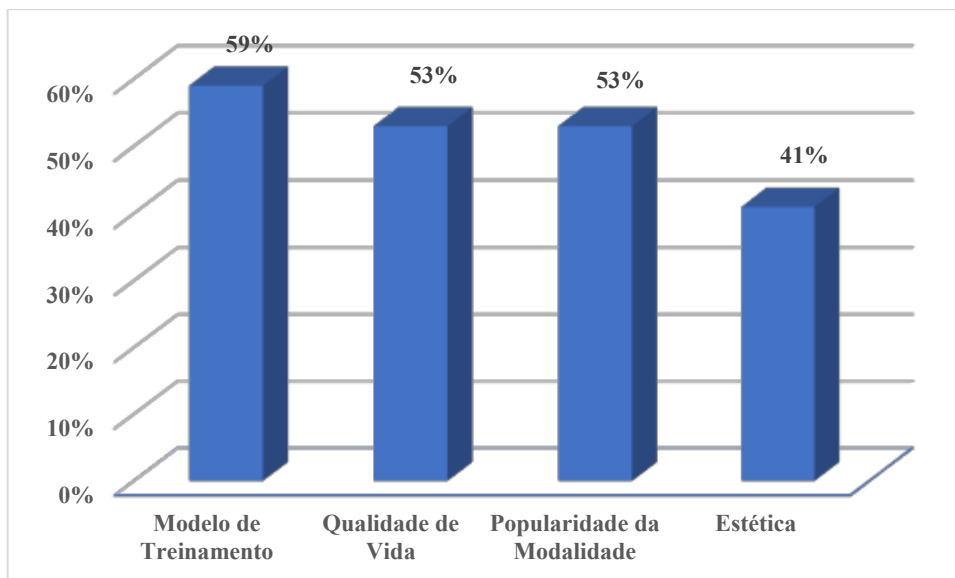


Fonte: O autor (2017).

Assim, tendo uma meta determinada é primordial saber o objetivo de maior procura pelos potenciais clientes, o presente estudo apontou por ordem de importância os 4 principais

objetivos: 59% buscam a modalidade devido ao seu modelo de treinamento, 53% devido a popularidade da modalidade ou qualidade de vida e 41% visam a estética, como comprovado no gráfico 41:

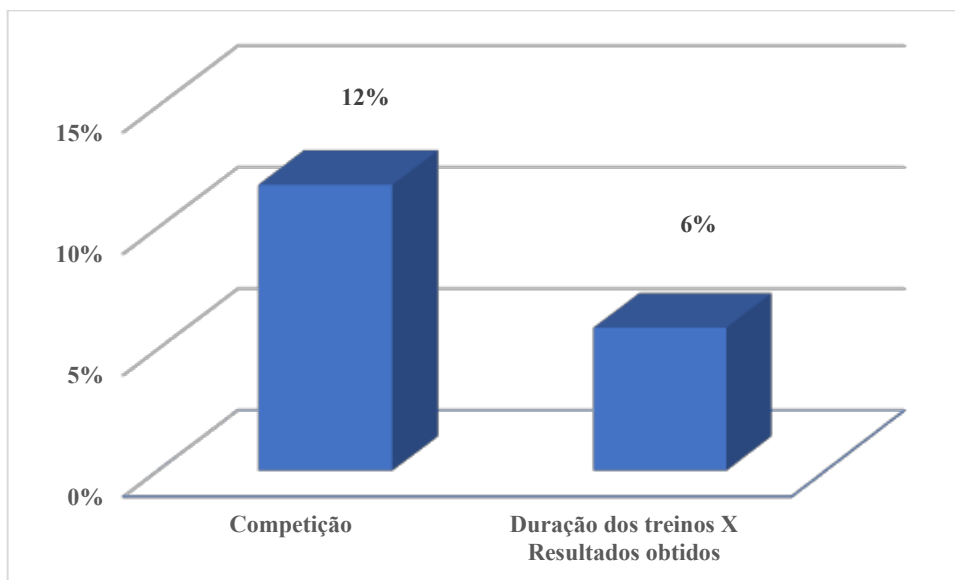
GRÁFICO 41 - OBJETIVOS DOS FREQUENTADORES DE BOX DE CROSSFIT



Fonte: O autor (2017).

Além dos objetivos citados na questão anterior foi possibilitado aos gestores a inclusão de outros objetivos relatados pelos clientes, assim outros dois objetivos foram relatados pelos participantes: Competição 12% e duração dos treinos X resultados obtidos 6%, como demonstrado no gráfico abaixo:

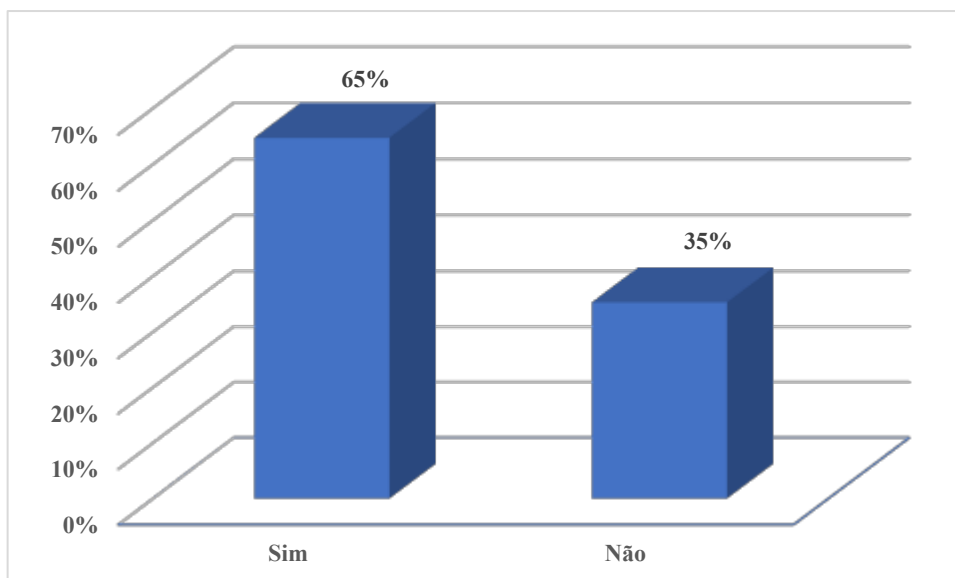
GRÁFICO 42 - OUTROS OBJETIVOS



Fonte: O autor (2017).

Todos os *boxes* realizam competições internas, porém quando se trata de competições externas 65% relataram participar e 35% expuseram não participar de nenhuma competição externa, como evidenciado no gráfico 43:

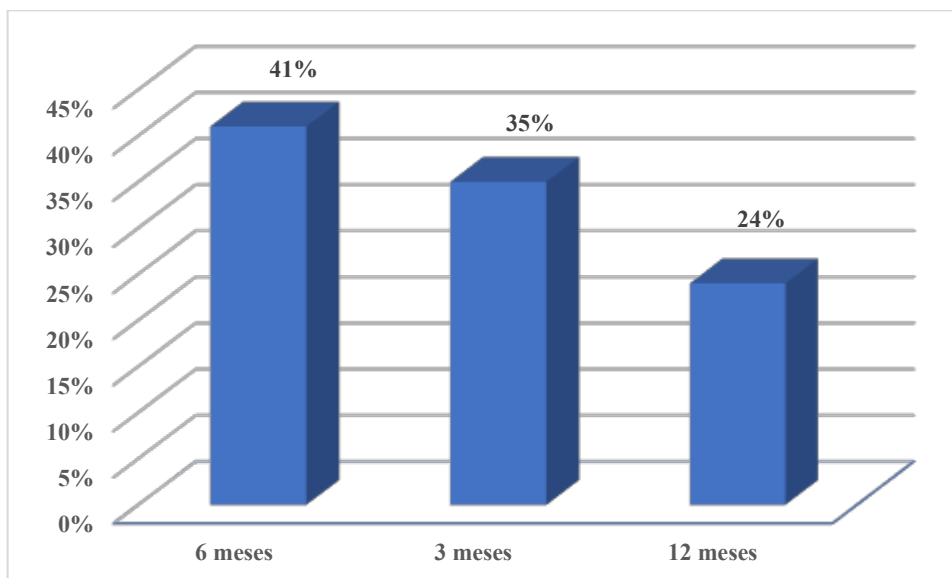
GRÁFICO 43 - PARTICIPAÇÃO EM COMPETIÇÕES



Fonte: O autor (2017).

Dessa forma, torna-se necessário saber de quanto em quanto tempo essas competições são realizadas: 41% expuseram a cada 6 meses, 35% a cada 3 meses e 24% a cada 12 meses, como relatado no gráfico abaixo:

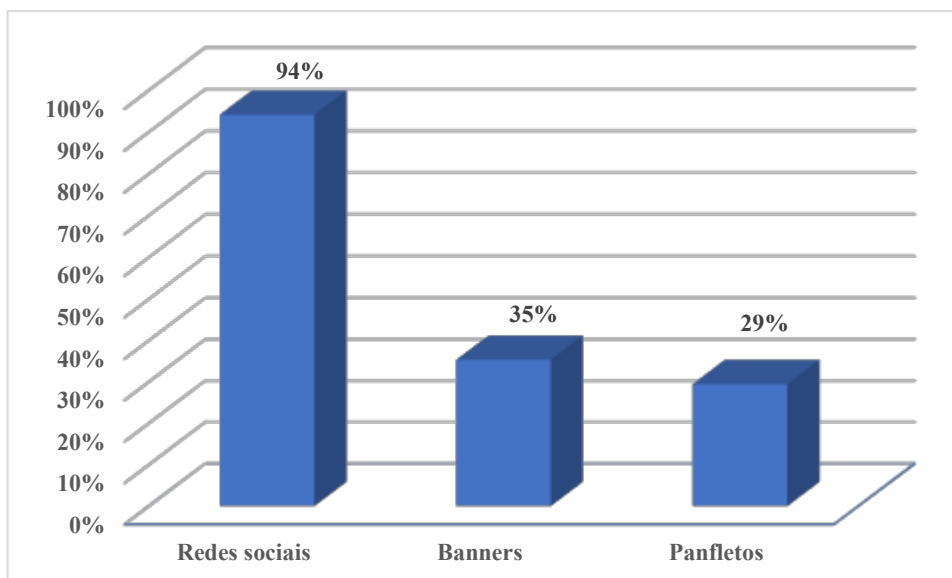
GRÁFICO 44 - PERÍODOS DE TEMPO PARA REALIZAÇÃO DE COMPETIÇÕES



Fonte: O autor (2017).

Dessa forma, a divulgação é primordial para o sucesso das competições, 94% realizam essa divulgação via a redes sociais, 35% através de *banners* e 29% através de panfletos, como ilustrado no gráfico 45:

GRÁFICO 45 - FORMAS DE DIVULGAÇÃO DE EVENTOS DO CROSSFIT

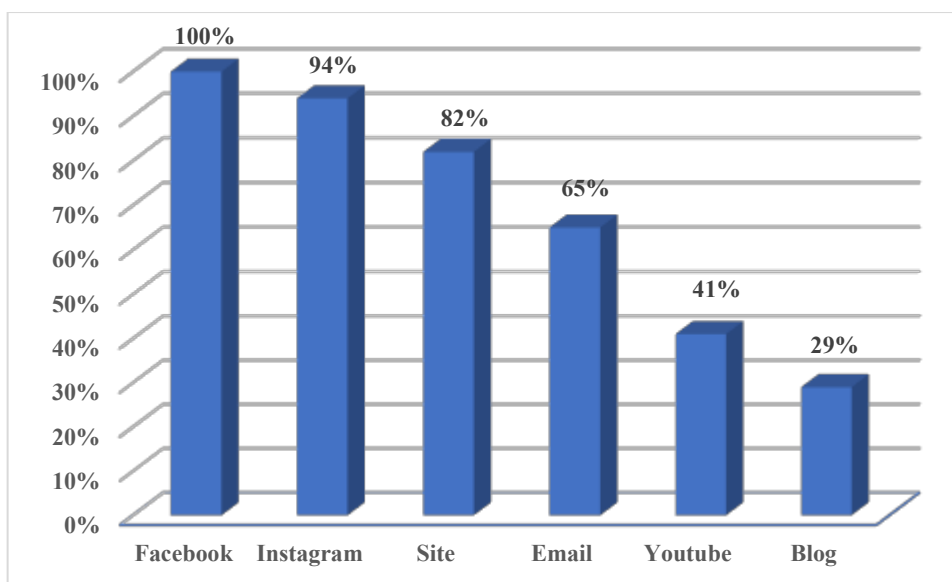


Fonte: O autor (2017).

O *marketing* digital se tornou uma das principais e mais utilizadas formas de divulgação dos serviços prestados, nessa pesquisa 100% dos participantes relataram utilizar tal serviço. Com total aceitação da utilização do *marketing* digital para divulgação, torna-se

primordial saber qual mídia é a mais utilizada. O *Facebook* é utilizado por todos os participantes; 94% também utilizam-se do *Instagram* e 82% de *site*, 65% usam o *Email* e 41% e 29% valer-se do *youtube* e do *blog* respectivamente, como apontado no gráfico abaixo:

GRÁFICO 46 - MÍDIAS DIGITAIS UTILIZADAS PARA DIVULGAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS NO CROSSFIT

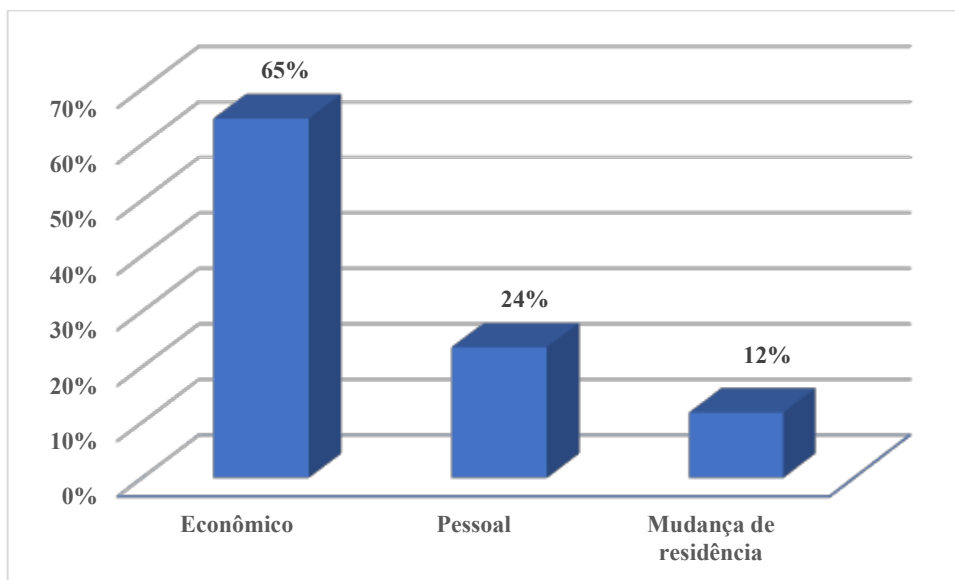


Fonte: O autor (2017).

Quando há uma desistência de seu serviço é importante saber o porquê de tal fato, portanto foi indagado aos gestores se eles procurem saber o motivo da desistência, todos afirmaram que sim, buscam conhecer os motivos de abandono da prática por seus alunos. Assim, os principais motivos foram: econômico 65%, pessoal 24% e mudança de residência 13%, demonstrado no gráfico 47:



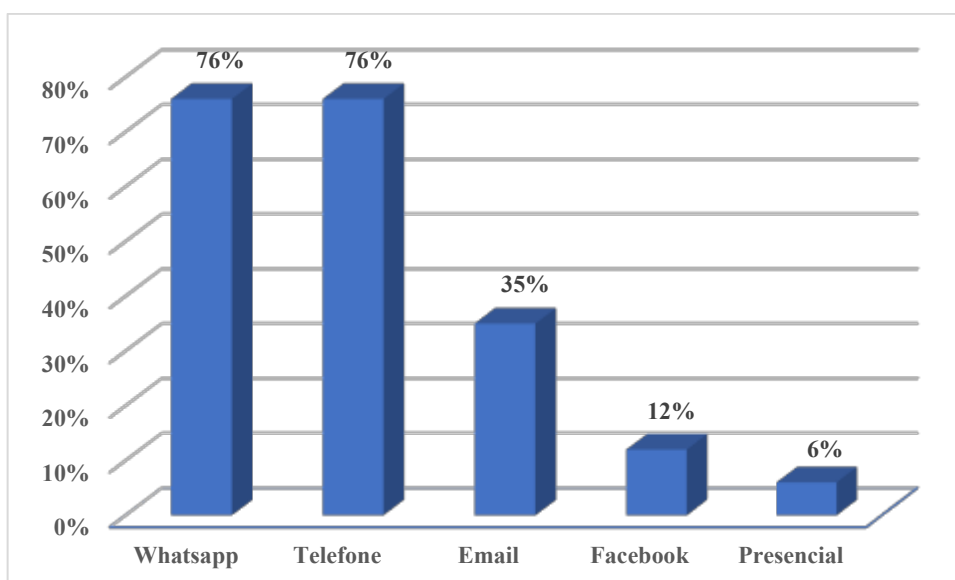
GRÁFICO 47 - MOTIVOS DA DESISTÊNCIA DA PRÁTICA DO CROSSFIT



Fonte: O autor (2017).

Tendo em vista a busca dos gestores pelo motivo de desistência de seus clientes, os principais meios utilizados foram o *whatsapp* e o telefone 76%, a utilização do *email* com 35%, do *facebook* com 12% e apenas 6% de modo presencial, como indicado:

GRÁFICO 48 - MEIOS UTILIZADOS PARA BUSCA DE INFORMAÇÕES QUANTO A DESISTÊNCIA DA PRÁTICA DO CROSSFIT



Fonte: O autor (2017).

Assim se concluiu a apresentação dos dados coletados na pesquisa, no capítulo seguinte será realizado uma análise do perfil dos gestores dos *boxes* de *Crossfit* em Curitiba/PR, onde os mesmos serão avaliados a luz da teoria.

## 5 DISCUSSÃO

No decorrer dos resultados foi constatado que o perfil do gestor de *box* de *Crossfit* em Curitiba é homem com idade média aproximada de 34 anos, graduado, com algum nível de especialização. Todavia, é importante ressaltar que 53% não possui necessariamente graduação em educação física, o que mostra a carência de profissionais nessa área. De todos os participantes da pesquisa 35% possui especialização e 18% possui mestrado totalizando 53% dos participantes que dão continuidade nos estudos após a formação. Segundo Santana et al (2012) existe uma tendência que os cargos de gestores sejam ocupados por pessoas com média de idade de 30 anos ou mais, o que pode ser explicado pela necessidade de uma maior profissionalização e maturidade para atuar como gestor.

Curiosamente apenas 24% dos participantes atuam apenas como gestor, a grande maioria 76% detém outras funções na qual se destaca a de *coach* com 69%. Todos trabalham de terça a quinta, sendo que 94% dos gestores atuam também na segunda e na sexta, 82% também exercem sua função no sábado e apenas 18% trabalham no domingo. Dessa forma a carga horária média semanal de trabalho dos gestores é de 15,5 horas, contudo, 24% relatam uma carga horária semanal acima de 40 horas o que chega ao limite da lei retratada pelo inciso XIII, art. 7º, da CF/88<sup>3</sup>: “duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais”.

Uma explicação para o acúmulo de funções em relação ao gestor talvez seja o tempo que o mesmo está exercendo essa função que varia de 1 a 2 anos para 41% dos participantes, mostrando que por se tratar de uma função relativamente nova em meio a essa modalidade, talvez esse nicho não esteja tão consolidado ainda no mercado a ponto de o *box* possuir um funcionário apenas para a função de gestor. Para Soucie (2002) há uma propensão de relacionarmos a experiência profissional de um indivíduo com a sua competência em gerenciar um negócio. Sendo assim, o gestor mesmo possuindo formação acadêmica só é hábil a exercer tal função se tenha passado algum tempo dentro da empresa onde irá administrar.

Para o sucesso do gestor perante ao *box* o mesmo deve ser detentor de uma gama de competências que para Whiddett; Hollyforde (1999) e Santos (2001) as competências humanas são formas de condutas notáveis no trabalho. Para Gramigna (2007, p. 21) a competência serve para “designar repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, tornando-as eficazes em determinada situação”.

---

<sup>3</sup> Foi utilizada a lei antiga, visto que a reforma trabalhista não estava vigorando no país no momento da formulação da presente pesquisa.

Assim, o autor considera 3 grupos de competências: os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. De tal modo, torna-se importante mapear tais componentes da competência sendo que este mapeamento tem como finalidade detectar a inaniade de competências, ou seja, a disparidade entre as competências fundamentais para consolidar a tática corporativa e as competências internas existentes na organização (IENAGA, 1998).

Partindo desse mapeamento segundo Carbone et al., (2005) o primeiro passo para se ter êxito nesse processo consiste em identificar as competências necessárias relacionadas ao objetivo da organização. Faria e Brandão (2003) ainda complementam dizendo que esse mapeamento, é realizada a coleta de dados com “pessoas-chave” da empresa.

Portanto, foram coletados dados nos três grupos de competência. O primeiro grupo corresponde aos conhecimentos, que ao serem avaliados pelos gestores dos boxes por ordem de importância três se destacaram: gestão de pessoas, gestão financeira e conhecimentos administrativos. O segundo grupo engloba as habilidades onde os gestores avaliaram e destacaram as 4 principais por ordem de importância: liderança, relacionamento interpessoal, resolução de conflitos e gestão participativa. Por fim, o terceiro e último grupo trata dos componentes da atitude, onde os gestores elegeram as 5 principais por ordem de importância: Liderança, foco no resultado, excelência no atendimento, planejamento e decisões rápidas e precisas. Brandão e Guimarães (2001) referem-se a gestão de competência como uma forma de dirigir os esforços para esquematizar, apreender, progredir e aferir os mais variados níveis organizacionais em busca de um objetivo. Carbone (2006) ainda complementa salientando que os conhecimentos, as habilidades e as atitudes são conceitos de competência correlativos, dessa forma podem acrescentar significação econômica para a empresa e social para as pessoas.

Além de um gestor competente, o sucesso do box está atrelado ao fato de a empresa conseguir se manter no mercado. Sendo assim, apenas 24% está no mercado a mais de 3 anos demonstrando que o *Crossfit* é um ramo *fitness* extremamente novo, porém em grande ascensão. Com essa popularidade demasiada e devido ao seu modelo padrão de treinamento torna-se essencial que o box procure formas atrativas para buscar clientes em potencial, uma delas é um amplo horário de funcionamento que para 41% dos locais pesquisados é das 06:00 às 22:00 horas. Nunomura et al. (1997) ressaltaram que 25% dos praticantes abandonam as aulas de ginástica por crerem que os horários em que as aulas ocorrem não são pertinentes aos seus objetivos. Portanto, uma boa forma de atrair um maior número de clientes pode estar relacionando com um maior número de aulas dadas por dia pelo box, onde nesse requisito apenas 6% relatam ofertar mais de 15 aulas por dia.

Dentre as aulas ofertadas deve-se haver um consenso no número de alunos para que o *coach* possa atender com qualidade e atenção suprindo as necessidades dos alunos participantes. Assim, o número ideal para 70% dos boxes participantes varia entre de 10 a 20 alunos. Gentil e Botaro (2010) relataram e comprovaram em seus estudos que o atendimento mais personalizado gera resultados mais efetivos. Sendo assim, outro critério interessante a ser ressaltado é o número de *coaches* que o box dispõe para seus clientes. Assim, 59% dos pesquisados relatam possuir 4 ou mais *coaches* em seus boxes. Sendo que esse número é completado ainda por estagiários, onde 53% relatam possuir ainda 2 colaboradores com essa função. O quadro de funcionários do box em geral é composto ainda por 2 secretários(as), 1 responsável pelo marketing e pelo menos mais 1 funcionário com outras funções. Trindade (2007) explana que deter colaboradores engenhosos é o que ajudará as organizações a conservar-se competitivas em um mercado com aceleradas alterações. Silva (2010) ainda complementam que há a imprescindibilidade de que todos os funcionários estejam entrosados no atendimento para que haja um aumento dos clientes fixos sem uma rotatividade consequentemente gerando maior lucratividade.

Por se tratar de uma aula em grupo, porém com um grande detalhe que o diferencia de todas as outras que é o seu modelo de treinamento, um fator primordial que deve ser respeitado está relacionado aos princípios de treinamento no qual se destaca o da individualidade biológica que para Tubino (1984, p. 100) é “o fenômeno que explica a variabilidade entre elementos da mesma espécie, que faz com que não existam pessoas iguais entre si”. Mcardle et al., (2008) complementam dizendo que ao fenômeno da individualidade biológica está conexa a tese de que todos os indivíduos respondem de modos distintos aos mesmos estímulos impostos pelo treinamento e que fatores genéticos influenciam diretamente nestas respostas. Dessa forma torna-se necessário o box adaptar as aulas a seus clientes visando se aproximar o máximo da individualidade de cada um, sendo necessário critérios para a divisão das turmas. Contudo, 47% dos pesquisados relataram não utilizar critério algum para realizar essa divisão.

Para se realizar uma gestão de qualidade torna-se essencial a capacitação de sua área de atuação, assim 71% dos gestores da pesquisa relatam se capacitar e 94% buscam estar atualizados nos últimos estudos, onde os meios principais para essa capacitação e atualização são para 76% através de cursos presenciais e para 65% por meio de livros e artigos. Porém, não basta apenas se capacitar e atualizar, deve haver uma frequência que, para Saba (2006), são necessárias atualizações e reciclagens constantes, buscando se possível um planejamento anual. Partindo dessa premissa, 76% dos participantes relatam essa atualização a pelo menos cada três

meses. Em um mercado tão competitivo, ser detentor de uma formação específica de gestor é primordial para o sucesso da gestão (MICHELLI, 2008).

Avaliar a qualidade de seu trabalho é importante para corrigir eventuais falhas e evoluir profissionalmente. Na presente pesquisa 100% dos entrevistados relatam realizar essa avaliação onde 88% avaliam a cada 3 ou 6 meses. Para Saba (2006) a aplicação de questionários é relevante para satisfazer e fidelizar o cliente.

As parcerias são importantes para o desenvolvimento dos serviços, dessa forma 88% dos participantes as realizam sendo mais realizada com nutricionistas 76%, seguida por loja de suplementos 65%, massagistas 47% e fisioterapeutas 41% mostrando assim a importância de uma equipe multidisciplinar para auxiliar o cliente a alcançar seus objetivos e se sentir satisfeito. Os serviços suplementares ou adicionais fazem com que os clientes realizem seus desejos, supram suas necessidades e expectativas na própria academia, fazendo com que continuem por mais tempo (MICHELLI, 2008).

Resnik (1991) relata que o profissional necessita valer-se de todas as formas de recebimento quanto ao pagamento pelos serviços prestados, de tal modo todos os *boxes* recebem em dinheiro, porém somente 94% recebem em cheque ou cartão de crédito e quando se trata de boleto bancário apenas 29% possui essa forma de pagamento. Através das formas de pagamento uma boa estratégia para os *boxes* é ofertar planos de fidelidade aos clientes que, para Saba (2012) os clientes devem ter várias opções oferecidas pelas empresas como planos de fidelidade, benefícios e valores se adaptando com as peculiaridades de cada cliente. Portanto, 88% dos *boxes* ofertam algum plano sendo o semestral e o anual os mais ofertados com 76% cada, seguido do plano trimestral com 71%.

A formulação do preço é importante, e esse não deve ser muito elevado para não dificultar a venda, entretanto, não deve ser baixo a ponto de não gerar o retorno esperado e causar prejuízos (HOJI, 2009). De tal modo, ao ser avaliado o valor médio da mensalidade para 2 vezes na semana 65% cobram entre R\$200,00 a R\$399,00; 29% entre R\$100,00 a R\$199,00; e 6% entre R\$300,00 a R\$400,00, sendo que 88% dos *boxes* já geram lucros. Tendo em vista se tratar de um setor com prestação de serviços, cabe ressaltar a importância de um respaldo jurídico, onde 94% relataram realizar alguma forma de contrato, sendo que 6% revelaram utilizar-se do contrato em sua forma verbal 6% e 88% em sua forma escrita o que vem a corroborar com Sanches (2006) que revela ser essencial realizar contratos quando se trata do fechamento de acordos que envolvem prestação de serviços.

Para Araújo (2005) o afastamento de inúmeros clientes está relacionado com o fato da academia estar cheia, assim o número de clientes/alunos tem de ser levado em consideração.

71% dos *boxes* possuem mais de 100 alunos, 24% entre 80 e 100 alunos e apenas 6% com uma variância de 50 a 79 alunos. Sendo que 88% possui uma meta no número de clientes que varia entre 201 a 300 alunos como principal meta com 24%.

É imprescindível conhecer os objetivos de seus clientes e, para Maltez (2008) os indivíduos necessitam de se sentir exclusivos no atendimento, como se adquirissem um produto sobre medida para suas necessidades. De tal modo que Saba (2006) diferencia o *fitness* relacionado a estética e rendimento de *wellness* que está direcionado a qualidade de vida. Portanto, de acordo com os dados obtidos na presente pesquisa, 59% dos clientes buscam a modalidade pelo modelo de treinamento, 53% devido a popularidade da modalidade ou atrás de qualidade de vida e 41% buscam estética. Dentre os objetivos propostos pelo questionário, foi cedida a possibilidade do gestor citar outros objetivos não mencionados, no qual se destacaram a competição 12% e a relação duração dos treinos X resultados obtidos com 6%.

Um grande diferencial de mercado é o *box* participar de competições. Santana e Tomoche (2006) expõem que não basta que as empresas supram as necessidades do cliente, elas devem envolvê-los conquistando sua satisfação. Portanto, 100% realizam competições internas o que auxilia a promover essa fidelização dos clientes. Todavia, apenas 65% realizam competições externas com outros *boxes*. Silva (2010) descrevem que um dos principais fatores que influenciam na troca de academia por parte do cliente é o diferencial ofertado pelo concorrente. Assim, 41% dos participantes relataram que essas competições são realizadas a cada 6 meses, 35% a cada 3 meses e 24% a cada 12 meses.

As formas de divulgação desses eventos são primordiais para o sucesso do mesmo. Nesse sentido, 94% relataram utilizar-se das redes sociais como principal meio para essa divulgação. “O marketing eletrônico aumentou a conveniência ao derrubar muitas das barreiras causadas pelo tempo e distância” (SOLOMON, 2011, p. 47). As redes mais utilizadas são o *Facebook*, citada por todos os participantes e o *Instagram* citado por 94% dos participantes da pesquisa. Kempe et al. (2005) complementam dizendo que as redes sociais detêm um papel de influência muito importante, pois propagam ideias e informações que representam as relações e interações entre indivíduos de um grupo.

É imprescindível que quando há uma desistência por parte do cliente o *box* busque saber o motivo e tente sanar qualquer falha. Assim discorre Kotler (2006) ao dizer que as informações coletadas dos clientes são importantes justamente porque a satisfação é a melhor forma de reter o cliente; nesse sentido, os clientes devem ser ouvidos sempre que possível. Para isso os principais meios utilizados são o *whatsapp* e o telefone, citados por 76% dos participantes e *email* citado por 35% dos participantes da pesquisa sendo que os principais

motivos relacionados a essa desistência foram: econômico (65%); pessoal (24%); e mudança de residência (12%). Saba (2012) diz ainda que quando possível as academias devem ser detentoras de um serviço de atendimento ao cliente, para que o cliente possa se manifestar quando achar pertinente seja de forma positiva ou negativa. Além da utilização do *email* e do telefone como outros grandes alheios a coleta de informações, Farias (2010) diz ainda que pessoas de qualidade formam empresas de qualidade e que isso implica em um portfólio de competências distinto e superior.



## 6 CONCLUSÃO

O *Crossfit* é uma das modalidades que mais cresce atualmente, todavia a concorrência no setor *fitness* é alta e para se destacar e conseguir espaço em meio a tanta concorrência o gestor que estiver melhor preparado nos diversos setores da prestação de serviços conseguirá ter maior sucesso em seu *box*.

O presente estudo visou exibir através de questionário o atual perfil de gestão de negócios nos *boxes* de *Crossfit* em Curitiba/PR, para isso sendo coletados dados da formação profissional pessoal, dados do *box* e de três setores da gestão: de pessoas, financeira e marketing. Pode-se concluir nos dados pessoais que muitos dos gestores não possuem formação em educação física alguns sendo advindos da área da engenharia, as informações apresentadas por esse setor do questionário demonstraram um grupo heterogêneo que pode ser justificado com a modalidade ser considerada relativamente nova no Brasil.

Ao serem analisados os dados do *box* observou-se que há uma tendência a padronização em alguns critérios como horário de funcionamento e número de aulas que pode ter relação ao fato da modalidade ser uma franquia com modelo de treinamento próprio. Torna-se importante ressaltar que uma grande parcela dos *boxes* não realiza critérios para separação dos alunos de acordo com seus objetivos e níveis de treinabilidade, o que pode ser a justificativa de tantas lesões que ocorrem na modalidade.

No setor de gestão de pessoas foi delineado um perfil quase homogêneo para os gestores, onde a grande maioria busca se atualizar constantemente. Isso talvez esteja relacionado ao gestor ser um “perfil modelo” dentro da empresa para os outros funcionários, assim criando uma motivação para toda equipe se desenvolver e melhorar constantemente. Outra forma de melhorar é avaliar a prestação de serviços aos olhos dos clientes, tal feitoria é unanimidade dentre os gestores dos *boxes* de *Crossfit* em Curitiba/PR.

Ao se analisar como é realizado a gestão financeira dos *boxes* notou-se que a maioria já consegue gerar lucros, isso pode ser decorrente da busca incessante pela fidelização de seus clientes. Entretanto uma pequena parcela ainda não consegue tal feito o que pode ter relação com o valor anual pago pelo *box* a marca *Crossfit* que atualmente é aproximadamente US\$ 3.000,00. Por se tratar de uma modalidade *fitness* com um valor relativamente mais elevado do que outras como a musculação por exemplo, torna-se praticamente unânime a busca por parcerias com outras empresas afim de envolver o cliente e dessa forma deixá-lo o mais satisfeito possível. Nota-se que se tratando de gestão financeira a maioria dos *boxes* estão bem

engajados o que demonstra um preparo organizacional bem diferente do que comumente é visto em empresas ou serviços do mesmo ramo.

Por fim, no *marketing* os gestores tentam traçar estratégias para aumentar o número de clientes. Diferentemente do que se acredita, a maior procura pela modalidade é devido ao seu modelo de treinamento que vem gerando uma grande popularidade da modalidade devido a suas competições, sendo esse outro motivo relacionado a procura. Esse variado leque de opções que o *Crossfit* proporciona o torna muito atraente aos olhos do consumidor que não se adaptam a monotonia do *fitness* convencional. De tal modo que as redes sociais se tornaram grandes aliadas para a divulgação dos eventos e dos serviços, sendo também utilizadas como um facilitador para desvendar os motivos da desistência dos alunos, mostrando que o *Crossfit* vem acompanhando a evolução.

Percebe-se que os gestores estão bem preparados quando o assunto é gestão, seja ela de pessoas, financeira ou *marketing* o que pode estar relacionado com um perfil bem organizado que a modalidade propõe.

Ao ser realizado o presente estudo, a maior limitação se relacionou com a baixa aceitação por parte dos *boxes* em responder o questionário. Em pesquisas futuras poderão ser realizadas comparações entre o perfil de gestores do *Crossfit* com o perfil de gestores de academias de ginástica ou até mesmo a diferença de do perfil de gestão feminino e masculino. Algo que poderia ser abordado no questionário era a visão dos demais funcionários do *box* com relação a gestão realizada, ou seja, como os colaboradores avaliam o trabalho desenvolvido pelo gestor no *box*.

## REFERÊNCIAS

- ACAD – Associação Brasileira de academias. Disponível em: <<http://www.acadbrasil.com.br/mercado.html>>. Acesso em: 21 abr. 2017.
- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2009.
- ARAÚJO, F. A. **Disciplina de segmentação e medição da satisfação de cliente**. MBA em Gestão de Academias. São Paulo: UVA, 10 dez. 2005.
- ARBO. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <<http://arbocrossfit.com.br/>> Acesso em: 22 jun. 2017.
- ARENA. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <<http://www.academiaarena.com.br/>> Acesso em: 22 jun. 2017.
- BARIGUI 001. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <<http://crossfitbarigui.com.br/como-comecar-001/>> Acesso em: 22 jun. 2017.
- BARIGUI 002. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <<http://crossfitbarigui.com.br/como-comecar-002/>> Acesso em: 22 jun. 2017.
- 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.
- BEHAPPY. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <<http://www.academiabehappy.com.br/>> Acesso em: 22 jun. 2017.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A.; BORGES-ANDRADE, J. E.. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.
- BRASIL. Constituição Federal de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)> . Acesso em: 30 de out. 2017.
- BRASIL, Crossfit. Disponível em: <<http://www.crossfitbrasil.net/portal/CrossFit.aspx>>. Acesso em: 22 jun. 2017.
- FARIA, B. M. de F.; BRANDÃO, H. P.. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2003.
- BORGES, E. **Função Financeira**. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/EvelyneBorges/funo-financeira-17700301>> Acesso: 25 jul. 2017.
- BOTANICO. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <<http://crossfitbotanico.com.br/a-crossfit-botanico/>> Acesso em: 22 jun. 2017.

CARBONE, P. P.. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 2° ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006, p. 41-77.

\_\_\_\_\_.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARDOSO, A. **Um modelo para viabilizar a prática da agricultura sem queima: um estudo realizado no nordeste paraense.** 2013. 188f. Tese (Doutorado em Ciências Agrárias) – Universidade Federal Rural da Amazônia/Embrapa Amazônia Ocidental, 2013.

CFTIPS. Treino funcional de Crossfit ou Musculação na Academia? <<http://abrasedubox.com.br/blog/treino-funcional-de-crossfit-ou-musculacao-na-academia/>> Acesso em: 22. Jun. 2017.

CHELLADURAI, P. **Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective.** 3<sup>rd</sup>. ed. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2009.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração geral.** São Paulo: Makron Book, 2000.

\_\_\_\_\_, **Gestão de Pessoas.** 2ª edição. Rio de Janeiro. Editora Campus, 2004.

\_\_\_\_\_, **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_, **Administração da produção: uma abordagem introdutória.** Elsevier Brasil, 2013.

CHURCHILL, G. A. J.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CLAVA. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <<http://www.clavacrossfit.com.br/>> Acesso em: 22 jun. 2017.

COBRA, M.; **Marketing de serviço financeiro.** 3ª ed. São Paulo: Cobra, 2007.

CONRAINER. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <<http://conrainner.com.br/>> Acesso em: 22 jun. 2017.

CRISTO REI. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <<http://www.crossfitcristorei.com.br/>> Acesso em: 22 jun. 2017.

CROSSFIT Forging Elite Fitness. Apresenta produtos e serviços. Disponível em: <<https://www.crossfit.com/cf-info/what-is-crossfit.html>>. Acesso em: 22 jun. 2017.

COSTA, T. L.; A etapa de diagnóstico no processo de elaboração da estratégia: o caso de uma academia de judô. 2014.

DA ROCHA, C. M; DA CUNHA, B. F.; Gestão do esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 25, n. spe, p. 91-103, 2011.

DARROCH, J.; MILES, M.P.; JARDINE, A.; COOKE, E.F. The 2004 AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation: an extension of Cooke, Rayburn & Abercrombie (1992), **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, n.4, p. 29-38, 2004.

DE ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N.; **Gestão de cursos de administração: metodologias e diretrizes curriculares**. Pearson Prentice Hall, 2005.

DE FREITAS, L. C.; DE BOM, F. C.; A estrutura administrativa do negócio academia na cidade de Sombrio-SC\ the administrative structure of the gym of business in city of Sombrio-SC. **Podium**, v. 4, n. 2, p. 58, 2015.

DE MELO, J. F. M. ; DE MELLO, V. A. ; SEVERIANO, F. C.. **O posicionamento do Planejamento e Controle da Produção–PCP em uma indústria alimentícia**. XIII SIMPEP-Bauru, SP, 2006.

DEMOLIDORES. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <<http://demolidorescrossfit.com.br/#contato>> Acesso em: 22 jun. 2017.

DIAS, E. de P.; Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 1, n. 1, 2011.

DIXON, M.; FREEMAN, K.; TOMAN, N.: **Stop Trying to Delight your Customer**. Disponível em: <<http://hbr.org/2010/07/stop-trying-todelight-your-customers/ar/1>> Acesso em: 26 ago. 2017.

EIGER. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <<http://crossfiteiger.com.br/>> Acesso em: 22 jun. 2017.

EVANGELISTA, JCM; LIMA, RCQ. O Atendimento como uma estratégia para conquista e fidelização de clientes na sala de musculação em uma Academia da Zona Norte do Rio de Janeiro. 2004.

FARIAS, E. Política de RH em Empresas Fitness: Competitividade e Rentabilidade Baseados no Fator Humano. **Revista Rio Fitness**, 2010. Disponível em: <<http://www.edvaldodefarias.com/politicaderhemfitness.pdf>>. Acesso em: 16 Out. 2017.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

FEROZ. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <<http://www.ferozcrossfit.com.br/a-feroz-crossfit/>> Acesso em: 22 jun. 2017.

FERREIRA, S. B. L. **Função Financeira**, disponível em: <[http://www.uniriotec.br/~simone/Analise%20Empresarial/Parte%203%20-%20Areas%20Funcionais/3\\_AreasFuncionais.pdf](http://www.uniriotec.br/~simone/Analise%20Empresarial/Parte%203%20-%20Areas%20Funcionais/3_AreasFuncionais.pdf)> Acesso: 25 jul. 2017.

FREDERICO, E. O que é Marketing? Antenna Web: Revista Digital do IBModa, S, Ed. 4, p.1-8, jan. 2008. Disponível em: <<http://www.antennaweb.com.br/antenna/edicao4/artigos/pdf/ed4.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2017.

FORBES. CrossFit's relationship with Reebok enhances its financial and commercial credibility. Disponível em: < <https://www.forbes.com/sites/sportsmoney/2011/07/22/crossfits-relationship-with-reebok-enhances-its-financial-and-commercial-credibility/#5ec6f5c41bd2>> Acesso em: 08 Jun. 2017.

GARCIA FILHO, Renato Aurelio Vidal. **Perfil da gestão do negócio dos pessoais trainers de Curitiba/PR**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

GENTIL, P.; BOTTARO, M.. Influence of supervision ratio on muscle adaptations to resistance training in nontrained subjects. **The Journal of Strength & Conditioning Research**, v. 24, n. 3, p. 639-643, 2010.

\_\_\_\_\_.; COSTA, D.; ARRUDA, A.. Crossfit®: uma análise crítica e fundamentada de custo-benefício. **RBPFEEX-Revista Brasileira de Prescrição e Fisiologia do Exercício**, v. 11, n. 64, p. 138-139, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Harba, 2002.

\_\_\_\_\_.; MADURA, J. **Administração financeira: Uma abordagem gerencial**. São Paulo: Pearson, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração financeira: Uma Abordagem Gerencial**. São Paulo: Pearson, 2006.

\_\_\_\_\_. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GLASSMAN, G. What is fitness. **Crossfit Journal**. p.1-11. 2002.

\_\_\_\_\_. The crossfit training guide. **Crossfit Journal**. September, 2010.

GNIGLER, Lucas Miguel. Marketing de serviços aplicado à redução de esforços do cliente. 2012.

GRALHA AZUL. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <http://www.crossfitgralhaazul.com.br/> > Acesso em: 22 jun. 2017.

GRAMIGNA, M. R. (2007) **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

GROPPELLI, A.A. & NIKBAKHT, E. **Administração Financeira**. 3ª edição. São Paulo: Saraiva, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração financeira**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUEPARDO. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <<http://www.crossfitguepardo.com/>> Acesso em: 22 jun. 2017.

GUIMARÃES, E. - Wellness & Fitness. **Fitness.esp.br: o portal do fitness do Brasil**. 2003. Disponível em: <<http://www.fitness.esp.br/personal.html>> . Acessado em 06 jul. 2017.

HARD BREAK. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <<http://crossfithardbreak.com/>> Acesso em: 22 jun. 2017.

HIGH PULSE. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <<http://www.crossfithighpulse.com.br/>> Acesso em: 22 jun. 2017.

HIPSTER. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <<http://hipstercrossfit.com.br/>> Acesso em: 22 jun. 2017.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

IENAGA, C. H. Competence Based Management: Seminário Executivo. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

IHRSA – International Health, Racquet & Sportsclub Association. Disponível em: <<http://www.ihrsa.org/blog>>. Acesso em: 21/04/2017.

KAHU. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <<http://kahucrossfit.com/>> Acesso em: 22 jun. 2017.

KALUANA. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <<http://www.kaluanacrossfit.com.br/>> Acesso em: 22 jun. 2017.

KEMPE, D.; KLEINBERG, J.; TARDOS, E. **Influential nodes in a diffusion model for social networks. Proceedings...** Lisboa, 2005.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro. LCT. Ed S/A. 1998.

\_\_\_\_\_; HAYES, T.; BLOOM, P. N. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2 ed. Barueri (SP): Manole, 2002.

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

\_\_\_\_\_; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall:2006.

\_\_\_\_\_. **Princípios de marketing**. Philip Kotler e Gary Armstrong; tradução Cristina Yamagami; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

\_\_\_\_\_. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Elsevier Brasil, 2010.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

LIONS FIRE. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <<http://www.crossfitlionsfire.com.br/>> Acesso em: 22 jun. 2017.

LOMBARDO, G. V.; SOUZA, G. F.; OLIVEIRA, J. V. Implementação de aplicativo para dispositivos móveis: wolf team crossfit. 2016.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. SP: Saraiva, 2006.

MALTEZ, Guilherme Gomes. **O uso do marketing de relacionamento na fidelização dos clientes em academias**. 2008, 51 f. Trabalho de conclusão de curso – Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, Brasília – DF, 2008. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/747/2/20100300.pdf>> : Acesso em: 18 ago 2017.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MALTEZ, G. G. **O uso do marketing de relacionamento na fidelização dos clientes em academias**. 2008, 51 f. Trabalho de conclusão de curso – Centro Universitário de Brasília – UNICEUB, Brasília – DF, 2008. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/747/2/20100300.pdf>>: Acesso em: 16 Out. 2017

MANGATA. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <<http://www.mangatacrossfit.com.br/>> Acesso em: 22 jun. 2017.

MATSUDO, S. M.; MATSUDO, V. R.; ARAÚJO, T.*et al.* Nível de atividade física da população de São Paulo: análise de acordo com gênero, idade, nível socioeconômico, distribuição demográfica e de conhecimento. **Revista Brasileira Ciência & Movimento**, v. 10, n. 4, p. 41-50, out., 2002.

MATTAR, M; MEGALE, C; MATTAR, F. N. **Gestão de Negócios Esportivos**. Elsevier Brasil, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. C. (Org). **Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas**, São Paulo: Ícone, 2012.

\_\_\_\_\_; AMAYA, K.; BASTOS, F.C. Programas acadêmicos de graduação em gestão do esporte no Brasil. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte** – v. 12, n. 1, 2013. Disponível em: <<https://docs.google.com/file/d/0B3SUUttxxIKPpWEVJZHBfUTIWU1U/edit?usp=sharing>> , Acesso: 25 jul. 2017.



McARDLE, W.D.; KATCH, F.I.; KATCH, V.L.; **Fisiologia do Exercício**: energia, nutrição, e desempenho humano. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2008.

Menezes, Rodrigo da Costa. O forte do mercado: uma análise do mercado de fitness não convencional. (2013).

MICHELLI, M. **A Prática da Retenção de Clientes em Academias de Ginásticas e de Condicionamento Físico Localizadas em Caxias do Sul - RS**. 2008. 109 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias Do Sul, 2008.

MK1, Crossfit. O que é crossfit?. Disponível em: <<http://www.crossfitmk1.com/sobre-nos/o-que-e-crossfit/>>. Acesso em: 22 jun. 2017.

MOCSÁNYI, V.; DA CUNHA BASTOS, F. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v. 4, n. 4, 2009.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Compreendendo o processo gerencial**. Texto para discussão. Manaus-Amazonas, 2011.

NOLASCO, V. P. et. al., **Administração/Gestão esportiva**. In: COSTA, L. P. da (Org.). Atlas do esporte no Brasil: atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil. Rio de Janeiro: Shape, 2005. p. 760-761.

NUNOMURA, M.; ANDREOTTI, R.A.; TEIXEIRA, L.A.; OKUMA, S.S. Nível de adesão ao exercício num programa supervisionado. **Rev Bras Ativ Fís e Saúde**; 2:61-6. 1997.

OAK. Características do box de *crossfit*. Disponível em: < <http://www.crossfitoak.com.br>> Acesso em: 22 jun. 2017.

OLIVEIRA, A. G.; MÜLLER, A. N.; NAKAMURA, W. T. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 3, n. 3, set./dez. 2000. Disponível em: < <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/viewFile/508/403>> . Acesso em: 08 jun. 2017.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica**. Editora Ibplex, 2010.

Paula, G. **Fitness bussiness: administrando com resultados**. Rio de Janeiro, 1999.

PEREIRA, J. C. R. Revista de Saúde Pública: quarenta anos da produção científica no Brasil. **Rev. Saúde Pública [online]**. 2006, vol.40, n.spe, p. 148-159.

PIMENTA, Rogério da Costa. **O perfil profissional do gestor de organizações esportivas brasileiras**. 2001. Tese de Doutorado.

PORTÃO. Características do box de *crossfit*. Disponível em: < <http://crossfitportao.com>> Acesso em: 22 jun. 2017.

PRAHALAD, C.K. & RAMASWAMY, V. **The Future of Competition**: Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2004

RESNIK, P. **A bíblia da pequena e média empresa**. São Paulo: MakronBooks, 1991.

REZENDE, J.R. **Organização e administração no esporte**. Rio de Janeiro, Sprint, 2000.

RIBEIRO, R. V. **Teorias da administração**. Curitiba: IESDE, 2007.

ROCHA, C. M.; BASTOS, F. C. Gestão do Esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 25, n. esp. , 2011.

ROJO, C. A.; DO COUTO, E. R. Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura. **CAP Accounting and Management**, v. 2, n. 2, p. 72-81, 2010.

ROSENBLOOM, B. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSS, S. A. ; WESTERFIELD, R. W. ; JORDAN, B.D. ; LAMB, R. **Fundamentos de Administração Financeira**. 9. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill, 2013. 808p.

SABA, F.; **Liderança e Gestão: para academias e clubes esportivos**. São Paulo: Phorte, 2006.

\_\_\_\_\_; **Liderança e Gestão: para academias e clubes esportivos**. São Paulo: Phorte, 2012.

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: Ícone Editora, 2012.

SANCHES, E. W. **Responsabilidades civil das academias de ginástica e do personaltrainer**. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2006.

SANTANA, F. C. de; TOMOCHE, M. D. R. Qualidade no serviço como diferencial: Avaliação da satisfação dos clientes externos da CG Motos – CG/PB. **Revista Eletrônica**, V. 6 n. 2, 2006. Disponível em:< <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/58/50>>. Acesso em: 27 Out. 2017.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração**, São Paulo, v.36, n. 2, p. 25-32, abr./jun. 2001.

SANTOS, M. A. M. DOS; PEREIRA, J. S. **Efeito das diferentes modalidades de atividades físicas na qualidade da marcha em idosos**. **Revista Digital**, Buenos Aires, n. 102, 2006.

SCALDAFERRI, D. B. D.; MATOS, V. A. A competitividade do setor de academias de ginástica em Salvador. **Seminário Estudantil de Produção Acadêmica**, v. 11, n. 1, 2007.

SCHNEIDER, A. B. et al. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 298-326, 2010.

SILVA, A. M. da. **A evasão de clientes e soluções para sua fidelização**: Um estudo de caso na agência do banco alfa da cidade de crissiumal – RS. 2010. 49 f. Trabalho de conclusão de curso – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/72236/000883024.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 27 Out. 2017.

SILVA, J.J. (Org.). **Liderando em tempo de crises**. Presidente Prudente: Oeste Print Gráfica e Editora Ltda., 2007.

SOLOMON, M, R. **O comportamento do consumidor: Comprando, possuindo e sendo**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SOUCIE, D. **Administración, organización y gestión desportiva**. (trad.) Barcelona: Inde Publicaciones, 2002.

SPOSITO, C. A. A. **Identificação dos Fatores de Aderência em Programas de Atividade Física em Academias Utilizando Inteligência Computacional**. Rio de Janeiro, 2010. 150f. Tese (Mestrado em Engenharia Biomédica) – Curso de Pós-Graduação de Engenharia Biomédica, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

STELL GIANTS. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <<http://www.crossfitsteelgiants.com.br/>> Acesso em: 22 jun. 2017.

TEIXEIRA, S. **Planeamento. Gestão das Organizações**, 2005. Parkhouse, B. **The Management of Sport It's Foudation and Aplication**, USA, Mosby, 1996.

TRINDADE, P. S. S. da, **Retenção de Talentos**. Trabalho de conclusão de curso de especialização em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

TRINUS. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <<http://www.trinuscrossfit.com>> Acesso em: 22 jun. 2017.

TUBINO, M. J. G.. **Metodologia científica do treinamento desportivo**. 3ª edição. São Paulo: Ibrasa, 1984.

\_\_\_\_\_, D. F. **Sistemas de produção: a produtividade no chão da fábrica**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

VIRTUOSITY, CROSSFIT. Greg Glassman biography. 2012.

WHIDDETT, S.; HOLLYFORDE, S.. **The competencies handbook**. London: Institute of Personnel and Development, 1999.

WIDIA. Características do box de *crossfit*. Disponível em: <<http://crossfitwidia.com.br/widia/>> Acesso em: 22 jun. 2017.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. 2ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZERO. Características do box de *crossfit*. Disponível em:  
<<http://www.crossfitzero.com.br/site/about.html> > Acesso em: 22 jun. 2017.

## **APÊNDICE A**

## CARACTERÍSTICAS DOS BOXES DE *CROSSFIT* EM CURITIBA/PR

BOX	BAIRRO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
<i>Crossfit Eiger</i>	Água Verde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampla estrutura;</li> <li>• Estacionamento.</li> </ul>
Be Happy <i>Crossfit</i>	Água Verde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Crossfit</i>;</li> <li>• Musculação;</li> <li>• Natação;</li> <li>• Hidroginástica;</li> <li>• Running;</li> <li>• Ginástica;</li> <li>• Spinning.</li> </ul>
Demolidores <i>Crossfit</i>	Água Verde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exalta todas as qualidades do <i>Crossfit</i>;</li> </ul>
<i>Crossfit Widia</i>	Água Verde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior box de Curitiba com 500 m ;</li> <li>• Fisioterapia;</li> <li>• Nutrição;</li> <li>• Lanchonete.</li> </ul>
<i>Crossfit Oak</i>	Ahú	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente equipe técnica;</li> <li>• Aula em pequenos grupos.</li> </ul>
Trinus <i>Crossfit</i>	Ahú	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodização diferenciada;</li> <li>• 4 pilares;</li> <li>• Prevenção, Master the basic, performance e wods).</li> </ul>
<i>Crossfit Galha Azul</i>	Alto da Glória	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusão dos alunos;</li> <li>• Espírito de equipe.</li> </ul>
<i>Crossfit Guepardo</i>	Bacacheri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% dos equipamentos da marca ROGE;</li> </ul>
<i>Crossfit Stell Giants</i>	Cabral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampla estrutura;</li> <li>• Professores altamente qualificados.</li> </ul>
<i>Crossfit Hard Break</i>	Centro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilates;</li> <li>• Nutricionista;</li> <li>• Personal Trainer;</li> <li>• Massoterapeuta;</li> <li>• Hardbreak Kids.</li> </ul>

<i>Crossfit</i> Cristo Rei	Cristo Rei	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nasceu através de um projeto social.</li> </ul>
<i>Mangata Crossfit</i>	Hauer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atendimento diferenciado.</li> </ul>
<i>Clava Crossfit</i>	Hugo Lange	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vinculada a <i>carpe diem</i> (academia tradicional de Curitiba);</li> <li>Ambiente climatizado.</li> </ul>
<i>Arena 1996 Crossfit</i>	Jardim Botânico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Academia de ginástica;</li> <li>Centro de estética;</li> <li>Ginástica laboral.</li> </ul>
<i>Crossfit</i> Estivadores	Jardim das Américas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Um dos maiores complexos esportivos de Curitiba;</li> <li>Loja de roupas;</li> <li>Suplementos alimentares;</li> </ul>
<i>Crossfit</i> Barigui II	Juvevê	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipamentos importados;</li> <li>Nutricionistas;</li> <li>Fisioterapeutas;</li> <li>Massoterapeutas.</li> </ul>
<i>Crossfit</i> Barigui I	Mercês	<ul style="list-style-type: none"> <li>Moderna infraestrutura;</li> <li>Amplo estacionamento;</li> <li><i>Outdoor</i> de treinos.</li> </ul>
<i>Crossfit</i> Lion's Fire	Mercês	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aulas planejadas cuidadosamente;</li> <li>Turma reduzida;</li> <li>Dois professores por aula.</li> </ul>
<i>Crossfit</i> Kaluanã	Mercês	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assessoria de corrida;</li> <li><i>Endure yourself</i> (melhorar padrão de corrida).</li> </ul>
<i>Crossfit</i> High Pulse	Orleans	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestrutura com 400 m ;</li> <li>Amplo estacionamento.</li> </ul>
<i>Crossfit</i> Portão	Portão	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evolução constante;</li> <li>Busca superação, divertimento e evolução.</li> </ul>
<i>Arbo Crossfit</i>	Portão	<ul style="list-style-type: none"> <li>Box mais nova de Curitiba;</li> <li>Aulas com duração de 1 hora.</li> </ul>
<i>Crossfit</i> Botânico	Rebouças	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aulas de natação;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parceria com a Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR.</li> </ul>
Kahu <i>Crossfit</i>	Rebouças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especializada em treinamento esportivo;</li> <li>• Visa saúde, bem-estar e qualidade de vida.</li> </ul>
Crossfit Hipster	Santa Felicidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia específica do <i>crossfit</i>.</li> </ul>
Crossfit ZERO	São Francisco	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fisioterapeuta;</li> <li>• Acupunturista.</li> </ul>
Feroz Crossfit	Seminário	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquecedores de água a gás;</li> <li>• Estacionamento coberto.</li> </ul>



**APÊNDICE B**

## ANÁLISE DA GESTÃO DE NEGÓCIOS NO *CROSSFIT* EM CURITIBA/PR

Esta é uma pesquisa acadêmica, com o objetivo de identificar o perfil da gestão do negócio dos *boxes* de *Crossfit* de Curitiba/PR. A sua participação nessa pesquisa é voluntária e ajudará na melhora da sua profissão.

### DADOS PESSOAIS

---

1. Gênero:

- Masculino  
 Feminino

2. Idade:

- 20 a 29 anos  
 30 a 39 anos  
 40 a 50 anos  
 Acima de 50 anos

3. Qual a sua formação acadêmica?

- Graduação  
 Especialização  
 Mestrado  
 Doutorado

4. Você possui outra graduação?

- Sim  
 Não

Outro: \_\_\_\_\_

5. Você atua apenas como gestor no *box*?

- Sim  
 Não

6. Se não, em quais outras áreas você atua?

- Coach  
 Secretário(a)  
 Marketing  
 Serviços Gerais

Outro: \_\_\_\_\_

7. Quais os dias da semana você trabalha no box?

- ( ) Segunda-feira  
 ( ) Terça-feira  
 ( ) Quarta-feira  
 ( ) Quinta-feira  
 ( ) Sexta-feira  
 ( ) Sábado  
 ( ) Domingo

8. Qual a sua carga horária semanal de trabalho atuando como gestor no box?

- ( ) De 1 à 10 hrs  
 ( ) De 11 à 20 hrs  
 ( ) De 21 à 30 hrs  
 ( ) De 31 à 40 hrs  
 ( ) Acima de 40 hrs

9. Há quanto tempo você exerce essa função?

- ( ) Menos de 1 ano  
 ( ) De 1 a 2 anos  
 ( ) De 2 a 3 anos  
 ( ) Acima de 3 anos

10. Aponte TRÊS conhecimentos por ordem de importância que você considera essencial para um gestor: (Sendo 1 para mais importante e 3 para menos importante).

	1	2	3
Gestão de pessoas			
Gestão financeira			
Vendas			
Conhecimento técnico			
Marketing			
Conhecimentos administrativos			

11. Aponte QUATRO habilidades por ordem de importância que você considera essencial para um gestor? (sendo 1 para mais importante e 4 para menos importante).

	1	2	3	4
Liderança				
Relacionamento interpessoal				
Mix de marketing				
Visão sistêmica				
Saber delegar				
Autocontrole				
Resolução de conflitos				
Gestão participativa				
Estratégias				

12. Aponte CINCO componentes da atitude por ordem de importância que você considera essencial para um gestor? (Sendo 1 para mais importante e 5 para menos importante).

	1	2	3	4	5
Liderança					
Buscar conhecimento					
Decisões rápidas e precisas					
Gerência					
Planejamento					
Empatia					
Foco no resultado					
Reestruturação					
Otimizar controle sobre informações					
Participação ativa nos processos administrativos					
Missão, visão, valores					
Postura profissional					
Excelência no atendimento					
Inovação					

### **DADOS DO BOX**

---

13. Nome do box:

\_\_\_\_\_

14. O box existe a quanto tempo?

- ( ) Menos de 1 ano  
 ( ) De 1 a 2 anos  
 ( ) De 2 a 3 anos  
 ( ) Mais de 3 anos

15. Qual o horário de funcionamento do box?

\_\_\_\_\_

16. Quantas aulas são dadas por dia no box?

\_\_\_\_\_

17. Qual o número máximo de alunos por aula?

\_\_\_\_\_

18. O box utiliza algum critério de separação e divisão das turmas?

- ( ) Sim  
 ( ) Não

19. Se sim, qual?

\_\_\_\_\_

20. Quantos funcionários o box possui?

	1	2	3	4	5 ou mais
Coaches					
Secretário(a)					
Estagiários(as)					
Responsável pelo marketing					
Serviços gerais					

21. Possui outros funcionários? Quais e quantos?

\_\_\_\_\_

## **GESTÃO DE PESSOAS**

---

22. Após sua formação você realizou cursos de capacitação ou atualização na área de gestão?

- ( ) Sim  
( ) Não

23. Você busca estar atualizado nos últimos estudos relacionados à sua área de atuação?

- ( ) Sim  
( ) Não

24. Se sim, de quais maneiras?

- ( ) Cursos presenciais  
( ) Cursos online  
( ) Leituras de livros  
( ) Leituras de artigos

Outro: \_\_\_\_\_

25. Com que frequência você realiza as atualizações dos seus conhecimentos?

- ( ) A cada mês  
( ) A cada 3 meses  
( ) A cada 6 meses  
( ) A cada 12 meses

26. São aplicados questionários com os clientes do box para avaliar os serviços que estão sendo prestados?

- ( ) Sim  
( ) Não

27. Se sim, de quanto em quanto tempo?

- A cada mês
- A cada 3 meses
- A cada 6 meses
- A cada 12 meses

## **GESTÃO FINANCEIRA**

---

28. O box estabelece parcerias com outras empresas ou serviços?

- Sim
- Não

29. Se sim, quais?

- Lojas de suplementos
- Médicos
- Fisioterapeutas
- Nutricionistas
- Massagistas

Outro: \_\_\_\_\_

30. Quais as formas de pagamento que o box disponibiliza para os clientes?

- Dinheiro
- Cheque
- Cartão de crédito/débito
- Boleto bancário

Outro: \_\_\_\_\_

31. O box oferece algum plano de fidelidade?

- Sim
- Não

32. Se sim, quais?

- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Bianual

33. Qual o valor médio da mensalidade para duas vezes na semana?

- Menos de R\$100,00
- Entre R\$100,00 a R\$199,00
- Entre R\$200,00 a R\$299,00
- Entre R\$300,00 a R\$400,00
- Acima de R\$400,00

34. O box já consegue geral lucros?

Sim

Não

35. Qual investimento anual que o box faz para estar afiliado à marca *crossfit* ?

\_\_\_\_\_

36. O box realiza contrato com os clientes?

Sim

Não

37. Se sim, de quais maneiras?

Contrato verbal

Contrato escrito

Contrato com registro em cartório

Outro: \_\_\_\_\_

## **MARKETING**

---

38. Quantos alunos o box possui atualmente?

20 a 29 alunos

30 a 49 alunos

50 a 79 alunos

80 a 100 alunos

Acima de 100 alunos

39. O box possui meta no número de clientes?

Sim

Não

40. Se sim, quantos?

\_\_\_\_\_

41. Aponte por ordem de importância para qual objetivo é a maior procura dos clientes do box? (sendo 1 para maior procura e 4 para menor procura).

	1	2	3	4
Estética				
Qualidade de vida				
Modelo de treinamento				
Popularidade da modalidade				

42. Existe algum outro objetivo vinculado à procura dos clientes não mencionado? Qual? (só responda esta questão caso exista outro objetivo não mencionado na questão anterior).

\_\_\_\_\_

43. O box realiza atividades ou competições internas ou externas?

Sim

Não

44. Se sim, de quanto em quanto tempo?

A cada mês

A cada 3 meses

A cada 6 meses

A cada 12 meses

45. De qual forma é realizada a divulgação desses eventos?

Redes sociais

Banners

Panfletos

Carros de som

Outro: \_\_\_\_\_

46. O box participa de competições com outros boxes?

Sim

Não

47. Se sim, quais?

\_\_\_\_\_

48. O box se utiliza do marketing digital para a divulgação dos serviços prestados?

Sim

Não

49. Caso tenha respondido sim para a pergunta anterior, através de quais redes?

Facebook

Instagram

Twitter

Blog

Site

Youtube

Email

Outro: \_\_\_\_\_

50. Quando um cliente desiste de utilizar os serviços prestados, o box busca saber os motivos da desistência?

Sim

Não



51. Se sim, através de quais meios?

- Telefone
- Email
- Whatsapp
- Facebook

Outro: \_\_\_\_\_

52. Caso tenha respondido sim para a pergunta anterior, qual o maior motivo da desistência?

- Econômico
- Pessoal
- Problemas relacionados ao box
- Problemas relacionados ao coach
- Problemas relacionados ao estagiário
- Outro: \_\_\_\_\_

**SUA PARTICIPAÇÃO FOI MUITO IMPORTANTE PARA A EVOLUÇÃO DE  
SUA PROFISSÃO. MUITO OBRIGADO!**

---