

**ELIS MARIA SIQUEIRA MOTTA**

**PROPOSTA DE ATRIBUTOS DE SERVIÇOS E DE  
INDICADORES DE DESEMPENHO PARA ACADEMIAS  
*FITNESS***

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes

**FLORIANÓPOLIS, SC  
2016**

M921p Motta, Elis Maria Siqueira  
Proposta de atributos de serviços e de indicadores de  
desempenho para academias fitness / Elis Maria Siqueira  
Motta. - 2016.  
335 p. il.; 21 cm

Orientador: Mário César Barreto Moraes  
Bibliografia: p. 287-301  
Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de  
Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e  
Socioeconômicas, Programa de Pós-Graduação em  
Administração, Florianópolis, 2016.

1. Esportes - Administração. 2. Comportamento  
organizacional. 3. Academias de ginástica. I. Moraes,  
Mário César Barreto. II. Universidade do Estado de Santa  
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração.  
III. Título.

CDD: 796.069 - 20.ed.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UDESC

**ELIS MARIA SIQUEIRA MOTTA**

**PROPOSTA DE ATRIBUTOS DE SERVIÇOS E DE  
INDICADORES DE DESEMPENHO PARA ACADEMIAS  
*FITNESS***

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração – área de concentração Gestão Estratégica das Organizações e linha de pesquisa Gestão da Ciência, Tecnologia e Inovação, Competitividade e Desenvolvimento das Organizações do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina.

**Banca Examinadora**

Orientador: \_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: \_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Nério Amboni  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: \_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Adelcio Machado dos Santos  
Universidade Alto Vale do Rio do Peixe

**Florianópolis, 27 de setembro de 2016.**



Dedico este trabalho a meu pai, minha mãe, marido e amigos que sempre me apoiaram e me incentivaram a crescer pessoalmente e profissionalmente.



## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu pai Altair (*in memoriam*) e a minha mãe Erides por me apoiarem na realização dos meus sonhos. Muito obrigada pelo amor, carinho e pela educação proporcionada desde a minha infância que me deu forças para trilhar meu caminho na vida.

Ao meu marido e sócio João Marcelo, pela confiança, apoio, parceria, paciência e amor, nos momentos mais difíceis e mais alegres da minha vida. Ao seu lado posso me expressar como eu quiser. Você representa a minha alegria de seguir lutando pelos meus ideais.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Mário Moraes pelo apoio no tema do meu trabalho, pela confiança na conclusão da dissertação e pelo conhecimento compartilhado durante todo o processo. Desde a graduação acompanho o seu trabalho com muita admiração.

Aos professores membros da banca examinadora e aos professores do Mestrado pelo conhecimento compartilhado, em especial ao Prof. Dr. Nério Amboni.

Aos meus amigos Carolina, Vitor Alexânia, Oliver, Thiago e Arthur por me inspirarem a buscar o desenvolvimento contínuo e a contribuir para um mundo melhor.

Ao meu sócio Rodrigo pela paciência, amizade confiança e apoio desde 2010. Você me proporcionou a primeira experiência como gestora e foi um dos responsáveis por permitir a conclusão deste trabalho.

A todos os clientes, colaboradores e gestores das academias que participaram da pesquisa pelo apoio na conclusão deste trabalho.



“Quando se muda o jeito de ver as coisas, muda-se o jeito de fazer e, quando se muda o jeito de fazer, mudam-se os resultados.”

Roberto Tranjan



## RESUMO

Nos últimos anos, o mercado de academias de musculação e ginástica, também conhecido como *fitness*, tem evidenciado um grande crescimento no Brasil. Em virtude do aumento da concorrência, as academias tradicionalmente gerenciadas principalmente por profissionais de Educação Física, estão sendo pressionadas por franquias lideradas por executivos, capacitados e com recursos para atuar no mercado. Neste sentido, este estudo tem por objetivo propor uma matriz de atributos de serviços e de indicadores de desempenho considerados relevantes sob a ótica dos gestores de academias, profissionais e clientes para a melhoria do desempenho e da competitividade destas empresas. Construída uma base teórica sobre o tema, foi enviada pesquisa junto a gestores, clientes e colaboradores de três academias de Florianópolis, SC, os quais avaliaram os atributos de serviços mais relevantes para estas empresas. A avaliação dos indicadores de desempenho foi realizada apenas pelos gestores. Os dados foram coletados no segundo trimestre de 2016. As técnicas de coleta de dados utilizadas são análise documental, pesquisa bibliográfica, entrevista semiestruturada e questionário com perguntas abertas e fechadas. O processo de coleta de dados primários foi realizado em três fases: a) pré-teste; b) entrevista semiestruturada com os gestores das academias pesquisadas com o apoio de um questionário com perguntas abertas e fechadas; c) envio de um questionário com perguntas abertas e fechadas por e-mail aos clientes e colaboradores das academias pesquisadas. Os dados são tratados quantitativamente e

interpretados qualitativamente visando a comparação da opinião dos gestores, clientes e colaboradores sobre os atributos de serviços mais importantes, assim como a identificação dos indicadores de desempenho conhecidos e utilizados pelos gestores. Gráficos e Quadros são elaborados para ilustrar as informações encontradas e facilitar a descrição e a interpretação dos dados. Através dos resultados, pôde-se concluir que é necessário contextualizar os atributos e os indicadores para cada academia. No caso dos atributos, percebe-se uma discrepância na opinião dos gestores, clientes e colaboradores sobre os atributos mais relevantes. A avaliação dos clientes é essencial neste caso, portanto pesquisas periódicas são necessárias. Quanto aos indicadores de desempenho, verificou-se que os gestores conhecem uma parte deles, mas pouco utilizam, sendo necessária uma mudança de comportamento na administração destas empresas para garantir a sobrevivência do negócio.

**Palavras-chave:** Administração de academias de musculação e ginástica. Atributos de serviços. Indicadores de desempenho. Gestão do esporte.

## **ABSTRACT**

In recent years, the fitness health and club industry has grown up in Brazil. As a consequence, there is an increasing competition among different organizations. Thereafter, a lot of health clubs, managed mostly by Physical Education professionals, are being pressured by franchises led by executives with resources to control the market. Thus, the aim of this study is to propose service attributes and performance indicators considered relevant from the perspective of health club managers, professionals and customers in order to improve the competitiveness and development of these companies. After a data research in theoretical basis, a research with managers, customers and employees of three fitness centers of Florianópolis, SC, measured 31 service attributes of fitness companies. The performance indicators were evaluated only by managers. Data were collected in May 2016. The data collection techniques used are document analysis, literature review, follow-up questions interview and questionnaire with closed-ended and open-ended questions. The process of collecting primary data was conducted in three phases: a) pre-test; b) follow-up questions interview with the health club managers; c) implementation of a questionnaire by e-mail with closed-ended and open-ended questions to customers and Physical Education professionals of the three fitness centers. The data collected with the questionnaires are quantitatively and qualitatively interpreted in order to compare the managers, customers and employees opinions on the most important organizational attributes as well as to identify the known and used performance indicators by managers.

Charts and graphics are built to show the results and to facilitate the description and the interpretation. From the results, it could be concluded that it is necessary to contextualize the attributes and indicators for each company. When talking about the attributes, there is a discrepancy in the opinion of managers, customers and professionals on the most important attributes. The customers play a major role in this subject, so periodic surveys are required. About the performance indicators, it was found that the managers know a part of them, but the usage is low, so it is required a change of behavior to ensure business survival.

**Keywords:** Fitness centers management. Service attributes. Performance indicators. Sport management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organização da dissertação.....	43
Figura 2 - <i>Balanced Scorecard</i> , seu relacionamento com as quatro perspectivas e com a visão e a estratégia empresarial .....	51
Figura 3 - Exemplos de mensuração do <i>Balanced Scorecard</i> .....	54
Figura 4 - Ajuste da mensalidade base de uma academia conforme estratégia do ponto de equilíbrio..	64
Figura 5 - Ocupação e Ponto de Equilíbrio.....	67
Figura 6 - Análise vertical dos centros de custos .....	69
Figura 7 - Análise vertical dos centros de custos que compõe as despesas de uma academia .....	70
Figura 8 - Análise vertical de uma academia com faturamento de R\$50.000,00 mensais.....	71
Figura 9 - Fatores externos e internos à organização que influenciam na produtividade .....	78
Figura 10 - <i>The Triple Bottom Line</i> .....	80
Figura 11 - Exemplos das cinco abordagens principais para definição da qualidade.....	83
Figura 12 - Modelo GAP de qualidade de serviços .....	85
Figura 13 - Endividamento total (ET).....	94
Figura 14 - Fórmula CMPC.....	103
Figura 15 - Grupo de medidas essenciais dos clientes .....	105
Figura 16 - Zonas de influência de uma academia.....	114
Figura 17 - Tipos de campanhas de marketing conforme a sazonalidade dos meses do ano .....	118
Figura 18 - A matriz de processos de serviços.....	154
Figura 19 - Estratégias genéricas de Porter .....	155
Figura 20 - Fases da pesquisa .....	171

Figura 21 - Faturamento, número de academias e número de clientes da indústria <i>fitness</i> brasileira .....	186
Figura 22 - Proposta para os indicadores de desempenho contábeis e financeiros avançados.....	261
Figura 23 - Ações propostas pela pesquisadora.....	273
Figura 24 - Classificação das Academia A, B e C segundo a matriz de Schmenner (1986) ....	275

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias de indicadores de desempenho	56
Quadro 2 - Dimensões dos indicadores de diagnóstico operacional (Continua) .....	57
Quadro 3 - Exemplos de indicadores de desempenho (Continua).....	58
Quadro 4 - Fórmula da precificação .....	62
Quadro 5 - Indicadores para precificação baseada em custos (Continua).....	62
Quadro 6 - Definição dos preços oferecidos (Continua)	64
Quadro 7 - Indicadores de lucratividade .....	65
Quadro 8 - Centros de custos de uma academia (Continua).....	67
Quadro 9 - Valor econômico adicionado (EVA) .....	73
Quadro 10 - Exemplos de indicadores para as dimensões do Tripé da Sustentabilidade .....	82
Quadro 11 - Liquidez corrente (LC) .....	89
Quadro 12 - Liquidez seca (LS).....	90
Quadro 13 - Liquidez geral (LG) .....	91
Quadro 14 - Participação do capital de terceiros (CT)..	92
Quadro 15 - Endividamento geral (EG) .....	93
Quadro 16 - Análise do endividamento geral das empresas .....	93
Quadro 17 - Endividamento total (ET) .....	94
Quadro 18 - Indicador de cobertura de juros (ICJ) .....	95
Quadro 19 - Composição de exigibilidades (CE).....	96
Quadro 20 - Retorno do capital próprio (ROE) .....	98
Quadro 21 - Margem de lucro operacional (MLO) .....	99
Quadro 22 - Margem de lucro líquido (MLL).....	99
Quadro 23 - Giro do ativo (GA).....	100

Quadro 24 - Rentabilidade sobre Investimentos ou Taxa de Retorno (TIR) ou <i>Return on Investment</i> (ROI) .....	101
Quadro 25 - Custo médio ponderado de capital (CMPC) .....	103
Quadro 26 - Conceitos das medidas essenciais dos clientes .....	106
Quadro 27 - Definição do mercado da empresa .....	113
Quadro 28 - Quantidade de clientes potenciais de uma academia .....	115
Quadro 29 - Estratégias de captação de clientes (Continua) .....	115
Quadro 30 - Indicadores de vencimento, renovação e rotação de contratos, tendo como base o número de clientes ativos .....	120
Quadro 31 - Cálculo da taxa média mensal de vencimento de contratos .....	121
Quadro 32 - Indicador de novos negócios .....	123
Quadro 33 - Valores médios de mercado para a taxa de conversão.....	124
Quadro 34 - Valores médios de mercado para a taxa de visitas, tendo como base o número de clientes ativos.....	125
Quadro 35 - Relação entre os indicadores de ocupação, rotação, conversão e visitantes.....	127
Quadro 36 - Exemplo de estratégia comercial mensal	128
Quadro 37 - Exemplo de estratégia comercial diária ..	129
Quadro 38 - O <i>mix</i> expandido do marketing de serviços .....	135
Quadro 39 - Revisão da literatura realizada para identificar dimensões de atributos de serviço em empresas esportivas (Continua) .....	137
Quadro 40 - Dimensões e atributos de serviço da academia Club Med Gym.....	140

Quadro 41 - Escala de Costa (2012) para avaliar a qualidade de academias de ginástica - modelo final (Continua) .....	144
Quadro 42 - Dimensões e atributos da escala QSAG (Continua).....	147
Quadro 43 - Definição dos atributos que fazem parte da escala QSAG..... (Continua)	
Quadro 44 - Classificação das academias segundo as estratégias competitivas genéricas de Porter .....	155
Quadro 45 - População e amostra pesquisada .....	162
Quadro 46 - Características das academias selecionadas para a pesquisa .....	163
Quadro 47 - Características das academias participantes da pesquisa .....	164
Quadro 48 - Perfil do gestor e da empresa (Continua)	165
Quadro 49 - Indicadores de Desempenho (Continua)	166
Quadro 50 - Dimensões e atributos de serviço da escala QSAG (Continua).....	168
Quadro 51 - Perfil do cliente .....	169
Quadro 52 - Atributos de serviço - Modelo de análise do cliente .....	170
Quadro 53 - Perfil do profissional de Educação Física	170
Quadro 54 - Atributos de serviço - Modelo de análise do profissional de Educação Física .....	171
Quadro 55 - Cálculo da capacidade de atendimento da Academia R .....	193
Quadro 56 - Clientes ativos x área x ocupação x rotação x visitantes.....	195
Quadro 57 - Valores e divisão percentual dos contratos, e faixa do ticket médio das academias pesquisadas .....	196
Quadro 58 - Cálculo da taxa média mensal de vencimento de contratos da Academia R ..	198

Quadro 59 - Funções dos gestores e formação da equipe administrativa .....	199
Quadro 60 - Definição dos preços, reajuste dos contratos e software de gestão utilizado .....	201
Quadro 61 - Classificação das academias segundo Porter (1986) e Schmenner (1986) .....	202
Quadro 62 - Características dos gestores que participaram da pesquisa .....	204
Quadro 63 - Motivos pelos quais os colaboradores escolhem uma academia para trabalhar em detrimento de outras .....	210
Quadro 64 - Renda média mensal dos clientes da Academia Y .....	216
Quadro 65 - Renda média mensal dos clientes da Academia Z .....	217
Quadro 66 - Renda média mensal dos clientes da Academia R .....	218
Quadro 67 - Análise das faixas de renda dos clientes e dos tickets médios aproximados das Academias Y, Z e R .....	219
Quadro 68 - Motivos pelos quais os clientes das três academias selecionam uma para frequentar em detrimento de outras .....	221
Quadro 69 - Ranking dos motivos pelos quais os clientes de cada academia seleciona uma para frequentar em detrimento de outras, em comparação com o Quadro anterior .....	222
Quadro 70 - Respostas da opção “Outros motivos” da Academia R .....	223
Quadro 71 - Respostas da opção “Outros motivos” da Academia Z .....	224
Quadro 72 - Respostas da opção “Outros motivos” da Academia Y .....	224

Quadro 73 - Indicadores de desempenho que os gestores conhecem (Continua).....	229
Quadro 74 - Indicadores de desempenho que são utilizados pelos gestores .....	234
Quadro 75 - Comparação da opinião do gestor e dos clientes da Academia R sobre os atributos de serviços mais importantes (Continua).....	237
Quadro 76 - Comparação da opinião da gestora e dos clientes da Academia Y sobre os atributos de serviços mais importantes (Continua).....	241
Quadro 77 - Comparação da opinião do gestor e dos clientes da Academia Z sobre os atributos de serviços mais importantes (Continua).....	246
Quadro 78 - Comparação da opinião do gestor e dos colaboradores da Academia R sobre os atributos de serviços mais importantes (Continua).....	250
Quadro 79 - Comparação da opinião da gestora e dos colaboradores da Academia Y sobre os atributos de serviços mais importantes (Continua).....	254
Quadro 80 - Comparação da opinião do gestor e dos colaboradores da Academia Z sobre os atributos de serviços mais importantes (Continua).....	257
Quadro 81 - Proposta de uma matriz de indicadores de desempenho básicos para academias (Continua).....	262
Quadro 82 - Proposta de uma matriz de indicadores de desempenho contábeis e financeiros básicos para academias (Continua) .....	265
Quadro 83 - Proposta de uma matriz de indicadores de desempenho apropriados e específicos para academias (Continua).....	268

Quadro 84 - Exemplo de classificação de três academias hipotéticas A, B e C (Continua) .....	274
Quadro 85 - Comparação da opinião dos clientes e dos colaboradores da Academia R sobre os atributos de serviços mais importantes (Continua) .....	302
Quadro 86 - Comparação da opinião dos clientes e dos colaboradores da Academia Y sobre os atributos de serviços mais importantes (Continua) .....	305
Quadro 87 - Comparação da opinião dos clientes e dos colaboradores da Academia Z sobre os atributos de serviços mais importantes (Continua) .....	308

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Variação do número de clientes de uma academia de Florianópolis (média trimestral) .....	117
Gráfico 2 - Área das academias pesquisadas .....	192
Gráfico 3 - Capacidade utilizada e ociosa das Academias Y, Z e R .....	194
Gráfico 4 - Sexo dos colaboradores .....	205
Gráfico 5 - Idade dos Colaboradores.....	206
Gráfico 6 - Nível de Escolaridade dos Colaboradores	207
Gráfico 7 - Tempo que os colaboradores trabalham com academias e afins.....	208
Gráfico 8 - Sexo dos clientes.....	212
Gráfico 9 - Idade dos clientes.....	213
Gráfico 10 - Nível de escolaridade dos clientes.....	214
Gráfico 11 - Tempo em que os clientes frequentam academias e afins.....	215
Gráfico 12 - Média e moda da pontuação dos gestores sobre o quanto conhecem os 49 indicadores de desempenho selecionados para esta pesquisa (Continua).....	226
Gráfico 13 - Média e moda da pontuação dos gestores sobre o quanto utilizam os 49 indicadores de desempenho selecionados para esta pesquisa (Continua).....	231



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AT	Ativo total
BSC	<i>Balanced Scorecard</i> - abordagem multidimensional de medição do desempenho empresarial
CE	Composição de exigibilidades
CMPC	Custo médio ponderado de capital
CONFEF	Conselho Federal de Educação Física
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CREF/SC	Conselho Regional de Educação Física de Santa Catarina
CT	Participação do capital de terceiros
DCNT	Doenças crônicas não transmissíveis
DRE	Demonstração de Resultado do Exercício
EBITDA	<i>Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization</i> - lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização
EG	Endividamento geral
ET	Endividamento total
EVA	<i>Economic value added</i> – valor econômico adicionado
GA	Giro do ativo
ICJ	Índice de cobertura de juros
IHRSA	<i>International Health, Racquet &amp; Sportsclub Association</i>
LAJIR	Lucro antes de juros e imposto de renda
LC	Liquidez corrente
LG	Liquidez geral
LLEX	Lucro líquido do exercício
LS	Liquidez seca

MLL	Margem de lucro líquido
MLO	Margem de lucro operacional
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
PC	Passivo circulante
PL	Patrimônio líquido
PNC	Passivo não circulante
QSAG	Escala para mensurar a qualidade dos serviços ofertados por academias de ginástica
QUESC	<i>Quality Excellence of Sports Centers</i> - Escala criada para medir a qualidade do serviço de centros esportivos
RL	Receita líquida
ROE	<i>Return on Equity</i> - Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido
ROI	<i>Return on Investment</i> - Rentabilidade sobre investimentos
SAFS	<i>Scale of Attributes of Fitness Services</i> - Escala criada para medir a qualidade do serviço de centros esportivos
SERVPERF	Modelo de análise para medir a qualidade do serviço através da percepção do desempenho
SERVQUAL	Modelo de análise para medir a qualidade do serviço através dos gaps entre expectativa e o serviço realizado
SIACADESC	Sindicato Patronal de Academias de Ginástica, Educadoras Esportivas do Estado de Santa Catarina
TBL	<i>Triple Bottom Line</i> - <i>Tripé da Sustentabilidade</i>
TIR	Taxa interna de retorno
VPL	Valor presente líquido

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>SUMÁRIO EXECUTIVO.....</b>	<b>33</b>
<b>2</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>36</b>
2.1	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA .....	36
2.2	OBJETIVOS .....	41
<b>2.2.1</b>	<b>Geral.....</b>	<b>41</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Específicos .....</b>	<b>41</b>
2.3	CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO .....	41
2.4	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	42
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>46</b>
3.1	INDICADORES DE DESEMPENHO ...	46
<b>3.1.1</b>	<b>Desempenho.....</b>	<b>46</b>
3.1.1.1	Desempenho organizacional.....	48
3.1.1.2	Indicadores de desempenho básicos..	55
3.1.1.2.1	Orçamento, Precificação e Lucratividade .....	60
3.1.1.2.2	Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA) .	72
3.1.1.2.3	Valor econômico adicionado (EVA).....	72
3.1.1.2.4	Produtividade .....	74
3.1.1.2.5	Competitividade .....	78
3.1.1.2.6	Sustentabilidade.....	79
3.1.1.2.7	Qualidade.....	82
3.1.1.3	Indicadores contábeis e financeiros ....	87
3.1.1.3.1	Indicadores de liquidez.....	88

3.1.1.3.1.1	Liquidez corrente (LC) .....	88
3.1.1.3.1.2	Liquidez seca (LS) .....	89
3.1.1.3.1.3	Liquidez geral (LG) .....	90
3.1.1.3.1.4	Endividamento .....	91
3.1.1.3.1.5	Participação do capital de terceiros (CT). .....	92
3.1.1.3.1.6	Endividamento geral (EG) .....	93
3.1.1.3.1.7	Endividamento total (ET) .....	94
3.1.1.3.1.8	Índice de cobertura de juros (ICJ).....	95
3.1.1.3.2	Composição de exigibilidades (CE) .....	96
3.1.1.3.3	Indicadores de rentabilidade.....	97
3.1.1.3.3.1	Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido = ROE (Return on Equity) .....	97
3.1.1.3.3.2	Margem de lucro operacional (MLO) ..	98
3.1.1.3.3.3	Margem de lucro líquido (MLL) .....	99
3.1.1.3.4	Giro do ativo (GA).....	100
3.1.1.3.5	Rentabilidade sobre Investimentos ou Taxa de Retorno (TIR) ou <i>Return on Investment</i> (ROI) .....	101
3.1.1.3.6	Fluxo de caixa, <i>Payback</i> , Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor presente Líquido (VPL).....	102
3.1.1.3.7	Custo médio ponderado de capital (CMPC) .....	103
3.1.1.3.8	Capital de giro líquido .....	104
3.1.1.4	Indicadores essenciais dos clientes...	104
3.1.1.4.1	Retenção ou Fidelização .....	107

3.1.1.5	Indicadores de desempenho apropriados e específicos para academias.....	112
3.1.1.5.1	Captação de clientes.....	112
3.1.1.5.2	Indicadores de renovação e rotação de contratos de academias .....	119
3.1.1.5.3	Indicador de novos negócios.....	122
3.1.1.5.4	Indicação, agendamento e conversão	124
3.1.1.5.5	Indicador de ocupação e de capacidade de atendimento .....	125
3.1.1.5.6	Indicadores comerciais estratégicos .	128
3.2	<b>ATRIBUTOS DE SERVIÇOS E MODELOS DE ESCALAS DE AVALIAÇÃO .....</b>	<b>129</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Desempenho em serviços .....</b>	<b>130</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Atributos de empresas de serviços</b>	<b>132</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Atributos de serviço da academia Club Med Gym .....</b>	<b>138</b>
<b>3.2.4</b>	<b>Proposta de Costa (2012) .....</b>	<b>142</b>
<b>3.2.5</b>	<b>Proposta de Pereira Filho, Campos e Dantas (2013).....</b>	<b>145</b>
3.3	CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS .	151
<b>4</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>160</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	160
4.2	DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA .....	161
4.3	MODELO DE ANÁLISE.....	164
4.4	ETAPAS DA PESQUISA, TECNICAS DE COLETA E DE TRATAMENTO DOS DADOS .....	171

4.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	175
4.6	DELIMITAÇÃO .....	177
<b>5</b>	<b>A REALIDADE DAS ACADEMIAS FITNESS .....</b>	<b>178</b>
5.1	UM OLHAR SOBRE O MUNDO.....	178
5.2	UMA PERSPECTIVA DO NEGÓCIO	180
<b>5.2.1</b>	<b>A realidade brasileira .....</b>	<b>186</b>
<b>5.2.2</b>	<b>A realidade do segmento em Florianópolis .....</b>	<b>187</b>
5.3	A GESTÃO DE ACADEMIAS .....	188
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE SERVIÇOS E DE DESEMPENHO DAS ACADEMIAS PESQUISADAS.....</b>	<b>191</b>
6.1	PERFIL DAS ACADEMIAS ANALISADAS .....	191
<b>6.1.1</b>	<b>Área e capacidade de atendimento</b>	<b>191</b>
<b>6.1.2</b>	<b>Clientes ativos, ocupação, rotação e visitantes .....</b>	<b>194</b>
<b>6.1.3</b>	<b>Valores e divisão percentual dos contratos, e ticket médio .....</b>	<b>196</b>
<b>6.1.4</b>	<b>Equipe Administrativa.....</b>	<b>199</b>
<b>6.1.5</b>	<b>Definição dos preços, reajuste de contratos e software de gestão .....</b>	<b>200</b>
<b>6.1.6</b>	<b>Classificação das academias avaliadas segundo Porter (1986) e Schmenner (1986).....</b>	<b>202</b>
6.2	PERFIL DOS GESTORES .....	204
6.3	PERFIL DOS COLABORADORES....	205
<b>6.3.1</b>	<b>Sexo dos Colaboradores .....</b>	<b>205</b>

<b>6.3.2</b>	<b>Idade dos Colaboradores .....</b>	<b>206</b>
<b>6.3.3</b>	<b>Nível de Escolaridade dos Colaboradores.....</b>	<b>207</b>
<b>6.3.4</b>	<b>Tempo em que os colaboradores trabalham em academias e afins ...</b>	<b>208</b>
<b>6.3.5</b>	<b>Motivos pelos quais o colaborador escolhe uma academia para trabalhar em detrimento de outras .....</b>	<b>209</b>
<b>6.4</b>	<b>PERFIL DOS CLIENTES .....</b>	<b>211</b>
<b>6.4.1</b>	<b>Sexo dos clientes.....</b>	<b>211</b>
<b>6.4.2</b>	<b>Idade dos clientes .....</b>	<b>213</b>
<b>6.4.3</b>	<b>Nível de escolaridade dos clientes</b>	<b>214</b>
<b>6.4.4</b>	<b>Tempo em que os clientes frequentam academias e afins.....</b>	<b>215</b>
<b>6.4.5</b>	<b>Renda média dos clientes .....</b>	<b>216</b>
<b>6.4.6</b>	<b>Motivos pelos quais os clientes escolhem uma academia para frequentar em detrimento de outras .....</b>	<b>221</b>
<b>6.5</b>	<b>INDICADORES DE DESEMPENHO .</b>	<b>225</b>
<b>6.5.1</b>	<b>Avaliação do quanto os gestores conhecem os 49 indicadores de desempenho citados nos fundamentos teóricos.....</b>	<b>225</b>
<b>6.5.2</b>	<b>Avaliação de quanto os gestores utilizam os 49 indicadores de desempenho citados nos fundamentos teóricos.....</b>	<b>230</b>
<b>6.6</b>	<b>ATRIBUTOS DE SERVIÇOS .....</b>	<b>235</b>

6.6.1	Atributos de serviços – gestor x clientes da Academia R.....	236
6.6.2	Atributos de serviços – gestor x clientes da Academia Y.....	241
6.6.3	Atributos de serviços – gestor x clientes da Academia Z.....	245
6.6.4	Atributos de serviços – gestor x colaboradores da Academia R.....	250
6.6.5	Atributos de serviços – gestor x colaboradores da Academia Y.....	253
6.6.6	Atributos de serviços – gestor x colaboradores da Academia Z.....	256
7	<b>PROPOSTA DE UMA MATRIZ DE ATRIBUTOS DE SERVIÇOS E DE DESEMPENHO PARA ACADEMIAS</b>	<b>260</b>
7.1	PROPOSTA DE UMA MATRIZ DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA ACADEMIAS.....	260
7.2	PROPOSTA DE UMA MATRIZ DE ATRIBUTOS DE SERVIÇOS PARA ACADEMIAS.....	272
8	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>280</b>
8.1	CONCLUSÕES.....	280
8.2	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	285
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>287</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>302</b>

## 1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Um dos maiores problemas de saúde pública da atualidade são as doenças crônicas não transmissíveis (DCNT) como, por exemplo, o tabagismo, o consumo excessivo de bebidas alcoólicas, as dietas inadequadas e a inatividade física (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2015). Concomitantemente a este cenário, os centros de atividade física, ou academias *fitness*, estão crescendo em importância e em número no Brasil. Estas empresas permitem a prática de exercícios físicos regulares, assim como a prevenção e o tratamento das DCNTs, bem como auxiliam no bem estar psicológico e social da população (ZANETTE, 2003; FREITAS, 2007; LOPES; CHIAPETA, 2010 apud CALESCO et.al., 2013).

Diante deste contexto, o objetivo deste trabalho é estabelecer uma matriz de atributos de serviços e de desempenho considerados relevantes sob a ótica dos gestores de academias *fitness*, profissionais e clientes para a melhoria da competitividade destas empresas. A pesquisa foi dividida em duas fases: a primeira exploratória, com pesquisa documental e bibliográfica, resultando na coleta de dados secundários, e a segunda descritiva, através da coleta de dados primários de três academias de Florianópolis/SC, com o apoio de questionários com perguntas abertas e fechadas.

Os dados coletados por meio dos questionários abertos e fechados foram tratados quantitativamente e interpretados qualitativamente, visando a identificação dos atributos de serviços e dos indicadores de desempenho preponderantes para a administração das academias *fitness*. Para facilitar a descrição e a interpretação dos dados encontrados, Figuras, Quadros e Gráficos são elaborados e apresentados durante o estudo.

O perfil da equipe administrativa das academias que participaram da pesquisa é bastante heterogêneo. A maioria das pessoas não é formada em Administração. Por consequência, o gestor da academia precisa incentivar a participação dos colaboradores em cursos, feiras e congressos sobre gestão de academias, assim como fomentar a leitura sobre o tema. O líder precisa servir como exemplo neste quesito, inspirando a equipe no aprendizado contínuo sobre o assunto.

Percebe-se a ausência de conhecimento específico em gestão por parte dos gestores das academias que participaram da pesquisa através da avaliação do quanto conhecem e do quanto utilizam os indicadores de desempenho citados nos fundamentos teóricos. Apesar de conhecerem alguns indicadores básicos como, por exemplo, eficiência, eficácia, produtividade, sustentabilidade, orçamento, fluxo de caixa, entre outros, os gestores responderam que não utilizam, ou pouco utilizam, os mesmos nas suas empresas.

Quanto aos atributos de serviços, utiliza-se a escala QSAG de Pereira Filho, Campos e Dantas (2013) para avaliar a importância dos mesmos na opinião dos gestores, clientes e colaboradores no contexto de cada academia pesquisada. Esta escala foi desenvolvida especialmente para academias e é composta por 31 atributos de serviços. Quanto aos resultados desta pesquisa, percebe-se que existe uma discrepância entre a opinião dos gestores, clientes e colaboradores sobre os atributos mais importantes para cada empresa. Esta diferença de opinião varia conforme o contexto pesquisado.

A partir da análise e da interpretação destas informações, a pesquisadora formula algumas propostas

referentes a indicadores de desempenho e a atributos de serviços.

A primeira proposta refere-se aos indicadores de desempenho. Os indicadores que a pesquisadora elenca como muito importantes para a gestão das academias podem ser divididos em três grupos, os quais são: a) básicos: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, efetividade, competitividade e sustentabilidade; b) contábeis e financeiros básicos: fluxo de caixa (previsão de caixa), faturamento (receita bruta), lucro, ticket médio, ponto de equilíbrio e capacidade de atendimento (ocupação); c) apropriados e específicos para academias: captação de clientes, fidelização (retenção/renovação), satisfação de clientes, sazonalidade, vencimento de contratos, rotação (desligamentos), divisão percentual de contratos ativos, novos negócios, conversão de clientes e visitas. Além destes, sugere-se o cálculo dos indicadores de desempenho contábeis e financeiros avançados através do auxílio de um contador (EBITDA, liquidez corrente, seca, geral, margem de lucro operacional, entre outros).

Sobre a questão dos atributos de serviços, sugere-se quatro ações: a) Classificar a academia segundo as estratégias competitivas genéricas de Porter (1986) e a matriz de processos de serviços de Schmenner (1986); b) Utilizar a escala QSAG de Pereira Filho, Campos e Dantas (2013) para identificar os atributos de serviços mais relevantes para o funcionamento da academia na opinião dos gestores, clientes e colaboradores; c) Realizar pesquisas periódicas com os clientes para verificar alterações nos atributos considerados fundamentais; d) Manter os colaboradores da empresa informados sobre os atributos de serviços que os clientes consideram mais importantes.

## 2 INTRODUÇÃO

A introdução apresenta a descrição da situação-problema, uma breve caracterização do negócio de academias, os objetivos gerais e específicos, além da contribuição do trabalho para o segmento das academias, encerrando-se com a organização da dissertação.

### 2.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Atualmente, o setor de saúde conta com o apoio das academias que também são conhecidas como de musculação e/ou de ginástica. Estas academias atuam de forma paralela e/ou concomitantemente na prevenção de doenças e acidentes através da atividade física, assim como na própria terapia, diminuindo os riscos de depressão e aumentando a qualidade de vida, assuntos veiculados diariamente nas mídias do mundo todo. Segundo o Ministério da Saúde (2015), a atividade física é um dos fatores de proteção para doenças crônicas como o câncer, a hipertensão, a diabetes e a obesidade.

No Brasil, o histórico da gestão das academias *fitness* é relativamente recente, tendo iniciado em 1914, na cidade de Belém, através do ensino da atividade de jiu-jitsu (ANTUNES, 2009). Segundo Capinussú (2006 apud Furtado, 2009), a primeira academia brasileira, parecida com o modelo atualmente encontrado no mercado, foi identificada em 1940. Naquela época, eram oferecidos os serviços de ginástica olímpica, lutas e halterofilismo. A partir de 1980, as academias começaram a ser vistas como empresas geradoras de lucro, mas foi apenas a partir de 1990, após a liberação das importações no país, que empresários começaram a investir no negócio (FURTADO, 2009). A

profissionalização deste segmento intensificou-se a partir do ano 2000.

Conforme o Portal da Educação Física (2015), apesar do número elevado de academias no Brasil, o sedentarismo ainda é um problema de grande importância no país, afetando 70% da população. O Ministério da Saúde (2015) afirmou que o número de pessoas com excesso de peso está crescendo no país. Segundo uma pesquisa divulgada, 52,5% dos brasileiros estão acima do peso (o índice em 2006 correspondia a 43%) e 17,9% da população está obesa. O estilo de vida moderno e urbano é um dos fatores que aumenta a quantidade de pessoas sedentárias.

Com o objetivo de minimizar o problema do sedentarismo e da obesidade mórbida, o ex-senador Eduardo Lopes conseguiu aprovar um projeto de lei do Senado nº 112, de 2012, que inclui gastos com nutricionista, profissional de educação física e clínicas ou academias de atividades físicas no grupo de despesas passíveis de dedução da base de cálculo do Imposto de Renda da Pessoa Física (AGÊNCIA SENADO, 2015). Percebe-se uma preocupação do governo brasileiro quanto a este tema. A aprovação desta lei beneficiará a população como um todo, clientes e academias. Percebe-se um movimento parecido nos Estados Unidos no sentido de que a IHRSA (*International Health, Racquet & Sportsclub Association*) está pressionando o governo a oferecer subsídios para empresas que oferecem filiação a uma academia para seus colaboradores (KEMMER, 2016).

Simultaneamente ao aumento da preocupação dos governos dos países em relação a saúde pública, o segmento mundial de academias tem evidenciado um período de expansão. Rodriguez (2016) apresentou, no *The Ihrsa Global Report* de 2016, informações atuais

sobre a indústria *fitness* mundial. Segundo a autora, o Brasil é o segundo país do mundo com o maior número de academias, totalizando 32.000 unidades, enquanto os Estados Unidos é o primeiro, com 37.000 unidades em funcionamento. Ainda segundo Rodriguez (2016), apesar de o Brasil ser o segundo país no mundo com o maior número de academias, ocupa o oitavo lugar em relação a receita bruta (2,4 bilhões de dólares). Em primeiro lugar no quesito faturamento estão os Estados Unidos, somando uma receita anual de 26 bilhões de dólares com relação a indústria *fitness* (RODRIGUEZ, 2016).

Perdomo (2014), presidente da Acade Gestão de Academias (empresa especializada em consultoria), acrescenta que o baixo faturamento do Brasil no segmento de academias, comparado aos Estados Unidos, se deve ao fato de que o número de usuários é pequeno, em relação a este país. No Brasil, 4% da população frequenta academias, enquanto que nos Estados Unidos, 15%. Perdomo (2014) acrescenta que a baixa profissionalização deste setor no Brasil pode ser um fator que dificulta o aumento do faturamento. Ele acredita que a estrutura de valor das academias brasileiras (o que a empresa entrega ao cliente) ainda não é atrativa.

Considerando-se as informações anteriormente apresentadas sobre o mercado de academias do Brasil, Cárdenas (2013) entrevistou dez gestores de organizações esportivas e analisou disciplinas relacionadas à gestão nos currículos dos cursos de bacharelado em Educação Física de Santa Catarina. O objetivo deste estudo foi analisar a atuação de gestores esportivos e a formação, relacionada à gestão, oferecida em cursos de graduação em Educação Física. A conclusão foi que a formação relacionada à gestão se apresenta de maneira heterogênea nos cursos

investigados e que as disciplinas e ementas podem ser aprimoradas, depreendendo-se a falta de conteúdos sobre administração.

Apesar do Brasil apresentar um certo empirismo no que tange gestão de academias, o país está despertando a atenção da IHRSA. Baptista (2015) publicou na revista *Club Business Internacional* uma matéria sobre o mercado *fitness* brasileiro, no qual destacam-se Gustavo Borges (membro da diretoria da IHRSA) e Waldyr Soares (presidente da Fitness Brasil). O autor afirmou que, apesar do momento econômico brasileiro desfavorável, o setor de academias continua sendo foco de investimento. Isto se deve ao fato de que a atividade física faz parte da rotina do praticante, o que dificulta a desistência do mesmo. Baptista (2015) encerra a reportagem comentando que o Brasil pode se tornar o líder mundial no segmento de *fitness* dentro de alguns anos. O país apresenta um grande potencial econômico, assim como uma população com interesse em *fitness* e poder de compra crescentes.

No entanto, é importante salientar que junto com a expansão do setor, percebe-se o incremento da concorrência e da diferenciação daqueles que se mantêm no mercado. Há 10 anos era difícil uma academia encerrar as suas atividades, enquanto que atualmente é possível observar empresas *fitness* que não suportaram a força de entrada de novos fornecedores, novos concorrentes e que estão, portanto, fechando ou vendendo seus negócios (GLOBONEWS, 2014).

A Bodytech e a Smart Fit são exemplos de academias brasileiras reconhecidas por elevar o nível de profissionalismo e da concorrência no setor. Os pilares destas academias modernas são gestão, infraestrutura e profissionalização de equipes. São empresas agressivas

que buscam eficiência nas quais o corpo diretivo é composto por empresários com experiência em investimentos. Alessandro Mendes, consultor de academias, comentou que no passado (há vinte anos) o mercado *fitness* era formado por Profissionais de Educação Física que montavam a sua própria academia com o intuito de realizar um sonho pessoal, e que hoje em dia este perfil de empreendedor não consegue manter a sua empresa aberta por muito tempo (GLOBONEWS, 2014).

A profissionalização do setor de academias no Brasil possibilitou o desenvolvimento de sistemas de gestão específicos, tais como EVO Academia, Infosky, Pacto Software, entre outros. Estes sistemas apresentam diversos indicadores de desempenho configurados, prontos para serem utilizados pelos gestores como, por exemplo, indicadores de renovação, conversão, rotação, ocupação, “ticket” médio, custo por cliente, entre outros. Estes softwares pretendem preencher o eventual desconhecimento dos proprietários de academias quanto a sua gestão e trabalham fundamentalmente a articulação dos resultados financeiros com a movimentação de clientes. Entretanto, evidencia-se a possibilidade do efetivo desconhecimento dos gestores de academias e dos profissionais que nela atuam quanto aos atributos de serviços e de desempenho realmente relevantes aos resultados e ao incremento da capacidade da academia atuar em um dado mercado. Neste sentido, o objetivo deste trabalho é estabelecer uma matriz de atributos de serviços e de desempenho considerados relevantes sob a ótica dos gestores de academias, profissionais e clientes para a melhoria da competitividade destas empresas.

## 2.2 OBJETIVOS

### 2.2.1 Geral

A pesquisa tem como objetivo geral estabelecer uma matriz de atributos de serviços e de indicadores de desempenho considerados relevantes sob a ótica dos gestores, profissionais e clientes de academias de Florianópolis, Santa Catarina.

### 2.2.2 Específicos

- Identificar indicadores de desempenho organizacionais relevantes para academias;
- Identificar atributos de serviços importantes para academias;
- Caracterizar o mercado das academias no Brasil;
- Levantar a percepção dos gestores, profissionais e clientes de academias sobre os atributos de serviços relevantes ao funcionamento deste tipo de empresa;
- Levantar a percepção dos gestores de academias sobre os indicadores de desempenho relevantes para a gestão destas empresas;
- Analisar os indicadores de desempenho e os atributos de serviços preponderantes à gestão de uma academia.

## 2.3 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

A principal contribuição deste estudo é auxiliar a gestão de academias, ou centros de atividade física, para se tornarem mais competitivas no mercado. A importância destas empresas cresce a cada dia, haja vista que a população continua predominantemente

sedentária e que a concorrência está aumentando devido ao aumento da oferta de empresas que se propõe a oferecer um serviço para melhorar a qualidade de vida das pessoas. Neste cenário, a pesquisadora acredita ser importante contribuir com a difusão de conhecimento sobre a administração destas empresas.

Apesar do perfil dos gestores de academias ter mudado muito nos últimos anos, de profissionais de Educação Física a empresários de outros setores, a maioria dos gestores brasileiros ainda advém da área técnica da Educação Física. Além disso, uma academia é uma empresa de serviços, portanto ela apresenta características muito diferentes de uma empresa de manufatura. Outrossim, não há muito material acadêmico publicado sobre gestão de academias.

Outra contribuição importante deste trabalho é para a ciência da Administração, pois ele apresenta uma perspectiva pouco explorada nas pesquisas e estudos em academias *fitness*. Através deste trabalho, o gestor de um centro *fitness* poderá explorar a gestão da sua empresa de uma maneira mais profissional, trazendo benefícios para ele mesmo, seus colaboradores e clientes.

Por fim, este estudo também contribui para a qualificação profissional da pesquisadora, que atua no mercado *fitness* há seis anos, e que busca mais consistência e profundidade na sua atuação prática.

## 2.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O sumário executivo encontra-se no **primeiro capítulo** deste trabalho. No **segundo capítulo**, além da descrição da situação problema, encontra-se uma breve caracterização do negócio de academias, a definição dos

objetivos da pesquisa (geral e específicos), as contribuições do estudo e a organização da dissertação.

Figura 1 - Organização da dissertação



Fonte: Produção da própria autora a partir de Búrigo (2014).

O **terceiro capítulo** apresenta os fundamentos teóricos sobre os assuntos que embasam o desenvolvimento desta dissertação, ou seja: a) desempenho (organizacional); b) indicadores de desempenho; c) indicadores contábeis e financeiros; d) indicadores essenciais dos clientes; e) indicadores específicos de academias; f) atributos de serviços; g) classificação dos serviços.

O **quarto capítulo** descreve o percurso metodológico desenvolvido na pesquisa. Verifica-se a caracterização da pesquisa como sendo exploratória, descritiva, interpretativa e prescritiva. A definição da população e da amostra revela que da população de 354 estabelecimentos registrados no CREF/SC, 4 foram selecionados segundo critérios de *networking* e representatividade, mas apenas três foram classificados para participar do estudo. As etapas da pesquisa, com suas respectivas técnicas de coleta e de análise, também são descritas neste capítulo, além das limitações e da delimitação do estudo.

O **quinto capítulo** trata da realidade das empresas *fitness*. Primeiramente é apresentada uma perspectiva mundial sobre este segmento e, em seguida, a brasileira. Observa-se um histórico sobre o desenvolvimento do mercado de academias brasileiro, assim como algumas informações sobre a gestão destas empresas.

O **sexto capítulo** apresenta os resultados das pesquisas realizadas em três academias de Florianópolis. Primeiramente, trata-se do perfil das academias pesquisadas, da equipe administrativa e da classificação das mesmas segundo Porter (1986) e Schemmner (1896). Em seguida, observa-se o perfil dos gestores, dos colaboradores e dos clientes das três empresas. Após a caracterização destes três grupos de interesse, apresenta-se os resultados do quanto os gestores conhecem e utilizam os indicadores de desempenho apresentados nos fundamentos teóricos. Por fim, compara-se a opinião dos gestores, clientes e colaboradores sobre os atributos de serviços mais importantes para cada academia.

O **sétimo capítulo** apresenta duas propostas finais, uma de indicadores de desempenho e outra de

atributos de serviços. A proposta de indicadores de desempenho subdivide-se em quatro categorias: contábeis e financeiros avançados e básicos, indicadores de desempenho básicos, e indicadores de desempenho apropriados e específicos para academias. Em seguida, é apresentada uma proposta de matriz de atributos de serviços. Quatro ações são recomendadas para os gestores, e dentre elas a escala QSAG de Pereira Filho, Campos e Dantas (2013) é citada como uma boa matriz de atributos que poderá ser utilizada para pesquisas periódicas.

O **oitavo capítulo** apresenta as conclusões e as recomendações acerca de futuros trabalhos que podem ser realizados a partir deste estudo, finalizando com as referências e o apêndice.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este tópico apresenta os argumentos teóricos e práticos a respeito dos assuntos que englobam o desenvolvimento desta dissertação, ou seja: a) desempenho; b) desempenho organizacional; c) indicadores de desempenho básicos, contábeis e financeiros, essenciais dos clientes e específicos de academias; d) atributos de serviços; e) classificação dos serviços.

#### **3.1 INDICADORES DE DESEMPENHO**

As organizações sustentam seu desempenho e o perseguem, considerando o atendimento a certos atributos qualitativos e/ou quantitativos que promovem, em maior dimensão, um resultado desejado ou projetado. Assim sendo, este tópico abordará conceitos de indicadores de desempenho a fim de contribuir para o alcance das metas de desempenho das empresas.

##### **3.1.1 Desempenho**

"O desempenho individual é a base do desempenho organizacional" (GIBSON et.al., 2006, p.10). Portanto, os autores afirmam que os gestores devem conhecer as suas características individuais e a de seus subordinados para atuarem com base nestas informações. Além disso, é necessário que eles se preocupem com a motivação individual, com a recompensa e com a avaliação positiva para obter um bom desempenho individual. O grupo, no qual o indivíduo pertence, também influencia no desempenho. É importante, portanto, que o gestor conheça os grupos formais (criados formalmente) e informais (criados

conforme interesses e amizades comuns) que coexistem na organização, gerencie os conflitos e comportamentos intergrupais (mantendo-os em níveis adequados), administre o poder e as políticas adequadamente e reconheça e desenvolva os líderes da organização.

Gibson et.al. (2006) comentam que estudos realizados sobre a comparação dos resultados da definição de metas específicas e de metas vagas comprovam, na maioria das vezes, que as primeiras promovem desempenho melhor. De acordo com os autores, pesquisadores afirmaram que para melhorar o desempenho de um indivíduo, é necessário definir uma meta específica e desafiante. Desta forma ele poderá comparar o desempenho atual com o passado, assim como com o dos outros colaboradores. O fator dificuldade também impacta no desempenho da meta. Geralmente, o nível de desempenho aumenta quando a meta é mais difícil. Entretanto, quando a meta atinge um certo grau de dificuldade, um ponto específico, o desempenho começa a cair. Esta situação acontece quando a meta é percebida como extremamente difícil, ameaçadora ou inviável de ser cumprida, o que pode provocar a frustração e a não-realização. É muito importante que os indivíduos participem da definição das metas para aumentar a aceitação das mesmas e o aumento do desempenho.

Sobre o estabelecimento de metas de desempenho, Gibson et.al. (2006, p.408) comparam dois tipos de estruturas organizacionais: a mecanicista e a orgânica. A primeira é aquela que "ênfatiza a importância da obtenção de altos níveis de produção e eficiência, por meio da adoção extensiva de normas e procedimentos, autoridade centralizada e trabalho altamente especializado", e a segunda é caracterizada por dar muita importância a "flexibilidade e desenvolvimento, por

meio do uso limitado de normas e procedimentos, de autoridade descentralizada e de níveis relativamente baixos de especialização". A empresa com estrutura orgânica estabelece altas metas de desempenho. Os gestores atuam de forma ativa no alcance das mesmas, reconhecendo a importância do compromisso total com o desenvolvimento dos indivíduos da organização através do treinamento.

### 3.1.1.1 *Desempenho organizacional*

Certo e Peter (1993) comentam que a medição do desempenho organizacional vai auxiliar os gestores a atingirem as metas organizacionais. Os autores afirmam que existem métodos quantitativos e qualitativos para acompanhar o desempenho da empresa e basear as ações de controle estratégico. Os métodos qualitativos "resultam em dados que são resumidos de forma subjetiva e organizados antes que quaisquer conclusões sejam traçadas" (CERTO; PETER, 1993, p.201). Depreende-se que, para fazer este tipo de medição, os profissionais devem responder a uma série de questões críticas projetadas para trazer a tona aspectos importantes das operações. Contudo, é importante tomar cuidado com as medições qualitativas porque elas são muito subjetivas. Quanto aos métodos quantitativos, eles são conhecidos por resumir dados numéricos antes das conclusões. Os autores comentam que, apesar de parecer mais fácil coletar dados através de medições quantitativas, pode ser mais difícil interpretá-los. Cabe salientar que cada organização deve apresentar métodos próprios para as medições qualitativas e quantitativas de desempenho.

Gibson et.al. (2006) comentam que a função de planejar consiste em definir os resultados a serem

obtidos e os meios apropriados para alcançar tais resultados. É uma função extremamente necessária nas empresas pois elas visam resultados financeiros. A atividade de planejar, ao se tornar mais complexa, evoluiu para o termo planejamento estratégico que, segundo Castor e Zugman (2009, p.199), pode ser definido “como o pensamento estratégico aplicado aos recursos e circunstâncias de uma determinada empresa em particular”. Pensamento estratégico é uma expressão definida por Castor e Zugman (2009) como a capacidade de compreender uma situação complexa empresarial em várias dimensões, sejam elas econômicas, sociais, tecnológicas, culturais, políticas ou ambientais. Segundo os autores, o planejamento estratégico surgiu através do processo de orçamento, uma ferramenta de controle que verifica os rendimentos, as despesas, as receitas, as saídas financeiras e as necessidades de recursos e materiais, que se tornou um plano quando começou a ser utilizado em projeções futuras. Por isso, desenvolver um planejamento estratégico é muito importante para otimizar os recursos de uma empresa e melhorar o seu desempenho.

A avaliação do desempenho de uma empresa é um assunto muito complexo. Castor e Zugman (2009) comentam que o pessoal de cada área, seja ela financeira, marketing, produção, entre outras, apresentam indicadores referentes a sua rotina, e frequentemente costumam negligenciar indicadores de outras áreas. Desta forma, um número infinito de indicadores são elencados. Seguindo esta linha de raciocínio, Robert Kaplan e David Norton (1997) criaram uma abordagem multidimensional de medição do desempenho empresarial: o *Balanced Scorecard* (BSC). Em vez de focar apenas nos aspectos financeiros de uma empresa, o BSC mede o desempenho em quatro

perspectivas: financeira, do cliente, interna, e da inovação e aprendizagem. O objetivo final deste método de avaliação de desempenho é

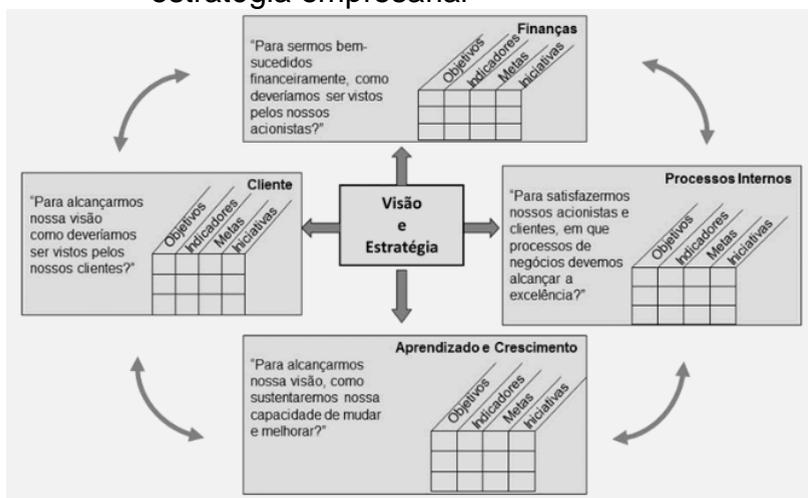
Equilibrar a análise dos objetivos de curto e longo prazos, as medidas financeiras e não-financeiras, os setores dinâmicos e não-dinâmicos, as perspectivas interna e externa. (CASTOR; ZUGMAN, 2009, p.15).

Kaplan e Norton (1997) e Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) afirmam que, por muito tempo, as empresas apresentaram basicamente medidas financeiras em seus sistemas de indicadores, e a contabilidade representava a base desta linguagem. O *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros, porém como análise final do desempenho organizacional, e adiciona indicadores mais genéricos e integrados que agregam informações sobre o desempenho na ótica dos clientes, processos internos, colaboradores e sistemas, alinhados ao sucesso financeiro de longo prazo. Os autores comentam que as medidas financeiras, utilizadas de forma isolada, não são adequadas para orientar a trajetória da empresa em ambientes competitivos. Elas são incapazes de captar a evolução da empresa, sob a ótica do valor criado ou destruído, no último período contábil, por isso não fornecem orientações rápidas a serem tomadas para hoje e amanhã a fim de criar valor financeiro futuro.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é um sistema de medida de desempenho organizacional que engloba medidas financeiras (quantitativas) e não financeiras (qualitativas) organizadas através de vetores que indicam a relação entre os indicadores (COSTA, 2007; KAPLAN; NORTON, 1997). Todos os objetivos e os indicadores do BSC emanam da visão e da estratégia da

organização. Conforme comentado anteriormente, o BSC é focado em quatro perspectivas que formam a sua estrutura: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. A Figura 2 representa a abordagem multidimensional do BSC e o relacionamento das quatro perspectivas.

Figura 2 - *Balanced Scorecard*, seu relacionamento com as quatro perspectivas e com a visão e a estratégia empresarial



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.10).

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o BSC é mais do que um sistema de medidas operacionais ou de indicadores. Os objetivos e as medidas utilizadas derivam de um processo hierárquico (*top-down*) baseado na missão e na estratégia da empresa, os quais devem ser traduzidos em objetivos e metas tangíveis. Este método possibilita o esclarecimento e a tradução da visão e da estratégia; a comunicação e a associação de objetivos e medidas estratégicas para toda a empresa; o

alinhamento das metas de cada área da empresa à estratégia, assim como das metas pessoais; a associação dos objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais; a identificação e o alinhamento de iniciativas estratégicas; a revisão estratégica periódica e sistemática, e a possibilidade de obtenção de *feedbacks* com o objetivo de aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

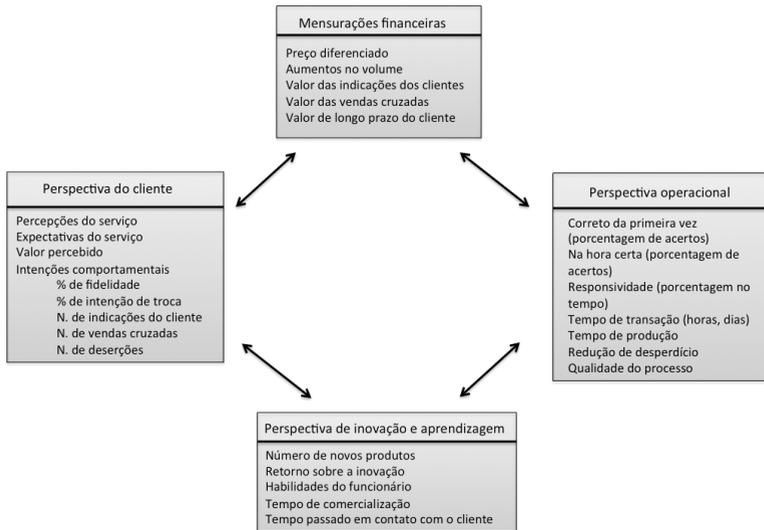
As quatro perspectivas do BSC representam a empresa sob as seguintes óticas:

- a) Financeira: se preocupa em identificar se a retribuição do capital da empresa está à altura das expectativas dos acionistas e das possibilidades concretas. Exemplos de indicadores: normalmente relacionados a lucratividade como, por exemplo, retorno sobre o capital investido e receita operacional, entre outros (KAPLAN; NORTON, 1997);
- b) Consumidor/cliente: pretende identificar como o cliente enxerga a empresa. Exemplos de indicadores: satisfação do cliente, retenção e aquisição de clientes, entre outros (KAPLAN; NORTON, 1997);
- c) Processos internos: Kaplan e Norton (1997) afirmam que a perspectiva dos processos internos foca na inovação de processos da empresa para que alcance a excelência necessária para agregar valor aos objetivos financeiros e aos objetivos dos clientes, ou seja, muitas vezes a empresa precisa criar estes processos. Exemplos de indicadores: qualidade, tempo de resposta, custo e lançamento de novos produtos;

- d) Inovação e aprendizado: busca responder aos administradores e *stakeholders* se a empresa se mantém atualizada, inovadora e atenta às mudanças no mercado para continuar melhorando e agregando valor (CASTOR; ZUGMAN, 2009). Kaplan e Norton (1997, p.29) afirmam que esta perspectiva apresenta três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Para alcançar um desempenho inovador nestas três dimensões, é necessário "investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais". Algumas medidas baseadas nos colaboradores podem ser: satisfação, retenção, treinamento e habilidades necessárias conforme mudanças ambientais. Uma das medidas dos sistemas de informação pode ser: disponibilidade de informação em tempo real sobre os clientes para os colaboradores da linha de frente. Uma das medidas de procedimentos organizacionais pode ser: ter como base índices de melhoria de processos críticos.

Zeithaml, Bitner e Gremer (2011) sugerem algumas mensurações do BSC para empresas de serviços, conforme pode ser visualizado na Figura 3.

Figura 3 - Exemplos de mensuração do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Zeithaml, Bitner e Gremler (2011, p. 601)

A simplicidade é a principal vantagem do BSC (CASTOR; ZUGMAN, 2009). Se o gestor selecionar o principal indicador de cada área, poderá ter uma ideia do futuro da empresa. As quatro dimensões ou perspectivas devem fazer sentido juntas, por isso os principais indicadores de cada uma devem ser escolhidos tendo como base a visão e a estratégia da organização.

O BSC também evita que o administrador se iluda com desempenhos ótimos em apenas uma ou poucas dimensões, enquanto uma ou outras estão apresentando problemas que poderão comprometer a empresa no futuro (CASTOR; ZUGMAN, 2009). O BSC permite uma análise holística sobre os indicadores de desempenho de uma empresa.

### 3.1.1.2 *Indicadores de desempenho básicos*

Existem diferenças conceituais entre as palavras índice e indicador. Superficialmente, eles possuem o mesmo significado. Para os pesquisadores, a diferença entre os termos é que “um índice é o valor agregado final de todo um procedimento de cálculo onde se utilizam, inclusive, indicadores como variáveis que o compõem” (SICHE et.al., 2007, p. 139).

Certo (2005, p. 454) conceitua indicador como "a relação entre dois números calculada pela divisão de um número pelo outro". Ainda segundo o mesmo autor, a análise de indicadores é utilizada para gerar informações que resumem “a posição financeira de uma empresa por meio do cálculo de indicadores baseado em várias medições financeiras". Para Mitchell (1996, apud Siche et.al., 2007) um indicador pode ser composto por um dado individual ou por um agregado de informações, e precisa apresentar as seguintes características: deve ser simples de entender, ser quantificado estatisticamente, ter lógica coerente, e comunicar de forma eficaz o estado do fenômeno em questão.

Certo (2005) divide os indicadores de controle de uma empresa em quatro categorias: de liquidez, de influência, de atividade e de rentabilidade, conforme o Quadro 1.

Ainda sobre indicadores, Certo (2005) comenta sobre três maneiras de controlar uma empresa: os gestores devem avaliar todos os indicadores ao mesmo tempo (pensando na empresa como um todo); devem comparar os valores dos indicadores de uma empresa específica com os valores médios do setor para aqueles indicadores (comparar com a concorrência para formular estratégias de controle adequadas); e devem acumular valores de indicadores calculados em diferentes

períodos de tempo para posterior comparação, a fim de descobrir tendências no setor (formulação de estratégias pensando no futuro, previsão).

Quadro 1 - Categorias de indicadores de desempenho

Tipo	Exemplo	Cálculo	Interpretação
Rentabilidade	Retorno do investimento	$\frac{\text{lucros} - \text{impostos}}{\text{total de ativos}}$	Produtividade dos ativos
Liquidez	Indicador atual	$\frac{\text{ativos atuais}}{\text{passivos atuais}}$	Solução de curto prazo
Atividade	Rotatividade de do estoque	$\frac{\text{vendas}}{\text{estoques}}$	Eficiência na gerência de estoques
Influência	Indicador de endividamento	$\frac{\text{débito total}}{\text{total de ativos}}$	De que maneira uma empresa financia a si mesma

Fonte: Certo (2005, p.456).

Costa e Jardim (2010) comentam sobre a importância dos níveis mais altos da organização desdobrarem os indicadores estratégicos da empresa em operacionais, para que os problemas sejam corrigidos o quanto antes pelas pessoas que atuam na área operacional, quando necessário. Citam, como metodologias conhecidas para o desdobramento de indicadores, o *Balanced Scorecard* (BSC), e o *Hoshin Kanri*, também conhecido como TQC e o *Lean*. Entretanto, os autores argumentam que a empresa não deve simplesmente adotar as metodologias citadas anteriormente, mas sim refletir sobre quais indicadores são mais apropriados para proporcionar a saúde operacional. Sugerem, inclusive, a seguinte reflexão:

"quais são as dimensões do desafio operacional?; quais são as categorias de indicadores que as revelam?; quais são os exemplos que podemos extrair das situações reais?; e qual é a fórmula conceitual para o cálculo de cada um deles?" (COSTA; JARDIM, 2010, p.6).

Segundo Costa e Jardim (2010), os indicadores de desempenho podem colaborar para o sucesso ou para o fracasso de uma empresa, afetando diretamente a área operacional. As pessoas são diretamente afetadas por estas métricas, pois a cada dia elas entram em contato com informações novas, podendo gerar e ter contato com diversos produtos e serviços diferentes, são cobradas a conquistar cada vez mais ganhos de escala e volumes de produção utilizando uma diversidade de recursos e o apoio de parceiros, entre outros motivos. Os indicadores de desempenho induzem o comportamento dos colaboradores.

Costa e Jardim (2010) classificam os indicadores de desempenho em cinco dimensões distintas, com as características que seguem a seguir (Quadro 2).

Quadro 2 - Dimensões dos indicadores de diagnóstico operacional (Continua)

Categoria de Indicador	Propósito
Indicadores de Eficácia	Verificam se os <u>resultados</u> traduzem as <u>metas</u> traçadas pela empresa, e por consequência se os <u>objetivos</u> estão sendo <u>alcançados</u> , ou se as <u>oportunidades</u> estão sendo aproveitadas. É necessário definir um período para a análise. É externa ao processo, estabelecida pelo usuário do recurso, tende a variar no tempo.

## Quadro 2 - Dimensões dos indicadores de diagnóstico operacional (Conclusão)

<b>Categoria de Indicador</b>	<b>Propósito</b>
Indicadores de Eficiência	Verificam se os <u>recursos</u> escassos disponíveis (tempo, máquinas, equipes, dinheiro) estão sendo <u>corretamente utilizados</u> pela produção, de acordo com os <u>padrões</u> e referências de racionalidade e economicidade. É inerente ao processo, estabelecida por um agente referência, tende a não variar no tempo.
Indicadores de Qualidade	Verificam se a empresa está atendendo as <u>expectativas, necessidades e desejos</u> de todos os <i>stakeholders</i> (clientes, acionistas, colaboradores, fornecedores, parceiros, governo e sociedade).
Indicadores de Produtividade	Verificam a <u>relação</u> custo-benefício entre <u>resultados alcançados</u> e <u>esforços</u> realizados.
Indicadores de Efetividade	Verificam se o sistema está cumprindo a sua missão e se a empresa está provendo um <u>valor sustentável</u> adicional a todos os <i>stakeholders</i> a fim de garantir a competitividade e a longevidade do empreendimento.

Fonte: Adaptado de Costa e Jardim (2010, p.8).

Como exemplos de indicadores de cada dimensão, Costa e Jardim (2010) apresentam os que seguem no Quadro 3.

## Quadro 3 - Exemplos de indicadores de desempenho (Continua)

<b>Categoria de Indicador</b>	<b>Conceito (ilustração)</b>	<b>Exemplos</b>
Eficiência	<u>resultados alcançados</u> x 100 metas programadas	$\frac{\text{atend. realiz. no per.}}{\text{meta atend. no per.}} \times 100$  $\frac{\text{lucro no per.}}{\text{meta lucro no per.}} \times 100$

Quadro 3 - Exemplos de indicadores de desempenho  
(Conclusão)

Categoria de Indicador	Conceito (ilustração)	Exemplos
Eficiência	$\frac{\text{entrada padrão}}{\text{entrada consumida}} \times 100$	Comparação do orçamento da empresa com padrões reconhecidos pelo mercado.
Qualidade	Este tipo de indicador é obtido através da observação da realidade e da comparação da quantidade de eventos positivos que de algum modo revelam a satisfação dos clientes (internos ou externos) versus o número total de eventos.	$\frac{\text{clientes que recomendam}}{\text{clientes consultados}} \times 100$  $\frac{\text{Clientes satisfeitos no mês}}{\text{Clientes consultados no mês}} \times 100$
Produtividade e	$\frac{\text{resultados obtidos}}{\text{esforços realizados}}$	$\frac{\text{n. de atend. feitos}}{\text{n. func. utiliz. no atend.}} \times 100$
Efetividade	Todas as dimensões da qualidade e competitividade mantidas no longo prazo.	$\frac{\text{rentabilidade no per.}}{\text{rentabilidade atraente}} \times 100$  $\frac{\text{faturamento no período}}{\text{faturamento atraente}} \times 100$

Fonte: Costa e Jardim (2010).

Os indicadores de desempenho, citados no Quadro acima, são baseados principalmente na realidade de empresas de manufatura, e servem apenas como exemplo para este trabalho. É necessário adaptar os indicadores acima para a realidade de empresas de serviços, que apresentam a Figura do cliente como uma peça chave para a definição dos padrões que compõem

os indicadores de desempenho de serviços (ZEITHAML, BITNER, GREMLER, 2011).

### 3.1.1.2.1 Orçamento, Precificação e Lucratividade

O conceito de orçamento pode ser utilizado para medir a lucratividade de uma academia. Segundo Gitman (2004, p. 94) orçamento ou previsão de caixa "é uma demonstração que apresenta as entradas e as saídas de caixa planejadas da empresa, que a utiliza para estimar suas necessidades de caixa no curto prazo". O foco do orçamento é a geração de superávits (excesso de caixa) e a cobertura de déficits (falta de caixa). Como uma academia apresenta sazonalidade de caixa, o orçamento deste tipo de empresa tem base mensal.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2011, p. 601) comentam que as empresas "podem mensurar os aumentos ou as reduções na receita a partir da retenção ou da deserção de clientes". Os autores sugerem que isto seja feito através da captura do valor do cliente fiel, com a inclusão dos fluxos de caixa esperados ao longo do ciclo de vida do cliente ou através da mensuração do valor deste ciclo. Outras formas possíveis de acompanhar as receitas da empresa são através do valor dos preços diferenciados, dos aumentos em volumes, das indicações dos clientes e das vendas cruzadas.

A base do orçamento de caixa é a previsão de vendas em um determinado período (GITMAN, 2004). Tendo como base o faturamento (total vendido no mês, à vista e à prazo), o gestor poderá calcular os recebimentos projetados e as despesas relacionadas às vendas. Poderá também determinar o nível necessário de ativos permanentes e o montante de financiamento

necessário para sustentar a previsão de vendas. No caso de uma academia, a previsão de vendas terá como base, principalmente, a capacidade de atendimento da empresa, a sazonalidade das vendas e o investimento apropriado em marketing. A mensalidade paga pelos clientes é a principal fonte de receita. Em segundo lugar podem estar as taxas (carteirinha do cliente, *personal trainer*, matrícula, entre outras), em terceiro, os aluguéis advindos de sublocações de espaços, em quarto os serviços extras (avaliação física), e em quinto, os produtos vendidos (AMOROSO, 2014).

Como a base do faturamento de academias são os planos de pagamento vendidos (que podem ser mensal, trimestral, semestral, anual, entre outros) , é importante analisar a precificação. Esta é muito complexa em empresas de serviços em virtude das características dos mesmos, as quais são: intangibilidade (não podem ser vistos, provados nem sentidos antes da compra) perecibilidade (não podem ser estocados), inseparabilidade (produzidos e consumidos ao mesmo tempo com a ajuda de um profissional e com a participação do cliente) e variabilidade (dependem de por quem, onde e quando são produzidos) (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; GRONROOS, 2009; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011). As abordagens de definição de preço mais utilizadas em serviços, de acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2011), são a baseada em custos e a baseada na concorrência. Conforme os autores, e também conforme Avlonitis e Indounas (2005), são as abordagens mais utilizadas pelo mercado por serem as mais fáceis. Entretanto, elas apresentam pontos negativos como, por exemplo, não levam em consideração as atitudes e necessidades dos consumidores.

Amoroso (2015) sugere que a precificação de uma academia seja através da abordagem baseada em custos e da abordagem da capacidade de atendimento. De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2011), a abordagem baseada em custos apresenta a seguinte fórmula:

Quadro 4 - Fórmula da precificação

<b>preço = custos diretos + custos indiretos + margem de lucro.</b>
---

Fonte: Adaptado de Zeithaml, Bitner e Gremler (2011, p. 559).

Amoroso (2015) exemplifica a definição do preço da mensalidade base segundo o Quadro 5.

Quadro 5 - Indicadores para precificação baseada em custos (Continua)

Despesas fixas	R\$35.000,00	<i>(despesas pagas mensalmente)</i>
Despesas variáveis	R\$5.000,00	<i>(férias, 13 salário, manutenção, etc.)</i>
Despesas totais	R\$40.000,00	<i>(despesas fixas + variáveis)</i>
Lucro	R\$10.000,00	<i>(20% da receita)</i>
Receita	R\$50.000,00	<i>(despesas totais + lucro)</i>
Área	500	<i>(área total em m<sup>2</sup>)</i>
Capacidade de atendimento	1,25	<i>(clientes/ m<sup>2</sup>)</i>
Clientes	625	<i>(máximo clientes)</i>
Mensalidade mínima	R\$80,00	<i>(receita/clientes)</i>
Correção	25%	<i>(ajuste conforme estratégia do ponto de equilíbrio)</i>

Quadro 5 - Indicadores para precificação baseada em custos (Conclusão)

Mensalidade base	R\$100,00	<i>(referência para os preços dos outros planos)</i>
------------------	-----------	--

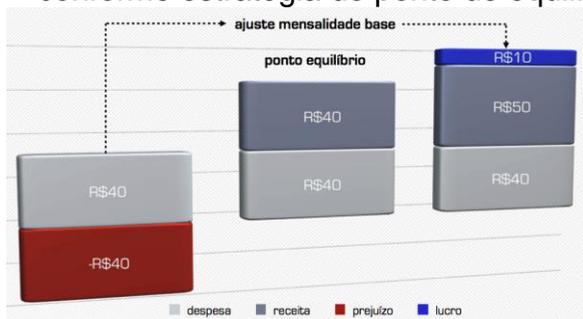
Fonte: Adaptado de Amoroso (2015).

A precificação sugere que o gestor precisa conhecer todas despesas fixas e variáveis mensais para poder chegar a um valor de preço adequado. Além disso, ele deve levar em consideração a capacidade de atendimento da empresa, porque o espaço de uma academia é limitado e, quanto maior for a área para a prática de atividade física, menor poderá ser o preço praticado, e mais clientes ativos a empresa poderá ter.

A Figura 4 exemplifica a definição da mensalidade base de uma academia segundo a estratégia do ponto de equilíbrio (AMOROSO, 2015). Após verificadas as despesas mensais totais por cliente, a receita mensal necessária e o lucro mensal desejado por cliente, calcula-se a mensalidade mínima. Esta deve ser reajustada de 10% a 25% para chegar ao valor da mensalidade base, que é um valor médio a ser cobrado na academia.

Para definir os planos de pagamento de uma academia (mensal, trimestral, semestral e anual), assim como as taxas de adesão, Amoroso (2015) sugere partir da mensalidade base, conforme o Quadro 6.

Figura 4 - Ajuste da mensalidade base de uma academia conforme estratégia do ponto de equilíbrio



Fonte: Amoroso (2015, p.69).

Amoroso (2015) estabelece um padrão para definição das mensalidades a serem cobradas, conforme o Quadro 6, que pode ser aplicado a academia ou outros tipos de empresas de prestação de serviços similares.

Quadro 6 - Definição dos preços oferecidos (Continua)

Plano	%	Mensalidade	Taxa	%
Mensal	+20%	R\$120,00	R\$75,00	75% mensalidade base
Trimestre à vista	0%	R\$300,00	R\$75,00	75% mensalidade base
Trimestre em 3x	+7,5%	R\$108,00	R\$75,00	75% mensalidade base
Semestre à vista	-5%	R\$570,00	R\$50,00	Semestre à vista
<b>Semestre em 6x</b>	<b>Mensalidade de base</b>	<b>R\$100,00</b>	<b>R\$50,00</b>	<b>Semestre em 6x</b>

Quadro 6 – Definição dos preços oferecidos (Conclusão)

Plano	%	Mensalidade	Taxa	%
Anual à vista	-10%	R\$1.080,00	R\$50,00	Anual à vista
Anual em 12x	-5%	R\$95,00	R\$50,00	Anual em 12x

Fonte: Amoroso (2015, p.75).

Como indicadores de lucratividade para academias, Amoroso (2014) apresenta os seguintes: ticket médio, custo por cliente e margem por cliente, conforme o Quadro 7.

Quadro 7 - Indicadores de lucratividade

Indicador	Conceito	Cálculo
Ticket médio	Valor médio mensal pago por cliente.	$\frac{\text{S. valores receb. no mês}}{\text{N. de clientes ativos}}$
Custo por cliente	Custo mensal para manter cada cliente	$\frac{\text{S. contas pg no mês}}{\text{N. de clientes ativos}}$
Margem/saldo por cliente	Lucro médio por cliente (lucratividade)	$\frac{(\text{ticket médio} - \text{custo p/ cliente}) \times 100}{\text{ticket médio}}$

Fonte: Amoroso (2014).

O indicador do ponto de equilíbrio também é muito importante para as academias. Gitman (2004, p.464) comenta que "a análise do ponto de equilíbrio mede o nível de vendas necessário para que sejam cobertos os custos operacionais totais" e também avalia a "rentabilidade associada a níveis diversos de vendas". É o ponto onde as receitas são iguais às despesas. Acima deste ponto a empresa tem lucro, e abaixo dele, prejuízo (SEBRAE, 2005). O cálculo do ponto de equilíbrio é

muito claro para produtos, entretanto para serviços é mais obscuro.

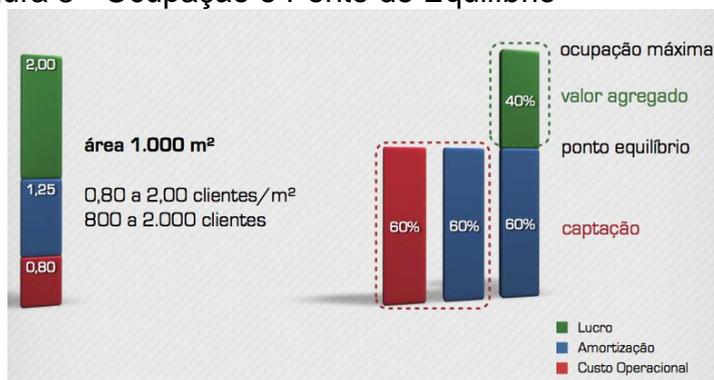
Amoroso (2012) sugere que o gestor de uma academia primeiramente precisa identificar todos os custos operacionais (fixos e variáveis).

"Os custos fixos são função do tempo, e não do volume de vendas, e normalmente são os custos contratuais; o aluguel por exemplo". "Os custos variáveis variam diretamente com as vendas e dependem do volume, mas não do tempo" (GITMAN, 2004, ps.434 e 435).

Após identificar os custos fixos e variáveis, a próxima etapa é verificar qual é o ticket médio da empresa (soma de todas as receitas do mês divididas pelo número de clientes ativos). Feito isso, divide-se o custo operacional pelo ticket médio. O valor resultante será o número de clientes necessários para igualar as receitas e as despesas. Este é o ponto de equilíbrio de uma academia. Se o ponto de equilíbrio estiver muito próximo da capacidade máxima da empresa, o gestor tem duas opções: baixar os custos operacionais ou aumentar o ticket médio.

A Figura 5 ilustra a análise da taxa de ocupação de uma academia e o ponto de equilíbrio.

Figura 5 - Ocupação e Ponto de Equilíbrio



Fonte: Amoroso (2012, p.22).

Gitman (2004) comenta que é importante analisar a estrutura de capital de uma empresa, pois más decisões podem resultar em custo elevado de capital. A estrutura de capital é dividida em capital de terceiros e capital próprio. O custo de capital de terceiros é inferior ao do capital próprio, portanto se uma empresa precisa angariar fundos, é preferível que seja de capital de terceiros.

Para analisar o orçamento de uma academia, Amoroso (2015) sugere que as despesas da mesma sejam divididas e acompanhadas conforme os centros de custos do Quadro a seguir.

Quadro 8 - Centros de custos de uma academia  
(Continua)

Centros de custos	Contas
Pessoal	Salários, horas extras, férias, encargos sociais, comissões, rescisões, benefícios e uniformes.
Ocupação	Aluguel e condomínio.
Serviços	Água, energia elétrica, gás, internet e telefone.

Quadro 8 – Centros de custos de uma academia  
(Conclusão)

<b>Centros de custos</b>	<b>Contas</b>
Manutenção	Edifícios e dependências, máquina e equipamentos, mobiliários e utensílios.
Serviços indiretos	Assinaturas, honorários contabilidade, honorários advogado, informática, manutenção preventiva, mensageiro, paisagista.
Terceiros	Aulas, serviços terceirizados e limpeza.
Material de consumo	Impressões, material de escritório e material de limpeza.
Publicidade e marketing	Criação, eventos e impressões.
Despesas gerais	Cópias, correio, direitos autorais e seguros.
Impostos e taxas	Contribuições sindicais, impostos imobiliários, impostos fiscais e taxas municipais.
Despesas bancárias	Taxas e tarifas (contas correntes e cartões de crédito).
Investimentos	Edifícios e instalações.

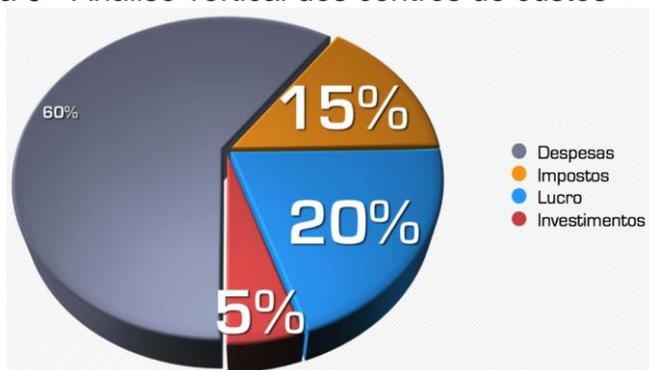
Fonte: Adaptado de Amoroso (2015, p.85).

Conforme Amoroso (2015, p.87), centros de custos são "unidades que representam agrupamentos delimitados onde ocorrem os custos, facilitando o controle e permitindo atribuir responsabilidades aos gestores". A análise vertical dos centros de custos também é tão importante quanto a definição de cada um deles, visto que é um "processo comparativo onde se extrai relacionamentos percentuais entre itens que compõe o orçamento" (AMOROSO, 2015, p.87). As análises vertical e horizontal são utilizadas para verificar as evoluções das contas ao longo do tempo (de forma horizontal) e em relação a uma determinada conta (de forma vertical). Estas análises são frequentemente utilizadas em balanços patrimoniais, previsões

orçamentárias e para medir a capacidade de alavancagem das operações (ASSAF NETO, 2011; MARION, 2012, APUD OLIVEIRA, 2013).

Amoroso (2015) sugere a divisão percentual, ilustrada na Figura 6, dos principais centros de custos que compõe a análise vertical de uma academia.

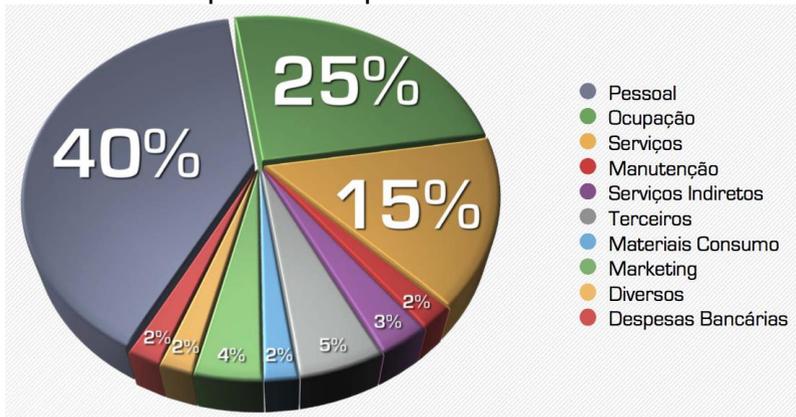
Figura 6 - Análise vertical dos centros de custos



Fonte: Amoroso (2015, p.91).

Na Figura 6, Amoroso (2015) apresenta a divisão de 100% do faturamento mensal. Conforme o consultor, 20% deveria ser o lucro da empresa (tendendo sempre para mais), 15% deveria ser a porcentagem do faturamento gasto com impostos, e 5% com investimentos. Para as despesas mensais, sobraria 60% do faturamento. Estas, podem ser subdivididas conforme as contas e porcentagens da Figura 7.

Figura 7 - Análise vertical dos centros de custos que compõe as despesas de uma academia



Fonte: Amoroso (2015, p. 92).

A Figura 7 mostra a composição das despesas médias mensais de uma academia (AMOROSO, 2015). Verifica-se que a conta de pessoal equivale a 40% das despesas, seguida das demais contas: ocupação (25%), serviços (15%), manutenção (2%), serviços indiretos (3%), terceiros (5%), materiais de consumo (2%), marketing (4%), diversos (2%), e despesas bancárias (2%).

A Figura 8 mostra uma análise vertical com todas as contas de uma academia e respectivas porcentagens médias e limites.

Figura 8 - Análise vertical de uma academia com faturamento de R\$50.000,00 mensais

RECEITAS	valor					
RECEITAS	R\$50.000					
<b>IMPOSTOS, LUCRO E INVESTIMENTOS</b>	%	valor	média	limite	verificação	
<b>IMPOSTOS e TAXAS</b> contribuições sindicais, impostos imobiliários, impostos fiscais e taxas municipais	15,00%	R\$7.500				
<b>LUCRO</b>	20,00%	R\$10.000				
<b>INVESTIMENTOS</b> edifícios e instalações, máquinas e equipamentos, mobiliários e utensílios, treinamentos	5,00%	R\$2.500	4,00%	6,00%	atenção!	
<b>LIMITE DESPESAS</b>	60,00%	<b>R\$30.000</b>				
<b>DESPESAS</b>	valor	realizado	média	limite	verificação	limite
<b>PESSOAL</b> salários, horas extras, férias, encargos sociais, comissões, rescisões, benefícios e uniformes	R\$12.500	41,67%	35,00%	45,00%	atenção!	R\$1.000
<b>OCUPAÇÃO</b> aluguel e condomínio	R\$6.000	20,00%	20,00%	30,00%	ok	R\$3.000
<b>SERVIÇOS</b> água, energia elétrica, gás, internet e telefone	R\$2.500	8,33%	10,00%	20,00%	ok	R\$3.500
<b>MANUTENÇÃO</b> edifícios e dependências, máquinas e equipamentos, mobiliários e utensílios	R\$300	1,00%	1,00%	3,00%	ok	R\$600
<b>SERVIÇOS INDIRETOS</b> assinaturas, honorários contabilidade, honorários advogado, informático, manutenção preventiva, mensageiro e paisagista	R\$600	2,00%	2,00%	5,00%	ok	R\$900
<b>TERCEIROS</b> aulas terceirizadas, aulas sistematizadas, avaliação física, avaliação médica, nutricionista e limpeza	R\$900	3,00%	4,00%	6,00%	ok	R\$900
<b>MATERIAIS CONSUMO</b> impressões, material escritório e material limpeza	R\$250	0,83%	1,00%	3,00%	ok	R\$650
<b>MARKETING</b> assessoria imprensa, criação, eventos e impressões	R\$500	1,67%	3,00%	5,00%	ok	R\$1.000
<b>DIVERSOS</b> cancelamento planos, cópias, correio, direitos autorais e seguros	R\$250	0,83%	1,00%	3,00%	ok	R\$650
<b>DESPESAS BANCÁRIAS</b> taxas e tarifas (contas correntes e cartões crédito)	R\$250	0,83%	1,00%	3,00%	ok	R\$650
<b>TOTAL DESPESAS</b>	<b>R\$24.050</b>					<b>R\$12.850</b>
<b>RESUMO</b>	valor					
Receitas	R\$50.000					
Limite Despesas	R\$30.000					
Total Despesas	R\$24.050					
Folga Limite Despesas	R\$5.950					
Lucro Projetado	R\$10.000					
Lucro Realizado	R\$15.950					

Fonte: Amoroso (2015, p.94).

O objetivo da Análise Vertical é mostrar a importância e a evolução de cada conta na demonstração financeira a que pertence, de forma vertical. (ASSAF NETO, 2011; MARION, 2012, apud OLIVEIRA, 2013). No caso acima, Amoroso (2015) sugere que a conta dos impostos e das taxas municipais, federais e estaduais não deve ultrapassar 15% do faturamento de uma academia, supondo um lucro de 20% e investimentos de, no máximo, 5%. Estas três contas totalizam 40% do faturamento, sobrando 60% para as despesas mensais. Dentre estas, Amoroso (2015) sugere a média e o limite da porcentagem de cada conta para a empresa ser saudável, levando-se em consideração que a conta de pessoal e de ocupação equivalem, juntas, a 55% das despesas mensais

(média). Se a soma das porcentagens das despesas mensais ultrapassarem a média sugerida, o consultor entende que o gestor pode estar prejudicando o orçamento mensal da empresa, principalmente o lucro.

#### 3.1.1.2.2 Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA)

Segundo Marion (2012) e Assaf Neto (2011) apud Oliveira (2013, p.61), o lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA) “representa a capacidade que as atividades operacionais da empresa possuem para gerar caixa”. É um indicador muito utilizado por empresas que estão listadas na bolsa de valores.

Segundo Moreira et al (2014), o EBITDA representa os recursos gerados por uma empresa em sua atividade, sem considerar os efeitos financeiros e de impostos. É um importante indicador da qualidade operacional. Ele é considerado um dos cinco indicadores econômico – financeiros mais utilizados na gestão financeira das empresas.

O EBITDA, de acordo com Coelho (2005) apud Moreira et.al. (2014), é um indicador de geração de caixa da empresa que permite comparar empresas de forma global, independente de suas estruturas. O mercado costuma valorizar mais a variação percentual deste indicador do que o seu valor numérico, pois esta informação avalia a eficiência e a produtividade das empresas.

#### 3.1.1.2.3 Valor econômico adicionado (EVA)

Segundo Gitman (2004) o valor econômico adicionado (EVA) é uma medida utilizada por empresas

para determinar se um investimento contribui positivamente para a riqueza dos sócios, conforme pode ser observado no Quadro a seguir:

Quadro 9 - Valor econômico adicionado (EVA)

Indicador	Fórmula	Descrição	Interpretação
Valor econômico adicionado (EVA)	$LLEX - CF$	Indica se um investimento aumenta a riqueza do sócio ou não	Quanto maior, melhor

Fonte: Gitman (2004).

Para calcular o valor econômico adicionado de um projeto, Gitman (2004) afirma que o gestor deve realizar a seguinte operação: calcular a diferença entre o resultado operacional líquido (após o imposto de renda) e o custo dos fundos utilizados para financiá-lo (o volume de capital multiplicado pelo custo de capital da empresa). Os investimentos que apresentam EVA positivo aumentam a riqueza dos sócios, enquanto que aqueles com EVA negativo diminuem. O cálculo deste indicador é parecido com o da taxa interna de retorno (TIR), exceto pelo fato de que o resultado daquele é em valores monetários.

Gitman (2004) afirma que o EVA é um indicador mais adequado de lucro “real” que o lucro contábil. Outro ponto positivo do EVA é que ele considera o custo total do capital (de terceiros e próprio), enquanto que os cálculos de lucro incluem somente o custo do capital de terceiros (despesas financeiras).

#### 3.1.1.2.4 Produtividade

Machado (2010) comenta que a produtividade é um assunto muito estudado pelos administradores há anos, pois o homem sempre buscou compreender qual é a melhor forma de melhorar o desempenho, a eficácia e a eficiência através da organização. Durante a história da Administração Moderna, o tema produtividade foi abordado de diversas formas diferentes.

No período da Administração Científica e da Escola Clássica da Administração (na virada do século XIX), tendo como representantes Frederick Taylor e Henri Fayol, a produtividade era definida através do estudo de tempos e movimentos, no qual os gerentes das fábricas buscavam a melhor maneira (*the best way*) de executar uma tarefa e elevar a eficiência do operário. Portanto, naquela época, a produtividade era compreendida como a produção de uma unidade produtora por unidade de tempo, através do uso dos equipamentos e materiais disponíveis. Taylor focou em aumentar a produtividade das empresas e dos trabalhadores porque acreditava que ambos os grupos se beneficiariam do resultado. Entretanto, os sindicatos e os próprios trabalhadores se opuseram à abordagem de Taylor pois temiam que se trabalhassem mais intensamente e mais rapidamente, as vagas de trabalho ficariam escassas (STONER; FREEMAN, 1994).

Durante as décadas de 60 a 80, os Estados Unidos passaram por um período de declínio em seus meios e filosofias de produção, que eram ainda muito ligados a conceitos da Escola Clássica da Administração. Esta decadência foi identificada através do crescimento lento da produtividade das empresas. Alguns países europeus, tais como França, Japão e Itália, despontavam com índices de produtividade

melhores que os norte-americanos, o que culminou com a perda de competitividade dos Estados Unidos no mundo. Neste momento, a administração participativa se destacou como um dos fatores diferenciadores da produtividade e possibilitou o avanço tecnológico dos produtos orientais (FERREIRA et.al., 2002).

A administração participativa é uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas. A administração participativa aprimora a satisfação e a motivação no trabalho. [...] contribui para o melhor desempenho e a competitividade das organizações (MAXIMIANO, 1995, apud FERREIRA et.al., 2002, p.129).

Ferreira et.al. (2002, p.132) afirmam que na concepção da administração participativa, “a participação é instrumentalizada como tecnologia social à disposição da gerência e destinada a assegurar maior produtividade e eficiência”. Desta forma, o foco é deslocado para o conteúdo do trabalho, visando uma maior participação na tarefa. Esta forma de gestão permite

A participação dos funcionários no processo decisório, negociação de metas, trabalho em grupo, controle exercido através de liderança, comunicação bilateral e participação nos resultados (FERREIRA et.al., 2002, p. 151).

É fato que o aumento da produtividade sempre foi uma preocupação das organizações, inclusive das de origem japonesa. A administração japonesa considera

importante que a empresa possua uma visão cooperativa dos colaboradores, incentivando-os a contribuir com a metas organizacionais. Nas empresas orientais, é comum a participação dos colaboradores nas decisões, e a conquista da auto realização profissional dos mesmos é uma consequência incentivada pelo sucesso da empresa, assim como é comum as gratificações por níveis de produtividade. Apesar de focar seus valores na realização pessoal dos colaboradores, a empresa japonesa reconhece o incentivo monetário como uma poderosa ferramenta de comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais (FERREIRA et.al., 2002).

Limonghi-França (2003, apud Arellano, 2008, p.19) afirma que “a produtividade tem sido definida como o grau de aproveitamento dos meios utilizados para produzir bens e serviços”. Segundo Kanawaty (1996, apud ARELLANO, 2008, p.19) “a produtividade é a relação entre produção e insumo”. Conforme Arellano (2008), apesar deste conceito parecer simples, o cálculo da produtividade resulta mais difícil quando se introduz bens intangíveis.

Fontes (1966) considera que a produtividade é a capacidade do indivíduo de aumentar a produção de bens através do emprego de todos os recursos já disponíveis (equipamentos, horas de trabalho, e outros), a fim de chegar a resultados mais competitivos. Por isso, defende que a empresa deve investir em recursos tecnológicos e no treinamento da mão de obra. O autor defende que o incremento na produtividade irá provocar um aumento no bem-estar social e no padrão de vida da sociedade.

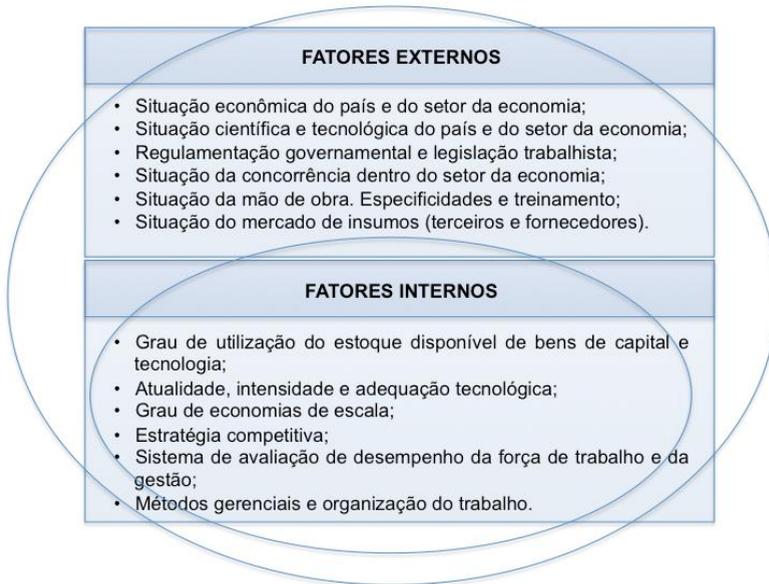
Conforme citado no Quadro 2, Costa e Jardim (2010, p.8) consideram que os indicadores de produtividade “verificam a relação custo-benefício entre

resultados alcançados e esforços realizados”. Para exemplificar a relação “esforços obtidos/esforços realizados, os autores sugerem dividir o número de atendimentos realizados no período pelo número de pessoas utilizadas nos atendimentos.

Gibson et al (2006) defendem que a formação de equipes proporciona a melhoria na produtividade organizacional. Através do desempenho coletivo, é possível atingir níveis mais altos de produtividade do que através do desempenho individual. Isto acontece porque as equipes somam habilidades complementares que abrangem as técnicas ou funcionais, as utilizadas para a solução de problemas e tomadas de decisões e as de habilidades interpessoais.

De acordo com Correa e Correa (2008), é possível identificar alguns fatores externos e internos à organização que influenciam a produtividade da mesma. A Figura 9 ilustra que a produtividade de uma empresa é influenciada por fatores externos (que não dependem exclusivamente dela) e internos (que dependem dos processos internos). Para obter maiores níveis de produtividade, a empresa deve buscar a melhor adequação aos fatores externos e desenvolver os processos internos da melhor forma possível, além de implementar melhorias com o passar do tempo.

Figura 9 - Fatores externos e internos à organização que influenciam na produtividade



Fonte: Adaptado de Correa e Correa (2008, p.172).

O tópico a seguir abordará mais um indicador de desempenho básico para empresas, o indicador de competitividade.

### 3.1.1.2.5 Competitividade

Castor e Zugman (2009) afirmam que a competitividade de uma empresa é resultante de diversos fatores, dentre eles: disponibilidade de recursos adequados, conhecimento dos concorrentes, conhecimento do mercado e conhecimento das circunstâncias. A empresa competitiva é a que possui os recursos mais adequados (como, por exemplo, agilidade, rapidez de decisão, boa gestão financeira, entre outros); a que conhece as forças e as fraquezas dos seus

adversários; e a que conhece as características dos mercados.

Coutinho e Ferraz (2002, p. 18) definem competitividade como

A capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Portanto, a empresa precisa criar e renovar as suas vantagens competitivas para manter o sucesso, obtendo peculiaridades que a distingam favoravelmente das demais (COUTINHO E FERRAZ, 2002).

Para Ambastha e Momaya (2004), a competitividade das empresas pode ser mensurada através de ativos e processos. Como exemplo de ativos são citados: marca, reputação, cultura e sistemas, recursos humanos, tecnologia, satisfação do cliente, criação de valor, *market share* (participação de mercado), desenvolvimento de novos produtos, produtividade, variedade e alcance, preço e custo, e rentabilidade. Como exemplo de processos são citados: estratégia, inovação, qualidade, flexibilidade e adaptabilidade, poder de persuasão, tecnologia da informação, gestão de relacionamentos, desenvolvimento e implantação de talentos, marketing e produção.

### 3.1.1.2.6 Sustentabilidade

De acordo com Slaper (2011), o conceito de sustentabilidade está se tornando cada vez mais atraente para as empresas devido ao acúmulo cada vez

maior de evidências de ganho de rentabilidade no longo prazo. Por exemplo, quando uma empresa reduz o desperdício com embalagens, ela também reduz custos.

Dreosvg (2009, apud Lopes, 2013) afirma que, no âmbito produtivo, as dimensões que mais representam a sustentabilidade são as difundidas pelo *Triple Bottom Line* (TBL) ou “Tripé da Sustentabilidade”, que correspondem a ambiental, social e econômica. Este termo – *Triple Bottom Line* – surgiu na década de 90 e ficou conhecido através do livro *Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business* de John Elkington, publicado em 1997. A partir de então, organizações de todo o mundo começaram a adotar as dimensões ambiental, social e econômica para representar a sustentabilidade. Savitz (2006, apud Slaper, 2011) afirma que o TBL captura a essência da sustentabilidade através do acompanhamento dos impactos das atividades da organização no mundo (com ou sem fins lucrativos), incluindo o valor do lucro e das ações da empresa e o seu capital social, humano e ambiental. A Figura 10 representa o conceito do TBL.

Figura 10 - *The Triple Bottom Line*



Fonte: Dreosvg (2009, apud Lopes, 2013).

A Figura 10 ilustra a relação das três dimensões, resultando no conceito de sustentabilidade. Observa-se a palavra “sustentável” no centro da Figura, local onde as três dimensões se encontram. A palavra “equitativa” representa a união entre as dimensões sociedade e economia, a palavra “viável” encontra-se na união entre ambiente e economia, e a palavra “suportável” localiza-se na interseção entre sociedade e ambiente.

Coutinho e Ferraz (2002, p.240) apresentam o conceito de sustentabilidade de uma empresa como o reconhecimento por parte da mesma de que

Os recursos naturais são finitos e a biosfera está constantemente ameaçada pela administração irresponsável que se faça deles, comprometendo as gerações futuras.

Neste caso, a empresa leva em conta os fatores ambientais para proporcionar um impacto positivo no mundo a longo prazo, além de fazê-lo para analisar os seus negócios. A sustentabilidade é um assunto cada vez mais presente nos meios de comunicação, no mundo empresarial e na vida dos consumidores. Entretanto, é importante distinguir a real preocupação ambiental do puro marketing (COUTINHO; FERRAZ, 2002).

Slaper (2011) comenta que é fácil definir o conceito da sustentabilidade seguindo a filosofia do Tripé da Sustentabilidade, a parte difícil é como mensurá-lo. O Quadro a seguir mostra exemplos de indicadores para as dimensões do TBL.

Quadro 10 - Exemplos de indicadores para as dimensões do Tripé da Sustentabilidade

Dimensão do Tripé da Sustentabilidade	Exemplos de indicadores
Econômica	Valor do rendimento ou despesas (pessoal ou organizacional), impostos pagos, empregabilidade, entre outros.
Social	Média de horas de treinamento de colaboradores, indicadores de bem-estar e retenção de carreira, doações a instituições de caridade, entre outros.
Ambiental	Taxa de incidentes no trabalho, consumo de energia elétrica, consumo de água, gestão de resíduos sólidos, entre outros.

Fonte: adaptado de Slaper (2011).

Conforme é possível observar no Quadro 10, as três dimensões do Tripé da Sustentabilidade não apresentam uma unidade comum de mensuração. Slaper (2011) afirma que não existe uma forma única de medir as dimensões da sustentabilidade. Esta flexibilidade é vista como um ponto positivo, pois assim as empresas podem adaptar o modelo conforme a necessidade delas.

### 3.1.1.2.7 Qualidade

O termo “qualidade” abrange diferentes interpretações, o que gera ambiguidade e confusão. Na literatura acadêmica, estudiosos de quatro disciplinas têm visto a qualidade sob um ponto de vista diferente. A filosofia foca na definição do termo; a economia, na maximização dos lucros; o marketing, na satisfação dos clientes; a gerência de operações, no controle da produção (GARVIN, 1992).

A definição do termo qualidade abrange cinco abordagens principais que correspondem às seguintes:

transcendente, baseada no produto, baseada no usuário, baseada na produção e a baseada no valor. A Figura 11 ilustra estes conceitos.

Figura 11 - Exemplos das cinco abordagens principais para definição da qualidade

<b>TRANSCENDENTE</b>
"... uma condição de excelência que implica em ótima qualidade, distinta de má qualidade... Qualidade é atingir ou buscaro padrão mais alto em vez de se contentar com o mal feito ou fraudulento." (Bárbara W. Tuchman, "The Decline of Quality", <i>New York Times Magazine</i> , 2 de novembro de 1980, p.38.)
<b>BASEADA NO PRODUTO</b>
"Diferenças de qualidade correspondem a diferenças de quantidade de algum ingrediente ou atributo desejado." (Lawrence Abbott, <i>Quality and Competition</i> , Nova Iorque: Columbia University Press, 1955, pp. 126-127.)
<b>BASEADA NO USUÁRIO</b>
"Na análise final de mercado, a qualidade de um produto depende de até que ponto ele se ajusta aos padrões das preferências do consumidor." (Alfred A. Kuehn e Ralph L. Day, "Strategy of Product Quality", <i>Harvard Business Review</i> , novembro-dezembro de 1962, p.101.)
<b>BASEADA NA PRODUÇÃO</b>
"Qualidade é o grau em que um produto específico está de acordo com um projeto ou especificação." (Harold L. Gilmore, "Product Conformance Cost", <i>Quality Progress</i> , junho de 1974, p.16.)
<b>BASEADA NO VALOR</b>
"Qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são (a) o verdadeiro uso e (b) o preço de venda do produto." (Armand V. Feigenbaum, <i>Total Quality Control</i> , Nova Iorque: McGraw-Hill, 1961, p.1.)

Fonte: Adaptado de Garvin (1992, p.48).

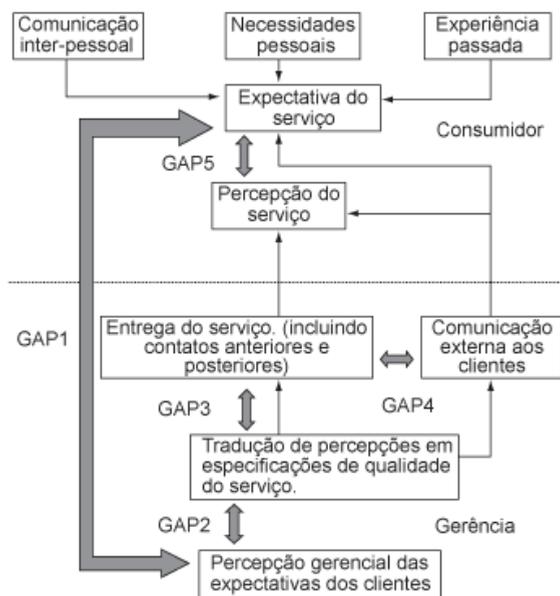
Segundo Costa e Jardim (2010) existe uma diferença muito grande entre o conceito de qualidade para uma empresa de manufatura de bens e para uma de serviços. Na primeira, a gestão da qualidade é facilitada porque coisas tangíveis podem ser projetadas, fabricadas, armazenadas e transportadas, longe dos olhos dos clientes. Neste caso, a satisfação do consumidor é simulada através da comparação do produto gerado com uma especificação (que deve ser formulada consultando-se antecipadamente os clientes sobre suas expectativas, necessidades e desejos em

relação ao produto). Na segunda, o conceito de qualidade é muito mais complexo e dependente das linhas de frente que estão em contato direto com o consumidor. Isto é devido as características dos serviços já citadas anteriormente, que são intangibilidade, perecibilidade, simultaneidade e variabilidade. A conformidade com as especificações é substituída pelo sentimento e pela experiência de valor proporcionada pelo prestador do serviço ao cliente. Assim, torna-se inevitável que, na prestação de serviços, os indicadores de qualidade sejam baseados na consulta direta aos clientes.

Parasuraman et. al (1985) foram os primeiros autores a propor uma medição de qualidade de serviço baseada no modelo de satisfação de Oliver (1980), na qual afirma-se que a satisfação do consumidor é igual a diferença entre a expectativa e o desempenho, verificada através de certas dimensões da qualidade de serviço. Este modelo, ou gap, ou a diferença entre a expectativa e o desempenho, é ilustrado na Figura 12.

O modelo GAP de qualidade de serviços apresentado na Figura 12, de Parasuraman et. al (1985), ilustra como o cliente pode avaliar a qualidade do serviço recebido e como a empresa pode analisar a qualidade do serviço prestado. As discrepâncias, ou os gaps, são as diferenças percebidas entre a visão do cliente e da empresa sobre as mesmas características do serviço (expectativas, percepções, especificações e comunicação).

Figura 12 - Modelo GAP de qualidade de serviços



Fonte: Parasuraman et. al (1985, p.44).

Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) afirmam que a medição da qualidade de um serviço é necessária para identificar o desempenho do mesmo e também quais atributos precisam de melhoria. Além disso, é importante verificar se são feitos esforços para alcançar as melhorias necessárias e o impacto que estas ações promovem nos serviços. Os autores comentam que a qualidade de um serviço é abstrata e que a melhor forma de medi-la é através de pesquisas de avaliações aplicadas aos clientes de uma empresa. Um dos primeiros indicadores desenvolvidos para mensurar a qualidade de um serviço foi a pesquisa SERVQUAL que inclui 21 atributos de serviço divididos em cinco dimensões de qualidade (confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangíveis). São solicitadas duas

notas aos respondentes, uma referente ao nível de serviço que eles esperam de uma empresa de excelente desempenho no setor, e outra sobre as percepções dos clientes sobre o serviço executado por uma empresa específica. A próxima etapa é o cálculo da diferença das notas de expectativa e de percepção, resultando em uma mensuração quantificada da qualidade.

Gronroos (2009) e Cronin e Taylor (1994) argumentam que o SERVQUAL apresenta alguns problemas na escala empregada: as expectativas podem ser consideradas vieses da experiência, podem ser modificadas conforme a experiência e podem ser medidas antes e depois da experiência (duas vezes). Além disso, os autores afirmam que a qualidade dos serviços é antecedente à satisfação do cliente, e que esta tem um peso maior nas intenções de recompra, o que permite chegar a conclusão de que o desempenho representado pela satisfação é o que mais importa. Assim sendo, Cronin e Taylor (1992) criaram uma escala para medir a qualidade do serviço através da percepção do desempenho, chamada SERVPERF, considerada mais adequada para medir atitudes de longo prazo quanto a qualidade do serviço. Esta escala exclui as percepções dos clientes sobre a expectativa do serviço, e analisa apenas a experiência dos mesmos.

Para Gronroos (2009, p.65), a qualidade de um serviço "é qualquer coisa que o cliente perceba que ela seja". Basicamente, ela pode assumir três dimensões: dimensão técnica (resultado, "o que"), dimensão funcional (processos, "como") e mais tarde foi considerada a qualidade do panorama do serviço ou *serviscape* (ambiente físico, "onde"). A percepção do cliente pode ser afetada pela coprodução e atitudes de outros clientes durante o consumo. Gronroos (2009)

afirma que a imagem da empresa também influencia a qualidade do serviço.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2011, p.141) afirmam que "a qualidade do serviço é uma avaliação coordenada, reflexo da percepção do cliente sobre a confiabilidade, a segurança, a responsividade, a empatia e os tangíveis". Os autores deixam claro a diferença entre os conceitos de qualidade e de satisfação, afirmando que

Embora estas duas noções tenham pontos em comum, a satisfação é comumente entendida como um conceito mais amplo, ao passo que a qualidade do serviço se volta especificamente para as dimensões do serviço (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011, p.141).

Seguindo esta teoria, "a qualidade do serviço percebido é um componente da satisfação do cliente". Assim sendo, a satisfação "é influenciada pelas percepções da qualidade do serviço, da qualidade do produto e pelo preço" (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011, p.141).

### *3.1.1.3 Indicadores contábeis e financeiros*

Segundo Gitman (2004) a análise de indicadores financeiros e contábeis permite verificar e acompanhar o desempenho de uma empresa. Neste tópico serão abordados alguns indicadores de grande importância para as empresas.

O desempenho das empresas pode ser avaliado em três níveis (ASSAF NETO, 2010; MARION, 2012 apud OLIVEIRA, 2013). Segundo Marion (2012 apud Oliveira, 2013), a liquidez corrente, seca e geral é

analisada no primeiro nível. No segundo, as análises financeiras são aprofundadas através dos indicadores de alavancagem financeira, fluxo de caixa, lucratividade e índices de endividamento. No terceiro nível, considerado avançado, estão o EVA (valor econômico adicionado), as projeções das demonstrações contábeis, os dividendos a distribuir e o EBITDA (lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização).

### 3.1.1.3.1 Indicadores de liquidez

Segundo Gitman (2004) a liquidez de uma empresa indica a capacidade da mesma de cumprir as obrigações de curto prazo, ou seja, a facilidade com que paga as suas contas. São bons indicadores de fluxo de caixa. Entre os mais comuns estão os de liquidez corrente, seca e geral (OLIVEIRA, 2013). Entretanto, a capacidade de endividamento e o índice de participação do capital de terceiros também contribuem para interpretar a liquidez.

#### 3.1.1.3.1.1 Liquidez corrente (LC)

O indicador de liquidez corrente mede a capacidade da empresa de honrar suas obrigações de curto prazo (GITMAN, 2004; OLIVEIRA, 2013). Ela é definida conforme o Quadro 11.

### Quadro 11 - Liquidez corrente (LC)

Indicador	Fórmula	Descrição	Interpretação
Liquidez corrente (LC)	AC/PC	Mostra a capacidade de pagamento da empresa no curto prazo (<360 dias).	Quanto maior, melhor.

Fonte: Adaptado de Marion (2012); Morante (2007), apud Oliveira (2013, p.48).

Na análise de balanços patrimoniais, o indicador de liquidez corrente é um dos mais conhecidos (MORANTE, 2007; MARION 2012, APUD OLIVEIRA, 2013). Ele indica a relação entre recursos de curto prazo (disponibilidades, estoques, clientes, entre outros) e dívidas de curto prazo (fornecedores, empréstimos, financiamentos, entre outros). Por exemplo, um LC = 0,90 indica que para cada R\$1,00 de dívidas de curto prazo tem R\$0,90 de receitas para cobri-las.

#### 3.1.1.3.1.2 Liquidez seca (LS)

O indicador de liquidez seca verifica a capacidade da empresa de honrar os compromissos de curto prazo sem considerar os estoques (GITMAN, 2004; OLIVEIRA, 2013), conforme pode ser observado no Quadro 12.

Gitman (2004) comenta que cada setor apresenta um valor aceitável de liquidez seca. Ele também acrescenta que se o estoque for líquido, a empresa deverá dar preferência pelo uso do indicador da liquidez corrente.

Quadro 12 - Liquidez seca (LS)

Indicador	Fórmula	Descrição	Interpretação
Liquidez seca (LS)	$(AC - E) / PC$	Mostra a capacidade de pagamento a curto prazo (<360 dias) sem estoques.	Quanto maior, melhor.

Fonte: Adaptado de Marion (2012); Morante (2007), apud Oliveira (2013, p.49).

Marion (2012) e Morante (2007) apud Oliveira (2013) consideram a liquidez seca a medida mais rigorosa de liquidez das empresas. Ela mostra o quanto a empresa poderá honrar seus compromissos de curto prazo sem vender os estoques. No caso de uma empresa com  $LS = 0,90$ , para cada R\$1,00 de compromissos de curto prazo, estão disponíveis R\$0,90 de ativo circulante.

### 3.1.1.3.1.3 Liquidez geral (LG)

O indicador de liquidez geral mostra a capacidade de uma empresa de pagar todo o passivo exigível. Ou seja, este indicador verifica a relação entre todos os ativos (circulante e realizável a longo prazo) e todos os passivos (circulante e não circulante ou exigível a longo prazo) (FAVERO, 1997; MARION, 2012, apud OLIVEIRA, 2013), conforme o Quadro 13.

### Quadro 13 - Liquidez geral (LG)

Indicador	Fórmula	Descrição	Interpretação
Liquidez geral (LG)	$\frac{(AC + ARLP)}{(PC + PNC)}$	Mostra a capacidade de pagamento da empresa a curto e longo prazo.	Quanto maior, melhor.

Fonte: Adaptado de Marion (2012); Favero (1997), apud Oliveira (2013, p.50).

O conceito de liquidez geral quer dizer que, se uma empresa apresenta  $LG = 1,4$ , ela possui, para cada R\$1,00 em dívidas de curto e longo prazos (PC e PNC), R\$1,40 para cobri-las, de acordo com a soma dos valores a receber a curto e longo prazo.

#### 3.1.1.3.1.4 Endividamento

Os indicadores de endividamento mostram o volume de capital de terceiros investido na empresa para gerar lucros (GITMAN, 2004). Os empréstimos podem comprometer a empresa por muitos anos. Eles são pagos antes da distribuição de lucros aos acionistas. Tanto os fornecedores de crédito quanto os administradores se preocupam muito com estes indicadores.

Morante (2007) e Jacinto (1990) apud Oliveira (2013) comentam que os indicadores de endividamento mostram as características das dívidas da empresa. Se o endividamento não compromete outros compromissos assumidos, ele é sadio; entretanto se é utilizado para pagar outras dívidas, pode levar a empresa à falência.

Segundo Gitman (2004, p.446), a "alavancagem financeira resulta do uso de financiamento com custo fixo, como capital de terceiros e ações preferenciais,

para ampliar o retorno e o risco". O nível de capital de terceiros aceitável varia conforme o ramo de atividade.

A seguir, são descritos alguns tipos de indicadores de endividamento.

### 3.1.1.3.1.5 Participação do capital de terceiros (CT)

Gitman (2004) comenta que, em geral, quanto maior a participação do capital de terceiros numa empresa, maior sua alavancagem financeira, ou seja, maiores serão o risco e o retorno dela esperados. A participação do capital de terceiros pode ser descrita segundo o Quadro 14.

Quadro 14 - Participação do capital de terceiros (CT)

Indicador	Fórmula	Descrição	Interpretação
Participação do capital de terceiros (CT)	$(PC + PNC) / (PL)$	Indica quanto a empresa tomou emprestado em relação aos recursos totais.	Quanto menor, melhor.

Fonte: Adaptado de Favero (1997); Morante (2007), apud Oliveira (2013, p.51).

O conceito de participação de capital de terceiros mede a relação entre os recursos de terceiros (PC + PNC) e os recursos próprios (PL) investidos na empresa. Um CT = 0,80 indica que, para cada R\$1,00 de capital próprio, há R\$0,80 em dívidas. Quanto menor for o resultado desta relação, menos a empresa depende de capital de terceiros e melhor é o seu desempenho financeiro (OLIVEIRA, 2013).

### 3.1.1.3.1.6 Endividamento geral (EG)

O índice de endividamento geral "mede a proporção dos ativos totais financiada pelos credores da empresa" (GITMAN, 2004, P.50), conforme descrito no Quadro 15.

Quadro 15 - Endividamento geral (EG)

Indicador	Fórmula	Descrição	Interpretação
Endividamento geral	$\frac{(PC + PNC)}{ATIVO}$	Revela o grau de endividamento total da empresa.	Quanto menor, melhor.

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2011); Morante (2007), apud Oliveira (2013, p.52).

O conceito deste indicador verifica que, quanto mais alto for o seu valor, maior o volume de capital de terceiros utilizado para gerar lucros na empresa (GITMAN, 2004). Outra forma de analisar o endividamento geral é a que segue no Quadro 16.

Quadro 16 - Análise do endividamento geral das empresas

<b>EG &lt; 50%</b>	O endividamento é menor que o PL. Há predominância de capitais próprios investidos na empresa.
<b>EG = 50%</b>	O ativo é financiado em igual proporção por recursos de terceiros e próprios. O PL é igual às exigibilidades.
<b>EG &gt; 50%</b>	Há predominância de capitais de terceiros investidos na empresa.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2013).

Cada setor apresenta uma relação considerada média entre capital próprio e de terceiros. O gestor deve se preocupar em conhecer este indicador médio para compará-lo ao da sua empresa (OLIVEIRA, 2013).

### 3.1.1.3.1.7 Endividamento total (ET)

O endividamento total é um indicador que relaciona todo o passivo e todo o ativo de uma empresa, conforme descrito no Quadro 17.

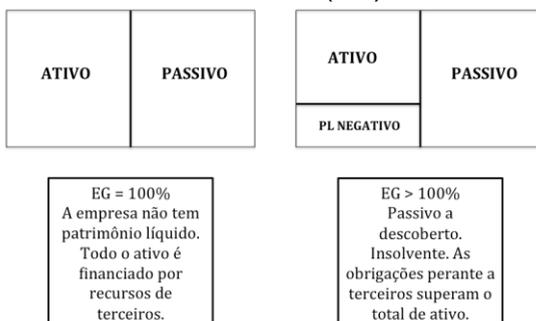
Quadro 17 - Endividamento total (ET)

Indicador	Fórmula	Descrição	Interpretação
Endividamento total (ET)	PASSIVO/ ATIVO	Revela o endividamento total da empresa.	Quanto menor, melhor.

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2011); Marion (2012); Morante (2007), apud Oliveira (2013, p.53).

O endividamento total também pode ser analisado conforme a Figura 13.

Figura 13 - Endividamento total (ET)



Fonte: Assaf Neto (2011); Marion (2012); Morante (2007), apud Oliveira (2013, p.53).

De acordo com a Figura 13 e o Quadro 17, percebe-se que, quanto menor o indicador de endividamento geral, mais recursos a empresa tem para pagar as suas dívidas, e menor é o risco dela. Se o valor do passivo da empresa for maior que o valor do ativo, a empresa apresentará passivo a descoberto, ou seja, patrimônio líquido negativo. Se esta situação ocorrer, a empresa poderá vender todo o seu ativo, incluindo o passivo a descoberto, e ainda assim não pagará todas as suas dívidas.

### 3.1.1.3.1.8 Índice de cobertura de juros (ICJ)

O indicador de cobertura de juros "mede a capacidade de efetuar os pagamentos de juros previstos em contratos" (GITMAN, 2004, P.51), conforme o Quadro 18.

Quadro 18 - Indicador de cobertura de juros (ICJ)

Indicador	Fórmula	Descrição	Interpretação
Índice de cobertura de juros (ICJ)	LAJIR / Juros	Verifica a capacidade da empresa pagar juros previstos em contratos.	Quanto maior, melhor.

Fonte: Gitman (2004).

O indicador de cobertura de juros, segundo Gitman (2004), relaciona o lucro antes dos juros e imposto de renda, ou resultado operacional, com os juros dos financiamentos do período. Um valor de ICJ entre 3 e 5 (preferivelmente mais próximo de 5) é recomendado. Se uma empresa apresenta um LAJIR = \$418.000 e Juros = \$93.000, o ICJ será igual a 4,5. Isto significa que "o lucro antes de juros e imposto de renda da empresa

poderia encolher até 78%  $[(4,5 - 1,0) / 4,5]$ , e a empresa ainda seria capaz de pagar os \$93.000 de juros devidos" (GITMAN, 2004, p.51).

### 3.1.1.3.2 Composição de exigibilidades (CE)

O indicador de composição de exigibilidades mostra se há equilíbrio na composição das dívidas perante terceiros. Ele relaciona o passivo circulante e o exigível a longo prazo conforme o Quadro 19.

Quadro 19 - Composição de exigibilidades (CE)

Indicador	Fórmula	Descrição	Interpretação
Composição de exigibilidades (CE)	$PC / (PC + PNC)$	Compara o montante de dívidas no curto prazo com o endividamento total.	Quanto menor, melhor.

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2011); Favero (1997); Marion (2012), apud Oliveira (2013, p.54).

Conforme o Quadro 19, percebe-se que o indicador de composição de exigibilidades mostra a qualidade do passivo de uma empresa quanto aos prazos de pagamento. Quanto menor o prazo de vencimento das dívidas, maior será o risco oferecido pela empresa (OLIVEIRA, 2013). Por exemplo, se uma empresa apresenta  $CE = 0,85$ , significa que para cada R\$1,00 em dívidas de curto e longo prazo, R\$0,85 são do passivo circulante (curto prazo).

### 3.1.1.3.3 Indicadores de rentabilidade

A análise de indicadores de rentabilidade permite ao gestor avaliar os lucros da empresa em relação às vendas, aos ativos e ao volume de capital investido (GITMAN, 2004). Este grupo de indicadores considera a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) além do Balanço Patrimonial (MARION, 2012; SÁ, 2007, apud OLIVEIRA, 2013).

Lucro, segundo o dicionário online Michaelis (2016), significa basicamente o “ganho que se obtém, resultante da diferença entre a receita e o custo de produção”.

A rentabilidade da empresa refletirá o seu desempenho, além das políticas e das decisões adotadas pelos gestores. Os indicadores deste grupo mostrarão a eficiência da empresa, por isso quanto maior o indicador resultante, melhor o resultado operacional (OLIVEIRA, 2013).

#### 3.1.1.3.3.1 Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido = ROE (Return on Equity)

O indicador de rentabilidade sobre o patrimônio líquido, ou retorno do capital próprio, mede o retorno obtido através do valor do investimento realizado pelos sócios ou acionistas ordinários da empresa (GITMAN, 2004). Ele pode ser calculado conforme o Quadro 20.

Segundo o Quadro 20, o indicador ROE "mede a remuneração do capital próprio investido na empresa, ou seja, quanto foi acrescentado em determinado período ao patrimônio dos sócios" (OLIVEIRA, 2013, p.55). Para os investidores de uma empresa, este é um dos indicadores mais importantes.

### Quadro 20 - Retorno do capital próprio (ROE)

Indicador	Fórmula	Descrição	Interpretação
Retorno do capital próprio (ROE)	LLEX / PL	Indica quanto foi acrescentado em determinado período ao patrimônio dos sócios.	Quanto maior, melhor.

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2011); Favero (1997); Marion (2012), apud Oliveira (2013).

Para exemplificar, sugere-se uma empresa com ROE = 0,05. Isto significa que para cada R\$1,00 de patrimônio líquido, rendeu R\$0,05 em lucros.

#### 3.1.1.3.3.2 Margem de lucro operacional (MLO)

O indicador de margem de lucro operacional mede a lucratividade das vendas, ou seja, "a proporção de cada unidade monetária de receita de vendas que permanece após a dedução de todos os custos e despesas, não incluindo juros, impostos e dividendos de ações preferenciais" (GITMAN, 2004, P.53). A margem de lucro operacional pode ser medida conforme o Quadro 21.

O lucro operacional é considerado "puro" porque mede a lucratividade das vendas, sem considerar juros, impostos e dividendos (GITMAN, 2004). Ou seja, após apurar a receita das vendas, a empresa deduz os custos e as despesas, totalizando o resultado operacional. Este, é dividido pela receita de vendas.

Quadro 21 - Margem de lucro operacional (MLO)

Indicador	Fórmula	Descrição	Interpretação
Margem de lucro operacional (MLO)	Resultado operacional / RL	Indica a lucratividade operacional da empresa em relação às vendas líquidas.	Quanto maior, melhor.

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2011); Favero (1997); Marion (2012), apud Oliveira (2013).

Quando uma empresa apresenta uma MLO = 0,10, significa que para cada R\$1,00 em vendas, R\$0,10 fazem parte do lucro operacional.

### 3.1.1.3.3 Margem de lucro líquido (MLL)

O indicador de margem de lucro líquido mede a lucratividade total das vendas, ou seja, "a proporção de cada unidade monetária de receita de vendas restante após a dedução de todos os custos e despesas, **incluindo** juros, impostos e dividendos de ações preferenciais" (GITMAN, 2004, p.53). A margem de lucro líquido pode ser medido conforme o Quadro 22.

Quadro 22 - Margem de lucro líquido (MLL)

Indicador	Fórmula	Descrição	Interpretação
Margem de lucro líquido (MLL)	LLEX / RL	Indica a lucratividade total da empresa em relação às vendas líquidas.	Quanto maior, melhor.

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2011); Favero (1997); Marion (2012), apud Oliveira (2013).

O indicador de margem de lucro líquido é considerado uma medida de sucesso para uma empresa em relação aos lucros obtidos na operação. O que é um bom indicador de MLL varia conforme o setor (GITMAN, 2004). Caso uma empresa apresente um valor de MLL = 0,07, para cada R\$1,00 em vendas, R\$0,07 são gerados como lucro.

#### 3.1.1.3.4 Giro do ativo (GA)

O giro do ativo "indica a eficiência com que a empresa usa seus ativos para gerar vendas (GITMAN, 2004, p.48). Este indicador pode ser calculado da forma como ilustra o Quadro 23.

Quadro 23 - Giro do ativo (GA)

Indicador	Fórmula	Descrição	Interpretação
Giro do ativo (GA)	RL/AT	Indica quantas vezes a empresa consegue vender seus ativos.	Quanto maior, melhor.

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2011); Favero (1997); Marion (2012), apud Oliveira (2013, p.57).

O indicador de giro do ativo mostra a eficiência do uso do ativo total de uma empresa nas vendas (GITMAN, 2004), ou seja, "comparando-se o faturamento do período com o investimento total, é possível indicar quantas vezes a empresa conseguiu "vender o seu ativo"" (OLIVEIRA, 2013). Por exemplo, se uma empresa apresentar GA = 2, ela terá movimentado 100% do ativo para obter o resultado de vendas do período. Sá (2008,

apud Oliveira, 2013, p.57) afirma que empresas com "giros de ativos altos necessitam de quantidades significativas de recursos para sustentar as vendas".

### 3.1.1.3.5 Rentabilidade sobre Investimentos ou Taxa de Retorno (TIR) ou *Return on Investment* (ROI)

O indicador de rentabilidade sobre investimentos "mede a eficácia geral da administração de uma empresa em termos de geração de lucros com os ativos disponíveis" (GITMAN, 2004, P.55). A análise deste indicador pode ser feita conforme o Quadro 24.

Quadro 24 - Rentabilidade sobre Investimentos ou Taxa de Retorno (TIR) ou *Return on Investment* (ROI)

Indicador	Fórmula	Descrição	Interpretação
Rentabilidade sobre investimentos ou TIR ou ROI	$LLEX / AT$	Indica quanto a empresa ganha com base em seus investimentos.	Quanto maior, melhor.

Fonte: Assaf Neto (2011); Favero (1997); Marion (2012), apud Oliveira (2013, p.57).

Conforme o Quadro acima, se o valor da TIR ou ROI for igual ou superior ao que era esperado pelos investidores, a operação é desejável ou atendeu às expectativas quanto a rentabilidade dos investimentos (OLIVEIRA, 2013). Por exemplo, se a TIR ou ROI = 0,10 (ou 10%), para cada R\$1,00 investido na empresa, a mesma lucrou R\$0,10.

### 3.1.1.3.6 Fluxo de caixa, *Payback*, Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor presente Líquido (VPL)

De acordo com Assaf Neto (2011) e Marion (2012) apud Oliveira (2013) os indicadores de fluxo de caixa, *payback* e taxa interna de retorno (TIR) são utilizados como suporte a decisões gerenciais e para a escolha de projetos de investimentos. Além destes, também é possível citar o valor presente líquido (VPL) que, segundo Gitman (2004, p.342) é considerado uma "técnica sofisticada de orçamento de capital" que apresenta "o retorno mínimo que deve ser obtido em um projeto para que o valor de mercado da empresa fique inalterado".

Moreira et al (2014) comenta que o Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC 03 (R2) – considera que a Demonstração de Fluxo de Caixa é utilizada para fornecer informações sobre a capacidade de uma empresa de gerar caixa e equivalentes de caixa, bem como serve para avaliar a liquidez da mesma. O Fluxo de Caixa possibilita o planejamento e o controle de recursos financeiros da empresa, pois projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas.

Uma característica muito importante do fluxo de caixa, segundo Gitman (2004), é a depreciação (juntamente com outras despesas não desembolsadas). Quanto ao *payback*, ele é muito utilizado para avaliar investimentos, apesar de não levar em consideração o valor do dinheiro no tempo, pois "trata-se do tempo necessário para que a empresa recupere seu investimento inicial em um projeto, calculado com suas entradas de caixa" (GITMAN, 2004, p.339). Sobre o VPL e a TIR, ambas são técnicas de orçamento de capital e levam em consideração o valor do dinheiro no tempo. São muito utilizadas por analistas financeiros.

### 3.1.1.3.7 Custo médio ponderado de capital (CMPC)

Segundo Gitman (2004, p.412), o custo médio ponderado de capital (CMPC) avalia o custo geral de capital de uma empresa. Ele "reflete o custo médio futuro de fundos esperado no longo prazo". De acordo com Marion (2012) e Assaf Neto (2011) apud Oliveira (2013), o CMPC serve para analisar o custo do endividamento de uma empresa. Através do cálculo deste indicador, o gestor consegue alocar melhor os recursos disponíveis para financiamento. Este indicador pode ser medido conforme o Quadro 25.

Quadro 25 - Custo médio ponderado de capital (CMPC)

Indicador	Fórmula	Descrição	Interpretação
Custo médio ponderado de capital (CMPC)	Multiplica-se o custo específico de cada modalidade de financiamento por sua proporção na estrutura de capital da empresa e somam-se os valores ponderados (ver Figura 14).	Indica o custo médio futuro de fundos esperado no longo prazo.	Quanto menor, melhor.

Fonte: Gitman (2004).

A Figura 14 ilustra a fórmula do CMPC conforme a definição do Quadro 25.

Figura 14 - Fórmula CMPC

$$\text{CMPC} = k_a = w_l k_l + w_p k_p + w_s k_r \text{ ou } k_n$$

Fonte: Gitman (2004, p.412).

O custo médio ponderado de capital pode ser utilizado para a avaliação de projetos. Supondo que o CMPC de uma empresa seja de 9,8%, sem que seja alterado o seu nível de risco, isto significa que ela deve aceitar todos os projetos que tenham retorno superior a 9,8% (GITMAN, 2004).

#### 3.1.1.3.8 Capital de giro líquido

Segundo Gitman (2004), capital de giro são os ativos circulantes que representam a parte do investimento da empresa que circula de uma forma para outra, durante certo período. Normalmente, essa ideia faz referência à transição de caixa para estoques para contas a receber e depois novamente para caixa.

Os passivos circulantes de uma empresa, segundo Gitman (2004), são os financiamentos de curto prazo, que incluem dívidas que devem ser pagas em um ano, no máximo.

O conceito de capital de giro líquido refere-se a diferença entre os ativos e os passivos circulantes. Quando o primeiro é maior que o segundo, a empresa apresenta capital de giro líquido positivo. A dificuldade para as empresas não está em prever as saídas de caixa (definidas pelos prazos de pagamento das dívidas), mas sim as entradas. Por isso as empresas devem focar em dispor de ativos circulantes em volume superior às saídas previstas dos passivos circulantes (GITMAN, 2004).

#### 3.1.1.4 *Indicadores essenciais dos clientes*

Kaplan e Norton (1997), denominam de grupo de medidas essenciais dos clientes cinco indicadores

comuns a todas as empresas, os quais são: participação de mercado, captação de clientes, satisfação dos clientes, retenção de clientes e lucratividade dos clientes. Como eles são genéricos, é necessário que sejam customizados conforme o interesse da empresa ou da unidade de negócios. Este grupo, e o seu relacionamento entre as partes, pode ser visualizado na Figura 15.

A participação de mercado, segundo Amoroso (2015), no caso de academias, é de atendimento limitado e está associada a área do espaço físico, além de atuar em nichos específicos. Portanto, o número de pessoas que uma academia consegue atender pode ser insignificante em comparação com o número de clientes potencial.

Figura 15 - Grupo de medidas essenciais dos clientes



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 72)

Zeithaml, Bitner e Gremler (2011, p.601) comentam que "as mensurações relativas à percepção do cliente são os principais indicadores do desempenho financeiro", pois se os clientes não estão contentes com a empresa, eles deixam a mesma e comentam sobre a sua insatisfação com outras pessoas. São utilizados,

para prever o desempenho financeiro de uma empresa, os seguintes indicadores baseados nos clientes: qualidade do serviço, fidelidade e retenção.

No Quadro 26, Kaplan e Norton (1997, p.72) conceituam cada um dos indicadores essenciais dos clientes.

Quadro 26 - Conceitos das medidas essenciais dos clientes

<b>Indicador</b>	<b>Conceito</b>
Participação de mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido de clientes ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.72).

Em que pese a relevância dos conceitos apresentados, a participação de mercado somente se enfatiza no caso das academias quando o foco for uma comparação no setor considerando um grande grupo de “players” ou a atuação de uma franquia.

### 3.1.1.4.1 Retenção ou Fidelização

Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) comentam que fidelização ou retenção é um indicador considerado de grande importância para muitas empresas, à frente de outros tópicos como, por exemplo, redução de custos, desenvolvimento de lideranças e inovação. As empresas estão utilizando indicadores de satisfação e de fidelidade como base para sistemas de incentivos e de compensações de colaboradores, para previsões de crescimento e para formular estratégias de melhoria dos serviços. Não existe uma única forma de mensurar a fidelização. Alguns indicadores são mais apropriados para prever crescimento ou desempenho, enquanto que outros para diagnosticar problemas ocultos e implementar melhorias.

Pesquisadores tem identificado que o custo de obter novos clientes (custo de aquisição) é maior que o custo de manter os clientes atuais (FORNELL; WERNERFELT, 1987; LOVELOCK; WRIGHT, 1999; ZEITHAML et al., 1996 apud FERRAND et al., 2010; GRONROOS, 2009). Normalmente, conquistar um novo cliente custa até seis vezes mais do que a despesa de manter um cliente satisfeito (GRONROOS, 2009). Além disso, com o passar do tempo, quanto mais um cliente permanece com uma empresa, mais rentável ele se torna, já que ele usufrui cada vez mais dos serviços da organização, aprende o que esperar e como os processos funcionam, e haverão menos erros que precisam de correção. Esta é a relação positiva entre fidelidade e rentabilidade (MCLLROY; BARNETT, 2000; SODER-LUND, 2006 apud FERRAND et al., 2010; GRONROOS, 2009).

Gronroos (2009) reconhece que os serviços tem como base o relacionamento. Por consequência, o

desenvolvimento de um relacionamento com os clientes é parte central da fidelidade dos mesmos. Clientes fiéis geralmente são lucrativos, por isso a empresa deve investir esforços em gerenciar relacionamentos com os clientes.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que é importante reter os clientes atuais para manter ou aumentar a participação de mercado. Identificar prontamente os clientes possibilita a mensuração da retenção por período. Os autores complementam que, além de manter os clientes, muitas empresas medem a fidelidade dos mesmos através do percentual de crescimento dos negócios realizados com eles.

Muitos estudos diferentes apontam que a retenção dos consumidores é fundamental para o sucesso da organização (OLIVER, 1999; SODERLUND, 2006; ZEITHAML et al., 1996 apud FERRAND et al., 2010). Estudos referem-se à retenção através da lealdade do consumidor ou fidelização (GANESH; ARNOLD; REYNOLDS, 2000; ZINS, 2001 apud FERRAND et al., 2010) como a chave para o sucesso e para a lucratividade do negócio.

É importante para a empresa identificar, através de pesquisas, as intenções comportamentais dos clientes em relação a ela mesma, as quais são a de recomendar o serviço a outras pessoas e a intenção de recompra (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011). Os resultados positivos destas intenções indicam a alta probabilidade de os clientes opinarem favoravelmente sobre a empresa, recomendar os serviços da mesma, conservar a fidelidade, gastar mais com os serviços que presta e pagar preços mais altos. Os resultados negativos das intenções comportamentais podem refletir opiniões desfavoráveis sobre a empresa, a diminuição

do volume de negócios, a troca por outra empresa e queixas a organizações independentes.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) afirmam que existe uma importante relação direta entre satisfação, fidelidade do cliente e rentabilidade. A relação entre satisfação e fidelidade é forte principalmente quando os clientes estão muito satisfeitos. Também há uma forte relação direta entre insatisfação e infidelidade (deserção). Gronroos (2003) acrescenta que a empresa deve se preocupar em oferecer um pacote de serviços que faça os clientes *muito satisfeitos*. Apenas *satisfeitos* não seria o suficiente para mantê-los fiéis.

Para medir a fidelidade de clientes da academia Club Med Gym, Ferrand, Robinson e Valette-Florence (2010, p.96) inseriram em sua pesquisa a pergunta "*Você pretende renovar o seu plano nesta academia?*". Além desta questão, os pesquisadores incluíram a pergunta "*Há quanto tempo você é cliente desta academia?*" Para verificar se existia alguma relação positiva entre a lealdade comportamental prévia e a expressa futuramente. Eles chegaram a conclusão de que há uma relação positiva e direta entre o comportamento de compra anterior e o futuro. Além disso, os pesquisadores identificaram outros dois fatores que impactam positivamente na lealdade, que são a frequência semanal do cliente e alguns atributos do serviço da dimensão de relacionamento com o cliente considerados relevantes pelos membros da academia pesquisada. Os autores sugerem, portanto, que as academias desenvolvam relacionamentos interpessoais de longo prazo com seus clientes (amizade), mantenham um nível de qualidade apropriado para os atributos relevantes (que pode variar conforme a empresa), invistam no aumento da qualidade dos colaboradores através de treinamentos, assim como em equipamentos

e manutenção. Além disso, é importante promover uma boa imagem da empresa, cumprir as promessas, manter os clientes informados e um bom Quadro de modalidades (variedade de atividades).

Hart e Johnson (1999 apud GRONROOS, 2003) concluíram que entregar um bom serviço a um valor aceitável não basta para criar lealdade. Os clientes também precisam perceber que podem confiar na empresa de maneira geral, o tempo todo.

Amoroso (2014) considera a taxa de renovação de clientes de academias (quando o cliente adquire um novo plano dentro de um tempo determinado) um indicador da fidelização dos mesmos. Uma taxa de renovação baixa equivale a até 30%, uma intermediária de 30 a 60%, e uma alta acima de 60%. Esta análise pode ser realizada através de sistemas de gerenciamento de academias ou manualmente. Neste caso, é necessário verificar quantos planos venceram no período e quantos destes foram renovados.

Existe uma estratégia popular de mensuração do retorno do cliente, do crescimento da empresa ou de indicações denominada *Net Promoter Score* - NPS (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011). Este indicador é muito simples de calcular, basta usar apenas uma pergunta na pesquisa: qual é a probabilidade, de 1 a 10, de você recomendar esta empresa a um amigo ou colega? Após coletar as respostas, basta subtrair a proporção de “desertores” (que aplicam uma nota menor que 6) da proporção de “promotores” (que aplicam uma nota acima de 9). O NPS é bastante intuitivo, pois se os clientes gostam o suficiente da empresa para recomendá-la a outras pessoas de confiança, há um forte indício de que existe um vínculo mais forte do que uma simples satisfação. Entretanto, alguns pesquisadores questionam se a comunicação boca a

boca é realmente um indicador de crescimento melhor do que outros, como, por exemplo, “redução do número de clientes perdidos ou aumento do número de clientes existentes por meio de vendas cruzadas e fatia da compra por categoria” (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011, p.593). Para alguns setores, o NPS não será o melhor indicador, mas para aqueles em que o indicador pode ser utilizado, é importante ter em mente que ele não identifica os problemas da empresa nem informa meios para corrigí-los.

O marketing boca a boca também é utilizado como uma medida de fidelização (REICHHELD, 2003; SODERLUND, 2006 apud FERRAND et al., 2010). Somente clientes muito satisfeitos serão promotores não-remunerados da empresa (GRONROOS, 2003). Desta maneira, novos clientes são trazidos para a empresa a um custo de aquisição muito baixo, o que causa um efeito positivo nos lucros.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) afirmam que substituir uma marca de um serviço é mais caro e difícil que de um produto, fator que aumenta a propensão dos clientes a permanecerem fiéis ao serviço. Como exemplo de fatores que corroboram com esta afirmativa pode-se citar: a dificuldade de obter informações precisas dos substitutos, a falta de certeza do aumento da satisfação ao trocar de serviço, a possibilidade de haver uma taxa ao trocar de serviço e o fato de que o cultivo de uma relação de longo prazo com um fornecedor pode aumentar a satisfação geral em relação ao serviço, visto que o fornecedor terá cada vez mais informações do que o cliente gosta e prefere.

### 3.1.1.5 *Indicadores de desempenho apropriados e específicos para academias*

Os indicadores habitualmente considerados como específicos em academias são análogos em outros negócios, contudo ensejam uma operacionalização própria, destacando-se os seguintes: a) captação de clientes; b) renovação e rotação de contratos; c) indicador de novos negócios; d) indicação, agendamento e conversão; e) ocupação e capacidade de atendimento; f) indicadores comerciais estratégicos.

#### 3.1.1.5.1 Captação de clientes

O indicador de captação de clientes pode ser medido através do número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos clientes em um determinado período. Para captar novos clientes, as empresas precisam realizar investimentos em iniciativas de marketing. Desta forma, é possível analisar a quantidade de clientes que entrou em contato com a empresa através do montante investido (a eficácia do investimento), assim como é possível analisar a taxa de conversão (número de novos clientes efetivos dividido pelo número de visitas) antes e após os investimentos. Também é possível auferir o custo de captação por cliente (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para verificar o mercado potencial de uma academia, Amoroso (2014) leva em consideração dois tópicos: área de influência e público alvo (Quadro 27).

### Quadro 27 - Definição do mercado da empresa

<b>Área de influência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visibilidade e acesso (visualização, deslocamento e estacionamento);</li> <li>- Abrangência (considerar barreiras físicas);</li> <li>- População fixa e flutuante (localização, faixa etária, renda e quantificação);</li> <li>- Competidores.</li> </ul>
<b>Público Alvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faixa etária (20 a 59 anos = 70%);</li> <li>- Orçamento (mensalidade deve equivaler até 4% da renda média familiar);</li> <li>- Taxa de captação: primária (2,25% do total de habitantes na região ou 4,5% do público alvo definido) ou secundária (0,40% do total de habitantes ou 0,80% do público alvo definido).</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Amoroso (2014).

Sobre visibilidade e acesso, Amoroso (2014) comenta que são duas questões fundamentais e que o gestor precisa ensinar o público alvo a chegar até a empresa. O encontro de serviço, também chamado de "hora ou momento da verdade" começa no primeiro contato com a empresa. É o momento em que o cliente avalia o serviço e constrói a sua percepção sobre a qualidade (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

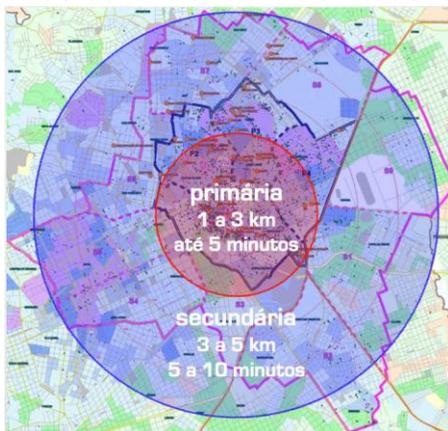
Quanto a definição do público alvo de uma academia, Amoroso (2014) afirma que o valor da mensalidade não deve ultrapassar 4% da renda média familiar, senão as vendas podem ser comprometidas. Isto significa que, se uma academia pretende trabalhar com um público alvo com renda de R\$3.000,00 mensais, o valor da mensalidade não pode ultrapassar R\$120,00. Esta informação é muito importante para definir a localização da empresa e os reajustes de preços (SEBRAE, 2016).

A abrangência da academia normalmente equivale às zonas primária e secundária, que são as

áreas onde os clientes potenciais moram ou trabalham. Amoroso (2014) comenta que 65% dos clientes está dentro da zona primária, onde deve ser o foco de investimento em marketing, e 35% está na secundária. A Figura 16 indica as duas zonas de influência de uma academia. Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) acreditam que o estudo do comportamento do consumidor, voltado para identificar a maneira como ele toma as decisões e dá os passos para a compra, é essencial para o sucesso da organização.

A zona primária corresponde a um raio de até 5 minutos de caminhada a partir da academia, ou de 1 a 3 km de carro, enquanto que a secundária corresponde a um raio de até 10 minutos de caminhada ou de 3 a 5 km de carro (AMOROSO, 2015). O Quadro 28 exemplifica como o gestor pode calcular o número de clientes potenciais considerando as zonas de influência primária e secundária.

Figura 16 - Zonas de influência de uma academia



Fonte: Amoroso (2014, p.8).

### Quadro 28 - Quantidade de clientes potenciais de uma academia

<b>ZONA PRIMÁRIA</b>		
50.000 habitantes total	2,25%	1.125 clientes potenciais
20.000 habitantes de 20-59 anos, com renda até 4%	4,50%	900 clientes potenciais
<b>ZONA SECUNDÁRIA</b>		
100.000 habitantes total	0,40%	400 clientes potenciais
40.000 habitantes de 20/59 anos, com renda até 4%	0,80%	320 clientes potenciais
<b>TOTAL</b>		
Primária + secundária	1,00% a 1,85%	1.120/1.525 clientes potenciais

Fonte: Adaptado de Amoroso (2015, p.16).

Após a definição do mercado potencial da academia, Amoroso (2014) sugere algumas estratégias de captação de clientes, conforme pode ser visualizado no Quadro 29.

### Quadro 29 - Estratégias de captação de clientes (Continua)

<b>Canais de Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ponto de venda;</li> <li>- Marketing Direto (postal, telemarketing e SMS);</li> <li>- Publicidade (rádio, televisão, revistas e jornais);</li> <li>- Digital (<i>website, blog, e-mail, facebook, twitter e google</i>).</li> </ul>
<b>Campanhas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Captação (resposta imediata, gera urgência. Tem como objetivo a venda imediata. Verificar a sazonalidade e lançar este tipo de campanha nos meses em que as pessoas mais querem comprar);</li> <li>- Institucional (resposta futura, estabelece contato com o público alvo. Tem como objetivo consolidar a marca. Serve para preparar as pessoas para os meses em que elas mais querem comprar).</li> </ul>

## Quadro 29 – Estratégias de captação de clientes (Conclusão)

<b>Promoções</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Antecipação ou adiamento (tem como objetivo evitar os vencimentos dos contratos nos períodos de baixo movimento);</li> <li>- Pontual (ocorre nos períodos de alto movimento com o objetivo de elevar o número de clientes);</li> <li>- Extensiva (tem como objetivo gerar receitas nos períodos de baixa).</li> </ul>
------------------	--

Fonte: Amoroso (2014).

O desenvolvimento dos canais de comunicação revela-se tão importante quanto a visibilidade e o acesso porque pode ser o primeiro contato do potencial cliente com a empresa (momento ou hora da verdade). Após identificar o público alvo e o comportamento dele, a empresa deve focar os investimentos em marketing nos canais de comunicação utilizados pelos potenciais clientes.

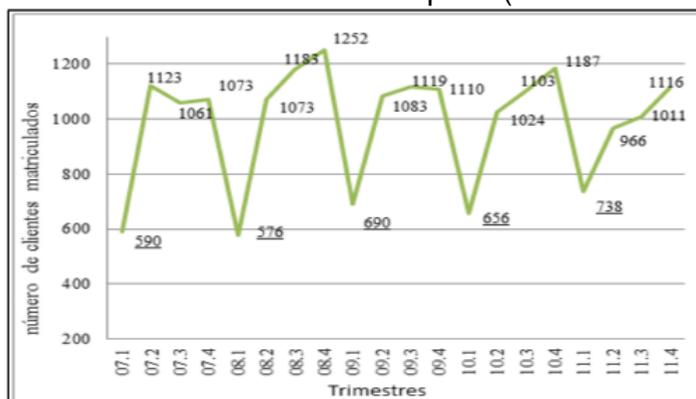
A definição da meta de captação de clientes em academias vai depender da época do ano (sazonalidade) e da meta anual de clientes que a empresa espera atender.

Para realizar as campanhas e as promoções, Amoroso (2014) comenta que as academias precisam levar em consideração a sazonalidade do volume de vendas e do número de clientes. A sazonalidade corresponde a oscilações de uma determinada variável que ocorre de forma repetida e com valores semelhantes em determinadas épocas do ano (ERBOLATO, 1986; MOREIRA; PASQUALE; DUBNER, 1996; SANDRONI, 2007; 2008; LACOMBE, 2009 apud CÁRDENAS; AMBONI; DIAS, 2014). Ela pode ser influenciada por fatores culturais, sociais e climáticos. Segundo Cárdenas, Amboni e Dias (2014), a sazonalidade de uma academia apresenta um comportamento padronizado e previsível ao longo dos anos, o que tende a tornar a

gestão deste fator menos complicada. Os pesquisadores investigaram a sazonalidade de uma academia localizada em Florianópolis para chegar a conclusão anterior. O Gráfico 1 demonstra os resultados encontrados.

Salienta-se que, além da sazonalidade dos meses do ano, uma academia apresenta mais dois tipos de sazonalidade: a das horas do dia a e dos dias da semana. Da mesma forma que a sazonalidade dos meses do ano, a sazonalidade destes outros dois fatores também é devido, principalmente, a questões sociais e culturais.

Gráfico 1 - Variação do número de clientes de uma academia de Florianópolis (média trimestral)



Fonte: Cárdenas; Amboni; Dias (2014, p.33).

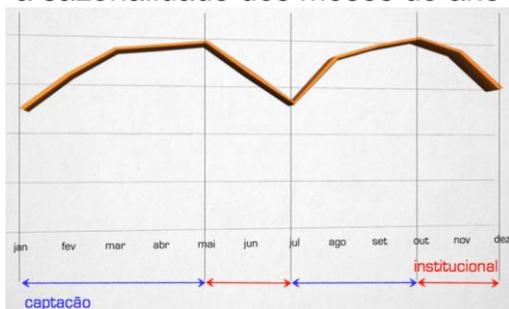
Sobre a questão da sazonalidade em academias, Amoroso (2014) sugere dois tipos de campanhas de marketing diferentes conforme a época do ano. Ambas podem ser visualizadas na Figura 17.

Segundo Amoroso (2014), a campanha de captação tem o objetivo de instigar resposta imediata do

público, gerando vendas rápidas. Vestergaard e Schroder (2004) chamam este tipo de campanha de "promocional" e comentam que as mídias geralmente são utilizadas de forma massiva nestes casos. Para que a campanha de captação gere resultados positivos, ela deve ser implantada quando o público tem interesse em comprar, o que geralmente ocorre entre os meses de março e maio, e entre os meses de agosto e novembro. Descontos agressivos em mensalidades ou taxas de adesão (25% a 50%), são exemplos deste tipo de campanha.

A campanha institucional tem por objetivo estabelecer um contato, um vínculo com o público alvo, a fim de consolidar a marca (AMOROSO, 2014). Vestergaard e Schroder (2004) afirmam que nas campanhas institucionais as empresas não anunciam mercadorias ou serviços, mas sim a marca. Segundo os autores, é uma campanha muito utilizada em datas comemorativas e geralmente tem apelo emocional. Para que a campanha institucional gere resultados positivos, ela deve ser implantada quando o público não tem interesse em comprar, o que geralmente ocorre entre os meses de junho e julho, e dezembro, janeiro e fevereiro.

Figura 17 - Tipos de campanhas de marketing conforme a sazonalidade dos meses do ano



Fonte: Amoroso (2014, p.12).

Amoroso (2014) sugere dois tipos de promoções que podem ser oferecidas nos períodos de captação de clientes: a de antecipação (ou adiamento) e a pontual. A primeira, tem por objetivo evitar o vencimento dos contratos nos períodos em que o clientes não estão dispostos a comprar, enquanto que a pontual é aquela que tem por objetivo elevar o número de clientes ativos. Estas, geralmente são curtas e muito atraentes. Nos períodos de campanhas institucionais, o gestor pode oferecer promoções extensivas que podem ser vinculadas a alguma característica que normalmente afastam as pessoas da academia nestes períodos, como, por exemplo, uma promoção durante o inverno que fornece desconto em novos contratos quando a temperatura estiver muito baixa.

### 3.1.1.5.2 Indicadores de renovação e rotação de contratos de academias

Amoroso (2014) afirma que os gestores de academias precisam acompanhar os indicadores de vencimento, renovação e rotação de contratos. O primeiro verifica quantos contratos vencem por período, o segundo, já citado anteriormente (taxa de fidelização), mede a compra de novos contratos por clientes atuais em um dado período, e o terceiro indica a quantidade de clientes desertores (contratos cancelados + não renovados). Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) comentam que a deserção é uma medida essencial de desempenho. Ela também pode compor sistemas de incentivo. Por isso, o gestor precisa estar ciente da taxa de deserção da empresa e dos motivos pelos quais ela ocorre.

Amoroso (2014) apresenta os valores médios mensais de mercado destes indicadores para que os

gestores possam avaliar as suas empresas, conforme é possível observar no Quadro 30.

Quadro 30 - Indicadores de vencimento, renovação e rotação de contratos, tendo como base o número de clientes ativos

<b>Indicador</b>	<b>Bom</b>	<b>Médio</b>	<b>Ruim</b>
Vencimento de contratos	Até 17,5%	Entre 17,5% e 27,5%	Acima de 27,5%
Renovação de contratos	Acima de 60%	Entre 60% e 30%	Abaixo de 30%
Rotação de clientes	Abaixo de 7,5%	Entre 7,5% e 12,5%	Acima de 12,5%

Fonte: Amoroso (2014).

O acompanhamento do indicador de vencimento de contratos facilita a definição da meta de vendas e de renovação da empresa. O acompanhamento da taxa de renovação permite verificar se os clientes estão se mantendo fiéis a empresa, além de indicar a satisfação dos mesmos e a qualidade do serviço entregue. Finalmente, o indicador de rotação de clientes mede o esforço que a empresa precisa realizar para crescer, ou seja, se a rotatividade for alta, o esforço dos colaboradores para que os clientes renovem seus contratos e investimento em marketing (interno e externo) precisa ser alto para compensar os clientes desertores. Para controlar a rotação de clientes, a academia precisa incentivar um relacionamento e manter contato com eles durante o ano todo.

Amoroso (2014) considera saudável que uma academia apresente a seguinte divisão percentual de contratos ativos: 5% mensais, 10% trimestrais, 25% semestrais e 60% anuais. De acordo com esta divisão, Amoroso (2015) afirma que o prazo médio de recebimento dos planos é de nove meses, e que se a

primeira parcela dos planos e as taxas forem pagas à vista, o total de vendas à vista será de 20%, resultando em 80% de valores a receber.

De acordo com os percentuais ótimos de divisão de contratos sugeridos por Amoroso (2014), é possível calcular uma taxa média mensal de vencimento de contratos. Se todos os contratos ativos fossem mensais, a empresa teria 100% dos planos vencendo a cada mês (100/1), se todos fossem trimestrais, 33% (100/3), se todos fossem semestrais, 16,5% (100/6), e se todos fossem anuais, 8,50% (100/12). Ao multiplicar a divisão ótima de contratos citada anteriormente pelo percentual de vencimento mensal apresentado (supondo que todos os contratos têm a mesma duração), e ao final somar os valores, encontra-se a porcentagem média de vencimento de contratos que, para esta situação, é de 17,5%, conforme exemplificado no Quadro 31.

Quadro 31 - Cálculo da taxa média mensal de vencimento de contratos

<b>Contratos</b>	<b>Divisão ótima de contratos ativos (1)</b>	<b>% de vencimento mensal se todos tivessem a mesma duração (2)</b>	<b>(1) x (2)</b>
Mensal	5%	100%	5%
Trimestral	10%	33%	3%
Semestral	25%	16,50%	4,13%
Anual	60%	8,50%	5,10
<b>Taxa mensal de vencimento de contratos (soma dos valores da terceira coluna) =</b>			<b>17,5%</b>

Fonte: Amoroso (2014).

Quanto mais longos os contratos ativos, menor será o percentual de vencimento mensal de contratos, maior será a projeção de receitas futuras e a extensão

do planejamento, assim como menor serão os efeitos da sazonalidade sobre a empresa.

Existe uma nova linha de pensamento sobre a composição dos contratos ou planos de pagamento de uma academia. Silva (2016), CEO da W12, empresa de inovações tecnológicas na área de gestão, afirmou que existe a tendência do fim dos planos anuais. Segundo Silva (2016), os planos anuais são bons para a academia, porém são ruins para os clientes que não estão dispostos a aderir a planos longos, com incidência de multa no caso de cancelamento, que forçam a permanência dos mesmos nas academias. É muito comum o pagamento dos planos longos através de cheque, forma de pagamento que não é muito utilizada pela geração atual. Além disso, um plano de longa duração exige um limite alto no cartão de crédito, o que dificulta esta forma de pagamento. Portanto, o plano mensal com pagamento recorrente no cartão de crédito é uma forte tendência para as academias.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) comentam que as empresas de serviços estão adotando cada vez mais indicadores de retenção de clientes. Isto se deve ao fato de que o valor monetário da retenção é utilizado para projetar receitas médias em um período futuro. Além disso, o indicador de rotação, que indica o número de deserções de clientes, pode ser compreendido como receita perdida e utilizado para acompanhar o desempenho da empresa.

### 3.1.1.5.3 Indicador de novos negócios

O gestor de uma academia deve planejar a quantidade de novos negócios que deseja gerar por mês. Entende-se por novos negócios a quantidade de contratos renovados por clientes atuais mais a

quantidade de contratos vendidos para novos clientes. O valor resultante desta soma deve estar de acordo com a meta mensal de vendas que o gestor definiu no planejamento anual da empresa (AMOROSO, 2014).

O Quadro 32 ilustra o exemplo de uma academia que possui 500 clientes ativos. Para manter o número de clientes estável, é necessário calcular quantos negócios precisam ser realizados até o final do mês. Considera-se que 17,5% dos contratos ativos vencem até o final do mês (total de 87 contratos), e destes, 60% são renovados (total de 52 contratos). A taxa de rotação indica quantos clientes cancelam ou não renovam os planos, neste caso considera-se que é de 7,5% (total de 38 desligamentos). Portanto, a quantidade de negócios que a academia precisa realizar para manter o número de 500 clientes ativos é de 90 (38 novas vendas + 52 renovações). Assim é possível estabelecer metas de vendas para a linha de frente.

Quadro 32 - Indicador de novos negócios

<b>Clientes Ativos</b>	500
<b>Contratos a vencer (taxa média de 17,5% x 500)</b>	87 contratos
<b>Contratos renovados (taxa ótima de 60% x 87)</b>	52 contratos
<b>Rotação (taxa ótima de 7,5% x 500)</b>	38 desligamentos (cancelados + não renovados)
<b>Quantidade de negócios necessários para manter 500 clientes ativos</b>	90 negócios (38 vendas + 52 renovações)

Fonte: Amoroso (2014).

Portanto, o indicador de novos negócios, em uma academia, está diretamente associado à sua capacidade de renovação de contratos e de firmar novos contratos,

sendo as taxas vinculadas derivadas da praxis real em academias.

### 3.1.1.5.4 Indicação, agendamento e conversão

A *taxa de conversão* em academias indica se a captação de novos clientes está sendo boa ou ruim e se a linha de frente está fazendo um bom trabalho. Este indicador mede a porcentagem de novos clientes que a empresa consegue captar tendo como base a quantidade de visitas que recebeu num determinado período (AMOROSO, 2014).

Quadro 33 - Valores médios de mercado para a taxa de conversão

<b>Indicador</b>	<b>Valor considerado bom</b>	<b>Valor considerado médio</b>	<b>Valor considerado ruim</b>
Conversão de clientes	Acima de 60%	Entre 30% e 60%	Abaixo de 30%

Fonte: Amoroso (2014).

Amoroso (2014) comenta que a academia precisa estimular a visitação de clientes potenciais para alcançar uma taxa de conversão acima de 60%. As estratégias de indicações e de agendamentos de aulas experimentais ajudam a manter um número de visitas alto na academia. Além disso, estas estratégias permitem que o investimento em marketing externo seja menor. O investimento em publicidade através do *Google* também tem sido uma boa estratégia para gerar visitas, assim como o investimento em um *website* com informações precisas, depoimentos de clientes, fotos e vídeos das modalidades oferecidas.

Quadro 34 - Valores médios de mercado para a taxa de visitas, tendo como base o número de clientes ativos

Indicador	Bom	Médio	Ruim
Visitas	Acima de 25%	Entre 15% e 25%	Abaixo de 15%

Fonte: Amoroso (2014).

O Quadro 34 aponta que um bom indicador de visitas de uma academia é igual a 25% dos clientes ativos ou mais.

### 3.1.1.5.5 Indicador de ocupação e de capacidade de atendimento

Amoroso (2014) sugere o cálculo da capacidade de atendimento e o acompanhamento do indicador de ocupação de uma academia. A capacidade de atendimento é a quantidade de clientes por metro quadrado que a academia consegue atender sem prejudicar o funcionamento. A questão da capacidade de atendimento em empresas de serviços é mais complexa que em empresas de manufatura porque aquelas não conseguem formar estoques (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011). Esta impossibilidade de compor estoques deve-se a perecibilidade e a simultaneidade dos serviços.

Totaro (2016), arquiteta especialista em academias, utiliza como base de cálculo da capacidade de atendimento de uma academia já existente a metragem dos ambientes onde os clientes fazem exercícios. Nas salas de musculação, em cada 4 m<sup>2</sup> cabe uma pessoa. Em salas de ginástica, uma pessoa ocupa entre 2 e 4 m<sup>2</sup>. Feita a conta de quantos clientes cabem ao mesmo tempo em cada espaço onde podem

praticar exercícios, a arquiteta multiplica o número resultante por 4 (para academias tradicionais) ou por 6 (para academias *low cost* ou localizadas no Rio de Janeiro). De acordo com a profissional, 4 ou 6 é o número de horas de pico das academias brasileiras. Em seguida, a arquiteta multiplica o valor encontrado por 2, pois a maioria dos clientes frequenta a academia nas terças e quintas-feiras ou segunda, quarta e sextas-feiras. O número resultante será a quantidade máxima de frequentadores da academia por mês. Para finalizar, Totaro faz um acréscimo de 10% para academias tradicionais ou 30% para *low costs*, que corresponde aos clientes que pagam a mensalidade mas não frequentam. Assim o gestor consegue verificar qual é o número máximo de clientes ativos que poderá ter ao mesmo tempo. Para academias novas, Totaro (2016) comenta que o cálculo é um pouco diferente. De acordo com a arquiteta, para que uma academia tradicional seja lucrativa, 60% da área deve ser utilizada para exercícios físicos. No caso de uma academia *low cost*, a porcentagem é de 70%. Após encontrar o valor desta área, deve-se dividir o mesmo por 4. O número resultante será a capacidade de atendimento por hora da academia.

O indicador de ocupação também pode ser utilizado para calcular a capacidade de atendimento de uma academia. Amoroso (2014) considera que uma academia está com uma capacidade ociosa quando o indicador de ocupação apresenta o valor de, aproximadamente, 0,8 clientes/m<sup>2</sup>, intermediária quando é igual a 1,25 clientes/m<sup>2</sup>, e alta quando resulta em, aproximadamente, 2,0 clientes/m<sup>2</sup>. No primeiro caso a academia ainda pode realizar muitas matrículas, no segundo, deve verificar as questões culturais e o dia-a-

dia da para decidir se poderá realizar novas matrículas, e, no último caso, a academia está lotada.

Totaro (2016) comenta que uma academia pode apresentar de 4 a 6 picos de atendimento por dia. Um dos fatores que formam os picos é a localização (bairro residencial ou comercial). Nos bairros residenciais, os picos provavelmente serão no início da manhã (entre 6:00 e 9:00) e no final da tarde (entre 17:00 e 22:00). Nos bairros comerciais poderá haver, além dos picos da manhã e da tarde/noite, o pico do meio-dia (entre 12:00 e 13:30). Outros picos de atendimento também poderão existir, mas vai depender das características das academias e do comportamento dos clientes.

Quadro 35 - Relação entre os indicadores de ocupação, rotação, conversão e visitantes

Ocupação (Clientes por m <sup>2</sup> )	Clientes (Base 1.000 m <sup>2</sup> )	Rotação (Base 10%)	Visitantes (Conversão 50%)
0,80	800	80	160
1,25	1.250	125	250
2,00	2.000	200	400

Fonte: adaptado de Amoroso (2012, p.20).

Segundo o Quadro 35, quando o indicador de ocupação aumenta (de 0,80 a 2,00 clientes/m<sup>2</sup>), a quantidade de clientes ativos também aumenta, assim como a quantidade de clientes que se desligam da academia (indicador de rotação = contratos cancelados + não renovados), o que exige que o número de visitantes também cresça para compensar a rotatividade.

### 3.1.1.5.6 Indicadores comerciais estratégicos

Tendo como base todos os indicadores operacionais acima, Amoroso (2014) sugere a criação de uma estratégia comercial mensal e diária, e posterior acompanhamento. O Quadro 36 exemplifica a estratégia comercial mensal, e o Quadro 37 a estratégia comercial diária.

Quadro 36 - Exemplo de estratégia comercial mensal

<b>N. clientes no final do mês</b>	525	<i>(Meta mensal conforme média anual)</i>
<b>N. clientes no início do mês</b>	500	<i>(Previsão)</i>
<b>Crescimento (N. clientes)</b>	25	<i>(Clientes final mês - clientes início mês)</i>
<b>Vencimentos</b>	88	<i>(Planos a vencer no mês)</i>
<b>Renovação</b>	50%	<i>(Média mensal)</i>
<b>Renovados</b>	44	<i>(Estimativa de vencimentos x renovação)</i>
<b>Não renovados</b>	44	<i>(Estimativa de vencimentos - renovados)</i>
<b>Cancelados</b>	6	<i>(Estimativa de 1,25%)</i>
<b>Novas vendas</b>	75	<i>Crescimento + não renovados + cancelados</i>
<b>Negócios</b>	119	<i>(Renovados + novas vendas)</i>

Fonte: Amoroso (2015, p.59).

A estratégia comercial mensal é definida conforme o número de clientes ativos que a academia espera ter em um determinado mês do ano. A sazonalidade deve ser levada em consideração. O Quadro 37 ilustra a estratégia comercial diária após identificada a estratégia comercial mensal.

Quadro 37 - Exemplo de estratégia comercial diária

<b>Dias vendas</b>	20	<i>(Dias úteis no mês)</i>
<b>Negócios</b>	5,95	<i>(Negócios mês / dias vendas - 119/20)</i>
<b>Renovados</b>	2,20	<i>(Renovados mês / dias vendas - 44/20)</i>
<b>Novas vendas</b>	3,75	<i>(Novas vendas mês / dias vendas - 50/20)</i>
<b>Conversão</b>	50%	<i>(Média mensal)</i>
<b>Visitas</b>	7,50	<i>(Novas vendas x conversão)</i>
<b>Indicações</b>	17,85	<i>3 indicações por negócio (3 x 5,95)</i>
<b>Contatos</b>	5,95	<i>33% êxito (17,85 x 33,33%)</i>
<b>Agendamentos</b>	1,95	<i>33% êxito (5,75 x 33,33%)</i>

Fonte: Amoroso (2015, p.60)

O exemplo de estratégia comercial diária, apresentado no Quadro 37, tem, como ponto gatilho para novas vendas, indicações realizadas por clientes da academia. Se cada cliente indica três amigos, a academia poderá entrar em contato com estas pessoas para oferecer algum benefício. Desta forma, é possível aumentar o número de visitas e conseqüentemente a quantidade de novos negócios realizados.

### 3.2 ATRIBUTOS DE SERVIÇOS E MODELOS DE ESCALAS DE AVALIAÇÃO

De acordo com Ferrand, Robinson e Valette-Florence (2010), atributos de serviço são as atividades, propriedades físicas, pessoas e elementos intangíveis, oferecidos por uma empresa, que criam um serviço e cuja função é percebida pelos consumidores. Os autores também definem o conceito como "os componentes oferecidos pela empresa que permitem a experiência do consumidor com o serviço" (FERRAND; ROBINSON; VALETTE-FLORENCE, 2010, p.90).

Kaplan e Norton (1997, p.78) afirmam que "os atributos dos produtos e serviços abrangem a

funcionalidade do produto/serviço, seu preço e qualidade". Os autores exemplificam o conceito através de uma empresa que consegue perceber mais de um segmento de clientes em um mesmo mercado, por exemplo, um segmento de clientes que quer um fornecedor confiável que ofereça preços baixos, e outro que quer um fornecedor diferenciado que ofereça produtos, características e serviços exclusivos.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) comentam que é muito comum os gerentes cometerem o equívoco de investir recursos na melhora de atributos de serviço que os clientes não consideram importantes, por falta de pesquisa. Por isso é importante mensurar a importância relativa das dimensões e dos atributos do serviço. As pesquisas de marketing devem ser utilizadas para verificar as prioridades dos clientes.

Burigo (2014), em sua pesquisa com o título "Formulação de estratégias em laboratórios de análises clínicas" substituiu o termo atributos do ambiente interno e externo por fatores facilitadores e/ou restritivos. A identificação destes fatores nas empresas pesquisadas é importante porque o objetivo deles é dar suporte aos tomadores de decisões gerenciais.

### **3.2.1 Desempenho em serviços**

De acordo com Menor e Roth (2008), desempenho em serviços é o resultado da capacidade interna de uma empresa de organizar os seus recursos e as suas rotinas com o objetivo de diminuir o número de falhas e de atingir os objetivos para os quais o serviço foi criado.

Cronin e Taylor (1992) referem-se ao desempenho em serviços como a satisfação do consumidor após a prestação do serviço. Para medir o

desempenho em serviços, os autores criaram uma escala denominada SERVPERF.

Para D'Avilla (2013) é possível medir o desempenho de uma operação de serviços através do valor para o mercado (GUNES; ASKIN, 2004; PIERCY, 2007; SAWHNEY; PIPER, 2002 apud D'AVILLA, 2013) e do desempenho organizacional (HAUSMAN et al., 2002; KAHN; MENTZER, 1998; O'LEARNY; KELLY, 2002; PAIVA et al., 2011, apud D'AVILLA, 2013). Na primeira forma é avaliado o que o cliente percebe de forma subjetiva através de mecanismos como a qualidade percebida, lealdade, satisfação do consumidor, valor de marca e também experiência com o serviço. Na segunda, considera-se a operação do serviço executado, a atividade em si, e as métricas equivalem a efetividade, eficiência e adaptabilidade.

Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) comentam sobre o desenvolvimento de um índice de desempenho em empresas de serviço. Segundo os autores, este índice é composto por um conjunto de padrões de desempenho em serviços considerados mais importantes pelos clientes. Para desenvolver um índice é necessário identificar um grupo de padrões definido pelo cliente, o qual a empresa utilizará para motivar comportamentos. Muitas empresas criam este índices através da compreensão das exigências que os clientes consideram mais importante, "vinculando-as a aspectos tangíveis e intangíveis na prestação do serviço, e recorrendo ao *feedback* destes índices para identificar e solucionar problemas" (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011, p. 346). Também é possível utilizar o *feedback* para definir sistemas de recompensa aos colaboradores.

### 3.2.2 Atributos de empresas de serviços

Um dos focos desta pesquisa é estudar atributos de serviços de academias de musculação e ginástica (serviços *fitness*). Estas empresas são classificadas como de serviços pois, segundo Riddle (apud KON, 2004, p. 29) são “atividades econômicas que proporcionam tempo, lugar e forma de utilidade que acarretam em uma mudança no recipiente”. Os serviços são produzidos por “a) produtor agindo para o recipiente; b) recipiente fornecendo parte do trabalho; e/ou c) recipiente e produtor criando o serviço em interação”. Gronroos (2009, p.46) define serviços da seguinte forma

Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.

O estudo dos atributos de serviços de empresas de serviços está dentro da área de marketing de serviços. Esta área, que faz parte do terceiro setor da economia, recebe atenção especial pelos pesquisadores porque apresenta características muito diferentes das empresas de manufatura. As características diferenciadoras dos serviços já citadas anteriormente, são: simultaneidade (o serviço é criado e consumido simultaneamente), perecibilidade (o serviço não pode ser estocado, se não consumido, está perdido para sempre), intangibilidade (o serviço é uma ideia, um conceito) e heterogeneidade (resultado da natureza intangível do

serviço e da participação do cliente no sistema de produção, faz com que o serviço se torne único) (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005; GRONROOS, 2009; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011).

Kon (2004) comenta que os serviços tem as seguintes características: materialidade (intangíveis e perecíveis), efemeridade (fugaz), interação consumidor-produtor (alto grau de contato), intensidade do trabalho (intensivo), localização (dispersa), eficiência (medidas subjetivas) e estocagem (não podem ser estocados). É importante salientar que as tecnologias da informação e das comunicações têm conduzido a novas formas de comercialização de serviços tornando necessário aprimorar a compreensão das características determinantes e conceitos.

O tema de atributos de empresas de serviços está conectado com as dimensões usadas para avaliar a qualidade em serviços. Ferrand, Robinson e Valette-Florence (2010) comentam que os fatores que levam os consumidores a escolher determinada empresa em detrimento de outra têm sido assunto para diversas pesquisas focadas em qualidade de serviço, satisfação e imagem.

Em função das características diferenciadoras dos serviços, Zeithaml, Bitner e Gremler (2011, p. 59) comentam sobre as semelhanças e as diferenças entre o *mix* de marketing tradicional e o *mix* expandido para serviços. *Mix* de marketing é definido como "os elementos controlados por uma organização e utilizados para atender ou comunicar-se com os clientes". O *mix* tradicional conta com quatro P's: produto, ponto (distribuição), promoção e preço. A ideia básica é que estas variáveis se relacionam o tempo todo e, até certo ponto, são dependentes. O *mix* expandido de serviços, devido às suas características de simultaneidade,

perecibilidade, intangibilidade e heterogeneidade, inclui, além dos quatro P's tradicionais, pessoas, evidência física e processo, conforme pode ser visualizado no Quadro 38.

Gronroos (2009) apresenta a diferença entre o marketing tradicional e o marketing de serviços através das perspectivas de troca e de relacionamento. O autor comenta que nos modelos tradicionais de troca, o marketing está preocupado com a distribuição de valor de um produto que foi pré-produzido em uma fábrica, longe dos olhos dos clientes, após realizadas as devidas pesquisas de mercado que indicam os produtos adequados para a produção. Os programas de marketing, neste caso, são desenvolvidos com foco nos resultados dos processos de produção, sendo o modelo dos quatro P's baseado nesta perspectiva. Por outro lado, na perspectiva de relacionamento, o valor para os clientes é criado na interação entre o fornecedor ou provedor do serviço, ou seja, na cooperação entre as partes. Os produtos são apenas facilitadores de valor, o foco não está neles. Neste caso, o marketing é responsável pela criação de valor em vez da distribuição de valor pronto aos clientes. Por isso o modelo dos sete P's é mais completo para o estudo dos serviços.

Chelladurai e Haywood-Farmer (1987) desenvolveram um estudo para definir e descrever as dimensões dos atributos de serviços fitness, identificar se há diferenças entre sexos e estado civil para saber se diferentes atributos influenciam na decisão de escolha da academia, e desenvolver uma escala para medir estas dimensões. A escala SAFS (*Scale of Attributes of Fitness Services*) apresenta 30 itens separados nas seguintes dimensões: serviços profissionais (qualificação dos colaboradores, quantidade de aulas oferecidas, etc.), serviços ao consumidor (valor da mensalidade, facilidade

de reserva de atividades, etc.), serviços periféricos (receptividade dos recepcionistas, disponibilidade de um sistema de mensagens, etc.), estrutura e equipamentos (horário de funcionamento, limpeza, acessibilidade, etc.) e serviços secundários (disponibilidade de bar e restaurante). A dimensão estrutura e equipamentos foi considerada a mais importante pelos respondentes.

Quadro 38 - O *mix* expandido do marketing de serviços

<b>Produto</b>	<b>Ponto</b>	<b>Promoção</b>	<b>Preço</b>
Características físicas do produto Nível de qualidade Acessórios Embalagem Garantias Linhas de produto Branding	Tipo de canal Exposição Intermediários Locais das lojas Transporte Armazenagem Gestão de canais	Combinado de promoções Pessoal de vendas Propaganda (tipos de mídia e de anúncio) Promoção de vendas Publicidade Estratégias para a Internet/web	Flexibilidade Nível de preço Termos Diferenciação Descontos Abatimentos
<b>Pessoas</b>	<b>Evidência Física</b>	<b>Processo</b>	
Funcionários (recrutamento, treinamento, motivação, recompensas, trabalho em equipe) Clientes (educação, treinamento)	Projeto das instalações Equipamentos Sinalização Vestuário dos funcionários Outros tangíveis (relatórios, cartões de visitas)	Fluxo de atividades (padronizado, customizado) Número de etapas (simples, complexas) Envolvimento do cliente	

Fonte: Adaptado de Zeithaml, Bitner e Gremler (2011, p. 60).

Parasuraman, Zeithaml, e Berry (1988) formularam uma escala para medir a qualidade percebida de serviço através da diferença de pontuação entre serviço esperado e serviço percebido (desconfirmação), conhecida como SERVQUAL, citada anteriormente no tópico 3.1.2.7 (Qualidade). Este foi um dos primeiros estudos a identificar diversos atributos de serviço e a dividi-los em cinco dimensões principais: tangíveis, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Esta escala é uma das mais importantes criadas na área de marketing de serviços, e é amplamente utilizada até hoje por diversas empresas de serviços diferentes. Em contrapartida, Cronin e Taylor (1992) criaram uma escala denominada SERVPERF para medir a qualidade do serviço através da percepção de desempenho, conforme citado anteriormente no tópico 3.1.2.7 (Qualidade). Esta escala exclui a percepção das expectativas. O pesquisador, através de um conjunto de atributos, que pode ser igual ao utilizado no SERVQUAL, mede somente a experiência dos clientes com o serviço, tornando a pesquisa mais fácil de gerenciar e os dados mais fáceis de analisar (GRONROOS, 2009).

Kim e Kim (1995, p. 211) consideraram a escala SERVQUAL inadequada para medir a qualidade de serviço em centros de esporte, pois "a dimensionalidade do constructo depende da indústria de serviço sob investigação". Por isso, desenvolveram um escala denominada QUESC para ser utilizada como um programa de melhoria de qualidade para empresas *fitness*. Esta escala permite que o cliente pondere as dimensões, que assumem importâncias diferentes, além de ser específica para empresas *fitness*. Ela pode ser utilizada para identificar o que os consumidores desejam, o nível de serviço esperado por eles e quais áreas da

empresa os gestores precisam dar atenção especial. Para desenvolver a escala, os pesquisadores realizaram um grupo focal composto por clientes do ramo *fitness* para identificar inicialmente alguns atributos e dimensões. Depois, desenvolveram um questionário que foi respondido por 271 clientes de academias variadas. O resultado final foi um instrumento de análise com doze dimensões: ambiente, atitude do funcionário, confiabilidade, disponibilidade de informações, Quadro de aulas, cuidado pessoal, preço, exclusividade, facilidade de uso, conveniência, estímulo e oportunidade social. Dentro destas dimensões, os atributos considerados mais importantes pelos clientes que participaram da pesquisa foram limpeza, segurança de artigos pessoais, qualificação para situações de emergência e preocupação com o fornecimento de educação para a segurança dos clientes.

Ferrand, Robinson e Valette-Florence (2010) realizaram uma revisão da literatura sobre dimensões e atributos de serviço para ambientes esportivos e encontraram as referências do Quadro 39.

Quadro 39 - Revisão da literatura realizada para identificar dimensões de atributos de serviço em empresas esportivas (Continua)

<b>Autores/pesquisadores</b>	<b>Dimensões do serviço para ambientes esportivos</b>
Crompton, McKay, and Fesenmaier (1991)	Responsividade, garantia, tangíveis e confiança.
Howat, Crilley, Absher, & Milne (1996)	Serviços principais, qualidade dos funcionários, estrutura e serviços secundários.
Lentell (2000)	Evidências físicas, funcionários e serviços secundários.

Quadro 39 - Revisão da literatura realizada para identificar dimensões de atributos de serviço em empresas esportivas (Conclusão)

Autores/pesquisadores	Dimensões do serviço para ambientes esportivos
Papadimitriou and Karteroliotis (2000)	Qualidade dos funcionários, atratividade da instalação e das operações, disponibilidade de aulas e outros serviços.

Fonte: Ferrand, Robinson e Valette-Florence (2010).

Apesar das dimensões encontradas em diversas pesquisas sobre atributos de serviço de empresas esportivas serem parecidas, Ferrand, Robinson e Valette-Florence (2010) afirmam que é difícil determinar quais são os atributos de serviço mais importantes. Não há consenso, na literatura, sobre quais atributos são importantes em um determinado contexto de serviço. Por isso, em uma pesquisa desenvolvida para uma academia específica da França, os autores precisaram, primeiramente, investigar com os clientes quais eram os atributos de serviço mais importantes para eles.

### 3.2.3 Atributos de serviço da academia Club Med Gym

Ferrand, Robinson e Valette-Florence (2010) propõem um modelo conceitual para verificar as relações entre atributos do serviço, associações de marca, satisfação do consumidor, comprometimento, preço da mensalidade e intenção de renovação em uma academia de ginástica.

A indústria do *fitness* passou por um leve declínio na França entre 2002 e 2005, de acordo com Ferrand, Robinson e Valette-Florence (2010). Por isso, a academia Club Med Gym contratou os pesquisadores

para fazer um estudo sobre lealdade comportamental e comportamento de renovação, já que ambos afetam o faturamento organizacional das academias (MCLLROY; BARNETT, 2000; OLIVER, 1999 apud FERRAND; ROBINSON; VALETTE-FLORENCE, 2010). O objetivo era compreender os fatores que contribuem para a renovação da mensalidade da academia. Os resultados encontrados mostraram que os serviços oferecidos pela empresa, a segurança e a imagem promovida do negócio impactam positivamente na satisfação. O relacionamento com os clientes, o comprometimento do consumidor e a frequência semanal dos clientes na academia apresentam um efeito positivo e direto na probabilidade de renovação. A percepção do preço tem uma influência negativa direta. Finalmente, a pesquisa mostrou que a satisfação apresenta um leve impacto na frequência do cliente. Estas conclusões criam um paradoxo para os empresários de academias que precisam encontrar um equilíbrio entre a necessidade de aumentar a frequência dos clientes, para impactar positivamente no índice de renovação, e a necessidade de entregar os atributos de serviço com níveis altos de qualidade, já que impactam na satisfação e também no índice de renovação.

A pesquisa passou por três etapas. Na primeira, entrevistas foram realizadas com 40 clientes da academia para desenvolver uma lista com os atributos de serviço que poderiam ser utilizados no instrumento de pesquisa. Feita a análise de conteúdo das entrevistas, 25 atributos de serviço foram selecionados. Posteriormente, foi construído um questionário piloto, e 120 clientes responderam o instrumento de pesquisa. O objetivo do questionário foi refinar os atributos que os clientes consideravam importantes para a empresa, para uso na pesquisa final. Análises estatísticas avançadas

reduziram ainda mais o número de atributos de serviço, que foram identificados conforme as dimensões e atributos do Quadro 40.

Quadro 40 - Dimensões e atributos de serviço da academia Club Med Gym

Dimensões	Atributos
Serviços (programas disponíveis e equipe que atende o cliente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conselho dos instrutores</li> <li>• Serviço/atendimento customizado</li> <li>• Qualificação dos instrutores</li> <li>• Avaliação pessoal e acompanhamento</li> <li>• Disponibilidade de pessoal</li> <li>• Qualidade das aulas oferecidas</li> </ul>
Relacionamento com o cliente (o compromisso com o cliente e a resposta contínua)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção das promessas</li> <li>• Acesso a informação</li> <li>• Capacidade de resposta dos funcionários</li> <li>• Qualidade x preço</li> <li>• Quadro de horários das aulas</li> </ul>
Receptividade (organização da empresa, receptividade e a facilidade de uso)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bondade e sorriso</li> <li>• Gentileza ao receber um cliente</li> <li>• Atmosfera agradável</li> </ul>
Segurança (equipamentos e segurança)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamentos modernos</li> <li>• Qualidade dos equipamentos</li> <li>• Segurança</li> <li>• Facilidade de acesso a empresa</li> </ul>
Conforto (conforto da empresa e limpeza)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpeza</li> <li>• Conforto</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Ferrand, Robinson e Valette-Florence (2010, p.97).

Definidas as dimensões e os atributos de serviço mais relevantes para a academia Club Med Gym, os pesquisadores concluíram o questionário final e

aplicaram entre os clientes, obtendo 59% de respostas válidas (em um universo de 450 pessoas).

Ferrand, Robinson e Valette-Florence (2010, p.99) chegaram às seguintes conclusões sobre a pesquisa:

- a) A satisfação geral dos clientes não tem, necessariamente, efeito direto na probabilidade de renovação, sendo específica ao contexto. Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) afirmam que a satisfação é influenciada pelo preço, além da qualidade do serviço e do produto;
- b) A satisfação geral tem um efeito positivo sobre a frequência dos clientes, o que também tem um efeito positivo na probabilidade de renovação da mensalidade;
- c) A dimensão de relacionamento com os clientes, considerada muito importante pelos respondentes, tem um efeito positivo na probabilidade de renovação, e em menor intensidade, a dimensão segurança, enquanto que os atributos de serviço das outras dimensões apenas aumentam a satisfação geral, mas isso não ocorre na mesma proporção para todos;
- d) Quanto mais longo o tempo em que o cliente é membro da academia, mais provável que ele renove a mensalidade;
- e) Quanto mais os clientes percebem o preço como caro, a probabilidade de que eles renovem o plano é menor.

É importante ressaltar que, conforme analisado pelos pesquisadores, os atributos que impactam na satisfação dos clientes são dependentes do contexto e

dos consumidores, portanto é difícil identificar tendências através da análise de diversas pesquisas. Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) comentam que é importante reconhecer as diferenças culturais, principalmente entre países diferentes, porque elas impactam nas maneiras com que os clientes avaliam e utilizam os serviços. Para finalizar, Ferrand, Robinson e Valette-Florence (2010) concluem que, apesar da pesquisa apresentar resultados satisfatórios, o relacionamento das variáveis estudadas não é muito forte, o que sugere que podem haver outras variáveis que impactam na probabilidade de renovação, sugerindo nova pesquisa. As variáveis não estudadas que podem gerar algum impacto são a diversidade dos consumidores, em termos de expectativas e motivações, proximidade do trabalho e de casa, a quantidade de planos de pagamento diferentes e o estágio da vida dos consumidores.

### **3.2.4 Proposta de Costa (2012)**

Costa (2012) desenvolveu uma pesquisa com o objetivo de propor uma escala para avaliar a qualidade de academias de ginástica. A pesquisa também teve por objetivo identificar variáveis para a avaliação de academias, verificar a dimensionalidade das variáveis identificadas e validar a escala proposta. Como recursos para a criação da escala, o pesquisador realizou entrevistas em profundidade com análise de conteúdo para levantar os principais atributos de academias ligados aos valores pessoais de 18 clientes, a fim de compreender o motivo pelo qual escolheram uma academia em detrimento de outras. As entrevistas foram analisadas através de uma técnica denominada *laddering* (REYNOLDS; GUTMAN, 1988 apud COSTA, 2012) que analisa as relações entre atributos,

consequências e valores pessoais de clientes que podem estar relacionados com a escolha. Esta técnica permite a construção de um mapa hierárquico de valores como representação dos dados coletados. O pesquisador, então, definiu os atributos das academias em função do número de repetições encontradas nas falas dos entrevistados. As dimensões foram criadas a partir da definição dos atributos. O pesquisador também realizou uma revisão bibliográfica para identificar escalas consolidadas de avaliação da qualidade do serviço de academias, e selecionou três desenvolvidas especificamente para a indústria fitness: SAFS, de Chelladurai, Scott e Haywood-Farmer (1987); QUESC, de Kim e Kim (1995) e SQAS, de Lam, Zhang e Jensen (2005) (COSTA, 2012; PEREIRA FILHO; CAMPOS; DANTAS, 2013). Costa (2012) analisou estas escalas com o objetivo de compor as variáveis das dimensões encontradas nas entrevistas realizadas na etapa qualitativa de sua pesquisa. Ao finalizar esta análise, o autor compôs o instrumento de pesquisa da sua escala. Após a aplicação do questionário, o pesquisador validou 397 unidades. Para validar a sua escala, Costa (2012) aplicou análises estatísticas avançadas, como, por exemplo, análise fatorial exploratória (AFE) e análise fatorial confirmatória (AFC), além de utilizar os softwares *Statistical Package for the Social Science* (SPSS 17.0), Amos 5.0 e Microsoft Excel 2007. O resultado final foi a composição da escala, representada por seis dimensões e vinte e uma variáveis, conforme o Quadro 41.

Quadro 41 - Escala de Costa (2012) para avaliar a qualidade de academias de ginástica - modelo final (Continua)

Dimensão	Variável
Limpeza e manutenção	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A limpeza do ambiente de treino é adequada;</li> <li>2. Os vestiários são limpos;</li> <li>3. Os equipamentos estão sempre limpos;</li> <li>4. A manutenção do vestiário, quanto à reposição de materiais de higiene, é adequada.</li> </ol>
Professor	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Os professores da academia possuem competências necessárias e prestam serviços consistentes;</li> <li>6. Sente-se motivado pelos professores;</li> <li>7. Os professores da academia o conhecem bem e têm interesse pelo seu progresso;</li> <li>8. Os professores da academia são pacientes e sensíveis às queixas, demonstrando atenção suficiente e disponibilidade em ajudar;</li> <li>9. Os professores da academia são agradáveis e cordiais, mantendo boa interação com os alunos.</li> </ol>
Recepcionista	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. A academia possui recepcionistas que prestam informações eficientes sobre as aulas e programas;</li> <li>11. Os recepcionistas da academia são cordiais e atenciosos;</li> <li>12. Os recepcionistas da academia possuem boa apresentação e asseio;</li> <li>13. Os recepcionistas da academia atendem prontamente às reclamações e problemas.</li> </ol>
Equipamento e estrutura	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. A variedade de equipamentos atende às suas expectativas;</li> <li>15. Os equipamentos são aparentemente modernos;</li> <li>16. As instalações (salas e infraestrutura) são modernas.</li> </ol>

Quadro 41 - Escala de Costa (2012) para avaliar a qualidade de academias de ginástica - modelo final (Conclusão)

Dimensão	Variável
Interação social	17. Tenho oportunidade de estabelecer novos e bons contatos na academia; 18. A interação entre os alunos é boa; 19. Sente-se parte de um grupo, quando está junto com as pessoas que frequentam a academia.
Reserva de vagas	20. Existe facilidade de reserva de vaga em programas/aulas; 21. As reservas de vaga em programas/aulas são feitas de forma justa.

Fonte: Costa (2012, p. 97).

A aplicação da escala de avaliação da qualidade de academias de Costa (2012) se dá através da utilização de uma escala de concordância de cinco pontos para cada variável.

No próximo tópico será apresentada mais uma escala para mensurar a qualidade do serviço de academias desenvolvida no Brasil.

### 3.2.5 Proposta de Pereira Filho, Campos e Dantas (2013)

Pereira Filho, Campos e Dantas (2013) realizaram uma pesquisa mais elaborada que Costa (2012) com o objetivo de propor uma escala para mensurar a qualidade dos serviços ofertados por academias. Além deste objetivo, a pesquisa também apresentou outros: avaliar a dimensionalidade do constructo qualidade do serviço e apontar, com base na matriz importância-desempenho, as dimensões que os gestores precisam

focar sua atenção, com o propósito de aperfeiçoar as estratégias de qualidade.

Após a análise de 23 estudos empíricos, nacionais e internacionais, entre eles a escala SAFS, proposta por Chelladurai, Scott e Haywood-Farmer (1987), a QUESC, desenvolvida por Kim e Kim (1995), a SQAS, desenvolvida por Lam, Zhang e Jensen (2005) (COSTA, 2012; PEREIRA FILHO; CAMPOS; DANTAS, 2013), assim como a escala de Papadimitriou e Karteroliotis (2000) (FERRAND; ROBINSON; VALETTE-FLORENCE, 2010; PEREIRA FILHO; CAMPOS; DANTAS, 2013), Pereira Filho, Campos e Dantas (2013) coletaram 643 atributos de serviço de academias de ginástica. Destes, selecionaram 31, com base nos critérios de completude, justaposição, aglutinação e especificidade.

Para alcançar os objetivos propostos na pesquisa, Pereira Filho, Campos e Dantas (2013) desenvolveram um instrumento de coleta de dados dividido em três módulos. O primeiro deles contemplou aspectos sociodemográficos e motivacionais dos respondentes. O segundo, foi planejado para verificar o nível de expectativa dos respondentes sobre os 31 atributos selecionados, enquanto que o terceiro foi planejado para o respondente apontar a sua percepção sobre o desempenho do serviço oferecido na academia que frequenta (desconfirmação). Nos últimos dois módulos, foi utilizada a escala Likert de 11 pontos, variando de zero (não importante/péssimo desempenho) a dez (muito importante/excelente desempenho).

Dos 1.000 questionários aplicados, 986 foram considerados válidos. A pesquisa apresentou um erro de 6% e um nível de confiança de 95%. Tratamentos estatísticos foram desenvolvidos para avaliar a dimensionalidade do constructo qualidade do serviço e

testes foram realizados para verificar a sua confiabilidade, que foi positiva. A escala desenvolvida foi nomeada QSAG (escala para mensurar a qualidade dos serviços ofertados por academias de ginástica).

A partir da análise fatorial, Pereira Filho, Campos e Dantas (2013) agruparam as 31 variáveis em seis fatores, conforme Quadro 42. Nove itens foram incluídos na dimensão 1, denominada estrutura física e conveniência. Seis foram incluídos na dimensão 2, nomeada instrutores e programas de treinamento. Sete foram agrupados na dimensão 3, intitulada conforto e equipamentos. Seis foram incluídos na dimensão 4, denominada preço, reclamações e emergência. Dois foram carregados na dimensão 5, nomeada funcionários administrativos e aparência. Apenas um item foi separado na dimensão 6, intitulada localização.

Quadro 42 - Dimensões e atributos da escala QSAG  
(Continua)

Dimensões	Atributos da escala
Estrutura física e conveniência	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estacionamento</li> <li>2. Vestiários e Banheiros</li> <li>3. Segurança</li> <li>4. Serviços Acessórios</li> <li>5. Acesso</li> <li>6. Variedade das Modalidades</li> <li>7. Horários das Modalidades</li> <li>8. Avaliações</li> <li>9. Tamanho e Arquitetura dos Ambientes</li> </ol>
Instrutores e programas de treinamento	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Atendimento dos Instrutores</li> <li>11. Interesse</li> <li>12. Instruções</li> <li>13. Qualificação</li> <li>14. Programa de Treinamento</li> <li>15. Quantitativo de Funcionários</li> </ol>

Quadro 42 – Dimensões e atributos da escala QSAG  
(Conclusão)

<b>Dimensões</b>	<b>Atributos da escala</b>
Conforto e equipamentos	16. Iluminação 17. Ventilação 18. Limpeza 19. Música 20. Variedade e Modernidade dos Equipamentos 21. Quantidade de Equipamentos 22. Arranjo físico
Preço, reclamações e emergência	23. Preço 24. Marca 25. Reclamações 26. Emergência 27. Conservação 28. Convênios, Ações de Fidelização e Planos
Funcionários administrativos e aparência	29. Atendimento dos Funcionários Administrativos 30. Aparência
Localização	31. Localização

Fonte: Adaptado de Pereira Filho, Campos e Dantas (2013, p.185).

Através do Quadro 43 será possível compreender o significado de cada atributo organizacional utilizado na escala QSAG.

Quadro 43 - Definição dos atributos que fazem parte da escala QSAG (Continua)

<b>Atributos</b>	<b>Definição</b>
Conservação	Estado de conservação dos espaços físicos, mobílias e equipamentos da academia.
Tamanho e arquitetura dos ambientes	Espaços e outros elementos arquitetônicos dos ambientes da academia (recepção, salas, vestiários, banheiros, entre outros).
Estacionamento	Disponibilidade e segurança do estacionamento.

Quadro 43 - Definição dos atributos que fazem parte da escala QSAG (Continua)

<b>Atributos</b>	<b>Atributos</b>
Vestiários e banheiros	Quantidade de vestiários e banheiros disponíveis na academia.
Variedade e Modernidade dos Equipamentos	Diversidade e modernidade de máquinas de musculação, aparelhos para treinamento aeróbico, pesos livres e demais acessórios.
Quantidade de Equipamentos	Quantidade de máquinas de musculação, aparelhos para treinamento aeróbico, pesos livres e demais acessórios.
Arranjo físico	Disposição das mobílias e equipamentos nos ambientes da academia.
Horários das modalidades	Horários e tempo de duração das atividades oferecidas (musculação, ginástica, spinning, artes marciais, atividades aquáticas, entre outras).
Variedade das modalidades	Variedade de atividades oferecidas (musculação, ginástica, spinning, artes marciais, atividades aquáticas, entre outras).
Serviços acessórios	Serviços acessórios ofertados na academia, tais como lanchonete, loja de artigos esportivos, orientação nutricional, personal trainer, entre outros.
Avaliações	Avaliação física ofertada pela academia.
Localização	Localização da academia.
Limpeza	Limpeza e higienização dos ambientes e equipamentos da academia.
Ventilação	Conforto térmico nos ambientes da academia (salas, vestiários, banheiros, entre outros).
Iluminação	Iluminação dos ambientes da academia (salas, vestiários, banheiros entre outros).
Música	Agradabilidade da música ambiente e adequação do volume.
Acesso	Facilidade de acesso à academia, desde o estacionamento até seus espaços internos, maquinários e mobílias (bebedouros, televisores, entre outros).
Segurança	Condições de segurança aos clientes (presença de vigilantes, circuito interno de TV, entre outros).

Quadro 43 - Definição dos atributos que fazem parte da escala QSAG (Continua)

Atributos	Definição
Programa de treinamento	Prescrição de exercícios físicos pelo instrutor de acordo com os objetivos do cliente.
Atendimento dos instrutores	Atendimento dos instrutores da academia (cortesia, presteza, atenção e simpatia).
Qualificação	Conhecimento técnico e prática profissional dos instrutores para executar suas atividades e entender as necessidades, limitações e potencialidades dos clientes.
Instruções	Clareza das informações ofertadas pelos instrutores aos clientes (instruções de como usar os equipamentos, a forma correta de executar o exercício, entre outras).
Marca	Imagem e reputação da academia no mercado.
Preço	Valor pago pelo cliente referente aos serviços prestados pela academia (custo x benefício).
Interesse	O interesse dos instrutores no progresso dos clientes, aconselhando-os em relação aos programas de treino e uso de equipamentos, além de fornecer informações sobre o seu desenvolvimento.
Quantitativo de funcionários	Quantidade de instrutores, recepcionistas e pessoal de apoio para atender a demanda.
Atendimento dos funcionários administrativos	Atendimento dos recepcionistas e pessoal de apoio da academia (cortesia, presteza, atenção e simpatia).
Reclamações	Forma como os funcionários recebem, registram, tratam e dão resposta às reclamações apresentadas pelos clientes.
Aparência	Aparência dos funcionários (limpa, arrumada e profissional).
Emergência	Capacidade da equipe em lidar com situações de emergência (procedimentos de primeiros socorros em casos de machucados, cortes, fraturas, quedas, desmaios, infartos, entre outros).

### Quadro 43 - Definição dos atributos que fazem parte da escala QSAG (Conclusão)

Atributos	Definição
Convênios, ações de fidelização e planos	Convênios firmados, programas/ações de fidelização e planos ofertados pela academia.

Fonte: Adaptado de Pereira Filho, Campos e Dantas (2013, p.181).

O próximo tópico abordará a classificação dos serviços, principalmente das academias. Salienta-se que é possível comparar duas empresas que oferecem serviços diferentes, porém com características essenciais muito parecidas.

### 3.3 CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS

Através da classificação dos serviços, alguns conceitos gerais da administração podem ser aplicados em organizações que oferecem serviços diferentes. Pode-se citar o exemplo dos hospitais. Estas empresas podem aprender e melhorar o serviço de hospedagem de pacientes através da análise do processo de hospedagem dos hotéis (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Schmenner (1986) propôs a matriz de processos de serviços que facilitou o entendimento de que problemas gerenciais podem ser similares em diferentes empresas de serviços. Enquanto a administração de empresas de manufatura aproveita os benefícios de várias sociedades profissionais (administração de materiais, engenharias, controle de qualidade, entre outros) cujos princípios de gerenciamento se aplicam em diferentes tipos de empresas de manufaturas, a administração de empresas de serviços não aproveita tal cooperação. Esta confusão pode ser verificada ao focar

os aspectos chave das empresas de serviço, os quais afetam significativamente a característica do processo de entrega do mesmo. Existem dois elementos dos serviços que precisam ser analisados a fim de comparar duas empresas: grau de intensidade de mão de obra e grau de interação e personalização.

O grau de interação e personalização, segundo Schmenner (1986), combina dois conceitos: o grau em que o consumidor interage com o processo do serviço (o quanto pode interferir no processo, solicitar algum serviço adicional e excluir aspectos do serviço) e o grau em que o serviço é customizado para o consumidor (o quanto o serviço pode satisfazer o cliente conforme suas preferências, através da adaptação e da modificação do processo). Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 44) conceituam este elemento como "a capacidade do cliente de interferir pessoalmente na natureza do serviço que está sendo preparado". Quando a interação e a customização é alta, o grau é alto. Quando um é alto e o outro é baixo, o grau é médio. Um serviço com alto grau de customização terá o objetivo de satisfazer todas as preferências do indivíduo.

O outro elemento de extrema importância para a classificação dos serviços é o grau de intensidade de mão de obra que, de acordo com Schmenner (1986), significa a proporção do custo do trabalho (mão de obra) sobre o custo da planta e equipamentos da empresa (custo do capital). Um serviço com alto grau de intensidade de mão de obra apresenta baixo custo de planta e equipamentos e alto custo de mão de obra como, por exemplo, médicos, advogados, contadores, entre outros. Um serviço com baixo grau de intensidade de mão de obra apresenta altos investimentos em capital e baixo custo de mão de obra como, por exemplo, hospitais, empresas aéreas, hotéis, entre outros.

Segundo Schmenner (1986), nem todos os serviços podem ser classificados como tendo "alto" ou "baixo" grau em termos de customização e interação com os consumidores. Por isso a matriz de processos de serviços foi desenvolvida, com o objetivo de categorizar diversos serviços em graus diferentes. Como mostra a Figura 18, os serviços que apresentam padronização de processos, com alto investimento de capital, são as indústrias de serviços, tendo como exemplos hotéis, companhias aéreas, entre outros. Ao aumentar o grau de interação e customização com o cliente, mantendo um alto investimento em capital, surgem as lojas de serviços, que apresentam customização na produção como, por exemplo, hospitais, oficinas de reparos de carros, e restaurantes. Serviços de massa apresentam um baixo investimento em capital e pouca interação e customização. Muitos serviços tradicionais são de massa como, por exemplo, varejistas, vendas em atacado, escolas, lavanderias, entre outros. Os serviços profissionais são aqueles que apresentam um alto grau de customização e interação e um baixo investimento em capital, onde podemos encontrar os médicos, advogados, contadores, arquitetos, entre outros.

Também é possível classificar as academias utilizando como base para a análise as três estratégias competitivas genéricas de Porter (1986) que são:

- a) Liderança de custos (a empresa busca eficiência produtiva, ampliação da produção, redução de gastos em todas as áreas funcionais e um preço baixo e atrativo);
- b) Diferenciação (a empresa foca no investimento em imagem, assistência técnica, relacionamento com o cliente, gestão de pessoas, qualidade, entre outros fatores, com

- o objetivo de criar um diferencial para o cliente, ser única);
- c) Enfoque (quando a empresa foca em um segmento restrito de consumidores, não atendido por outras empresas, e através do enfoque da diferenciação ou da liderança de custos a empresa se torna especialista).

Figura 18 - A matriz de processos de serviços  
Grau de Interação e Personalização

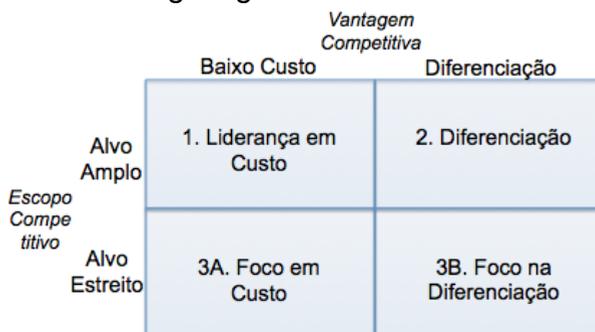
		Baixo	Alto
		Grau de Intensidade de Mão-de-Obra	Baixo
Alto	<p><b>Serviços de massa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varejistas</li> <li>• Atacadistas</li> <li>• Escolas</li> <li>• Traços de varejo dos bancos comerciais</li> </ul>		<p><b>Serviços profissionais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Médicos</li> <li>• Advogados</li> <li>• Contadores</li> <li>• Arquitetos</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Schmenner (1986, p.25).

Porter (1986) afirma que uma empresa pode apresentar apenas duas vantagens competitivas: liderança de custos ou diferenciação. Estas duas vantagens podem ser combinadas com o escopo competitivo, através do foco em um segmento de mercado amplo ou estreito (Figura 19). Estas combinações resultam nas três estratégias apresentadas no Quadro 44. Se a empresa tenta atender a um escopo estreito e amplo e à vantagem de custo e diferenciação ao mesmo tempo, ela pode se tornar medíocre estrategicamente, perdendo vantagem competitiva.

Contudo, ao definir a vantagem competitiva que se deseja alcançar, deve-se evitar uma visão míope, pois baixo custo sem qualidade ou forte diferenciação com alto custo não se sustentam.

Figura 19 - Estratégias genéricas de Porter



Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000, p.108).

Conforme citado anteriormente, as combinações da Figura 19 resultam nas três estratégias do Quadro 44.

Quadro 44 - Classificação das academias segundo as estratégias competitivas genéricas de Porter

Estratégia competitiva genérica de Porter	Classificação da academia
Liderança de custos	Academia <i>low cost</i> (ou de baixo custo)
Diferenciação	Academia tradicional
Enfoque	Academia de nicho (para mulheres, de treinamento funcional, para idosos, etc.)

Fonte: Produção da própria autora, segundo a teoria de Porter (1986).

Segundo Kim e Mauborgne (2005), as academias tradicionais oferecem variedade de opções

de exercícios e esportes para homens e mulheres (desde crianças a adultos) e geralmente estão localizadas em áreas urbanas de alta renda. Possuem instalações modernas, médias ou grandes (entre 500 e 3.000 metros quadrados), com área para musculação, ginástica, alimentação, vestiários, chuveiros, saunas, quadra poliesportiva, piscina, e posicionam-se como clubes sociais. Os usuários permanecem na academia, em média, de 1 a 2 horas. O custo por cliente é de US\$100,00 por mês, em média, e o investimento inicial para a montagem de uma academia tradicional varia a partir de US\$500.000,00 até US\$1.000.000,00, conforme a localização. Em uma reportagem da Globonews (2014) sobre o mercado brasileiro de academias, constatou-se que existem academias tradicionais brasileiras que receberam investimento de até R\$40.000.000. Este tipo de empresa geralmente está localizado no quadrante lojas de serviços da matriz de processos de serviços (grau de interação e personalização alto; grau de intensidade de mão de obra alto).

Conforme Amoroso (2014), as academias *low cost* ou de baixo custo oferecem pouca variedade de exercícios, geralmente apenas musculação, para um público adulto composto por homens e mulheres. Estão localizadas em áreas de alta densidade demográfica e apresentam uma área física grande, acima de 1.000 metros quadrados. Oferecem uma grande variedade de equipamentos de musculação e cardiorrespiratórios de alta qualidade, ambiente moderno e limpo, horário de funcionamento estendido, poucos instrutores para orientação e focam no autosserviço. Os usuários permanecem na academia, em média, de 1 a 1,5 horas. O valor médio de investimento deste tipo de empresa é de R\$4.000.000,00 (GLOBONEWS, 2014). A definição de academias *low cost*, segundo Algar (2011), abrange

cinco características: apresentam um preço, no mínimo, 50% inferior ao preço médio do país; apresentam escopo para operar 24 horas por dia; investimento alto em tecnologia e em recursos da internet; são capazes de operar a empresa com apenas uma pessoa; e oferecem apenas serviço de musculação (podem oferecer aulas coletivas virtuais). As academias de baixo custo geralmente estão localizadas no quadrante indústria de serviços da matriz de processos de serviços (grau de interação e personalização baixo; grau de intensidade de mão de obra baixo).

Kim e Mauborgne (2005) comentam sobre a academia Curves, considerada de nicho, criada exclusivamente para o público feminino. Este é um caso de sucesso de uma empresa que estudou o público feminino e os motivos pelos quais as mulheres evitavam as academias tradicionais. O resultado foi uma franquia de sucesso, disseminada pela América. Esta academia em especial oferece poucos equipamentos, geralmente 10 máquinas dispostas em círculos (contrariando os outros dois tipo de academias onde as máquinas estão dispostas em fileiras) para deixar o ambiente mais agradável e estimular o contato entre as clientes. Oferece aparelhos hidráulicos (sem necessidade de ajustes, seguros e simples) que não parecem ameaçadores. As usuárias completam o circuito em 30 minutos. O custo por cliente é baixo, cerca de US\$30,00 por mês, e o investimento para abrir uma academia Curves é de US\$20.000,00 a US\$30.000,00 (sem incluir a taxa da franquia que é de US\$20.000,00). Os custos variáveis são baixos devido a pouca necessidade de pessoal e de manutenção. O aluguel também é baixo, pois a área física necessária é pequena (140 metros quadrados) e localizam-se em áreas urbanas menos valorizadas. Neste caso, a Curves apresenta uma

estratégia de enfoque com liderança de custos. As academias de nicho podem estar localizadas no quadrante serviços profissionais da matriz de processos de serviços (grau de interação e personalização médio/alto; grau de intensidade de mão de obra médio/alto).

Os desafios de gestão para as empresas de serviços, segundo Schmenner (1986), variam conforme o quadrante em que estão localizadas. Por exemplo, quando a empresa apresenta alto investimento em capital (grau de intensidade de mão de obra baixo), as decisões de planta e de equipamentos são muito importantes. Além disso, o monitoramento e a implementação de vantagens tecnológicas são críticas. Geralmente, nestes casos, a capacidade não pode ser aumentada facilmente então a demanda precisa ser gerenciada para suavizar e promover diferentes horários de pico. A inflexibilidade da capacidade sugere que o agendamento da prestação de serviços é mais importante para estas que para os outros tipos de empresas de serviços. Quando a empresa apresenta grau de intensidade de mão de obra elevado, manter, controlar e treinar a equipe de trabalho se torna essencial.

Conforme Schmenner (1986), os desafios de gestão em relação a empresa com alto grau de interação e customização são lidar com uma mão de obra mais preparada e mais cara e gerenciar os custos eficazmente, seja mantendo-os baixos ou passando-os aos consumidores. Manter a qualidade do serviço e o contato com o consumidor também é importante. Além disso, colaboradores talentosos demandam atenção e esperam que a empresa cresça. Isso significa que, nestas empresas, a hierarquia de controle tende a ser plana, diferentemente da pirâmide clássica. Como a

relação de superiores e subordinados tende a ser menos rígida, a gerência deve se preocupar em manter os trabalhadores ligados à empresa através da oferta de pagamentos inovadores e pacotes de benefícios, prestando muita atenção às questões da qualidade de vida no trabalho. Quando o grau de interação e customização é baixo, a empresa precisa tornar o serviço que oferece caloroso, mesmo que não proporcione toda a atenção que o consumidor deseja. Neste sentido, a atenção ao ambiente físico se torna importante, e procedimentos operacionais padrões podem ser instituídos com segurança.

## 4 PERCURSO METODOLÓGICO

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do estudo, com destaque para a caracterização da pesquisa, o contexto (população e amostra), o modelo de análise, as etapas da pesquisa com suas respectivas técnicas de coleta e de tratamento dos dados, as limitações e as delimitações do estudo.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para que seja possível avaliar a qualidade, a consistência e a coerência desta pesquisa, é essencial pontuar a visão de mundo e de construção de conhecimento que guiará o pesquisador. Esta pesquisa caracteriza-se sob a ontologia intersubjetiva, na qual a realidade é fruto do compartilhamento de significados entre as pessoas, e sob a epistemologia construtivista, na qual os significados são resultados da interação entre processos mentais e características de um objeto (SACCOL, 2009).

É exploratória, descritiva, interpretativa e prescritiva. A pesquisa é exploratória porque tem o propósito de aumentar a familiaridade com o tema e torná-lo explícito (GIL, 2010). É descritiva, porque, segundo o mesmo autor, descreverá e caracterizará a população e os resultados encontrados. É interpretativa porque o pesquisador "mergulhará" no contexto das academias para construir uma matriz de atributos de serviços e de desempenho a partir da visão dos participantes e da experiência e visão do pesquisador. O construto deriva-se da pesquisa de campo, das experiências do pesquisador e da fundamentação teórica. É prescritiva porque a intenção do pesquisador é

gerar uma proposta para as academias a partir dos dados coletados, descritos, analisados e interpretados, para que iniciem um processo de mudança com o objetivo de se tornarem mais competitivas no mercado.

Segundo a natureza dos dados coletados, a pesquisa caracteriza-se como mista. É qualitativa pois, conforme Flick (2009), a comunicação do pesquisador em campo contribuirá ativamente para a produção de conhecimento, interpretação e análise dos dados. Também é quantitativa (FLICK, 2009) porque foi necessário gerar dados para posterior interpretação. Esta triangulação permite que os métodos sejam complementares, pois as informações coletadas através de dados secundários (bibliografia, documentos) são trianguladas com os dados das fontes primárias (questionários, entrevistas) possibilitando um entendimento mais profundo sobre o tema.

#### 4.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO E DA AMOSTRA

A pesquisa apresenta como contexto as academias de musculação e ginástica em funcionamento na cidade de Florianópolis, entre 2015 e 2016, assim como os profissionais de Educação Física e os clientes que frequentam estas empresas.

Para identificar a população bruta para esta pesquisa, foi realizado um levantamento de dados no *website* do Conselho Federal de Educação Física - CONFEF - sobre a quantidade de pessoas jurídicas registradas em Florianópolis. De acordo com o CONFEF (2016), estão registrados no Conselho Regional de Educação Física de Santa Catarina - CREF/SC - 354 estabelecimentos na cidade de Florianópolis, dentre eles associações, assessorias, clubes, academias, entre outros.

A amostra desta pesquisa é não probabilística por acesso, segundo o critério de *networking*. Algumas informações que a pesquisadora precisou levantar durante a coleta de dados sobre gestão de academias são confidenciais, por isso foi realizada uma entrevista semiestruturada com quatro gestores de academias com tamanhos diferentes (grande, média e pequena) para identificar como algumas decisões são tomadas e se há diferenças na administração destas empresas.

Da população bruta de 354 estabelecimentos, a pesquisadora tem contato com 20 gestores. Destes, foram selecionados quatro, conforme o Quadro 45.

Quadro 45 - População e amostra pesquisada

<b>População bruta total de Florianópolis – lista de PJ em maio/16 do CONFEF (associações, assessorias, clubes, academias, etc.)</b>	<b>Acesso - número de academias que o pesquisador tem contato.</b>	<b>Respondentes – total de gestores que participaram da pesquisa</b>
354	20	4

Fonte: produção da própria autora (2016).

De acordo com Bastos et.al. (2011), não há consenso entre diferentes autores acerca do critério de classificação do porte de academias. Em uma pesquisa realizada com 186 gestores, os dados foram distribuídos percentualmente em relação às seguintes variáveis: área, número de clientes, número de colaboradores e faturamento segundo critérios nacionais e internacionais de classificação. A conclusão da pesquisa foi de que

os critérios disponíveis não são adequados para classificar o porte das academias brasileiras e que são necessários outros estudos na área considerando a

combinação de variáveis (BASTOS et al.,2011, p. 60).

Entretanto, para o desenvolvimento desta pesquisa, a fim de definir se uma academia é grande, média ou pequena, foi considerado o critério de classificação relativo a área (metros quadrados), visto que não será do interesse da pesquisadora identificar o faturamento das empresas pesquisadas. Além disso, a área é um critério que geralmente impacta no número de clientes e de colaboradores das academias.

As entrevistas semiestruturadas foram agendadas por e-mail e ocorreram no mês de maio de 2016. Segue, no Quadro 46, algumas características das academias que participaram da pesquisa.

Quadro 46 - Características das academias selecionadas para a pesquisa

<b>Academia</b>	<b>Anos de Funcionamento</b>	<b>Área total (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Número de clientes ativos</b>	<b>Número de colaboradores</b>
X	9 anos	1.800	1.100	23
Y	15 anos	670	700	12
Z	3 anos	400	350	11
R	1,5 ano	520	850	22

Fonte: Produção da própria autora (2016).

Segundo é possível observar no Quadro 46, a pesquisadora selecionou quatro academias para este estudo. Entretanto, a Academia X não forneceu dados suficientes para a análise, por isso ela foi desclassificada. Assim sendo, as academias que efetivamente participaram da pesquisa são as descritas no Quadro 46.

Quanto a participação dos clientes das academias pesquisadas, cabe salientar que apenas 7% dos clientes da Academia Y responderam a pesquisa, enquanto que a porcentagem de participação dos clientes da Academia Z correspondeu a 40%, e da Academia R, 44%. Quanto aos colaboradores, a porcentagem de participação deles nas três academias foram boas. No caso da Academia R, 86% participaram da pesquisa, seguido de 82% na Academia Z e 66% na Academia Y.

Quadro 47 - Características das academias participantes da pesquisa

<b>Características das Academias</b>	<b>Y</b>	<b>R</b>	<b>Z</b>
Funcionamento (anos)	15	1,5	3
Área total (m <sup>2</sup> )	670	520	400
N. de clientes ativos	700	811	350
N. de clientes que participaram da pesquisa	46	353	140
N. de colaboradores	12	22	11
N. de colaboradores que participaram da pesquisa	8	19	9

Fonte: Produção da própria autora (2016).

Por conter perguntas sigilosas de nível estratégico, a pesquisadora comprometeu-se em não revelar os nomes e os endereços das empresas que participaram da pesquisa. As Academias Y, R e Z colaboraram no sentido de fornecer dados sobre a gestão das mesmas, assim como ajudaram a pesquisadora a aplicar os questionários com os clientes e com os colaboradores de cada empresa.

### 4.3 MODELO DE ANÁLISE

As dimensões e as informações coletadas na entrevista semiestruturada e no questionário aplicado a

clientes e profissionais de Educação Física são decorrentes dos fundamentos teóricos apresentados neste trabalho: a) indicadores de desempenho (por exemplo: CERTO, 2005; COSTA; JARDIM, 2010; GITMAN, 2004; MARION, 2012; ASSAF NETO, 2011); b) atributos de serviços (por exemplo: CHELLADURAI; HAYWOOD-FARMER, 1987; FERRAND; ROBINSON; VALETTE-FLORENCE, 2010; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2011; PEREIRA FILHO; CAMPOS, DANTAS, 2013); c) indicadores de desempenho específicos de academias (por exemplo: AMOROSO, 2015; TOTARO, 2015). A familiaridade da pesquisadora, assim como a experiência do orientador, também contribuíram para a definição das dimensões e dos assuntos desta pesquisa.

A pesquisadora coletou dados de três populações diferentes que se relacionam diariamente em academias, as quais são: os gestores, os clientes e os colaboradores. Portanto, neste tópico, serão apresentados os modelos de análise destes três grupos distintos.

O modelo de análise aplicado aos gestores possui quatro divisões: perfil do gestor, perfil da empresa, indicadores de desempenho e atributos de serviço, conforme pode ser observado nos Quadros 48, 49 e 50.

Quadro 48 - Perfil do gestor e da empresa (Continua)

<b>Dimensões</b>	<b>Assuntos observados</b>
<b>Perfil do gestor</b>	Sexo. Idade. Nível de escolaridade.
<b>Perfil da empresa</b>	Área total em metros quadrados. Área da musculação. Área da ginástica. Clientes ativos. Planos de pagamento ou Contratos.

Quadro 48 - Perfil do gestor e da empresa (Conclusão)

<b>Dimensões</b>	<b>Assuntos observados</b>
<b>Perfil da empresa</b>	Divisão percentual dos planos de pagamento ou contratos. Ticket médio. Equipe administrativa. Definição dos preços. Reajuste dos preços. Software de gestão.

Fonte: Produção da própria autora (2016).

Com base na literatura específica, optou-se por distribuir os indicadores de desempenho em quatro grupos, sendo o primeiro de definição de desempenho organizacional, e os demais os indicadores de desempenho básicos, contábeis e financeiros e apropriados e específicos para academias.

Quadro 49 - Indicadores de Desempenho (Continua)

<b>Dimensões</b>	<b>Assuntos observados</b>
<b>Desempenho organizacional</b>	<i>Balanced Scorecard – BSC.</i>
<b>Indicadores de desempenho básicos</b>	Eficácia. Eficiência. Qualidade. Produtividade. Efetividade. Competitividade. Sustentabilidade.
<b>Indicadores contábeis e financeiros</b>	Orçamento ou previsão de caixa. Faturamento ou receita bruta de vendas. Ticket médio. Lucro. Capacidade de atendimento. Ocupação. Ponto de equilíbrio. EBITDA. EVA. Liquidez corrente.

Quadro 49 - Indicadores de Desempenho (Conclusão)

<b>Dimensões</b>	<b>Assuntos observados</b>
<b>Indicadores contábeis e financeiros</b>	Liquidez seca. Liquidez geral. Participação do capital de terceiros. Endividamento geral. Endividamento total. Índice de cobertura de juros. Composição de exigibilidades. Rentabilidade sobre o patrimônio líquido (ROE). Margem de lucro operacional. Margem de lucro líquido. Giro do ativo. Rentabilidade sobre investimentos ou TIR ou ROI. Fluxo de caixa. <i>Payback.</i> Taxa interna de retorno (TIR). Valor presente líquido (VPL). Custo médio ponderado de capital (CMPC). Capital de giro líquido.
<b>Indicadores apropriados e específicos para academias</b>	Captação de clientes. Retenção, fidelização ou renovação de clientes. Satisfação de clientes. Lucratividade de clientes. Sazonalidade. Vencimento de contratos. Rotação. Divisão percentual de contratos ativos. Novos negócios. Conversão de clientes. Visitas. Cancelamentos. Desligamentos.

Fonte: Produção da própria autora (2016).

Com base na escala QSAG de Pereira Filho, Campos e Dantas (2013, p.185), estruturam-se as seis dimensões e os 31 atributos utilizados na pesquisa, conforme o Quadro 50.

Quadro 50 - Dimensões e atributos de serviço da escala QSAG (Continua)

<b>Dimensões</b>	<b>Assuntos observados</b>
<b>Estrutura física e conveniência</b>	Estacionamento. Vestiários e Banheiros. Segurança. Serviços Acessórios. Acesso. Variedade das Modalidades. Horários das Modalidades. Avaliações. Tamanho e Arquitetura dos Ambientes.
<b>Instrutores e programas de treinamento</b>	Atendimento dos Instrutores. Interesse. Instruções. Qualificação. Programa de Treinamento. Quantitativo de Funcionários.
<b>Conforto e equipamentos</b>	Iluminação. Ventilação. Limpeza. Música. Variedade e Modernidade dos Equipamentos. Quantidade de Equipamentos Arranjo físico.
<b>Preço, reclamações e emergência</b>	Preço. Marca. Reclamações. Emergência. Conservação. Convênios, Ações de Fidelização e Planos.

Quadro 50 - Dimensões e atributos de serviço da escala QSAG (Conclusão)

<b>Dimensões</b>	<b>Assuntos observados</b>
<b>Funcionários administrativos e aparência</b>	Atendimento dos Funcionários Administrativos. Aparência.
<b>Localização</b>	Localização.

Fonte: Adaptado de Pereira Filho, Campos e Dantas (2013, p.185).

Os modelos de análise dos clientes e dos profissionais de Educação Física são menores, e compreendem apenas duas partes: perfil e atributos de serviço. Ambas as partes diferem um pouco nos dois grupos, conforme pode ser observado nos Quadros 51, 52, 53 e 54.

Quadro 51 - Perfil do cliente

<b>Dimensão</b>	<b>Assuntos observados</b>
<b>Perfil do cliente</b>	Sexo. Idade. Nível de escolaridade. Renda mensal.
<b>Perfil do cliente</b>	Tempo em que recebe orientação profissional sobre atividade física.

Fonte: Produção da própria autora (2016).

Após a definição do perfil do cliente, estrutura-se a análise dos atributos de serviço em três dimensões e três atributos, conforme o Quadro 52.

### Quadro 52 - Atributos de serviço - Modelo de análise do cliente

<b>Dimensões</b>	<b>Assuntos observados</b>
<b>Decisão de compra</b>	Motivo(s) pelo(s) qual(is) escolhe uma academia em detrimento de outras.
<b>Dimensões da escala QSAG (Quadro 50)</b>	Avaliação dos atributos da escala QSAG (Quadro 50).
<b>Questão aberta</b>	Melhorias a implementar na academia que frequenta.

Fonte: Produção da própria autora (2016).

A definição do perfil do profissional de Educação Física se dá através do sexo, idade, nível de escolaridade e do tempo que trabalha em academias, estúdios ou clínicas de reabilitação, conforme o Quadro 53.

### Quadro 53 - Perfil do profissional de Educação Física

<b>Dimensão</b>	<b>Assuntos observados</b>
<b>Perfil do profissional de Educação Física</b>	Sexo. Idade. Nível de escolaridade. Tempo em que trabalha em academias, estúdios ou clínicas de reabilitação física.

Fonte: Produção da própria autora.

Após a definição do perfil do profissional, estrutura-se a análise dos atributos de serviço em três dimensões e três atributos, conforme o Quadro 54.

### Quadro 54 - Atributos de serviço - Modelo de análise do profissional de Educação Física

Dimensões	Assuntos observados
<b>Decisão da empresa para se trabalhar</b>	Motivo(s) pelo(s) qual(is) escolhe uma academia em detrimento de outras.
<b>Dimensões da escala QSAG (Quadro 50)</b>	Avaliação dos atributos da escala QSAG (Quadro 50).
<b>Questão aberta</b>	Melhorias a implementar na academia que trabalha.

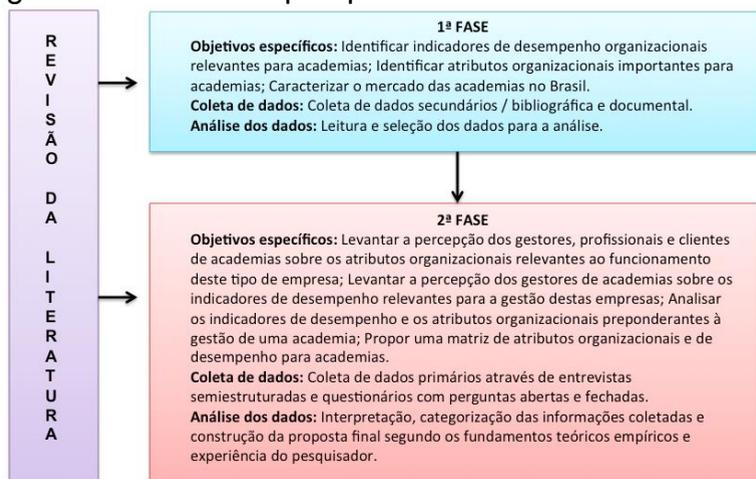
Fonte: Produção da própria autora.

O próximo tópico aborda as etapas da pesquisa e as técnicas de coleta e de tratamento dos dados.

#### 4.4 ETAPAS DA PESQUISA, TECNICAS DE COLETA E DE TRATAMENTO DOS DADOS

Esta pesquisa pode ser dividida em duas fases, conforme a Figura 20.

Figura 20 - Fases da pesquisa



Fonte: Produção da própria autora (2016), a partir de Búrigo (2014).

A primeira fase da pesquisa possibilitou a definição da situação problema, dos objetivos, da fundamentação teórica e do instrumento de coleta utilizado na segunda etapa. Os dados secundários foram obtidos através de análise documental e bibliográfica em livros, periódicos, jornais, revistas e *sites*, principalmente com o apoio da internet e de bases de dados, como, por exemplo, Portal de Periódico da CAPES/MEC e SCOPUS.

### **a) Pré-teste**

O roteiro semiestruturado e os questionários foram elaborados com base nos objetivos, nos fundamentos teóricos e na experiência do pesquisador. A primeira etapa da segunda fase correspondeu ao pré-teste a fim de validar todos os instrumentos da pesquisa. Os pré-testes foram realizados com dois gestores, dez colaboradores e dez clientes da academia R no início do mês de maio de 2016. Após realizadas as alterações necessárias, foi dado prosseguimento nas entrevistas e na aplicação dos questionários.

A entrevista semiestruturada foi dividida em quatro blocos para facilitar a coleta das respostas dos gestores: perfil do gestor, perfil da empresa, indicadores de desempenho e atributos de serviços. Os questionários fechados dos clientes e dos colaboradores foram divididos em três partes: perfil, atributos de serviços e questão aberta sobre melhorias a implementar na academia que frequenta ou trabalha. As questões abertas dos clientes e dos colaboradores foram realizadas apenas para fornecer informações adicionais aos gestores das academias, portanto as respostas não serão apresentadas neste trabalho.

## **b) Coleta dos dados primários**

Na segunda fase da pesquisa, o questionário foi utilizado para descrever e caracterizar a amostra estudada, e a entrevista semiestruturada foi realizada para enriquecer o processo de coleta de dados, trazer informações específicas sobre o tema e possibilitar uma interpretação mais acurada por parte do pesquisador.

A coleta dos dados primários foi realizada no período de 01 a 31 de maio de 2016. As entrevistas semiestruturadas com os gestores foram realizadas com o apoio de um questionário com perguntas abertas e fechadas (Apêndice D). Os entrevistados responderam às questões abertas livremente, enquanto o pesquisador escrevia as respostas das perguntas no questionário. As perguntas fechadas foram respondidas pelo entrevistado, e as dúvidas foram sanadas ao mesmo tempo com o pesquisador. É importante enfatizar que os dados obtidos representam as percepções dos entrevistados naquele determinado momento, sem considerar sua evolução até a finalização da dissertação de mestrado.

Os questionários dos clientes e dos colaboradores (Apêndice E e F) foram aplicados através do *Google Forms*, que gera um link e possibilita que o instrumento seja acessado por e-mail (através de um computador ou de um celular). O *Google Forms* salvou as respostas automaticamente em uma planilha do Excel, onde os dados foram tratados. Cada uma das três academias planejou um sorteio de prêmios entre os clientes que responderam o questionário, a fim de aumentar a adesão dos participantes.

### **c) Tratamento dos dados coletados**

Os dados foram tratados de forma quantitativa através do programa Microsoft Excel, e interpretados de forma qualitativa pela pesquisadora, visando a caracterização das empresas, dos gestores, dos colaboradores e dos clientes das academias que participaram da pesquisa, assim como a análise dos atributos de serviço e dos indicadores de desempenho preponderantes para o bom funcionamento destas empresas.

O tratamento quantitativo das respostas no Microsoft Excel ocorreu da seguinte forma:

- a) Para as questões de múltipla escolha foram consideradas todas as opções com uma ou mais respostas sobre o total de 36 respondentes vezes 100, no caso dos colaboradores, e 353 respondentes vezes 100, no caso dos clientes;
- b) Para as questões com várias opções de respostas, os participantes puderam assinalar mais de uma alternativa. Cada opção de resposta foi considerada como 100%, ou seja, se 30% dos respondentes assinalaram a opção "X", isto significa que 70% dos respondentes deixaram de assinalar esta mesma opção "X";
- c) Para as questões com escala de resposta de 0 a 10, calculou-se a média e a moda de cada uma das opções considerando-se o total de 3 gestores, 36 colaboradores e 353 clientes.

#### 4.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O fato da pesquisadora ser gestora de academia pode, de algum modo, estabelecer uma relação de conceitos pré formadores derivados da experiência que, de algum modo, poderá suscitar interpretação equivocada ou influência na consecução da formulação do instrumento de pesquisa de campo.

A definição do critério de classificação do porte de academias em grande, média e pequena resultou da experiência da pesquisadora pois, conforme Bastos et.al. (2011), nenhum dos critérios estudados (área, número de clientes, número de colaboradores e faturamento) é apropriado.

A pesquisadora preferiu conduzir entrevistas diretas com poucos gestores de academias a aplicar questionários com perguntas fechadas a muitos porque não queria influenciar as respostas dos gestores com opções pré formuladas. Para evitar, portanto, esta atitude, uma entrevista semiestruturada foi realizada com três gestores na qual a pesquisadora utilizou um questionário com perguntas abertas e fechadas e anotou as respostas das perguntas abertas, assim como solicitou ao entrevistado que preenchesse as lacunas das perguntas fechadas. Além disso, foi necessário aplicar questionários com clientes e colaboradores da mesma empresa, por isso a academia não tinha como não ser identificada pela pesquisadora, o que dificulta a aplicação de questionários fechados em grande escala.

A pesquisadora optou por coletar dados de apenas um gestor de cada academia que participou da pesquisa, mas poderia ter aplicado os blocos da avaliação dos indicadores de desempenho e dos atributos de serviço a mais de um gestor da mesma empresa. Desta forma, ela poderia ter calculado a média

e moda da opinião de todos os gestores que são responsáveis pela empresa, no caso das empresas em que as decisões finais são compartilhadas.

Quanto às entrevistas semiestruturadas, existe uma possibilidade de os gestores entrevistados terem omitido algumas informações, pois todos conhecem a pesquisadora e sabem que ela também é gestora de uma academia.

Sobre o pré-teste realizado com o questionário dos gestores de perguntas abertas e fechadas, a pesquisadora percebeu a necessidade de escrever os conceitos dos termos apresentados no bloco dos indicadores de desempenho e dos atributos de serviço, pois ao realizar o pré teste com dois gestores de academias que não são formados em Administração (o que é muito comum) eles tiveram muita dificuldade em responder o questionário. A dificuldade pode ser atribuída ao fato de que ambos os gestores são formados em Educação Física e não tem conhecimento específico sobre o assunto de indicadores de desempenho e, portanto, podem conhecer os mesmos indicadores através de outras denominações.

Sobre o conteúdo apresentado na fundamentação teórica, existem alguns conceitos retirados da literatura acadêmica e outros resgatados de conteúdos de palestras ministradas por consultores de academias atuantes no mercado. Apesar de não terem sido retirados de livros e artigos acadêmicos, estes conceitos são muito utilizados diariamente pelos gestores de academias no controle e na previsão das receitas, por isso estão presentes no trabalho.

Outra limitação da pesquisa é quanto as academias que participaram da mesma. Como a amostra foi definida por conveniência do pesquisador, foram selecionadas quatro academias, uma grande, uma média

e uma pequena, nas quais a pesquisadora tem contato com o gestor. Entretanto, infelizmente uma empresa selecionada não pôde ser considerada neste trabalho porque as respostas fornecidas pelo gestor estavam incompletas.

Para generalizar as respostas dos clientes que participaram da pesquisa em relação ao total de clientes da mesma academia, a pesquisadora fez o possível para recolher os questionários preenchidos de, pelo menos, 20% dos clientes ativos de cada empresa. Entretanto, durante a aplicação do questionário na Academia Y, a gestora da mesma precisou fazer um procedimento cirúrgico, e preferiu encerrar a aplicação dos questionários antes de alcançar a quantidade mínima de 20% dos clientes ativos.

O propósito deste trabalho é de ajudar academias de pequeno porte a se tornarem mais competitivas no mercado. Tendo em vista este objetivo, a pesquisadora preferiu não incluir na amostra academias pertencentes a franquias, pois estas supostamente seguem um padrão de gestão pré formatado e, apesar de estarem crescendo em quantidade, ainda são minoria no Brasil.

#### 4.6 DELIMITAÇÃO

Nesta pesquisa foram entrevistados gestores de academias de Florianópolis/SC que oferecem os serviços de musculação e de ginástica (academias tradicionais) e que não pertencem a franquias de academias, visto que estas podem oferecer vantagens na gestão, conforme o SEBRAE (2015). Além disso, as empresas pesquisadas estão em funcionamento, pelo menos até o mês de maio de 2016, época em que foram coletados os dados.

## 5 A REALIDADE DAS ACADEMIAS FITNESS

Este capítulo aborda uma visão mundial do mercado *fitness*, seguido de uma perspectiva sobre o negócio de academias, um histórico do desenvolvimento do mercado brasileiro somando-se informações atuais sobre o mesmo, e finalizando com algumas características do negócio.

### 5.1 UM OLHAR SOBRE O MUNDO

É perceptível o crescimento do mercado *fitness* no mundo todo. Segundo Rodriguez (2016), em uma reportagem publicada na *The IHRSA Global Report* de 2016, a receita bruta gerada pelos dez países mais lucrativos neste segmento soma U\$57,5 bilhões de dólares, e corresponde a 71% do faturamento mundial. Os países que pertencem a este grupo são, na sua devida ordem de importância financeira, os Estados Unidos, a Grã-Bretanha, a Alemanha, o Japão, a França, o Canadá, a Austrália, o Brasil, a Itália e a Espanha.

Quanto a quantidade de academias, clubes, clínicas, associações, entre outras empresas que atuam no mercado *fitness*, os dez países que apresentam o maior número de empresas somam 124.633,000 unidades, correspondendo a 67% do total de empresas no mundo. Os países mais representativos, de acordo com a sua ordem de importância, são os Estados Unidos, o Brasil, a Alemanha, a Argentina, o México, a Itália, a Coreia do Sul, a Grã-Bretanha, o Canadá e o Japão (RODRIGUEZ, 2016).

Percebe-se que os Estados Unidos são líderes neste segmento, tanto em faturamento quanto em número de empresas ativas. Conseqüentemente, é neste país que se situa a IHRSA que é a maior associação

comercial da indústria *fitness* global. A missão da IHRSA é crescer, proteger e promover a indústria de saúde e de *fitness*, além de fornecer benefícios a seus membros para se tornarem cada vez mais bem sucedidos (IHRSA, 2016). A IHRSA promove algumas das maiores feiras mundiais de gestão de academias que acontecem em março em Los Angeles, Estados Unidos (soma 35 edições), em setembro em São Paulo, Brasil (soma 17 edições) e em outubro na cidade do México, México (soma 3 edições). Além destas feiras comerciais e educacionais, a IHRSA promove o Congresso Europeu em Sevilha, Espanha (soma 16 edições) e o Fórum de gestão chinês em Changsha, China (soma 6 edições). São nestes eventos que surgem as maiores novidades, tendências, informações, empresas, e representantes do mercado *fitness* mundial.

Na Europa, existe mais uma feira internacional de *fitness* muito importante, a FIBO GLOBAL FITNESS. Esta feira é promovida desde 1985 em Colônia, Alemanha. O propósito desta feira comercial é praticamente o mesmo da IHRSA. O evento tem periodicidade anual e acontece nos meses de abril (FIBO, 2016).

Recentemente, foi lançado o último relatório anual da IHRSA (*the IHRSA Global Report 2016*) e, segundo o mesmo, existe uma forte tendência, na América do Norte, referente a proliferação de academias *low cost* (baixo custo) e estúdios, também conhecidos como boutiques, que oferecem atividades físicas específicas e personalizadas como, por exemplo, ciclismo, remo, Yoga, Pilates, artes marciais, treinamento funcional, entre outros. Visto que a matrícula de uma academia *low cost* nos Estados Unidos apresenta um valor muito acessível, verificou-se que 16% dos membros de academias estão matriculados em mais de um clube.

Além disso, os praticantes estão cada vez mais dispostos a pagarem um valor mais alto por atividades mais personalizadas. Portanto é um ótimo momento para gestores visionários, criativos e bem instruídos colocarem em prática novas ideias de empresas *fitness* (KEMMER, 2016).

Percebe-se que os Estados Unidos influenciam muito os países da América Latina quanto a gestão de academias, principalmente o Brasil. Neste país, a feira comercial da IHRSA é promovida pela Fitness Brasil, empresa que apresenta como missão promover

Atualização profissional, networking e o encontro entre gestores, profissionais de educação física e áreas da saúde com a indústria de produtos e serviços destinados ao mercado de fitness e bem-estar, seja através de eventos, publicações ou canais digitais (FITNESS BRASIL, 2016)

A Fitness Brasil promove os eventos mais importantes da indústria *fitness* do Brasil, dentre eles a Fitness Brasil Internacional voltado para profissionais de Educação Física, que acontece em Santos/SP, a IHRSA Fitness Brasil voltado para o mercado fitness como um todo, que acontece em São Paulo/SP, e o Fitness Business Tour, que é voltado para gestores de empresas *fitness*, que acontece em várias cidades brasileiras.

## 5.2 UMA PERSPECTIVA DO NEGÓCIO

É possível encontrar as primeiras referências a centros esportivos na literatura grega. Segundo Capinussú e Costa (1989 apud Antunes, 2009), Platão criou o a primeira escola com ensino de práticas

esportivas e lúdicas, em homenagem ao herói ateniense Academus, em 387 a.C. Platão denominou este local de Akademia.

As academias, como centros esportivos, começaram a surgir por volta do ano de 1860 na Bélgica e nos Estados Unidos. No Brasil, a primeira academia, formatada como empresa comercial, surgiu em 1914 em Belém, através do oferecimento da atividade de jiu-jitsu liderada pelo japonês Conde Koma (ANTUNES, 2009).

Segundo Capinussú (2006 apud Furtado, 2009), o modelo atualmente conhecido de academia começou a tomar forma em 1940 no Brasil. Na época os serviços oferecidos eram ginástica, lutas (artes marciais japonesas) e halterofilismo ou culturismo principalmente. Bertevello (2006 apud Furtado, 2009), comenta que o primeiro levantamento a respeito de academias existentes no Brasil aconteceu em 1971. Nesta época, os donos de academias eram pessoas ligadas às especificidades de uma academia como, por exemplo, os halterofilistas e os professores de Educação Física. As academias não eram abertas para gerar lucros, mas sim para promover a rivalidade entre os atletas (RIBEIRO, 2004, apud FURTADO, 2009).

As academias brasileiras começaram a se popularizar com o advento de filmes, como os do Arnold Schwarzenegger, assim como através das competições de fisiculturismo nos âmbitos nacional e internacional. No final da década de 1970 surge a Confederação Brasileira de Culturismo (CBC) que filia-se a entidades internacionais da modalidade (FURTADO, 2009). Novaes (1991, apud ROTH, 2007) comenta que o movimento das academias começa a prosperar devido a percepção dos praticantes quanto a melhora na qualidade de vida, saúde, estética e bem-estar.

As academias como empresas que visam o lucro começaram a surgir a partir de 1980 no Brasil (FURTADO, 2009). Nesta década a ginástica aeróbica se popularizou através da atriz Jane Fonda. Esta atividade física foi a propulsora das academias como as conhecemos hoje. Entretanto, durante esta década, o mercado brasileiro foi isolado dos outros países, e não haviam empresas locais que investiam em equipamentos de academias. Portanto, somente depois da liberação das importações é que o Brasil conseguiu se desenvolver neste segmento (NOLASCO et.al., 2006; NOBRE, 1999, apud FURTADO, 2009).

Internacionalmente, a musculação começou a ser amplamente recomendada como uma prática que beneficia diferentes componentes da saúde pela *American College of Sports Medicine* a partir de 1990 (COSTA et al, 2009, apud LIZ, 2011). O estilo de vida contemporâneo caracterizado pelo sedentarismo, estresse, nutrição desbalanceada, tabagismo e uso de álcool, prejudica a saúde do homem, e o acesso a informação permitida através da globalização começa a mudar o pensamento das pessoas, conscientizando-as de que a atividade física pode melhorar a qualidade da vida delas. Neste momento, ao procurar espaços para realizar atividades físicas, as pessoas começam a perceber a dificuldade do acesso a áreas livres apropriadas para este fim, recorrendo, então às academias (PEREIRA FILHO, 2013).

Capitais oriundos de outros ramos começaram a ser investidos nas academias brasileiras a partir de 1990. Neste momento, os proprietários das academias passaram a ser profissionais advindos de outras áreas, sem vínculo com a atividade física. As teorias administrativas começaram a ser adaptadas para estas empresas. No final desta década chegou ao Brasil a

primeira franquia internacional de aulas pré-coreografadas, conhecida como Les Mills (representada pela Body Systems) que promoveu um impacto significativo no mercado (FURTADO, 2009).

A partir do ano 2000, novas práticas, modalidades, vocabulários, tecnologias, organizações do trabalho, práticas pedagógicas e perfil de profissionais começaram a se desenvolver dentro da indústria *fitness* (FURTADO, 2009). Inclusive, a palavra *fitness* vem sendo substituída pela palavra *wellness*. Segundo Saba (2006 apud Furtado, 2009), a palavra *fitness* enfatiza a dimensão biológica do homem, caracterizando-se pelo condicionamento físico e pela estética. O *wellness* representa uma visão mais holística da atividade física, e corresponde a integração de todos os aspectos da saúde e aptidão (mental, social, emocional, espiritual e física). Esta mudança de referência, da indústria *fitness* para a *wellness*, representa a necessidade das academias de ampliarem o seu público alvo para sobreviverem no mercado. Desta forma, novos serviços podem ser incorporados neste ramo no sentido de ampliar o bem-estar social e alcançar pessoas que não estão preocupadas somente com a estética (FURTADO, 2009).

Newbell (2012), em *American Fitness*, entrevistou um consultor de negócios especialista na indústria *fitness* chamado Bryan O' Rourke. O consultor afirmou que o modelo de negócio atual de academias está obsoleto, e a menos que mudanças sejam implementadas, principalmente em relação a tecnologia e mídias sociais, as empresas tradicionais perderão mercado para os novos modelos de negócios *fitness* conhecidos como academias *low cost* (de baixo custo) e estúdios de treinamento mais personalizados e/ou com treinamentos específicos. O'Rourke afirma que o avanço da tecnologia, a expansão da globalização e as

mudanças demográficas são fatores que estão fazendo as academias obsoletas entrarem em colapso. Além disso, a mobilidade das pessoas e o *e-commerce* estão se tornando mais relevantes para o *fitness*, através de aplicativos de treinamento esportivo, assim como aparelhos que medem a quantidade de calorias consumidas *versus* queimadas durante o treinamento, por exemplo.

Carvalho, Nunes e Serrasqueiro (2013) pesquisaram os fatores determinantes do crescimento de empresas *fitness* pequenas e médias de Portugal no período de 2004 a 2009. Os pesquisadores chegaram a conclusão de que as empresas novas e pequenas crescem mais rapidamente do que as mais antigas e grandes. Além disso, a saúde financeira interna, o contexto financeiro externo e a produtividade da mão de obra são fatores determinantes para o crescimento destas empresas. Os autores sugerem que, em períodos de crise, as empresas *fitness* devem procurar gerir de forma mais eficiente os ativos intangíveis da empresa, para garantir a capacidade de inovar, e diversificar as atividades para promover um maior crescimento.

Newbell (2012) complementa que o atendimento individualizado, aulas coletivas com poucas pessoas e a sensação de pertencer a um clube são estratégias e sentimentos que estão ganhando cada vez mais espaço nas academias dos Estados Unidos. Os clientes estão cada vez mais dispostos a pagar um preço mais alto por este tipo de atendimento. As mídias sociais, como o *Facebook*, estão sendo utilizadas como ferramentas para manter os clientes informados, além de promover as academias que estão prestando um ótimo serviço através de testemunhos de clientes.

Para os próximos anos, Newbell (2012) apresenta algumas previsões de O'Rourke para a indústria *fitness*.

Primeiramente, as empresas se comunicarão muito mais com seus clientes através do uso de tecnologias inovadoras, sejam elas mídias sociais, aplicativos, dispositivos, entre outros. Em segundo lugar, as atividades físicas ao ar livre serão amplamente adotadas. Em terceiro lugar, muitos profissionais de Educação Física deixarão de trabalhar em grandes academias para abrir seus próprios negócios. Esta tendência vem como resposta à falta de interesse por parte das grandes empresas em investir em qualificação e posterior remuneração adequada de seus colaboradores. Contudo, O'Rourke aconselha estes profissionais a procurar e a receber conselhos de gestores experientes antes de inaugurar suas empresas, pois conhecimento técnico não ajudará a manter a empresa aberta frente ao mercado competitivo atual.

Por fim, O'Rourke sugere as seguintes mudanças na gestão de empresas *fitness*: mudar o foco do marketing de “corpos perfeitos” para “corpos reais”; compreender os objetivos pessoais dos clientes e estabelecer expectativas reais; servir pessoalmente o cliente, no sentido de perceber a ausência do mesmo e entrar em contato para motivá-lo; e obter e acompanhar os resultados dos clientes. O'Rourke complementa as sugestões afirmando que este é um ótimo momento para gestores competentes e visionários se destacarem na indústria *fitness* (NEWBELL, 2012).

Kemmer (2016), em *The Ihrsra Global Report* de 2016, confirma as previsões de O'Rourke ao afirmar que na América do Norte, no último ano, a proliferação de academias *low cost* e de estúdios de treinamento mais personalizados e/ou com treinamentos específicos continuou. Ela também constatou que as pessoas estão mais dispostas a pagar mais caro para ter acesso a serviços mais pessoais. Esta realidade abre as portas

para empresas inovadoras que podem cobrar o valor apropriado de acordo com o benefício (estrutura de valor) que entregam.

### 5.2.1 A realidade brasileira

Conforme citado anteriormente, o mercado brasileiro de academias está se desenvolvendo cada vez mais com o passar dos anos, e hoje representa o segundo país no mundo com o maior número de academias, e o oitavo em relação a faturamento (RODRIGUEZ, 2016).

No *website* da Fitness Brasil (2016), pode-se encontrar um resumo histórico referente ao faturamento, número de academias e número de clientes da indústria *fitness* brasileira, conforme pode ser visualizado na Figura 21.

Figura 21 - Faturamento, número de academias e número de clientes da indústria *fitness* brasileira



Fonte: Adaptado de Fitness Brasil (2016), Rodriguez (2016).

Segundo a Figura 21, percebe-se que o número de academias brasileiras cresceu 44% de 2009 a 2016. Segundo o *website* do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE (2016), a população do Brasil corresponde a 206 milhões de pessoas. Isto significa que

apenas 4% dos brasileiros praticam academia (8 milhões).

Acredita-se, portanto, que a indústria *fitness* tem muito espaço para crescer no Brasil. Segundo o SEBRAE (2016), 90% das empresas deste setor são pequenas. Por isso, apesar do grande crescimento em número de unidades desde 2009 (ver Figura 21), ainda há muito espaço para novas academias, visto que estes estabelecimentos precisam estar próximos aos clientes, nos bairros e nas pequenas cidades.

O propulsor do desenvolvimento do mercado de academias no Brasil foi o crescimento econômico dos últimos anos, que refletiu no aumento do poder aquisitivo das classes C, D e E, resultando no crescimento do número de potenciais clientes para as academias. Espera-se, também, que os grandes eventos esportivos sediados no Brasil como, por exemplo, a Copa do Mundo FIFA de 2014 e as Olimpíadas Rio 2016, tenham influenciado mais pessoas a praticar atividade física (SEBRAE, 2016).

## **5.2.2 A realidade do segmento em Florianópolis**

O Ministério da Saúde (2015) divulgou que Florianópolis está no topo do ranking entre as capitais brasileiras em relação a boa alimentação e atividade física. Quanto ao consumo de frutas e hortaliças em cinco ou mais dias da semana, constatou-se o percentual de 50% de homens adultos (1º lugar em relação a outras capitais) e de 59% das mulheres adultas (5º lugar em relação a outras capitais). Sobre a prática de atividade física no tempo livre, 47% da população de Florianópolis é ativa.

Esta notícia publicada pelo Ministério da Saúde proporciona um ambiente propício para o

desenvolvimento da indústria *fitness*. O *website* do Conselho Federal de Educação Física, CONFEF (2016) informa que a quantidade de pessoas jurídicas de Florianópolis, registradas no Conselho Regional de Educação Física de Santa Catarina, CREF/SC, corresponde a 354 estabelecimentos, dentre eles associações, assessorias, clubes, academias, entre outros.

### 5.3 A GESTÃO DE ACADEMIAS

De 2009 a 2016, o número de academias brasileiras cresceu 44%, enquanto que o número de clientes cresceu 55% (FITNESS BRASIL, 2016). Conseqüentemente, a competição aumentou, principalmente com a entrada de grandes redes no mercado, que conseguem oferecer preços baixos ou serviços diferenciados. Assim sendo, as micro e pequenas empresas deste setor precisam criar suas identidades para continuarem alcançando novos consumidores (ZARA, 2015).

Frente a esse cenário, é necessário que as academias invistam em planejamento e na visão de público. Uma estratégia para as micro e pequenas empresas é trabalhar com um nicho de mercado. A especialização em um tipo específico de serviço ou público pode diminuir os efeitos da concorrência, resultando em mais chances de sucesso (ZARA, 2015).

Não costuma ser barato investir em uma academia. Os aparelhos são caros e a localização é um fator de sucesso. Outro fator importante é o capital de giro inicial. Nos primeiros meses, o gestor precisa ter, em média, 30% do valor do investimento em capital de giro para cobrir as despesas iniciais. Neste período, a empresa fatura muito pouco (ZARA, 2015).

Armiliato, diretor da Inner Consulting e da Gestão de Academia, afirma que atualmente não basta o empreendedor entender de educação física, equipamentos e aulas oferecidas. Ele precisa investir em qualidade de gestão e de serviços. O mercado está aquecido, e as micro e pequenas empresas estão tendo uma oportunidade única de atender a um público específico sem sofrer com o poder das grandes redes (ZARA, 2015).

Segundo uma reportagem da Globonews (2014), os pilares das academias modernas são gestão, infraestrutura e profissionalização de equipes. Preocupado com a capacidade de gestão dos empresários deste setor, Cárdenas (2013) realizou uma pesquisa para analisar a atuação de gestores esportivos e a formação, relacionada à gestão, oferecida em cursos de graduação em Educação Física no Estado de Santa Catarina. A conclusão foi que a formação relacionada à gestão se apresenta de maneira heterogênea e que as disciplinas e ementas podem ser aprimoradas. Concluiu-se, portanto, que não basta o profissional ter formação superior em Educação Física para abrir uma academia. É necessário realizar cursos extras em gestão para aumentar as chances de sucesso.

Sob a ótica jurídico-tributária, o segmento de “academia de ginástica”, assim compreendido pela Classificação Nacional de Atividades Econômicas do Brasil, é identificado pelo CNAE 9313-1/00. As empresas que se encaixam neste CNAE podem optar pelo regime tributário SIMPLES Nacional, desde que a receita bruta anual não ultrapasse R\$360.000,00 para as micro empresas, e R\$3.600.000,00 para as empresas de pequeno porte. As alíquotas do SIMPLES Nacional, para este ramo de atividade, variam de 17,50% a 22,9%, dependendo da receita bruta auferida (SEBRAE, 2016).

Segundo o Conselho Federal de Educação Física, CONFEF (2016), para abrir uma academia, o empreendedor precisa seguir os procedimentos normativos municipais e estaduais para a abertura de uma empresa de serviços. Neste momento, um contador precisa ser contratado. Posteriormente, o sistema CONFEF/CREFs (Conselhos Regionais de Educação Física) exige que a pessoa jurídica seja registrada no CREF do seu Estado, e que todas as pessoas que trabalhem na orientação das atividades físicas sejam registradas no CREF também. Os colaboradores que trabalham com a orientação da atividade física também precisam ser graduados em Educação Física (Bacharelado). Os profissionais de Educação Física da Licenciatura podem ter dificuldade em trabalhar em academias, em virtude da tendência dos CREFs regionais em separar as atividades dos licenciados e dos bacharéis. Os licenciados são orientados a trabalhar com a Educação Infantil, no Ensino Fundamental e Médio, enquanto que os bacharéis são conduzidos a trabalhar com treinamento esportivo em clubes, academias, hospitais, condomínios, entre outros.

## **6 ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE SERVIÇOS E DE DESEMPENHO DAS ACADEMIAS PESQUISADAS**

O capítulo 6 apresenta, primeiramente, o perfil das academias pesquisadas e o cálculo de alguns indicadores conforme dados coletados. Em segundo lugar, retrata o perfil dos gestores, dos colaboradores e dos clientes. Na sequência, são abordados os resultados das pesquisas dos indicadores de desempenho e dos atributos de serviços.

### **6.1 PERFIL DAS ACADEMIAS ANALISADAS**

As academias são caracterizadas segundo o tamanho em metros quadrados, o número de clientes ativos, os valores dos contratos, a divisão percentual dos contratos ativos, o ticket médio aproximado, a equipe administrativa, a definição e o reajuste dos preços, e o software de gestão utilizado.

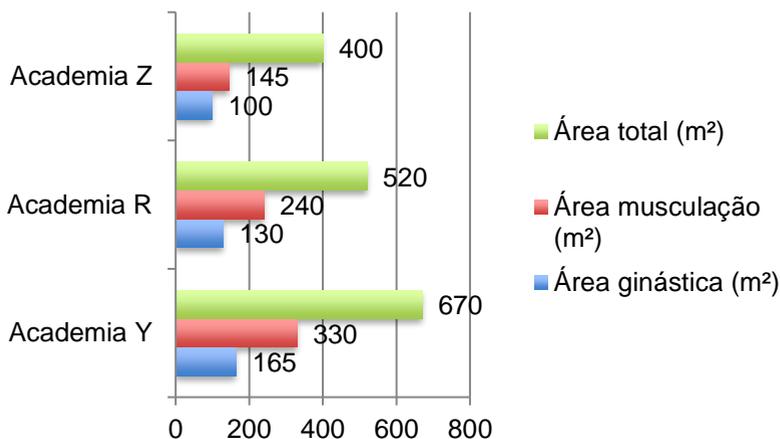
#### **6.1.1 Área e capacidade de atendimento**

As academias que participaram da pesquisa foram classificadas conforme o tamanho em metros quadrados. Este parâmetro foi definido pela pesquisadora, pois, segundo Bastos et.al. (2011), ainda não há um consenso sobre o melhor critério de classificação de academias no Brasil.

De acordo com o Gráfico 2, a maior academia é a Y, seguida da R e depois da Z. Segundo Totaro (2016), é importante averiguar a área que os clientes realizam atividades físicas para calcular a capacidade máxima de atendimento. Totaro (2016), considera que uma pessoa ocupa 4 m<sup>2</sup> na sala de musculação, e de 2 a 4 m<sup>2</sup> na sala de ginástica (é necessário verificar se há obstáculos nas

salas, como, por exemplo, colunas, pois eles reduzem a capacidade de atendimento). Depois de calculada a quantidade de pessoas conforme estas informações, multiplica-se o resultado por 4, no caso de academias tradicionais, ou por 6, no caso de academias *low cost* ou situadas no Rio de Janeiro (quantidade de horas de pico das academias brasileiras). Em seguida, multiplica-se o resultado por 2, pois a maioria dos clientes frequentam as academias duas vezes por semana. Por fim, faz-se um acréscimo de 10% no valor final para academias tradicionais ou de 30% para *low costs*, que são os clientes que pagam e não frequentam. O valor final é a quantidade de clientes ativos que a academia poderá ter ao mesmo tempo.

Gráfico 2 - Área das academias pesquisadas



Fonte: dados primários (2016).

Na academia R, por exemplo, a área que é utilizada para exercícios de musculação é de 240 m<sup>2</sup> e a da ginástica é de 130 m<sup>2</sup>. O cálculo da capacidade de atendimento pode ser acompanhado no Quadro 55.

Quadro 55 - Cálculo da capacidade de atendimento da Academia R

Academia R	Musculação	Ginástica
Área (m <sup>2</sup> )	240	130
Q clientes por m <sup>2</sup>	$240/4 = 60$	$130/3 = 44$
Q horas de pico (x4)	$60 \times 4 = 240$	$44 \times 4 = 176$
Q dias da semana que os clientes frequentam (x2)	$240 \times 2 = 480$	$176 \times 2 = 352$
<b>Valor total acrescido de 10% =</b>	<b><math>480 + 352 = 832 \times 1,10 = 916</math> clientes ativos.</b>	

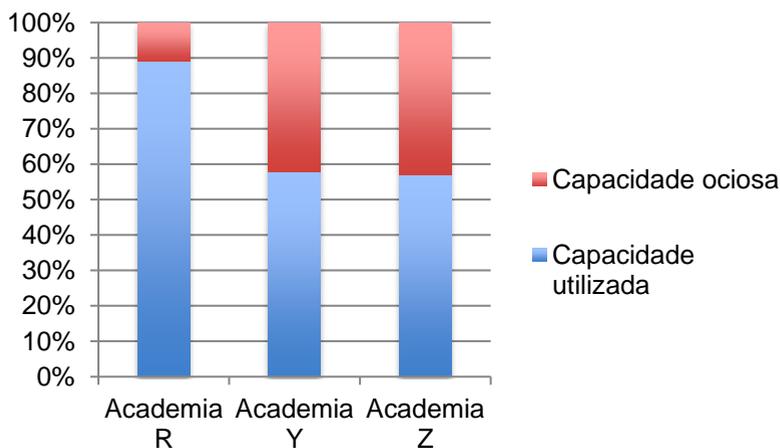
Fonte: dados primários (2016).

Conforme o cálculo de Totaro (2016), a capacidade de atendimento da Academia R é de 916 clientes ativos. Observa-se que o cálculo da quantidade de clientes que cabe nas salas de ginástica foi realizado utilizando-se o número 3 e não 4, pois uma das salas tem um pilar no meio.

A capacidade de atendimento das academias Y e Z, considerando-se o mesmo cálculo realizado para a Academia R, é de 1.210 clientes ativos para a Y e 612 para a Z. O Gráfico 3 exemplifica a capacidade utilizada e ociosa de cada academia.

Além do cálculo de Totaro (2016) apresentado anteriormente, o gestor também pode utilizar o indicador de ocupação para acompanhar a capacidade de atendimento de uma academia. Este indicador será exemplificado no próximo tópico.

Gráfico 3 - Capacidade utilizada e ociosa das Academias Y, Z e R



Fonte: dados primários (2016).

Portanto, a capacidade ociosa da Academia R se revelou como a menor entre as academias pesquisadas.

### 6.1.2 Clientes ativos, ocupação, rotação e visitantes

Neste tópico, os indicadores de clientes ativos, área, ocupação, rotação e quantidade de visitantes serão abordados, de acordo com os dados coletados das academias R, Y e Z.

A quantidade de clientes ativos e a área total de cada academia são dados fornecidos pelos gestores. O cálculo da ocupação corresponde a quantidade de clientes ativos dividida pela área total; o cálculo da rotação (contratos cancelados + não renovados) foi realizado considerando-se uma média de 10% dos clientes ativos; e o cálculo da quantidade de visitantes necessária para manter a academia com a mesma quantidade de clientes ativos foi feito considerando-se

uma taxa de conversão de 50%, ou seja, o valor encontrado para o indicador rotação foi multiplicado por 2 (AMOROSO, 2012).

Quadro 56 - Clientes ativos x área x ocupação x rotação x visitantes

<b>Academia</b>	<b>Área (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Clientes Ativos</b>	<b>Ocupação</b>	<b>Rotação</b>	<b>Visitantes</b>
R	520	811	1,56	81	162
Y	670	700	1,04	70	140
Z	400	350	0,88	35	70

Fonte: dados primários (2016).

Conforme o Quadro 56, percebe-se que a Academia R, apesar de ter um tamanho médio em relação a Y e Z, tem a maior quantidade de clientes ativos e conseqüentemente a maior ocupação, rotação e quantidade de visitantes necessária. Neste caso, a Academia R é a que mais precisa investir em publicidade para manter o número de visitantes alto. Se a academia for bem localizada (em uma região movimentada com alto número de pedestres ou vagas de estacionamento), o investimento em publicidade pode ser menor.

Quanto a ocupação das academias pesquisadas, os números ainda podem aumentar um pouco, visto que a ocupação máxima pode chegar a 2,0 em alguns casos (AMOROSO, 2014). Como exemplo, pode-se citar a Academia R. Na sessão 6.1.1 verificou-se que a capacidade máxima de clientes ativos é de 916. Assim sendo, a ocupação máxima da Academia R, sendo sua área total 520 m<sup>2</sup>, é de 1,76 clientes/m<sup>2</sup>.

### 6.1.3 Valores e divisão percentual dos contratos, e ticket médio

Neste tópico serão apresentados os dados fornecidos pelos gestores dos principais contratos vendidos, da divisão percentual dos contratos e do ticket médio. O Quadro 57 resume estes dados.

Quadro 57 - Valores e divisão percentual dos contratos, e faixa do ticket médio das academias pesquisadas

Características/Academias	Academia R	Academia Z	Academia Y
Principais contratos vendidos	1 mês: R\$199; 1 mês especial: R\$169; 3 meses: R\$179; 6 meses: R\$159; 12 meses: R\$149,00.	1 mês: R\$169,90; 4 meses: R\$149,90; 6 meses: R\$139,90; 12 meses: R\$119,90.	1 mês: R\$120,00; 3 meses: R\$110,00; 6 meses: R\$100,00; 12 meses: R\$92,00.
Divisão percentual de contratos ativos	1 mês: 27,33%; 3 meses: 3,40%; 6 meses: 25,27%; 12 meses: 44%.	1 mês: 30%; 4 meses: 10%; 6 e 12 meses: 60%.	1 mês: 75%; 3 meses: 10%; 6 meses: 10% 12 meses: 5%.
Faixa de ticket médio atual	Entre R\$131,00 e R\$160,00.	Entre R\$101,00 e R\$130,00.	Entre R\$101,00 e R\$130,00.

Fonte: dados primários (2016).

Os dados do Quadro 57 indicam que a Academia R apresenta os valores mais altos dos contratos vendidos, conseqüentemente o maior valor de ticket médio. Alexandre Accioly, presidente da rede de academias Bodytech em 2015, comentou, em uma entrevista para a Globonews (2015), que o preço dos contratos das academias são definidos pelo investimento que as mesmas recebem. Quanto maior o investimento, mais alto serão os preços. Por isso também é importante levar em consideração a renda média dos clientes potenciais antes de abrir uma academia, pois segundo Amoroso (2014), o valor da mensalidade não deve ultrapassar 4% da renda média familiar (a análise do ticket médio e da renda média dos clientes das Academias Y, R e Z será realizada na sessão 6.4 deste trabalho). A afirmação de Amoroso (2014) refere-se ao fato de que os clientes potenciais de uma academia estão a, no máximo, 10 minutos de caminhada da empresa ou, se o deslocamento é realizado através de carro, a distância máxima é de 5km (AMOROSO, 2015). Portanto, o empresário deverá levar em consideração as características da região onde a academia será instalada antes de investir em estrutura e definir os preços dos contratos.

Através do Quadro 57, também é possível verificar a divisão percentual de contratos ativos. Amoroso (2014) considera saudável, para uma academia, apresentar a seguinte divisão de contratos ativos: 5% mensais, 10% trimestrais, 25% semestrais e 60% anuais. Estes percentuais são considerados bons porque o gestor precisa ter a capacidade de projetar receitas futuras, assim como planejar e diminuir os efeitos da sazonalidade. Assim sendo, a Academia Y é a que apresenta a pior divisão percentual de contratos ativos, pois 75% dos clientes compram contratos

mensais. É possível que esta academia sofra muito com os efeitos da sazonalidade, a menos que ela comece a trabalhar com a forma de pagamento recorrente no cartão de crédito. A Academia que apresenta a melhor divisão de contratos ativos é a R com 69,27% dos contratos ativos com duração acima de seis meses, seguida da Z com 60%, e da Academia Y com apenas 15%.

Através dos dados da divisão percentual de contratos ativos, é possível calcular a taxa média mensal de vencimento de contratos. O Quadro 58 toma como exemplo deste cálculo a Academia R.

Quadro 58 - Cálculo da taxa média mensal de vencimento de contratos da Academia R

<b>Contratos ativos da Academia R</b>	<b>Divisão % dos contratos ativos (1)</b>	<b>% de vencimento mensal se todos tivessem a mesma duração (2)</b>	<b>(1) x (2)</b>
Mensal	27,33%	$(100/1) = 100\%$	27,33%
Trimestral	3,40%	$(100/3) = 33\%$	1,12%
Semestral	25,27%	$(100/6) = 16,50\%$	4,17%
Anual	44%	$(100/12) = 8,50\%$	3,74%
<b>Taxa média mensal de vencimento de contratos (soma dos valores da terceira coluna) =</b>			<b>36,36%</b>

Fonte: dados primários (2016).

Conforme é possível observar no Quadro 58, apesar de a Academia R apresentar a melhor divisão percentual de contratos ativos em relação às outras duas academias, a taxa média mensal de vencimento de contratos é alta. Segundo Amoroso (2014), o valor ideal deste indicador é de até 17,5%. Acima de 27,5% é considerada ruim, alta demais. Ao realizar a mesma análise para as Academias Y e Z, aquela apresenta a taxa de 80%, e esta de 40%. Conclui-se, portanto, que

as três academias precisam revisar as estratégias de venda dos seus contratos, principalmente a Academia Y.

#### 6.1.4 Equipe Administrativa

Neste tópico, serão apresentadas as características das equipes que realizam a administração das academias R, Y e Z. As funções dos gestores e a formação da equipe administrativa são resumidas no Quadro 59.

Quadro 59 - Funções dos gestores e formação da equipe administrativa

<b>Características</b>	<b>Convergentes</b>	<b>Divergentes</b>
Sócio/proprietário que respondeu a pesquisa	66,6% é responsável por praticamente todas as atividades administrativas diárias da academia, gestão e supervisão. Há pouca divisão de funções.	33,3% divide as atividades administrativas diárias com mais dois sócios. Há bastante divisão de funções.
Formação da Equipe Administrativa	100% possui um sócio/proprietário formado em Administração, mas em 100% dos casos a maioria da equipe administrativa é formada em Educação Física ou em outros cursos.	

Fonte: dados primários (2016).

Segundo o Quadro 59, em duas das três academias (66%), o sócio ou proprietário que respondeu a pesquisa é responsável por praticamente todas as

atividades da empresa: planejamento, marketing, gestão de pessoas, processos, entre outros. Destes dois respondentes, um deles é formado em Administração, enquanto que o outro em Educação Física. Por outro lado, um dos sócios das empresas pesquisadas (33%) divide as atividades da academia com mais dois sócios, e é responsável por menos funções. Este é formado em Educação Física. Em 100% dos casos, os sócios ou proprietários estão presentes diariamente nas empresas.

Quanto a formação das equipes administrativas, percebe-se que em 100% dos casos há uma pessoa formada em Administração. Na empresa Y é a proprietária (ativa na empresa), na Z é um sócio (que não é muito ativo na empresa), e na R é uma sócia (ativa na empresa). Conclui-se que todas as pessoas que participam da equipe administrativa das três academias, e que são subordinadas aos proprietários/sócios, não são formadas em Administração, mas sim em outros cursos, principalmente em Educação Física.

### **6.1.5 Definição dos preços, reajuste de contratos e software de gestão**

Este tópico apresentará as informações sobre como as Academias Z, Y e R definem preços, reajustam contratos e o software de gestão utilizado. O Quadro 59 resume estas informações.

O Quadro 60 ilustra que em 66% dos casos, a concorrência é citada como um dos principais fatores para a definição dos preços dos contratos. De acordo com Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) e Avlonitis e Indounas (2005), as abordagens de definição de preço mais utilizadas em serviços são as baseadas em custos e na concorrência. Estas abordagens são as mais fáceis, por isso também são as mais utilizadas. Contudo, elas

apresentam pontos negativos como, por exemplo, não levam em consideração as atitudes e as necessidades dos consumidores.

Quadro 60 - Definição dos preços, reajuste dos contratos e software de gestão utilizado

<b>Características</b>	<b>Convergentes</b>	<b>Divergentes</b>
Definição dos preços dos contratos	66,6% considera a concorrência um dos principais fatores para definir preços.	33,3% considera a qualidade do serviço (estrutura e atendimento) um dos principais fatores para definir preços.
Reajuste dos preços dos contratos	66,6% comentaram que podem deixar de reajustar preços por causa da concorrência, e que a inflação é o principal fator de reajuste, seguido da estrutura financeira.	33,3% reajusta os planos todos os anos, às vezes mais de uma vez por ano. Os principais fatores de reajuste são o posicionamento no mercado e a estrutura financeira.
Software de gestão	66,6% utiliza ou vai implantar o software de gestão EVO.	33,3% utiliza um software mais simples (Fitness Manager).

Fonte: dados primários (2016).

Em 33% dos casos, segundo o Quadro acima, existe uma preocupação maior dos gestores em oferecer um serviço de qualidade para os clientes, sendo este o principal fator de definição dos preços dos contratos. Neste caso (uma academia ou 33%) o reajuste dos preços é realizado principalmente pelo posicionamento da empresa no mercado e pela estrutura financeira. Esta academia parece promover um ou mais reajustes de preços em um mesmo ano, enquanto que as outras (66%) estão dispostas a não aumentar os preços todos

os anos por causa da concorrência e, quando aumentam, o principal fator é a inflação do ano anterior, seguido pela estrutura financeira da empresa.

O software de gestão mais utilizado pelas empresas pesquisadas é o EVO (66%). Em 33% dos casos, utiliza-se um software mais simples e mais barato, denominado Fitness Manager.

### 6.1.6 Classificação das academias avaliadas segundo Porter (1986) e Schmenner (1986)

Neste tópico, as academias pesquisadas serão classificadas conforme as estratégias competitivas genéricas de Porter (1986) e a matriz de processos de serviços de Schmenner (1986).

Quadro 61 - Classificação das academias segundo Porter (1986) e Schmenner (1986)

<b>Características</b>	<b>Convergentes</b>	<b>Divergentes</b>
Classificação das academias segundo as estratégias competitivas genéricas de Porter (1986)	66,6% pode ser considerada academia tradicional que segue a estratégia de diferenciação	33,3% pode ser considerada academia híbrida: academia tradicional (estratégia de diferenciação) que apresenta comportamento de academia de baixo custo ou <i>low cost</i> (estratégia de liderança de custos)
Classificação das academias segundo a matriz de processos de serviços de Schmenner (1986)	66,6% estão localizadas no quadrante “lojas de serviços”.	33,3% estão localizadas no meio dos quadrantes “lojas de serviços” e “indústrias de serviços” (híbrida).

Fonte: dados primários (2016).

Segundo Kim e Mauborgne (2005), as academias tradicionais oferecem variedade de opções de exercícios e esportes para homens e mulheres, e geralmente estão localizadas em áreas urbanas de alta renda. Possuem instalações modernas, médias ou grandes. Segundo Porter (1986), estas empresas seguem a estratégia de diferenciação, pois focam no investimento em imagem, assistência técnica, relacionamento com o cliente, gestão de pessoas, qualidade, entre outros fatores, com o objetivo de criar um diferencial para o cliente. Das três academias pesquisadas, 66% podem ser consideradas tradicionais que seguem a estratégia de diferenciação.

Amoroso (2014), afirma que as academias *low cost* ou de baixo custo oferecem pouca variedade de exercícios, geralmente apenas musculação, para um público adulto composto por homens e mulheres. Estão localizadas em áreas de alta densidade demográfica e apresentam uma área física grande. São orientadas para o autosserviço. A definição de academias *low cost*, segundo Algar (2011), abrange cinco características: apresentam um preço, no mínimo, 50% inferior ao preço médio do país; escopo para operar 24 horas por dia; investimento alto em tecnologia e em recursos da internet; capazes de operar a empresa com apenas uma pessoa; e oferecem apenas serviço de musculação (podem oferecer aulas coletivas virtuais). Segundo Schmenner (1986), os desafios para este tipo de empresa são: definição de planta e de equipamentos, monitoramento e implementação de vantagens tecnológicas, investimento no ambiente físico para torná-lo caloroso (devido a pouca mão-de-obra) e em procedimentos operacionais padronizados.

Das três academias pesquisadas, apenas uma (33%) apresenta tendência em se tornar uma academia

*low cost*. Chega-se a esta conclusão porque o foco da gestora é diminuir despesas, oferecer poucas modalidades e preços de contratos baixos. Para esta academia se tornar *low cost* será necessário investir em equipamentos mais modernos, em tecnologia, em estrutura física, em processos mais simples com foco no autosserviço e simplificar a função dos profissionais de Educação Física que, neste caso, atuam como ajudantes e não como treinadores. Se esta academia permanecer híbrida, ela terá dificuldades em se posicionar no mercado e a concorrência em ascensão poderá prejudicar o seu funcionamento, culminando com o encerramento das suas atividades.

## 6.2 PERFIL DOS GESTORES

Os gestores das Academias R, Y e Z serão caracterizados pelo sexo, idade, nível de escolaridade e formação acadêmica, conforme o Quadro 62.

Quadro 62 - Características dos gestores que participaram da pesquisa

<b>Características</b>	<b>Convergência</b>	<b>Divergência</b>
Sexo	66,6% masculino	33,3% feminino
Idade	100% entre 26 e 35 anos	
Nível de escolaridade	100% Ensino Superior completo	
Curso de formação	66,6% Educação Física	33,3% Administração de Empresas
Pós-graduação	66,6% não tem Pós Graduação	33,3% tem Pós-graduação em Psicodinâmica direcionada a negócios

Fonte: dados primários (2016).

De acordo com o Quadro 62, dois dos três gestores são do sexo masculino e todos estão na faixa de 26 a 35 anos. 100% dos respondentes são formados no Ensino Superior, sendo dois deles em Educação Física (os homens) e um em Administração Empresarial (a mulher). Apenas a gestora formada em Administração tem Pós-Graduação (33,3%).

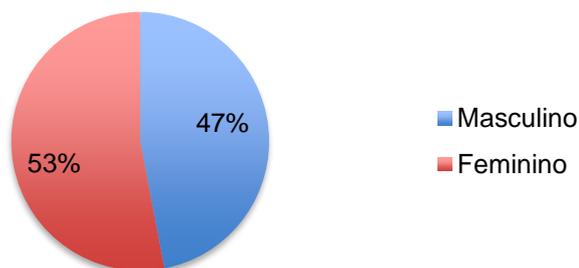
### 6.3 PERFIL DOS COLABORADORES

Neste tópico são apresentadas as características dos colaboradores das Academias Z, Y e R, as quais são: sexo, idade, nível de escolaridade, tempo que trabalha em academias e afins e motivos pelos quais escolhe uma academia para trabalhar em detrimento de outras.

#### 6.3.1 Sexo dos Colaboradores

Através do Gráfico 4 é possível verificar a divisão percentual do sexo dos 36 colaboradores que participaram da pesquisa.

Gráfico 4 - Sexo dos colaboradores



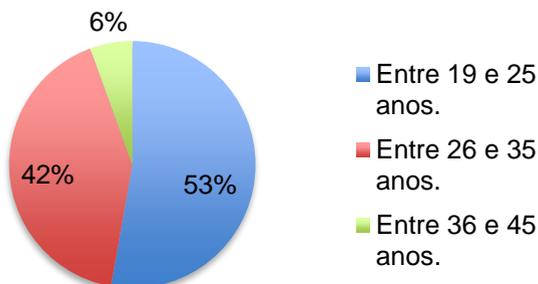
Fonte: dados primários (2016).

Através do Gráfico 4, percebe-se que a maioria dos colaboradores das academias pesquisadas é do sexo feminino (19 pessoas ou 53%) e a menor parte é do sexo masculino (17 pessoas ou 47%).

### 6.3.2 Idade dos Colaboradores

A divisão percentual das faixas etárias dos colaboradores das Academias Z, Y e R é apresentada no Gráfico 5.

Gráfico 5 - Idade dos Colaboradores



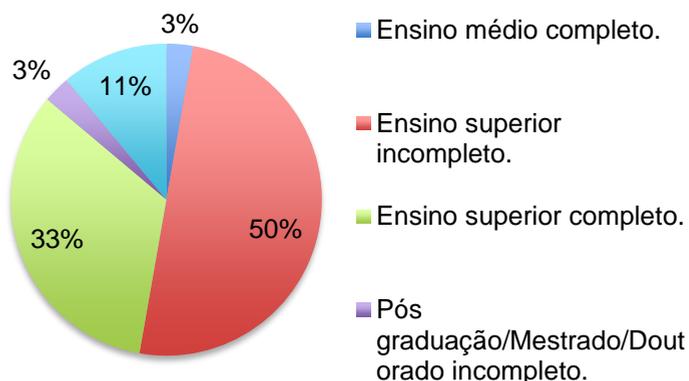
Fonte: dados primários (2016).

Segundo o Gráfico 5, a maioria dos colaboradores das academias Z, Y e R têm idade entre 19 e 25 anos (19 pessoas ou 53%), seguido da faixa etária entre 26 e 35 anos (15 pessoas ou 42%) e, por último, a faixa etária entre 36 e 45 anos (2 pessoas ou 6%). Conclui-se, portanto, que há um predomínio de colaboradores com idade abaixo de 35 anos (95%).

### 6.3.3 Nível de Escolaridade dos Colaboradores

O Gráfico 6 ilustra a divisão percentual do nível de escolaridade dos colaboradores das academias que participaram da pesquisa.

Gráfico 6 - Nível de Escolaridade dos Colaboradores



Fonte: dados primários (2016).

Através do Gráfico 6, percebe-se que a maioria dos colaboradores das academias X, Y e R (18 pessoas ou 50%) estão cursando o Ensino Superior, seguido de 33% dos colaboradores com Ensino Superior completo (12 pessoas), 11% com Pós Graduação, Mestrado ou Doutorado completo (4 pessoas) e, por último, 3% com Ensino Médio Completo, assim como 3% com Pós Graduação, Mestrado ou Doutorado incompleto (1 pessoa em ambos os casos).

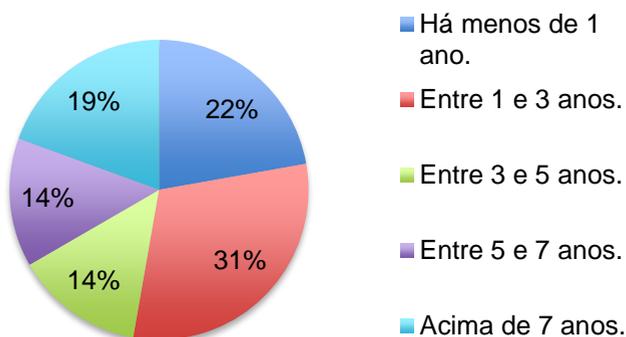
Conclui-se, portanto, que as academias que participaram da pesquisa focam em contratar pessoas que ainda não concluíram a graduação. Além disso, apenas uma pessoa, ou 3% das respostas, ainda não

teve nenhum contato com uma universidade. Cabe salientar que as faxineiras não participaram da pesquisa.

#### 6.3.4 Tempo em que os colaboradores trabalham em academias e afins

O Gráfico 7 apresenta a divisão percentual do tempo de experiência que os 36 colaboradores têm com academias e afins.

Gráfico 7 - Tempo que os colaboradores trabalham com academias e afins



Fonte: dados primários (2016).

Os resultados expostos no Gráfico 7 indicam que a maioria dos colaboradores (11 pessoas ou 31%) trabalham em academias e afins entre 1 e 3 anos, seguido de 22% (8 pessoas) que trabalham neste ramo há menos de 1 ano. Em terceiro lugar estão os colaboradores que trabalham com academias e afins acima de 7 anos (7 pessoas ou 19%), seguido de dois grupos empatados, com 14% das respostas cada (5

peças cada grupo), os colaboradores que estão na faixa de 3 a 7 anos de trabalho em academias.

As respostas indicam que a maioria dos colaboradores das academias Y, Z e R trabalham neste ramo há, no máximo, 3 anos (53% dos respondentes). Este resultado está de acordo com os Gráficos 5 e 6 que indicaram que a maioria dos colaboradores estão cursando o Ensino Superior (50%) e têm idade na faixa entre 19 e 25 anos (53%). Conclui-se, portanto, que a maioria dos colaboradores das três academias são jovens e estão no início das suas carreiras. Matos e Rocha (2011) concluem que a escolha dos profissionais em atuar nos ambientes das academias de ginástica está atrelada a possibilidade de desenvolvimento nestas empresas. As experiências destes profissionais como clientes, e em seguida como estagiários, são decisivas para a decisão em se trabalhar nestes ambientes. Somase ao fator desenvolvimento profissional, a satisfação pessoal em acompanhar o alcance da meta pelo cliente da academia, o que muitas vezes, no ambiente escolar, tal objetivo nem sempre é alcançado.

### **6.3.5 Motivos pelos quais o colaborador escolhe uma academia para trabalhar em detrimento de outras**

O Quadro 63 aponta os principais motivos pelos quais os 36 colaboradores, que participaram da pesquisa, selecionam uma academia para trabalhar em detrimento de outras.

A maioria dos colaboradores das Academias Z, Y e R valorizam a oportunidade de desenvolvimento profissional nas empresas que trabalham como o principal fator que os levam a trabalhar nas mesmas, com 83% das respostas (ver Quadro 63). O motivo que

ficou em segundo lugar foi “Proximidade da minha casa”, com 31% das respostas, seguido de “Estrutura/equipamentos”, com 28%, “Indicação”, com 25%, “Remuneração”, com 22%, “Precisava trabalhar para poder me sustentar”, com 19%, “Proximidade da minha faculdade”, com 17%, “Diversidade de Atividades”, com 11%, e, por último, a opção “Outros” com 8% das respostas. Dentro da opção “Outros” foram citados três motivos diferentes com uma resposta cada: “Confiança nos gestores”, “Proximidade de outra academia que trabalho”, e “Recomeçar uma nova fase da minha vida”.

Quadro 63 - Motivos pelos quais os colaboradores escolhem uma academia para trabalhar em detrimento de outras

<b>Motivos</b>	<b>Q</b>	<b>%</b>
Oportunidade de desenvolvimento profissional.	30	83%
Proximidade da minha casa.	11	31%
Estrutura/equipamentos.	10	28%
Indicação.	9	25%
Remuneração (salário + benefícios).	8	22%
Precisava trabalhar para poder me sustentar.	7	19%
Proximidade da minha faculdade.	6	17%
Diversidade de atividades.	4	11%
Outros.	3	8%
<b>Total de respostas</b>	<b>88</b>	<b>240%</b>

Fonte: dados primários (2016).

As respostas apresentadas no Quadro 63 são condescendentes com o fato de que a maioria dos colaboradores estão cursando o Ensino Superior e tem idade abaixo de 35 anos, o que indica que estão no início de suas carreiras e, por isso, procuram o

desenvolvimento profissional nas academias onde trabalham (MATOS; ROCHA, 2015). O fato de a opção “Remuneração” ter ficado em quinto lugar remete ao piso salarial da categoria dos Profissionais de Educação Física que, de acordo com a Convenção Coletiva de Trabalho 2015/2017 firmada pelo Sindicato dos Professores de Florianópolis e Região (SINPRO) e o Sindicato Patronal de Academias de Ginástica de Santa Catarina (SIACADESC), corresponde a R\$1.516,00 por 44 horas semanais (SIACADESC, 2016), o que indica que os salários pagos para estes profissionais parecem não ser atrativos.

#### 6.4 PERFIL DOS CLIENTES

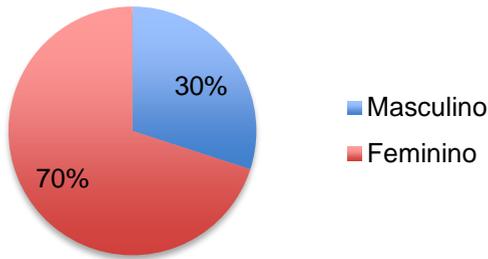
Neste tópico serão apresentadas as características dos clientes das academias que participaram da pesquisa, tais como: sexo, idade, nível de escolaridade, tempo que frequenta academias e afins, renda mensal e motivos pelos quais seleciona uma academia para frequentar em detrimento de outras.

##### 6.4.1 Sexo dos clientes

Através do Gráfico 8 é possível verificar a divisão percentual do sexo dos 539 clientes das academias Y, Z e R.

Verifica-se que a maioria dos respondentes são mulheres, com 70% das respostas ou 375 pessoas (ver Gráfico 8). O percentual de homens foi de 30%, praticamente 1/3 dos respondentes. Cabe salientar que as mulheres formaram a maioria dos respondentes em cada uma das três academias.

## Gráfico 8 - Sexo dos clientes



Fonte: dados primários (2016).

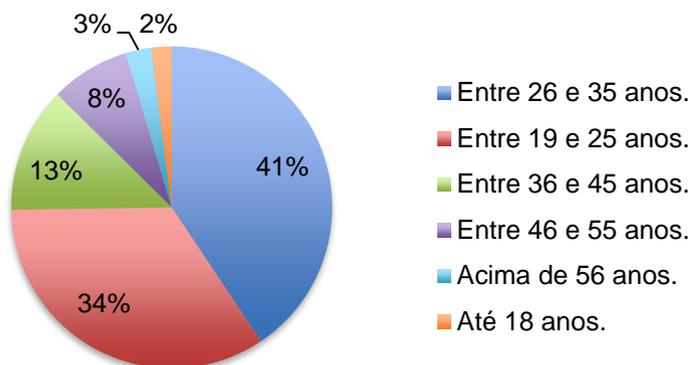
Segundo dados publicados pelo Ministério da Saúde (2015), no conjunto de 27 capitais brasileiras, foi constatado que o sexo que pratica mais atividade física no tempo livre, equivalente a 150 minutos de atividade moderada por semana, é o masculino, correspondendo a 45,2% deste grupo, enquanto que o sexo feminino somou 35,7% das respostas. O fato curioso é que Florianópolis corresponde a capital na qual as mulheres são mais ativas nesta classificação de atividade física, correspondendo a 44% das respondentes, seguida de Boa Vista (43,2%) e Rio Branco (42,3%).

É importante lembrar que as três academias que participaram da pesquisa oferecem aulas coletivas, o que pode ser um fator que chama mais a atenção das mulheres. Segundo Castro et.al. (2010 apud Liz, 2011), as mulheres preferem exercícios aeróbicos como esteira, bicicleta, ginástica localizada, entre outros.

## 6.4.2 Idade dos clientes

O Gráfico 9 apresenta a divisão percentual das idades dos clientes das três academias que participaram da pesquisa.

Gráfico 9 - Idade dos clientes



Fonte: dados primários (2016).

Percebe-se, conforme o Gráfico 9, que a grande maioria dos clientes das academia Z, Y e R têm idade entre 19 e 35 anos, com 75% das respostas ou 403 afirmações. Da maior frequência para a menor estão os clientes com idade entre 26 e 35 anos (41%), 19 a 25 anos (34%), 36 a 45 anos (13%), 46 a 55 anos (8%), acima de 56 anos (3%) e, por fim, os mais jovens com idade até 18 anos (2%).

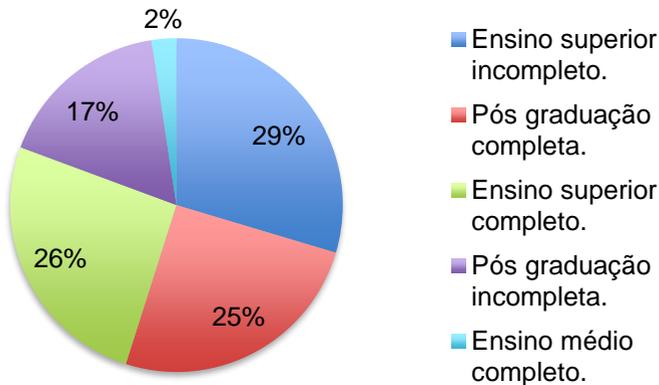
Conclui-se, portanto, que estas academias atendem, principalmente, pessoas com idade até 35 anos. Amoroso (2014) considera que a faixa etária de 70% dos clientes de academias varia entre 20 e 59 anos. Segundo dados do Ministério da Saúde (2015), a

frequência na prática de atividade física diminui com o aumento da idade, de forma mais acentuada entre os homens. Contudo, em ambos os sexos, a frequência da prática de atividade física tende a aumentar com o nível de escolaridade.

### 6.4.3 Nível de escolaridade dos clientes

O Gráfico 10 apresenta o nível de escolaridade dos clientes das academias Z, Y e R, assim como as suas divisões percentuais.

Gráfico 10 - Nível de escolaridade dos clientes



Fonte: dados primários (2016).

Conforme é possível observar no Gráfico 10, a divisão percentual do nível de escolaridade dos clientes das academia Z, Y e R ficou equilibrada, estando os clientes com Ensino Superior incompleto em primeiro lugar, com 29% das respostas ou 159 afirmações, seguidos dos clientes com Ensino Superior completo (26% ou 138 respostas), Pós Graduação, Mestrado ou Doutorado completo (25% ou 136 respostas), Pós

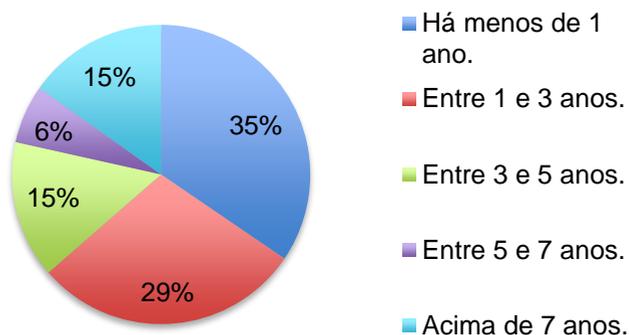
Graduação, Mestrado ou Doutorado incompleto (17% ou 91 afirmações) e, por último, os clientes com Ensino Médio completo (2% ou 13 respostas).

Observa-se que 97% dos clientes têm ou já tiveram contato com alguma universidade. Se as respostas dos clientes das três academias forem analisadas individualmente, será possível perceber que nas Academias Y e Z a maioria dos respondentes têm Ensino Superior completo (28% e 33%, respectivamente), enquanto que na Academia R, Ensino Superior incompleto (34%).

#### 6.4.4 Tempo em que os clientes frequentam academias e afins

O Gráfico 11 ilustra há quanto tempo os clientes das Academia Z, Y e R frequentam este tipo de empresa e outras do mesmo ramo de atividade.

Gráfico 11 - Tempo em que os clientes frequentam academias e afins



Fonte: dados primários (2016).

O Gráfico 11 identifica que mais da metade dos respondentes frequentam academias e outras empresas do ramo há menos de 3 anos, totalizando 64% das respostas ou 343 afirmações. Em seguida, estão os clientes que frequentam academias e afins acima de 7 anos (15% ou 82 respostas), empatados com os que frequentam entre 3 e 5 anos (15% ou 80 respostas), e, por último, os clientes na faixa de 5 a 7 anos de frequência (6% ou 34 pessoas).

O fato da maioria dos clientes frequentarem academias e afins há menos de 3 anos é condescendente com a informação de que a maior parte dos respondentes estão na faixa etária de 19 a 35 anos (75%), conforme o Gráfico 9. Ou seja, são muito jovens.

#### 6.4.5 Renda média dos clientes

Os próximos três Quadros (64, 65 e 66) apresentam as rendas médias dos clientes das academias Y, Z e R, separadamente.

Quadro 64 - Renda média mensal dos clientes da Academia Y

Renda mensal	Q	%
Entre R\$789,00 e R\$2.364,00.	17	37%
Entre R\$3.941,00 e R\$5.516,00.	10	22%
Acima de R\$5.517,00.	8	17%
Entre R\$2.365,00 e R\$3.940,00.	6	13%
Até R\$788,00.	5	11%
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2016).

Conforme o Quadro 64, a maioria dos clientes da Academia Y (37%) apresentam renda média mensal entre R\$789,00 e R\$2.364,00. Cabe salientar que

apenas 7% dos clientes ativos desta academia participaram desta pesquisa, então é possível que estes dados não representem os clientes por completo. Em segundo lugar, com 22% das respostas, estão os clientes com renda média mensal na faixa de R\$3.941,00 a R\$5.516,00. Com 17%, estão as pessoas com faixa de renda acima de R\$5.517,00, seguidos dos que apresentam renda média mensal na faixa entre R\$2.365,00 a R\$3.940,00 (13%) e, por último, os clientes com renda média mensal até R\$788,00 (11%). Verifica-se que, ao somar as percentagens da primeira e da quarta faixa de renda apresentadas no Quadro 64, conclui-se que 50% dos clientes apresentam renda média mensal entre R\$789,00 e R\$3.940,00.

Quadro 65 - Renda média mensal dos clientes da Academia Z

Renda mensal	Q	%
Acima de R\$5.517,00.	48	34%
Entre R\$789,00 e R\$2.364,00.	29	21%
Entre R\$2.365,00 e R\$3.940,00.	28	20%
Entre R\$3.941,00 e R\$5.516,00.	24	17%
Até R\$788,00.	11	8%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2016).

Através do Quadro 65 é possível identificar que a maioria dos clientes da Academia Z apresentam renda média mensal acima de R\$5.517,00, com 34% das afirmações. Em segundo lugar estão os respondentes com renda média mensal entre R\$789,00 e R\$2.364,00 (21%), seguidos da faixa entre R\$2.365,00 e R\$3.940,00 (20%), da faixa entre R\$3.941,00 e R\$5.516,00 (17%) e, por fim, os clientes com renda média mensal até R\$788,00 (8%). Salienta-se que 51% dos clientes

apresentam renda média mensal acima de R\$3.941,00, informação extraída através da soma das porcentagens da primeira e da quarta faixa de renda do Quadro acima.

Quadro 66 - Renda média mensal dos clientes da Academia R

<b>Renda mensal</b>	<b>Q</b>	<b>%</b>
Entre R\$789,00 e R\$2.364,00.	129	37%
Entre R\$2.365,00 e R\$3.940,00.	91	26%
Acima de R\$5.517,00.	63	18%
Entre R\$3.941,00 e R\$5.516,00.	52	15%
Até R\$788,00.	18	5%
<b>Total</b>	<b>353</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2016).

O Quadro 66 identifica que a maioria dos clientes da Academia R apresenta renda média mensal na faixa de R\$789,00 a R\$3.940,00, somando 63% das respostas. Percebe-se que a maior parte dos clientes está dentro da faixa de R\$789,00 a R\$2.364,00 (37%), seguidos da faixa entre R\$2.365,00 e R\$3.940,00 (26%). Em terceiro lugar estão os clientes na faixa acima de R\$5.517,00 (18%), em quarto os que estão na faixa entre R\$3.941,00 e R\$5.516,00 (15%) e, por último, os clientes da faixa de até R\$788,00 (5%).

Segundo Amoroso (2014), o ticket médio das academias não devem ultrapassar 4% da renda média mensal dos clientes. Assim sendo, o Quadro 67 apresenta uma análise das faixas de renda dos clientes e dos tickets médios aproximados das Academias Y, Z e R.

A análise do Quadro 67 tem o propósito de fazer uma comparação entre as faixas de renda médias dos clientes e os tickets médios aproximados das academias pesquisadas. Ela não é absoluta, visto que os clientes

não revelam exatamente as suas rendas médias mensais, assim como as empresas tampouco revelam os seus tickets médios exatos. Entretanto, é importante que as empresas se preocupem em fazer esta análise, pois ela indicará se os preços dos contratos estão altos, baixos ou ideais, assim como revelará se o público que está frequentando a empresa é o esperado, segundo o planejamento das campanhas de marketing e comunicação.

Quadro 67 - Análise das faixas de renda dos clientes e dos tickets médios aproximados das Academias Y, Z e R

<b>Características / Academias</b>	<b>Academia Y</b>	<b>Academia Z</b>	<b>Academia R</b>
Faixa de renda mais frequente (50% dos clientes ou mais)	Entre R\$789,00 e R\$3.940,00	Acima de R\$3.941,00	Entre R\$789,00 e R\$3.940,00
Valor médio da faixa de renda	R\$2.364,50	R\$4.729,00	R\$2.364,50
(1) Ticket médio segundo Amoroso (2014)	R\$94,58	R\$189,16	R\$94,58
(2) Ticket médio aproximado atual	R\$115,00	R\$120,00	R\$140,00
Diferença entre (2) e (1)	R\$20,42	- R\$69,16	R\$45,42

Fonte: dados primários (2016).

Assim sendo, percebe-se que a Academia Z apresenta os clientes com a maior faixa de renda média mensal, acima de R\$3.941,00. Para encontrar o valor médio da faixa de renda, fez-se uma média aritmética entre o menor e o maior valor da faixa de renda mais

frequente (50% dos clientes ou mais). O valor médio da faixa de renda da Academia Z resultou em R\$4.729,00 (R\$3.941,00 + R\$5.517,00 / 2). O ticket médio sugerido por Amoroso (2014), neste caso, é de R\$189,16, ou seja, R\$69,00 acima do ticket médio aproximado atual. A conclusão é de que, a grosso modo, a Academia Z pode aumentar o seu ticket médio sem resistência da parte dos seus clientes. Além disso, esta academia pode investir no aumento da qualidade do serviço oferecido, assim como na estrutura, entre outros fatores, para agregar valor à empresa e, conseqüentemente, aumentar o valor do ticket médio.

Quanto às Academias Y e R, a situação é parecida. Ambas as empresas apresentam a maioria dos clientes com a mesma faixa média mensal de renda, entre R\$789,00 e R\$3.940,00, resultando no mesmo valor médio da faixa de renda (R\$2.364,50), o que culmina com o mesmo valor de ticket médio sugerido por Amoroso (2014), de R\$94,58. As duas empresas trabalham, atualmente, com um ticket médio aproximado acima do valor sugerido. Entretanto, a Academia Y apresenta uma diferença menor entre o ticket médio aproximado atual e o sugerido, que é de apenas R\$20,42, enquanto que a Academia R apresenta uma diferença maior, que corresponde a R\$45,42. A conclusão, nestes dois casos, é que as empresas podem sofrer resistência, por parte dos seus clientes atuais, no caso de aumento de preços. Além disso, elas precisam rever os planejamentos de marketing para compreender se o público que frequenta a academia é o público almejado e, se necessário, modificar as estratégias de comunicação utilizadas.

### 6.4.6 Motivos pelos quais os clientes escolhem uma academia para frequentar em detrimento de outras

Este tópico apresentará os motivos pelos quais os clientes das três academias pesquisadas escolhem uma academia para frequentar em detrimento de outras. O Quadro a seguir ilustra os 14 motivos em ordem decrescente de importância para os clientes das três academias.

Quadro 68 - Motivos pelos quais os clientes das três academias selecionam uma para frequentar em detrimento de outras

<b>Classificação</b>	<b>Motivos</b>	<b>Q</b>	<b>%</b>
1º	Localização	468	22%
2º	Estrutura/equipamentos.	371	18%
3º	Atendimento.	308	15%
4º	Diversidade de atividades.	245	12%
5º	Relacionamento entre empresa e cliente.	182	9%
6º	Preço.	156	7%
7º	Espaço físico.	152	7%
8º	Indicação.	146	7%
9º	Outros	26	1%
10º	Facebook/Instagram/redes sociais.	10	0%
11º	Fachada.	10	0%
12º	Website.	4	0%
13º	Outdoor.	3	0%
14º	Google.	2	0%
<b>Total</b>		<b>2083</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2016).

O Quadro 68 deixa claro que os principais motivos que levam os clientes das três academias a se matricular

são: “Localização” (22%), “Estrutura/equipamentos” (18%), “Atendimento” (15%), “Diversidade de atividades” (12%), e “Relacionamento entre empresa e cliente” (9%). A soma das porcentagens destas 5 respostas é igual a 76%, ou seja,  $\frac{3}{4}$ .

O Quadro 69 apresenta o ranking das opiniões dos clientes de cada academia separadamente, visto que cada uma delas está localizada em um bairro diferente e apresenta características próprias.

Quadro 69 - Ranking dos motivos pelos quais os clientes de cada academia seleciona uma para frequentar em detrimento de outras, em comparação com o Quadro anterior

Motivos	Academia R	Academia Z	Academia Y
Localização	1º	1º	1º
Estrutura/equipamentos.	2º	3º	6º
Atendimento.	3º	2º	4º
Diversidade de atividades.	4º	5º	3º
Relacionamento entre empresa e cliente.	6º	4º	7º
Preço.	8º	6º	2º
Espaço físico.	5º	8º	8º
Indicação.	7º	7º	5º
Outros	9º	11º	9º
Facebook/Instagram/redes sociais.	10º	12º	11º
Fachada.	11º	10º	11º
Website.	12º	12º	11º
Outdoor.	14º	9º	10º
Google.	13º	12º	11º

Fonte: dados primários (2016).

Ao comparar os cinco motivos mais citados do Quadro 68 com o ranking dos motivos mais citados de cada academia individualmente, segundo o Quadro 69,

percebe-se uma leve diferença nos motivos pelos quais os clientes de cada academia escolhem uma em detrimento de outras.

Destaca-se em amarelo, no Quadro 69, os motivos que não tiveram nenhuma pontuação. No caso da Academia Z são: “Facebook/Instagram/redes sociais”, “website” e “google”; enquanto que na Academia Y são os mesmos três motivos mais “fachada”. Não há dados para afirmar o porquê estes motivos não tiveram nenhuma pontuação.

Os próximos três Quadros (70, 71 e 72) apresentam as respostas da opção “Outros motivos” das três academias separadamente.

Quadro 70 - Respostas da opção “Outros motivos” da Academia R

<b>Outros motivos</b>	<b>Q</b>	<b>%</b>
Horário de funcionamento	7	32%
Atendimento	7	32%
Aulas coletivas	2	9%
Perfil dos clientes que frequentam a academia	2	9%
Estrutura	1	5%
Panfletagem	1	5%
Convênio com outras empresas	1	5%
Preço	1	5%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2016).

Os clientes da Academia R, que selecionaram a opção “Outros motivos”, citaram o “horário de funcionamento” como um dos principais motivos de escolha desta academia (32%). De fato, esta academia apresenta um horário de funcionamento estendido, incluindo até os domingos e feriados. Com 32% das respostas, também se encontra o motivo “Atendimento”.

O atendimento dos profissionais da musculação, da ginástica, e dos gestores foram citados neste caso. Em seguida, com 9% das respostas, estão os motivos “Aulas coletivas” e “Perfil dos clientes que frequentam a academia”. E, por fim, em último lugar, estão os motivos que empataram com 5%: “Estrutura”, “Panfletagem”, “Convênio com outras empresas” e “Preço”.

Quadro 71 - Respostas da opção “Outros motivos” da Academia Z

<b>Outros motivos</b>	<b>Q</b>	<b>%</b>
Atendimento	1	100%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2016).

Apenas um cliente da Academia Z selecionou a opção “Outros motivos” e escreveu em maiores detalhes que “os professores são dedicados”. Por isso a pesquisadora incluiu este motivo na opção atendimento.

Quadro 72 - Respostas da opção “Outros motivos” da Academia Y

<b>Outros motivos</b>	<b>Q</b>	<b>%</b>
Atendimento	1	33%
Qualificação dos profissionais	1	33%
Liberdade	1	33%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fonte: dados primários (2016).

No caso da Academia Y, três clientes selecionaram a opção “Outros motivos” e escreveram as seguintes respostas: “alguns profissionais são dedicados e competentes” (Atendimento) com 1 resposta, “qualificação de alguns professores – não todos”

(Qualificação dos profissionais) com 1 resposta, e “Liberdade”, também com 1 resposta.

## 6.5 INDICADORES DE DESEMPENHO

Os gestores das Academias X, Y e Z avaliaram, em uma escala de 1 a 10, o quanto conhecem e o quanto utilizam 49 indicadores de desempenho citados nos fundamentos teóricos. Este tópico apresentará dois Gráficos com a média aritmética da avaliação de cada indicador. Um dos Gráficos apresentará os resultados do quanto os gestores conhecem os indicadores, e o outro do quanto os gestores utilizam estes conceitos diariamente em suas empresas.

Os indicadores de desempenho, utilizados nesta pesquisa, são os citados no Quadro 49 do tópico 4.3 – Percurso Metodológico. Salienta-se que a avaliação dos indicadores de desempenho foi realizada apenas com o conceito de cada indicador. A forma de cálculo dos mesmos não foi abordada nesta pesquisa.

### **6.5.1 Avaliação do quanto os gestores conhecem os 49 indicadores de desempenho citados nos fundamentos teóricos**

O Gráfico 12 ilustra a média aritmética e moda das respostas dos gestores das Academias Z, Y e R sobre o quanto conhecem os 49 indicadores de desempenho, avaliados com uma escala de 0 a 10 pontos.

Gráfico 12 - Média e moda da pontuação dos gestores sobre o quanto conhecem os 49 indicadores de desempenho selecionados para esta pesquisa (Continua)

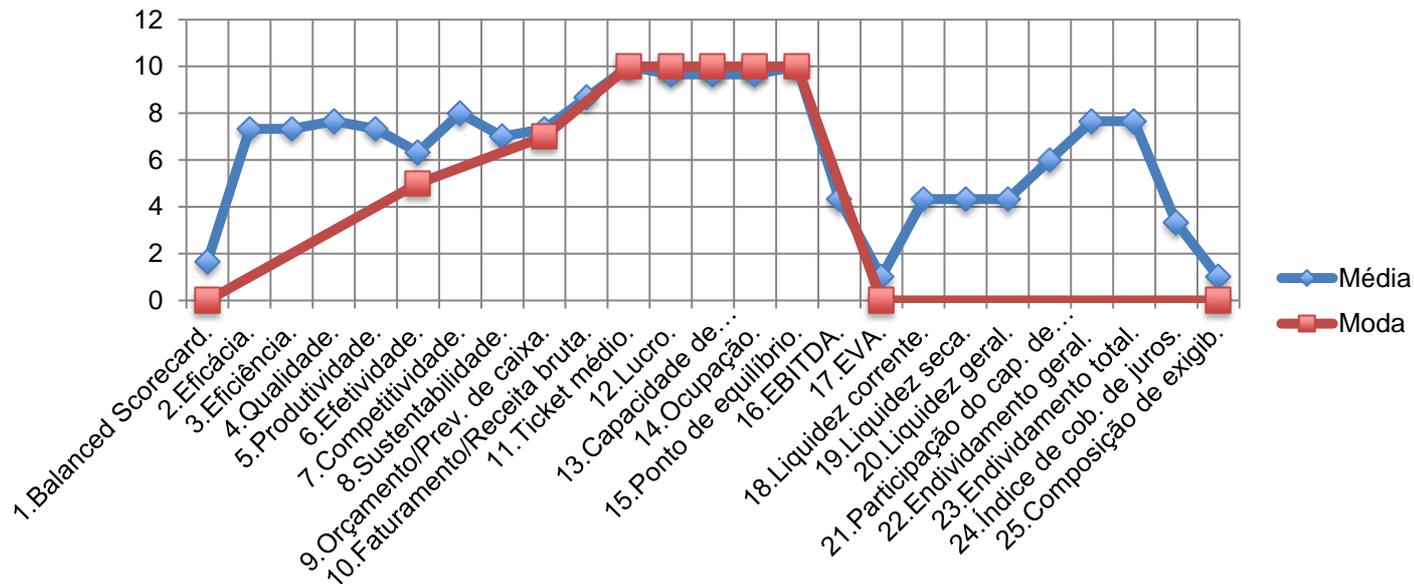
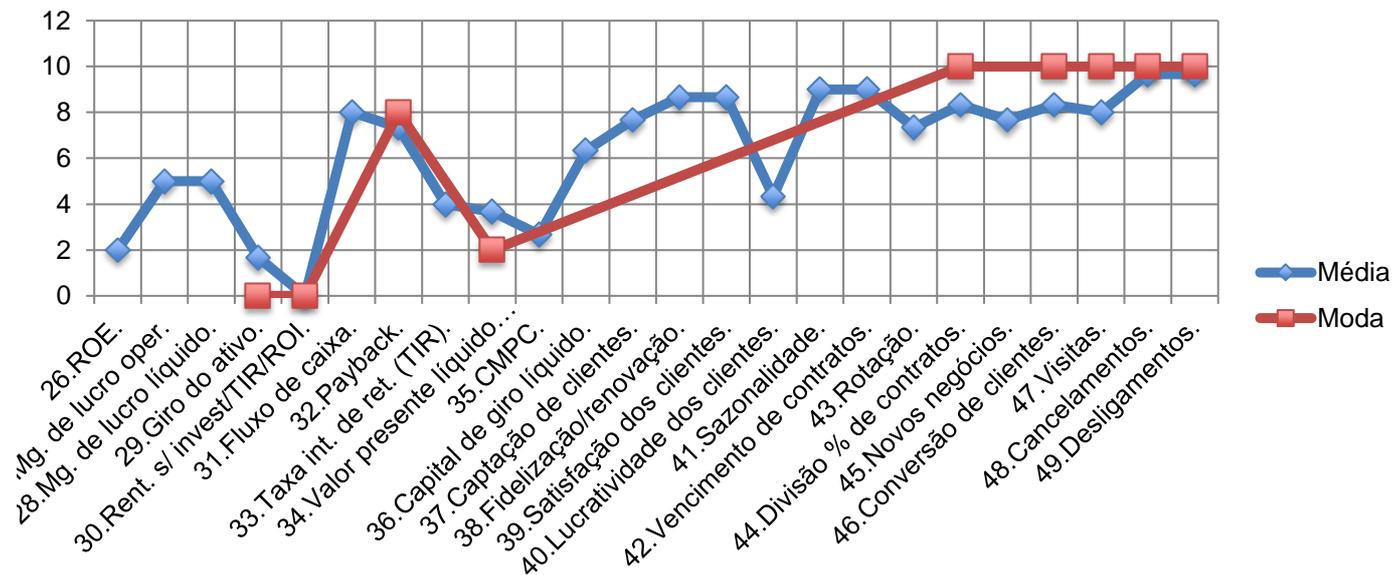


Gráfico 12 - Média e moda da pontuação dos gestores sobre o quanto conhecem os 49 indicadores de desempenho selecionados para esta pesquisa (Conclusão)



Fonte: dados primários (2016).

Conforme é possível visualizar no Gráfico 12, os gestores das Academias X, Y e Z atribuíram notas diferentes para vários indicadores. Por isso, no caso de alguns deles, não há valores comuns (moda). A pontuação a partir da qual será considerado que os gestores conhecem os indicadores de desempenho será “6,00”. Abaixo desta pontuação será considerado que os gestores não conhecem o suficiente os indicadores de desempenho.

Ao verificar a nota média e a moda de cada indicador, percebe-se que do número “2 – Eficácia” ao “15 – Ponto de Equilíbrio”, os gestores atribuíram notas médias altas que variam de 6,00 a 10,00. Entretanto, a avaliação do indicador número “1 – Balanced Scorecard” e do grupo de indicadores contábeis e financeiros que corresponde a faixa do “16 – EBITDA” ao “30 – Rentabilidade sobre investimentos ou TIR ou ROI”, não foi positiva, com notas entre 0,00 e 6,00. As exceções deste grupo foram os indicadores “21 - Participação do capital de terceiros”, “22 – Endividamento geral” e “23 - Endividamento total”, os quais obtiveram notas médias próximas a 7,00. Contudo, provavelmente os gestores atribuíram notas altas para estes três indicadores porque entendem os conceitos, mas não os calculam. Os indicadores “31 – Fluxo de caixa” e “32 – Payback” também receberam notas médias altas, as quais são 8,00 e 7,00. Por outro lado, os indicadores financeiros “33 – TIR”, “34 – Valor presente líquido”, “35 – CMPC” e “36 – Capital de giro líquido” receberam notas médias baixas, que estão na faixa de 2,00 a 6,00. Quanto aos indicadores “37 – Captação de clientes” a “49 – Desligamentos”, todos receberam notas altas, de 7,00 a 9,00, no entanto o indicador “40 – Lucratividade dos clientes” obteve uma nota média baixa, correspondente a 4,00.

Conclui-se, portanto, que os gestores que participaram da pesquisa não conhecem a maioria dos indicadores contábeis e financeiros, assim como o Balanced Scorecard, mas conhecem a maioria dos indicadores de desempenho básicos (eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, entre outros) e os indicadores específicos de academias (fidelização, satisfação, rotação, sazonalidade, entre outros).

O Quadro 73 resume os indicadores de desempenho que os gestores conhecem, considerando o total de 49 opções com nota média igual ou acima de 6,00.

Quadro 73 - Indicadores de desempenho que os gestores conhecem (Continua)

Quantidade	Indicadores de desempenho	Quantidade	Indicadores de desempenho
1	Participação do capital de terceiros	17	Fluxo de caixa
2	Efetividade	18	Visitas
3	Capital de giro líquido	19	Divisão percentual de contratos ativos
4	Sustentabilidade	20	Conversão de clientes
5	Eficácia	21	Faturamento ou receita bruta de vendas
6	Eficiência	22	Retenção, fidelização ou renovação de clientes
7	Produtividade	23	Satisfação dos clientes
8	Orçamento ou previsão de caixa	24	Sazonalidade
9	Payback	25	Venc. de contratos

Quadro 73 - Indicadores de desempenho que os gestores conhecem (Conclusão)

Quantidade	Indicadores de desempenho	Quantidade	Indicadores de desempenho
10	Rotação	26	Lucro
11	Qualidade	27	Capacidade de atendimento
12	Endividamento geral	28	Ocupação
13	Endividamento total	29	Cancelamentos
14	Captação de clientes	30	Desligamentos
15	Novos negócios	31	Ticket médio
16	Competitividade	32	Ponto de equilíbrio

Fonte: dados primários (2016).

Em relação aos 49 indicadores de desempenho citados nos fundamentos teóricos, verificou-se que os gestores conhecem um pouco mais da metade, ou seja, 65,31%. No próximo tópico será possível verificar se os gestores utilizam os 32 indicadores de desempenho que eles conhecem, de acordo com Quadro 73.

### **6.5.2 Avaliação de quanto os gestores utilizam os 49 indicadores de desempenho citados nos fundamentos teóricos**

O Gráfico 13 ilustra a média aritmética e moda das respostas dos gestores das Academias Z, Y e R sobre o quanto utilizam os 49 indicadores de desempenho, avaliados com uma escala de 0 a 10 pontos.

Gráfico 13 - Média e moda da pontuação dos gestores sobre o quanto utilizam os 49 indicadores de desempenho selecionados para esta pesquisa (Continua)

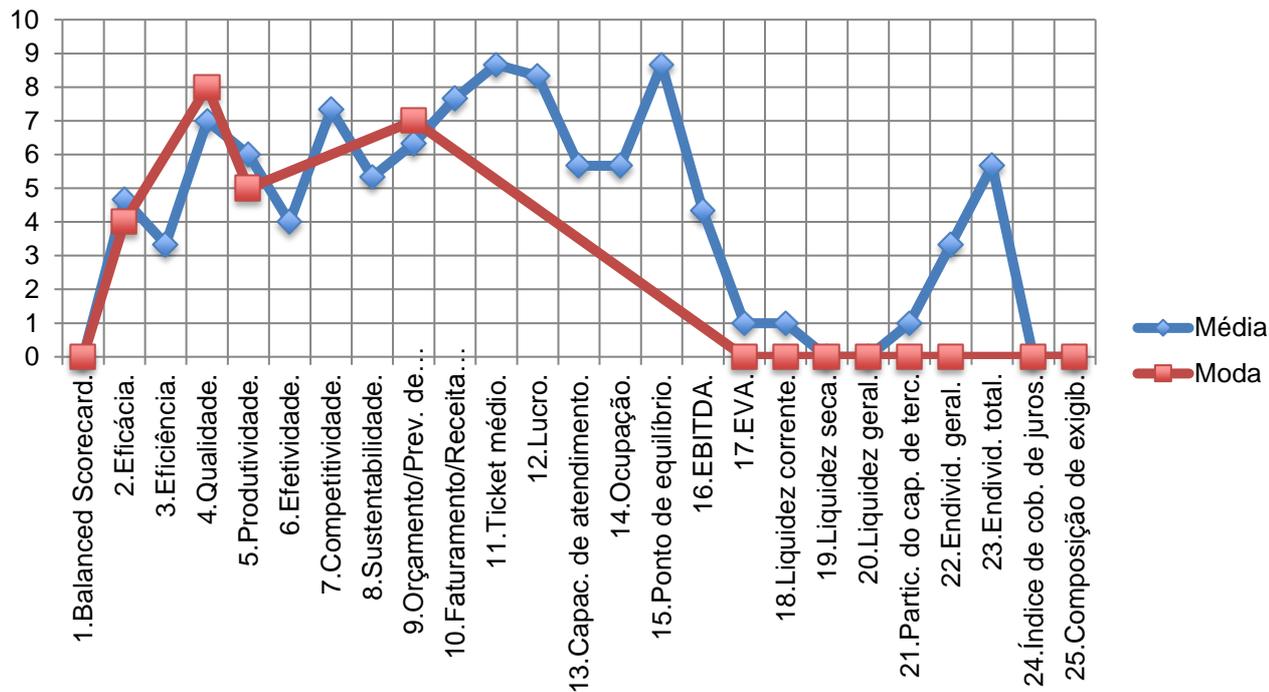
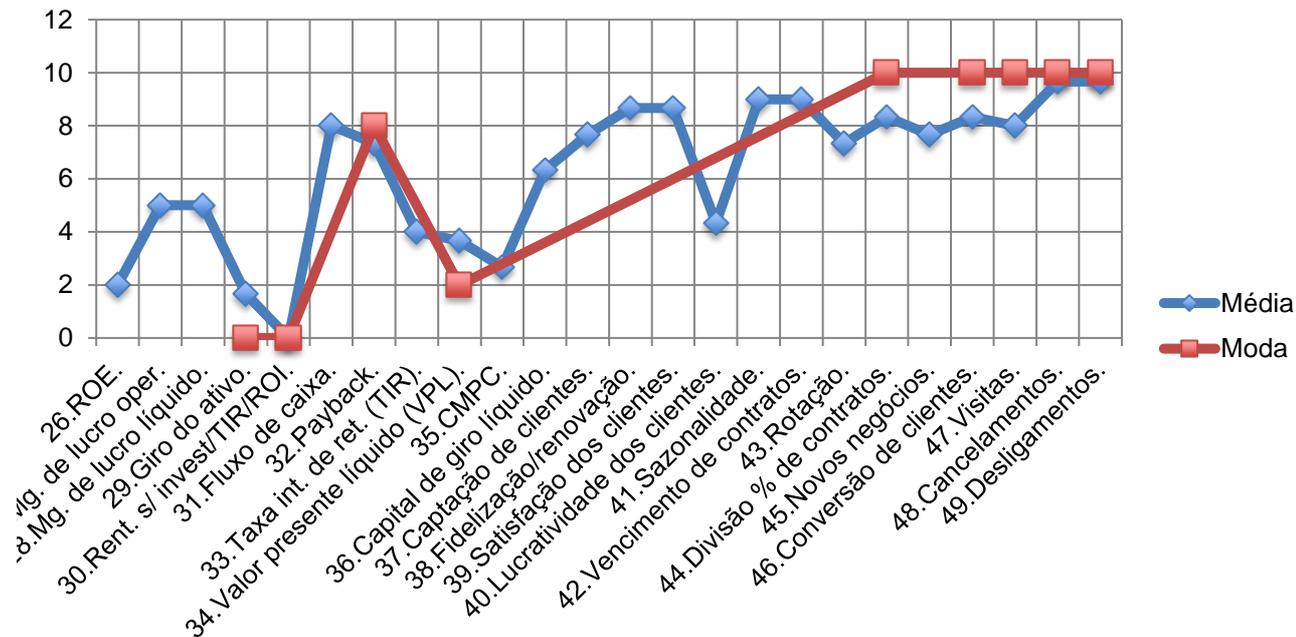


Gráfico 13 - Média e moda da pontuação dos gestores sobre o quanto utilizam os 49 indicadores de desempenho selecionados para esta pesquisa (Conclusão)



Fonte: dados primários (2016)

Conforme é possível visualizar no Gráfico 13, os gestores das Academias X, Y e Z atribuíram notas diferentes para vários indicadores. Por isso, no caso de alguns deles, não há valores comuns (moda). A pontuação a partir da qual será considerado que os gestores utilizam os indicadores de desempenho será “6,00”. Abaixo desta pontuação será considerado que os gestores não utilizam os indicadores de desempenho nas suas empresas.

O indicador “1 – Balanced Scorecard” não obteve nenhuma pontuação, o que demonstra que nenhum dos gestores utiliza este conceito na gestão da empresa. Do indicador “2 – Eficácia” ao “15 – Ponto de Equilíbrio” os gestores atribuíram notas muito variadas. Acima ou igual a nota média 6,00 encontram-se os seguintes indicadores: “4 – Qualidade”, “5 – Produtividade”, “7 – Competitividade”, “9 – Orçamento ou previsão de caixa”, “10 – Faturamento ou receita de vendas”, “11 – Ticket médio”, “12 – Lucro” e “15 – Ponto de Equilíbrio”. Quanto a avaliação dos indicadores contábeis e financeiros da faixa do “16 – EBITDA” ao “36 – Capital de giro líquido”, a pontuação média atribuída foi a seguir de 5,00, com exceção do “31 – Fluxo de caixa” que obteve pontuação média igual a 7,00. Da faixa dos indicadores que estão entre o “37 – Captação de clientes” e o “49 – Desligamentos”, percebe-se que os gestores utilizam a maioria, pois todos receberam notas médias acima de 7,00, com exceção dos seguintes indicadores: “37 – Captação de clientes” (nota média igual a 5,00), “40 – Lucratividade de clientes” (2,00) e “42 – Vencimento de contratos” (3,00).

A partir do Gráfico 13, conclui-se que poucos indicadores de desempenho são utilizados pelos gestores das Academias Z, Y e R. Eles não utilizam a grande maioria dos indicadores contábeis e financeiros,

assim como o Balanced Scorecard, e alguns básicos (eficácia, eficiência, efetividade e sustentabilidade), mas utilizam a maioria dos indicadores específicos de academias. O Quadro 74 resume quais indicadores são utilizados, considerando as 49 opções apresentadas com nota média igual ou acima de 6,00.

Quadro 74 - Indicadores de desempenho que são utilizados pelos gestores

<b>Quantidade</b>	<b>Indicadores de desempenho</b>
1	Produtividade.
2	Orçamento/Prev. de caixa.
3	Qualidade.
4	Retenção, fidelização ou renovação de clientes.
5	Rotação.
6	Competitividade.
7	Fluxo de caixa.
8	Faturamento/Receita de vendas.
9	Divisão percentual de contratos ativos.
10	Novos negócios.
11	Visitas.
12	Conversão de clientes.
13	Lucro.
14	Satisfação dos clientes.
15	Sazonalidade.
16	Ticket médio.
17	Ponto de equilíbrio.
18	Cancelamentos.
19	Desligamentos.

Fonte: dados primários (2016).

De acordo com o Quadro 74, os gestores das Academias Z, Y e R utilizam apenas 19 dos 32 indicadores de desempenho que foram avaliados como conhecidos no tópico 6.5.1 (59,37%). Em relação aos 49 indicadores de desempenho citados nos fundamentos

teóricos, verificou-se que os gestores utilizam menos da metade, ou seja, 38,77%.

## 6.6 ATRIBUTOS DE SERVIÇOS

Este tópico tem o propósito de identificar os atributos de serviços mais importantes para uma academia. Utilizou-se, para esta análise, a Escala QSAG de Pereira Filho, Campos e Dantas (2013, p.185), conforme o Quadro 50 do tópico 4.3 (Percurso Metodológico).

A pesquisadora questionou os gestores, os clientes e os colaboradores das três academias que participaram da pesquisa sobre quais são os atributos de serviços mais importantes na opinião deles. Os participantes avaliaram cada atributo da escala QSAG em uma escala Likert de 0 a 10 pontos, e os resultados serão apresentados através da comparação da opinião dos gestores x clientes e dos gestores x colaboradores das Academias R, Y e Z. As respostas de cada Academia serão apresentadas separadamente, pois cada uma apresenta características diferentes.

Zeithaml, Bitner & Gremler (2011) comentam que é muito comum os gerentes cometerem o equívoco de investir recursos na melhora de atributos de serviço que os clientes não consideram importantes, por falta de pesquisa. Por isso é importante mensurar a importância relativa das dimensões e dos atributos do serviço. As pesquisas de marketing devem ser utilizadas para verificar as prioridades dos clientes. Ferrand, Robinson & Valette-Florence (2010) afirmam que não há consenso na literatura sobre quais atributos são importantes em um determinado contexto de serviço. Por isso, em sua pesquisa desenvolvida sobre uma academia específica na França, os autores precisaram, primeiramente,

investigar com os clientes quais eram os atributos de serviço mais importantes para eles.

A escala QSAG foi desenvolvida por Pereira Filho, Campos e Dantas (2013). Ela foi selecionada para esta pesquisa porque resulta da análise de 23 estudos empíricos, nacionais e internacionais, conforme comentado nos fundamentos teóricos, além do fato de ter sido desenvolvida no Brasil, pautada na cultura brasileira de atividade física.

Conforme será possível observar no tópicos 6.6.1, 6.6.2 e 6.6.3, os 31 atributos da escala QSAG foram divididos em três partes, e, para efeito de análise, a pesquisadora considerou a primeira parte como os atributos mais importantes na opinião dos clientes (do nº 1 ao 10), seguidos dos atributos com importância média (do atributo nº 11 ao 20) e, por último, os atributos menos importantes (do nº 21 ao 31). A opinião dos clientes servirá como base para a análise destes três tópicos.

Nos tópicos 6.6.4, 6.6.5 e 6.6.6, os 31 atributos da escala QSAG também foram divididos em três partes. Os primeiros 10 atributos são os mais importantes (do nº 1 ao 10), seguidos dos próximos 10 com importância média (do nº 11 ao 20) e, por último, os 11 atributos menos importantes (do nº 21 ao 31). Nestes três tópicos, a pesquisadora considerou a opinião dos gestores a base da análise, pois são comparadas as opiniões dos gestores e dos colaboradores das Academias R, Y e Z.

### **6.6.1 Atributos de serviços – gestor x clientes da Academia R**

Na academia R, o gestor que participou da pesquisa é formado em Educação Física e trabalha principalmente com a área de relacionamento com o

cliente, marketing, planejamento, ginástica e recepção (vendas e atendimento). Ele divide a supervisão da empresa com mais dois sócios, e os três podem ser encontrados diariamente na empresa.

As notas fornecidas pelo gestor para cada atributo da Academia R podem ser visualizadas no Quadro 75, ao lado da nota média calculada para cada atributo organizacional segundo a opinião dos 353 clientes que participaram da pesquisa (44% dos clientes ativos). Os atributos foram organizados segundo a ordem das notas maiores para as menores, a fim de comparar a opinião do gestor e dos clientes sobre os atributos mais importantes. Após a apresentação das notas de cada grupo, é calculada a diferença das mesmas. Para facilitar a compreensão da diferença das notas, quando o sinal é positivo significa que a nota média dos clientes é maior que a do gestor, e quando é negativo, significa que a nota do gestor é maior que a nota média dos clientes.

Quadro 75 - Comparação da opinião do gestor e dos clientes da Academia R sobre os atributos de serviços mais importantes (Continua)

<b>Ordem</b>	<b>Atributos</b>	<b>Avaliação do gestor</b>	<b>Atributos</b>	<b>Avaliação dos clientes</b>
1	Atendimento dos Instrutores	10	Atendimento dos Instrutores	9,63
2	Interesse	10	Instruções	9,60
3	Instruções	10	Qualificação	9,54
4	Qualificação	10	Programa de Treinamento	9,53
5	Programa de Treinamento	10	Limpeza	9,53
6	Ventilação	10	Interesse	9,46

Quadro 75 - Comparação da opinião do gestor e dos clientes da Academia R sobre os atributos de serviços mais importantes (Continua)

Ordem	Atributos	Avaliação do gestor	Atributos	Avaliação dos clientes
7	Limpeza	10	Ventilação	9,32
8	Conservação	10	Localização	9,27
9	Localização	10	Conservação	9,19
10	Acesso	10	Variedade e Modernidade dos Equipamentos	9,15
11	Vestiários e Banheiros	10	Atendimento dos Funcionários Administrativos	9,06
12	Variedade das Modalidades	10	Quantitativo de Funcionários	9,04
13	Horários das Modalidades	10	Emergência	8,97
14	Avaliações	10	Quantidade de Equipamentos	8,96
15	Tamanho e Arquitetura dos Ambientes	10	Preço	8,96
16	Quantitativo de Funcionários	10	Horários das Modalidades	8,94
17	Marca	10	Variedade das Modalidades	8,73
18	Reclamações	10	Reclamações	8,73
19	Convênios, Ações de Fidelização e Planos	10	Vestiários e Banheiros	8,58
20	Atendimento dos Funcionários Administrativos	10	Tamanho e Arquitetura dos Ambientes	8,51
21	Aparência	10	Acesso	8,47

Quadro 75 - Comparação da opinião do gestor e dos clientes da Academia R sobre os atributos de serviços mais importantes (Conclusão)

Ordem	Atributos	Avaliação do gestor	Atributos	Avaliação dos clientes
22	Iluminação	9	Aparência	8,45
23	Música	9	Iluminação	8,40
24	Variedade e Modernidade dos Equipamentos	9	Arranjo físico	8,31
25	Quantidade de Equipamentos	9	Avaliações	8,23
26	Arranjo físico	9	Música	8,15
27	Segurança	8	Convênios, Ações de Fidelização e Planos	7,87
28	Emergência	8	Segurança	7,34
29	Serviços Acessórios	7	Marca	7,34
30	Estacionamento	4	Serviços Acessórios	6,75
31	Preço	2	Estacionamento	5,51

Fonte: dados primários (2016).

Salienta-se que a opinião do gestor da Academia R e dos 353 clientes da mesma empresa, quanto aos 10 atributos de serviço mais importantes, converge em 90%. Este é um resultado muito expressivo, e significa que o gestor está consciente da opinião dos seus clientes. O único atributo avaliado pelos clientes como muito importante, com nota média igual a 9,15, que o gestor considerou menos importante é “Variedade e Modernidade dos Equipamentos”. O gestor avaliou este

atributo com a nota 9, que é mais baixa, porém a diferença é de apenas 0,15 pontos.

Na parte dos atributos com importância média, a opinião do gestor e dos clientes convergiu em 70%. Os atributos que foram avaliados com importância média na opinião do gestor e importância mínima na opinião dos clientes foram: “Avaliações” (diferença de -1,77), “Marca” (diferença de -2,66) e “Convênios, ações de fidelização e planos” (diferença de -2,13). Considerando-se a opinião dos clientes quanto aos atributos que eles avaliaram como de importância média e o gestor mínima, estão “Emergência” (diferença de 0,97), “Quantidade de Equipamentos” (diferença de -0,04) e “Preço” (diferença de 6,96). Salienta-se que a nota média da “Quantidade de Equipamentos”, da parte dos clientes, foi 0,04 pontos menor que a do gestor, mas o gestor avaliou outros atributos como mais importantes.

Por fim, estão os atributos avaliados como menos importantes na opinião do gestor e dos clientes. Nesta parte, a opinião dos dois grupos convergiu em 64%. Volta-se a atenção para a questão do “Acesso”, que para os clientes a importância é mínima (8,47) enquanto que para o gestor é máxima (10), sendo a diferença de -1,53 pontos, e “Estacionamento”, que em ambos os grupos foi dada importância mínima, com diferença de 1,51. Os outros atributos com importâncias diferentes já foram citados anteriormente.

Os atributos que tiveram a maior diferença de pontuação foram “Preço”, “Marca” e “Convênios, ações de fidelização e planos”, com as diferenças de 6,96, -2,66 e -2,03 pontos, respectivamente.

### 6.6.2 Atributos de serviços – gestor x clientes da Academia Y

A proprietária da Academia Y é formada em Administração e é responsável por todas as áreas da empresa. Ela apresenta em sua equipe pessoas responsáveis por algumas funções administrativas, mas é ela quem toma todas as decisões da empresa.

As notas fornecidas pela gestora, para cada atributo da academia, podem ser visualizadas no Quadro 76, ao lado da nota média calculada para cada atributo organizacional segundo a opinião dos 46 clientes que participaram da pesquisa (7% dos clientes ativos). Os atributos foram organizados segundo a ordem das notas maiores para as menores, a fim de comparar a opinião da gestora e dos clientes sobre os atributos mais importantes. Após a apresentação das notas de cada grupo, é calculada a diferença das mesmas. Para facilitar a compreensão da diferença das notas, quando o sinal é positivo significa que a nota média dos clientes é maior que a do gestor, e quando é negativo, significa que a nota do gestor é maior que a nota média dos clientes.

Quadro 76 - Comparação da opinião da gestora e dos clientes da Academia Y sobre os atributos de serviços mais importantes (Continua)

Ordem	Atributos	Avaliação do gestor	Atributos	Avaliação dos clientes
1	Localização	10	Localização	9,17
2	Atendimento dos Instrutores	10	Atendimento dos Instrutores	9,11
3	Interesse	10	Instruções	9,00
4	Instruções	10	Qualificação	9,00

Quadro 76 - Comparação da opinião da gestora e dos clientes da Academia Y sobre os atributos de serviços mais importantes (Continua)

Ordem	Atributos	Avaliação do gestor	Atributos	Avaliação dos clientes
5	Qualificação	10	Programa de Treinamento	8,98
6	Programa de Treinamento	10	Interesse	8,89
7	Ventilação	10	Preço	8,87
8	Limpeza	10	Ventilação	8,70
9	Preço	10	Limpeza	8,67
10	Horários das Modalidades	10	Atendimento dos Funcionários Administrativos	8,54
11	Aparência	10	Emergência	8,52
12	Conservação	10	Quantitativo de Funcionários	8,30
13	Estacionamento	9	Conservação	8,28
14	Convênios, Ações de Fidelização e Planos	9	Acesso	8,22
15	Quantitativo de Funcionários	8	Reclamações	8,09
16	Música	8		7,89
17	Vestiários e Banheiros	7	Aparência	7,78
18	Acesso	7	Música	7,76
19	Tamanho e Arquitetura dos Ambientes	7	Variedade e Modernidade dos Equipamentos	7,74
20	Reclamações	7	Quantidade de Equipamentos	7,70

Quadro 76 - Comparação da opinião da gestora e dos clientes da Academia Y sobre os atributos de serviços mais importantes (Conclusão)

Ordem	Atributos	Avaliação do gestor	Atributos	Avaliação dos clientes
21	Atendimento dos Funcionários Administrativos	7	Arranjo físico	7,67
22	Variedade e Modernidade dos Equipamentos	6	Horários das Modalidades	7,63
23	Marca	6	Variedade das Modalidades	7,61
24	Iluminação	5	Tamanho e Arquitetura dos Ambientes	7,41
25	Arranjo físico	5	Vestiários e Banheiros	7,11
26	Variedade das Modalidades	4	Segurança	6,96
27	Quantidade de Equipamentos	4	Estacionamento	6,89
28	Serviços Acessórios	3	Convênios, Ações de Fidelização e Planos	6,89
29	Avaliações	3	Avaliações	6,83
30	Emergência	3	Marca	6,43
31	Segurança	2	Serviços Acessórios	4,78

Fonte: dados primários (2016).

A opinião da gestora da Academia Y e dos 46 clientes da mesma empresa quanto aos 10 atributos de serviço mais importantes converge em 90%. Este é um

resultado muito importante, e significa que o gestor está consciente dos atributos que o clientes consideram mais importantes. O único atributo avaliado pelos clientes como muito importante, com nota média igual a 8,54, que a gestora considerou menos importante é o “Atendimento dos funcionários administrativos”. A gestora avaliou este atributo com a nota 7,00, e a diferença de pontuação é de 1,54 pontos.

Na parte dos atributos com importância média, a opinião da gestora e dos clientes convergiu em 60%. Os atributos que foram avaliados com importância média, na opinião da gestora, e importância mínima, na opinião dos clientes, foram: “Estacionamento” (diferença de -2,11), “Convênios, ações de fidelização e planos” (diferença de -2,11), “Vestiários e banheiros” (diferença de -0,11) e “Tamanho e arquitetura dos ambientes” (diferença de 0,41). Salienta-se que este último atributo teve nota maior por parte dos clientes, entretanto a gestora avaliou outros atributos como mais importantes. Considerando-se a opinião dos clientes quanto aos atributos que eles avaliaram como de importância média e a gestora mínima, estão “Emergência” (diferença de 5,52), “Iluminação” (diferença de 2,89), “Variedade e modernidade dos equipamentos” (diferença de 1,74) e “Quantidade de Equipamentos” (diferença de 3,70).

Na sessão dos atributos avaliados como menos importantes, a opinião da gestora e dos clientes convergiu em 54%. Volta-se a atenção para a questão dos “Horários das Modalidades”, que para os clientes a importância é mínima (nota média igual a 7,63) enquanto que para a gestora é máxima (nota atribuída igual a 10,00), sendo a diferença igual a -2,37 pontos. Os outros atributos deste grupo que possuem pontuação diferente são: “Variedade das Modalidades” (diferença de 3,61 pontos), “Segurança” (diferença de 4,96 pontos),

“Avaliações” (diferença de 3,83 pontos), “Marca” (diferença de 0,43 pontos) e “Serviços acessórios” (diferença de 1,78 pontos). Os outros atributos com importâncias diferentes já foram citados anteriormente.

Os atributos que tiveram as maiores diferenças de pontuação foram “Emergência”, “Segurança”, “Avaliações”, “Quantidade de equipamentos” e “Variedade das modalidades”, com as diferenças de 5,52, 4,96, 3,83, 3,70 e 3,61 pontos, respectivamente.

### **6.6.3 Atributos de serviços – gestor x clientes da Academia Z**

A Academia Z é administrada por dois sócios, sendo um deles formado em Administração. Este, não frequenta a empresa todos os dias, e é responsável pela área financeira e pelo planejamento da empresa. O outro sócio, que participou da pesquisa, está diariamente na academia. Este, é formado em Educação Física e é responsável por todas as outras áreas da empresa (marketing, processos, manutenção, gestão de pessoas, entre outras), assim como pelo planejamento também.

As notas fornecidas pelo gestor, para cada atributo da academia, podem ser visualizadas no Quadro 77, ao lado da nota média calculada para cada atributo organizacional segundo a opinião dos 140 clientes que participaram da pesquisa (40% dos clientes ativos). Os atributos foram organizados segundo a ordem das notas maiores para as menores, a fim de comparar a opinião do gestor e dos clientes sobre os atributos mais importantes. Após a apresentação das notas de cada grupo, é calculada a diferença das mesmas. Para facilitar a compreensão da diferença das notas, quando o sinal é positivo significa que a nota média dos clientes é maior

que a do gestor, e quando é negativo significa que a nota do gestor é maior que a nota média dos clientes.

Quadro 77 - Comparação da opinião do gestor e dos clientes da Academia Z sobre os atributos de serviços mais importantes (Continua)

Ordem	Atributos	Avaliação do gestor	Atributos	Avaliação dos clientes
1	Atendimento dos Funcionários Administrativos	10	Atendimento dos Instrutores	9,76
2	Atendimento dos Instrutores	10	Qualificação	9,69
3	Interesse	10	Instruções	9,68
4	Instruções	10	Programa de Treinamento	9,67
5	Quantitativo de Funcionários	10	Interesse	9,63
6	Ventilação	10	Limpeza	9,46
7	Limpeza	10	Atendimento dos Funcionários Administrativos	9,38
8	Preço	10	Ventilação	9,25
9	Marca	10	Localização	9,24
10	Reclamações	10	Quantitativo de Funcionários	9,22
11	Emergência	10	Conservação	9,04
12	Conservação	10	Preço	9,03
13	Convênios, Ações de Fidelização e Planos	10	Aparência	9,02
14	Estacionamento	10	Reclamações	9,00

Quadro 77 - Comparação da opinião do gestor e dos clientes da Academia Z sobre os atributos de serviços mais importantes (Continua)

Ordem	Atributos	Avaliação do gestor	Atributos	Avaliação dos clientes
15	Aparência	10	Emergência	8,94
16	Arranjo físico	9	Iluminação	8,91
17	Localização	9	Variedade e Modernidade dos Equipamentos	8,90
18	Vestiários e Banheiros	8	Quantidade de Equipamentos	8,75
19	Segurança	8	Horários das Modalidades	8,66
20	Avaliações	8	Variedade das Modalidades	8,62
21	Tamanho e Arquitetura dos Ambientes	8	Música	8,57
22	Qualificação	8	Arranjo físico	8,56
23	Programa de Treinamento	8	Acesso	8,53
24	Iluminação	8	Tamanho e Arquitetura dos Ambientes	8,40
25	Música	8	Marca	8,29
26	Variedade e Modernidade dos Equipamentos	8	Avaliações	8,17
27	Quantidade de Equipamentos	8	Convênios, Ações de Fidelização e Planos	8,16
28	Serviços Acessórios	6	Vestiários e Banheiros	7,84
29	Acesso	5	Segurança	7,48

Quadro 77 - Comparação da opinião do gestor e dos clientes da Academia Z sobre os atributos de serviços mais importantes (Conclusão)

Ordem	Atributos	Avaliação do gestor	Atributos	Avaliação dos clientes
30	Variedade das Modalidades	5	Serviços Acessórios	5,96
31	Horários das Modalidades	5	Estacionamento	5,94

Fonte: dados primários (2016).

A opinião do gestor da Academia Z e dos 140 clientes da mesma empresa, quanto aos 10 atributos de serviço mais importantes, converge em 70%. Ao comparar este resultado com o das academias Y e R, o gestor da Academia Z parece não estar tão consciente dos atributos que os seus clientes consideram mais importantes. Neste caso, há três atributos que os clientes avaliaram como muito importantes e o gestor não, os quais são “Qualificação”, “Programa de Treinamento” e “Localização”, com notas médias iguais a 9,69, 9,67 e 9,24. O gestor avaliou estes atributos com as notas 8,00, 8,00 e 9,00, respectivamente. Os primeiros dois atributos estão classificados pelo gestor como menos importantes (no último grupo) e também são os que apresentam a maior diferença de pontuação (igual a 1,69 e 1,67, respectivamente) e a característica “Localização” foi classificada como de importância média pelo gestor.

Na sessão dos atributos com importância média, a opinião do gestor e dos clientes divergiu em 70%, ou seja, apenas três atributos foram avaliados como de igual importância para o gestor e para os clientes. Conforme citado anteriormente, a opinião dos clientes servirá como base para esta análise. Os atributos que foram avaliados como de importância média, na opinião

dos clientes, e como de importância máxima, na opinião do gestor, foram: “Preço” (diferença de -0,97) e “Reclamações” (diferença de -1,00). Os atributos que os clientes avaliaram como de importância média e que o gestor avaliou como de importância mínima foram: “Iluminação” (diferença de -0,91), “Variedade e Modernidade dos Equipamentos” (diferença de 0,90), “Quantidade de Equipamentos” (diferença de 0,75), “Horários das Modalidades” (diferença de 3,66) e “Variedade das Modalidades” (diferença de 3,62). Considerando-se a opinião dos clientes quanto aos atributos que eles avaliaram como de importância mínima e que o gestor avaliou como de importância média, estão “Arranjo Físico” (diferença de -0,44), “Marca” (diferença de -1,71), “Avaliações” (diferença de 0,17), “Convênios, Ações de Fidelização e Planos” (diferença de -1,84), “Vestiários e Banheiros” (diferença de -0,16), “Segurança” (diferença de -0,52) e “Estacionamento” (diferença de -4,06). Na sessão dos atributos avaliados como de importância mínima, a opinião do gestor e dos clientes divergiu em 64%.

Para finalizar, estão os atributos avaliados como de igual importância na opinião dos clientes e do gestor. No primeiro grupo, os atributos que convergiram foram: “Atendimento dos instrutores”, “Instruções”, “Interesse”, “Limpeza”, “Atendimento dos funcionários administrativos”, “Ventilação” e “Quantitativo de funcionários”. Os atributos que convergiram com importância média foram: “Conservação”, “Aparência” e “Emergência”. E, por fim, os que convergiram com importância mínima foram: “Música”, “Acesso”, “Tamanho e Arquitetura dos Ambientes” e “Serviços acessórios”.

Os atributos que tiveram as maiores diferenças de pontuações foram “Estacionamento”, “Variedade das

modalidades”, “Convênios, Ações de Fidelização e Planos” e “Marca”, com as diferenças de -4,06, 3,62, -1,84 e -1,71 pontos, respectivamente.

#### 6.6.4 Atributos de serviços – gestor x colaboradores da Academia R

Neste tópico, será realizada uma comparação entre a opinião do gestor e dos colaboradores da Academia R quanto aos atributos de serviço mais relevantes para o bom funcionamento desta empresa. A avaliação do gestor será a base desta análise.

No Quadro 78, são apresentadas as notas do gestor e as notas médias dos 19 colaboradores da Academia R para cada atributo organizacional (86% dos colaboradores participaram da pesquisa). Os atributos foram organizados em ordem decrescente de notas, a fim de facilitar a comparação das opiniões quanto aos atributos mais importantes.

Quadro 78 - Comparação da opinião do gestor e dos colaboradores da Academia R sobre os atributos de serviços mais importantes  
(Continua)

Ordem	Atributos	Avaliação do gestor	Atributos	Avaliação dos clientes
1	Atendimento dos Instrutores	10	Atendimento dos Instrutores	9,84
2	Interesse	10	Interesse	9,84
3	Instruções	10	Reclamações	9,79
4	Qualificação	10	Atend. dos Func. Admin.	9,74

Quadro 78 - Comparação da opinião do gestor e dos colaboradores da Academia R sobre os atributos de serviços mais importantes (Continua)

Ordem	Atributos	Avaliação do gestor	Atributos	Avaliação dos clientes
5	Programa de Treinamento	10	Limpeza	9,68
6	Ventilação	10	Variedade das Modalidades	9,63
7	Limpeza	10	Programa de Treinamento	9,58
8	Conservação	10	Preço	9,58
9	Localização	10	Instruções	9,53
10	Acesso	10	Ventilação	9,53
11	Vestiários e Banheiros	10	Qualificação	9,47
12	Variedade das Modalidades	10	Aparência	9,47
13	Horários das Modalidades	10	Quantitativo de Funcionários	9,42
14	Avaliações	10	Conservação	9,37
15	Tamanho e Arquitetura dos Ambientes	10	Emergência	9,32
16	Quantitativo de Funcionários	10	Acesso	9,26
17	Marca	10	Variedade e Modernidade dos Equipamentos	9,21
18	Reclamações	10	Vestiários e Banheiros	9,11
19	Convênios, Ações de Fidelização e Planos	10	Avaliações	9,11

Quadro 78 - Comparação da opinião do gestor e dos colaboradores da Academia R sobre os atributos de serviços mais importantes (Conclusão)

Ordem	Atributos	Avaliação do gestor	Atributos	Avaliação dos clientes
20	Atendimento dos Funcionários Administrativos	10	Localização	9,05
21	Aparência	10	Horários das Modalidades	9,00
22	Iluminação	9	Marca	9,00
23	Música	9	Tamanho e Arquitetura dos Ambientes	8,95
24	Variedade e Modernidade dos Equipamentos	9	Convênios, Ações de Fidelização e Planos	8,84
25	Quantidade de Equipamentos	9	Iluminação	8,79
26	Arranjo físico	9	Quantidade de Equipamentos	8,79
27	Segurança	8	Arranjo físico	8,58
28	Emergência	8	Serviços Acessórios	8,53
29	Serviços Acessórios	7	Música	8,00
30	Estacionamento	4	Segurança	7,32
31	Preço	2	Estacionamento	7,11

Fonte: dados primários (2016).

No Quadro 78, é possível observar que 60% dos atributos considerados muito importantes pelo gestor e pelos colaboradores da Academia R convergem, assim

como 30% dos atributos considerados como de importância média e 64% dos avaliados como de importância mínima. Saliencia-se que a avaliação do gestor dos atributos de serviços está na mesma ordem de importância que se encontra no tópico 6.6.1. Conclui-se, portanto, que a opinião dos colaboradores está mais divergente que a opinião dos clientes e do gestor desta academia (as porcentagens de convergência do gestor e dos clientes da Academia R são 90%, 70% e 64%, enquanto que as porcentagens de convergência entre os clientes e os colaboradores são 60%, 30% e 73%, em ordem decrescente de importância – Apêndice A).

### **6.6.5 Atributos de serviços – gestor x colaboradores da Academia Y**

Neste tópico será realizada uma comparação entre a opinião da gestora e dos colaboradores da Academia Y quanto aos atributos de serviço mais relevantes para o bom funcionamento desta empresa. A avaliação da gestora será a base desta análise.

No Quadro 79, são apresentadas as notas da gestora e as notas médias de 08 colaboradores para cada atributo organizacional (67% dos colaboradores participaram da pesquisa). Os atributos foram organizados em ordem decrescente de notas, a fim de facilitar a comparação das opiniões quanto aos atributos mais importantes.

Quadro 79 - Comparação da opinião da gestora e dos colaboradores da Academia Y sobre os atributos de serviços mais importantes  
(Continua)

Ordem	Atributos	Avaliação do gestor	Atributos	Avaliação dos clientes
1	Localização	10	Localização	9,38
2	Atendimento dos Instrutores	10	Instruções	9,25
3	Interesse	10	Horários das Modalidades	9,13
4	Instruções	10	Iluminação	9,13
5	Qualificação	10	Qualificação	9,00
6	Programa de Treinamento	10	Ventilação	9,00
7	Ventilação	10	Variedade das Modalidades	8,88
8	Limpeza	10	Atendimento dos Funcionários Administrativos	8,88
9	Preço	10	Atendimento dos Instrutores	8,75
10	Horários das Modalidades	10	Música	8,75
11	Aparência	10	Preço	8,75
12	Conservação	10	Aparência	8,75
13	Estacionamento	9	Tamanho e Arquitetura dos Ambientes	8,63
14	Convênios, Ações de Fidelização e Planos	9	Interesse	8,63
15	Quantitativo de Funcionários	8	Programa de Treinamento	8,63
16	Música	8	Avaliações	8,50

Quadro 79 - Comparação da opinião da gestora e dos colaboradores da Academia Y sobre os atributos de serviços mais importantes (Continua)

Ordem	Atributos	Avaliação do gestor	Atributos	Avaliação dos clientes
17	Vestiários e Banheiros	7	Quantitativo de Funcionários	8,50
18	Acesso	7	Conservação	8,38
19	Tamanho e Arquitetura dos Ambientes	7	Limpeza	8,25
20	Reclamações	7	Arranjo físico	8,25
21	Atendimento dos Funcionários Administrativos	7	Reclamações	8,25
22	Variedade e Modernidade dos Equipamentos	6	Marca	8,13
23	Marca	6	Emergência	8,13
24	Iluminação	5	Quantidade de Equipamentos	8,00
25	Arranjo físico	5	Acesso	7,75
26	Variedade das Modalidades	4	Convênios, Ações de Fidelização e Planos	7,75
27	Quantidade de Equipamentos	4	Variedade e Modernidade dos Equipamentos	7,63
28	Serviços Acessórios	3	Vestiários e Banheiros	7,25
29	Avaliações	3	Estacionamento	7,13

Quadro 79 - Comparação da opinião da gestora e dos colaboradores da Academia Y sobre os atributos de serviços mais importantes (Conclusão)

Ordem	Atributos	Avaliação do gestor	Atributos	Avaliação dos clientes
30	Emergência	3	Serv. Acessórios	6,75
31	Segurança	2	Segurança	6,13

Fonte: dados primários (2016).

No Quadro 79, é possível observar que 60% dos atributos considerados muito importantes pela gestora e pelos colaboradores da Academia Y convergem, assim como 40% dos atributos considerados como de importância média e 45% dos avaliados como de importância mínima. Salienta-se que a avaliação do gestor dos atributos de serviços está na mesma ordem de importância que se encontra no tópico 6.6.2. Conclui-se, portanto, que a opinião dos colaboradores está mais divergente que a opinião dos clientes e da gestora desta academia (as porcentagens de convergência da gestora e dos clientes da Academia Y são 90%, 60% e 54%, enquanto que as porcentagens de convergência entre os clientes e os colaboradores são 60%, 20% e 55%, em ordem decrescente de importância – Apêndice B).

#### 6.6.6 Atributos de serviços – gestor x colaboradores da Academia Z

Neste tópico, será realizada uma comparação entre a opinião do gestor e dos colaboradores da Academia Z quanto aos atributos de serviço mais relevantes para o bom funcionamento desta empresa. A avaliação do gestor será a base desta análise.

No Quadro 80, estão as notas do gestor e as notas médias dos 09 colaboradores para cada atributo organizacional (82% dos colaboradores participaram da pesquisa). Os atributos foram organizados em ordem decrescente de notas, a fim de facilitar a comparação das opiniões quanto aos atributos mais importantes.

Quadro 80 - Comparação da opinião do gestor e dos colaboradores da Academia Z sobre os atributos de serviços mais importantes (Continua)

Ordem	Atributos	Avaliação do gestor	Atributos	Avaliação dos clientes
1	Atendimento dos Funcionários Administrativos	10	Interesse	9,44
2	Atendimento dos Instrutores	10	Instruções	9,22
3	Interesse	10	Programa de Treinamento	9,22
4	Instruções	10	Atendimento dos Instrutores	9,11
5	Quantitativo de Funcionários	10	Ventilação	9,11
6	Ventilação	10	Horários das Modalidades	9,00
7	Limpeza	10	Limpeza	8,89
8	Preço	10	Preço	8,89
9	Marca	10	Qualificação	8,78
10	Reclamações	10	Emergência	8,67
11	Emergência	10	Localização	8,67
12	Conservação	10	Marca	8,56

Quadro 80 - Comparação da opinião do gestor e dos colaboradores da Academia Z sobre os atributos de serviços mais importantes  
(Continua)

Ordem	Atributos	Avaliação do gestor	Atributos	Avaliação dos clientes
13	Convênios, Ações de Fidelização e Planos	10	Reclamações	8,56
14	Estacionamento	10	Atendimento dos Funcionários Administrativos	8,56
15	Aparência	10	Iluminação	8,44
16	Arranjo físico	9	Música	8,33
17	Localização	9	Aparência	8,33
18	Vestiários e Banheiros	8	Variedade das Modalidades	8,22
19	Segurança	8	Quantidade de Equipamentos	8,22
20	Avaliações	8	Conservação	8,22
21	Tamanho e Arquitetura dos Ambientes	8	Convênios, Ações de Fidelização e Planos	8,22
22	Qualificação	8	Tamanho e Arquitetura dos Ambientes	8,00
23	Programa de Treinamento	8	Quantitativo de Funcionários	8,00
24	Iluminação	8	Arranjo físico	8,00
25	Música	8	Avaliações	7,89
26	Variedade e Modernidade dos Equipamentos	8	Acesso	7,78

Quadro 80 - Comparação da opinião do gestor e dos colaboradores da Academia Z sobre os atributos de serviços mais importantes (Conclusão)

Ordem	Atributos	Avaliação do gestor	Atributos	Avaliação dos clientes
27	Quantidade de Equipamentos	8	Variedade e Modernidade dos Equipamentos	7,67
28	Serviços Acessórios	6	Vestiários e Banheiros	7,56
29	Acesso	5	Segurança	7,56
30	Variedade das Modalidades	5	Estacionamento	6,56
31	Horários das Modalidades	5	Serviços Acessórios	5,78

Fonte: dados primários (2016).

No Quadro 80, é possível observar que 60% dos atributos considerados muito importantes pelo gestor e pelos colaboradores da Academia Z convergem, assim como 30% dos atributos considerados como de importância média e 36% dos avaliados como de importância mínima. Salienta-se que a avaliação do gestor quanto aos atributos de serviços está na mesma ordem de importância que se encontra no tópico 6.6.3. Ao comparar a avaliação dos clientes e dos colaboradores da Academia Z quanto aos atributos de serviço mais importantes, a pesquisadora verificou as seguintes porcentagens em ordem decrescente de importância: 70%, 60% e 82% (Apêndice C). Ou seja, a opinião destes dois grupos converge mais que a do gestor e dos clientes. Conclui-se, portanto, que a opinião mais divergente, neste caso, é a do gestor.

## **7 PROPOSTA DE UMA MATRIZ DE ATRIBUTOS DE SERVIÇOS E DE DESEMPENHO PARA ACADEMIAS**

A partir dos resultados da pesquisa apresentados e discutidos no capítulo 6, formulam-se, neste capítulo, propostas de ações referentes a indicadores de desempenho e a atributos de serviços.

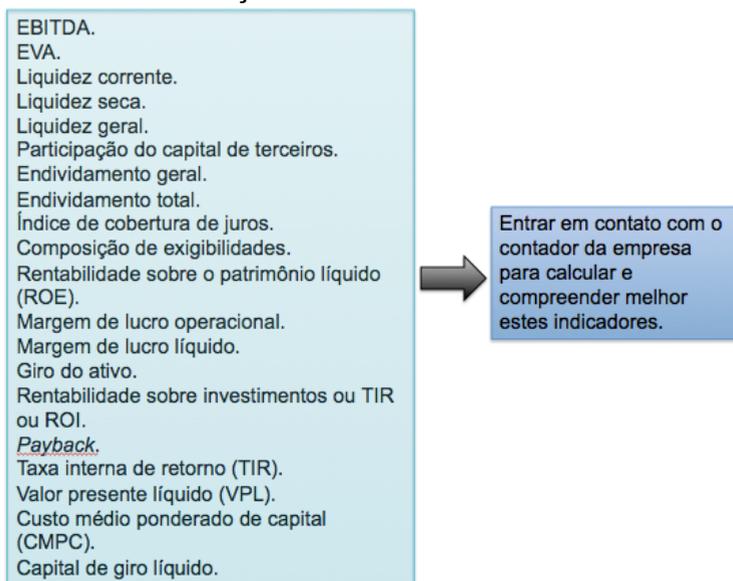
### **7.1 PROPOSTA DE UMA MATRIZ DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA ACADEMIAS**

A proposta de uma matriz de indicadores de desempenho para academias está baseada da pesquisa aplicada com as Academias R, Z e Y. O foco deste trabalho é propor para gestores de academias de pequeno porte ou microempresas alguns indicadores que sejam fáceis de aplicar e que podem ser adaptados para seus negócios. O gestor deverá definir os indicadores mais apropriados para a sua realidade, considerando as informações que ele dispõe no momento.

Através do resultado da pesquisa realizada com as três academias, percebeu-se que os gestores não conhecem e não utilizam os indicadores contábeis e financeiros citados nos fundamentos teóricos. Estes indicadores não impactam diretamente no dia a dia da empresa, mas é importante que o gestor tenha conhecimento dos mesmos para tomar decisões de investimento em equipamentos, reformas, e aquisição de imóveis, por exemplo, pois são as maiores despesas que uma academia pode ter. Se o gestor está consciente dos indicadores contábeis e financeiros, poderá tomar decisões mais eficientes quanto a estes assuntos. Se o

gestor não souber fazer estes cálculos, um bom contador poderá ajudá-lo.

Figura 22 - Proposta para os indicadores de desempenho contábeis e financeiros avançados



Fonte: produção da própria autora (2016).

De acordo com a pesquisa realizada nas Academias R, Y e Z, percebe-se que este mercado é gerido por pessoas comuns, que podem ser formadas em Administração, mas que não têm conhecimento avançado em gestão. Assim sendo, a sugestão de uma matriz de indicadores de desempenho tomará como base este perfil de gestor que não está interessado em indicadores complicados de calcular, mas sim em indicadores fáceis, simples, objetivos e que vão auxiliar o mesmo na condução dos negócios.

O Quadro 81 apresenta uma proposta de uma matriz de indicadores de desempenho para academias. Cada indicador está acompanhado de uma breve definição (conforme os fundamentos teóricos) e de alguns exemplos.

Quadro 81 - Proposta de uma matriz de indicadores de desempenho básicos para academias  
(Continua)

Indicadores de desempenho básicos	Breve definição e exemplo de cálculo (segundo fundamentos teóricos)	Comentários
Eficácia	$\frac{\text{resultados alcançados}}{\text{metas programadas}} \times 100$	Após estabelecer uma estratégia comercial para a equipe de vendas, é possível acompanhar se o número de visitantes por semana está sendo igual ou maior que o número de visitantes planejado.
	Verificam se os resultados traduzem as metas traçadas pela empresa, e por consequência se os objetivos estão sendo alcançados. Exemplos: meta de visitantes, vendas, faturamento, renovações, entre outros.	
Eficiência	$\frac{\text{entrada padrão}}{\text{entrada consumida}} \times 100$	Utilizar a Figura 8 do tópico 3.1.2.1 como referência para verificar a eficiência dos centros de custos da academia.
	Comparação do orçamento da empresa com padrões reconhecidos pelo mercado. Produzir o máximo com o mínimo de desperdício.	
Qualidade	$\frac{\text{Clientes satisfeitos no mês}}{\text{Clientes consultados no mês}} \times 100$	<i>Net Promoter Score (NPS)</i> através da pergunta: "Qual é a probabilidade,
	Em uma empresa de serviços, a conformidade com as especificações (de empresas	

Quadro 81 - Proposta de uma matriz de indicadores de desempenho básicos para academias  
(Continua)

Indicadores de desempenho básicos	Breve definição e exemplo de cálculo (segundo fundamentos teóricos)	Comentários
<b>Qualidade</b>	de manufatura) é substituída pelo sentimento e pela experiência de valor proporcionada pelo prestador do serviço ao cliente. Assim, torna-se inevitável que, na prestação de serviços, os indicadores de qualidade sejam baseados na consulta direta aos clientes.	de 1 a 10, de você recomendar esta empresa a um amigo ou colega?” – este questionário pode ser aplicado através do <i>Google Forms</i> .
<b>Produtividade</b>	$\frac{\text{resultados obtidos}}{\text{esforços realizados}}$ <p>Capacidade da empresa de aumentar a produção de bens através do emprego de todos os recursos já disponíveis (equipamentos, horas de trabalho, e outros), a fim de chegar a resultados mais competitivos.</p>	Para verificar a produtividade dos instrutores de musculação, pode-se realizar uma comparação mensal de quantos treinos novos foram feitos no período e dividir pela quantidade de instrutores contratados. Quanto mais treinos “x” instrutores produzirem, maior a produtividade.
<b>Efetividade</b>	$\frac{\text{faturamento no período}}{\text{faturamento atraente}} \times 100$ <p>Verifica se o sistema está cumprindo a sua missão e se a empresa está</p>	A empresa pode estabelecer um ticket médio ideal para um ano e calcular o faturamento ideal do

Quadro 81 - Proposta de uma matriz de indicadores de desempenho básicos para academias  
(Conclusão)

Indicadores de desempenho básicos	Breve definição e exemplo de cálculo (segundo fundamentos teóricos)	Comentários
<b>Efetividade</b>	provendo um valor sustentável adicional a todos os <i>stakeholders</i> a fim de garantir a competitividade e a longevidade do empreendimento.	período. Após este ano, pode-se comparar o faturamento alcançado com o ideal.
<b>Competitividade</b>	Ex: verificar se pessoas que o gestor não conhece já ouviram falar da sua empresa, e o que ouviram falar. O valor da marca.	O número de curtidas nas redes sociais indica se a empresa é conhecida. Uma pesquisa de uma empresa especializada pode indicar com mais precisão se o público em geral conhece a marca e como ela é lembrada. Pode ser avaliação da marca.
	Capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.	
<b>Sustentabilidade</b>	Ex: Consumo de energia elétrica, número de treinamentos oferecidos aos colaboradores, rentabilidade da empresa.	Averiguar o equilíbrio da Figura 8 do tópico 3.1.2.1 pensando nas três dimensões da sustentabilidade. Por exemplo: A empresa está conseguindo gerar lucro ao mesmo tempo que paga bem os colaboradores e não agride o meio ambiente através do uso de energia de forma racional?
	As decisões e as ações da empresa devem considerar o equilíbrio entre as dimensões Econômica, Social e Ambiental.	

Fonte: produção da própria autora (2016).

Alguns indicadores de desempenho contábeis e financeiros básicos, muito importantes para o gerenciamento de uma academia, são fáceis de calcular. Uma quantidade cada vez maior de sistemas de gestão específicos de academias já apresentam relatórios destes indicadores, mas é importante o gestor compreender como as informações são combinadas para apresentar estes resultados. O Quadro a seguir apresenta estes indicadores, acompanhados de uma breve definição (segundo os fundamentos teóricos), e de comentários sobre a aplicação.

Quadro 82 - Proposta de uma matriz de indicadores de desempenho contábeis e financeiros básicos para academias (Continua)

Indicadores de desempenho contábeis e financeiros básicos	Breve definição (segundo fundamentos teóricos)	Comentários
<b>Fluxo de caixa/ previsão de caixa</b>	Fornecer informações sobre a capacidade de uma empresa de gerar caixa e equivalentes de caixa.	Um bom sistema de gestão pode registrar facilmente todas as vendas e as entradas mensais das receitas na conta da empresa. O software EVO é um exemplo. Através do software Excel também é possível registrar todas as vendas e dividir as entradas das mesmas por mês. Entretanto, este software demanda um trabalho mais intenso e minucioso.

Quadro 82 - Proposta de uma matriz de indicadores de desempenho contábeis e financeiros básicos para academias (Continua)

Indicadores de desempenho contábeis e financeiros básicos	Breve definição (segundo fundamentos teóricos)	Comentários
<b>Faturamento ou receita bruta de vendas</b>	Total vendido no mês, à vista e à prazo.	Um bom sistema de gestão pode gerar um relatório com todas as vendas à vista e à prazo da empresa no período desejado (EVO). O gestor também pode fazer este acompanhamento através do registro de todas as vendas à vista e à prazo do período no software Excel.
<b>Lucro</b>	É o ganho que se obtém, resultante da diferença entre a receita e os custos e as despesas do período.	De uma forma simplista, o gestor pode fazer um relatório de toda a receita que entrou no período (vendas à vista e parcelas das vendas à prazo), diminuir deste valor todas as saídas de dinheiro (pode utilizar o Quadro 8 e a Figura 8 do tópico 3.1.2.1 como base), e o que restar é lucro.
<b>Ticket médio</b>	$\frac{\text{soma dos valores recebidos no mês}}{\text{n. de clientes ativos}}$	O gestor pode calcular uma previsão de ticket médio segundo a divisão percentual de contratos ativos (ver Quadro 31 do tópico 3.1.3.2) ou aguardar o final do período para calcular o
	Valor médio mensal pago por cliente.	

Quadro 82 - Proposta de uma matriz de indicadores de desempenho contábeis e financeiros básicos para academias (Conclusão)

<b>Indicadores de desempenho contábeis e financeiros básicos</b>	<b>Breve definição (segundo fundamentos teóricos)</b>	<b>Comentários</b>
<b>Ticket médio</b>		indicador com os valores exatos. O software EVO calcula este indicador automaticamente.
<b>Ponto de equilíbrio</b>	É o ponto onde as receitas são iguais às despesas. Acima deste ponto a empresa tem lucro, e abaixo dele, prejuízo. No caso de uma academia, o ponto de equilíbrio é o número de clientes necessários para cobrir todos os custos, considerando o ticket médio vigente.	Primeiramente, o gestor deve identificar todos os custos operacionais (fixos e variáveis). Após esta etapa, precisa verificar qual é o ticket médio da empresa. Depois, dividir o custo operacional pelo ticket médio. O valor resultante será o número de clientes necessários para igualar as receitas e as despesas. Este é o ponto de equilíbrio de uma academia.
<b>Capacidade de atendimento/ ocupação</b>	É a quantidade de clientes por metro quadrado que a academia consegue atender sem prejudicar o funcionamento.	No tópico 3.1.3.5 dos fundamentos teóricos, é possível verificar as informações necessárias para calcular a capacidade de atendimento ou ocupação. O espaço disponível nesta matriz é pequeno para comentar sobre o cálculo.

Fonte: produção da própria autora (2016).

Os indicadores apropriados e específicos para academias de academias foram citados como os mais conhecidos pelos gestores que participaram da pesquisa. Estes indicadores são importantes porque permitem o acompanhamento diário das vendas dos contratos, que é a receita básica destas empresas. A matriz a seguir apresenta os indicadores apropriados e específicos para academias mais relevantes para estas empresas.

Quadro 83 - Proposta de uma matriz de indicadores de desempenho apropriados e específicos para academias (Continua)

<b>Indicadores de desempenho</b>	<b>Breve definição (segundo fundamentos teóricos)</b>	<b>Comentários</b>
<b>Captação de clientes</b>	Acompanha, em termos absolutos ou relativos, a velocidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.	Ele pode ser medido através do número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos clientes em um determinado período.
<b>Retenção, fidelização ou renovação de clientes</b>	Mede a compra de novos contratos por clientes atuais em um dado período.	Ao considerar um período, o gestor pode verificar quantos clientes finalizaram e iniciaram novos contratos. Alguns softwares de gestão (EVO) calculam este indicador automaticamente.
<b>Satisfação de clientes</b>	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.	Taxa de renovação de contratos, NPS.

Quadro 83 - Proposta de uma matriz de indicadores de desempenho apropriados e específicos para academias (Continua)

Indicadores de desempenho	Breve definição (segundo fundamentos teóricos)	Comentários
<b>Sazonalidade</b>	Oscilações de uma determinada variável que ocorre de forma repetida e com valores semelhantes em determinadas épocas do ano.	Sazonalidade diária e semanal: com o apoio de um sistema gerencial e uma catraca, é possível acompanhar o horário de todas as entradas dos clientes e verificar os períodos mais cheios e mais vazios, assim como os dias da semana que os clientes mais frequentam. Sazonalidade dos meses do ano: depende da cultura local e da localização da academia. O gestor pode verificar a quantidade de clientes ativos em cada mês no período de um ano para visualizar a sazonalidade e se preparar para lançar campanhas de vendas e de renovações a fim de evitar que o número de clientes ativos baixe.
<b>Vencimento de contratos</b>	Verifica quantos contratos vencem por período. O Quadro 30 e o 31 do tópico 3.1.3.2 apresentam valores base para avaliar este indicador. Basicamente, se a	Um bom sistema de gestão (EVO) pode indicar quantos e quais contratos vencem em um determinado período. Na falta de um sistema de gestão, é possível fazer este controle pelo

Quadro 83 - Proposta de uma matriz de indicadores de desempenho apropriados e específicos para academias (Continua)

Indicadores de desempenho	Breve definição (segundo fundamentos teóricos)	Comentários
<b>Vencimento de contratos</b>	maioria dos contratos vendidos têm longa duração, menor será a taxa mensal de vencimento de contratos.	software Excel, através do registro de todos os contratos vendidos, data de início e fim.
<b>Rotação/ desligamentos</b>	Indica a quantidade de clientes desertores (contratos cancelados + não renovados). O Quadro 30 do tópico 3.1.3.2 indica os percentuais base para avaliar este indicador. Quanto mais alta a taxa de rotação, mais alto deverá ser o valor do investimento da empresa para conquistar novos clientes.	Um bom sistema de gestão (EVO) pode indicar o número de contratos cancelados em um período, assim como a quantidade de contratos não renovados (relatório). No caso da falta de um sistema de gestão, será necessário registrar as solicitações de cancelamento, assim como acompanhar individualmente os contratos que venceram e que não foram renovados.
<b>Divisão percentual de contratos ativos</b>	Indica quais contratos são mais vendidos.	Um bom sistema de gestão (EVO) pode produzir um relatório com a divisão percentual dos contratos ativos. Na falta de um sistema de gestão, será necessário registrar todos os contratos vendidos no software Excel. No final do

Quadro 83 - Proposta de uma matriz de indicadores de desempenho apropriados e específicos para academias (Continua)

Indicadores de desempenho	Breve definição (segundo fundamentos teóricos)	Comentários
<b>Divisão percentual de contratos ativos</b>		período, o gestor deverá realizar a contagem de cada contrato e dividir este número pelo total de contratos vendidos.
<b>Novos negócios</b>	Cálculo da quantidade de novas vendas de contratos que a academia deverá realizar no período para manter o número de clientes ativos estável. Pode ser calculado conforme o exemplo do Quadro 32 do tópico 3.1.3.3.	Para calcular este indicador, o gestor deverá conhecer a taxa média de vencimento de contratos do período, a taxa de renovação e a taxa de rotação. Estes indicadores foram citados anteriormente nesta matriz e podem ser encontrados nos fundamentos teóricos.
<b>Conversão de clientes</b>	Mede a percentagem de novos clientes que a empresa consegue captar tendo como base a quantidade de visitas que recebeu num determinado período. O Quadro 33 do tópico 3.1.3.4 ilustra a taxa de conversão considerada boa, média e ruim.	Para saber se a taxa de conversão de clientes é boa ou não, a empresa deverá saber a quantidade de novos negócios que precisará realizar no período. Este indicador foi citado anteriormente nesta matriz e pode ser encontrado nos fundamentos teóricos.

Quadro 83 - Proposta de uma matriz de indicadores de desempenho apropriados e específicos para academias (Conclusão)

Indicadores de desempenho	Breve definição (segundo fundamentos teóricos)	Comentários
<b>Visitas</b>	Mede a porcentagem de visitantes em relação ao número de clientes ativos. O Quadro 34 do tópico 3.1.3.4 ilustra a taxa de visitas considerada boa, média e ruim.	Basicamente, se a empresa precisa vender muitos contratos e converter muitos clientes, a taxa de visitas precisa ser muito alta.

Fonte: produção da própria autora (2016).

O acompanhamento dos indicadores apropriados e específicos para academias têm importância relevante às boas práticas de gestão, entretanto, o seu acompanhamento pode suscitar a necessidade de uma contratação específica objetivando monitorar os resultados.

## 7.2 PROPOSTA DE UMA MATRIZ DE ATRIBUTOS DE SERVIÇOS PARA ACADEMIAS

A partir da pesquisa aplicada nas Academias Y, Z e R sobre os atributos de serviços mais relevantes para o sucesso destas empresas, sugere-se aos gestores de academias quatro ações e ferramentas, respeitados os contextos internos de cada empresa (ver Figura 23).

Figura 23 - Ações propostas pela pesquisadora

**Ação 1** - Classificar a academia segundo as estratégias competitivas genéricas de Porter (1986) e a matriz de processos de serviços de Schmenner (1986).

**Ação 2** - Utilizar a escala QSAG de Pereira Filho, Campos & Dantas (2013) para identificar os atributos organizacionais mais relevantes para o funcionamento da academia na opinião dos gestores, clientes e colaboradores.

**Ação 3** - Realizar pesquisas periódicas com os clientes para verificar alterações nos atributos considerados fundamentais.

**Ação 4** - Manter os colaboradores da empresa informados sobre os atributos organizacionais que os clientes consideram mais importantes.

Fonte: produção da própria autora (2016).

**Ação 1 - Classificar a academia segundo as estratégias competitivas genéricas de Porter (1986) e a matriz de processos de serviços de Schmenner (1986):** o enquadramento da academia nestas classificações vai facilitar o processo de tomada de decisão do gestor quanto ao foco de investimento da empresa, posicionamento de mercado, entre outros assuntos importantes. O tópico 3.1.4.6 apresenta a base teórica destas duas classificações. O gestor pode se aprofundar nestes conteúdos através da consulta das referências deste trabalho.

Basicamente, uma academia precisa buscar vantagem competitiva no mercado porque a concorrência aumenta a cada dia. Por isso, a matriz de

Schmenner (1986) e as estratégias genéricas de Porter (1986) podem ser combinadas para auxiliar a empresa na busca de um foco. Deve-se evitar que a academia tenha um perfil híbrido, ou seja, busque vantagem competitiva de custo e de diferenciação ao mesmo tempo.

Para facilitar o enquadramento das empresas nas classificações citadas, serão apresentados três exemplos hipotéticos de academias com perfis diferentes no Quadro 84.

Quadro 84 - Exemplo de classificação de três academias hipotéticas A, B e C (Continua)

<b>Características / Academias</b>	<b>Academia A</b>	<b>Academia B</b>	<b>Academia C</b>
<b>Tamanho (m<sup>2</sup>)</b>	700	1.500	300
<b>Sexo e idade do público-alvo</b>	Homens e mulheres de 12 a 80 anos.	Homens e mulheres de 18 a 50 anos.	Mulheres de 12 a 80 anos.
<b>Serviços oferecidos</b>	Musculação, ginástica, atividades aquáticas, nutricionista, médico, avaliação física, massoterapeuta.	Musculação.	Musculação.
<b>Ticket médio</b>	R\$150,00	R\$90,00	R\$120,00
<b>Investimento total (R\$)</b>	1.000.000,00	3.000.000,00	200.000,00
<b>Número de colaboradores</b>	20	10	10
<b>Classificação segundo estratégias Porter (1986)</b>	Diferenciação (vantagem competitiva: diferenciação; espoco competitivo: alvo amplo).	Liderança em custo (vantagem competitiva: baixo custo; espoco competitivo: competitivo).	Foco na diferenciação - enfoque (vantagem competitiva: diferenciação; espoco)

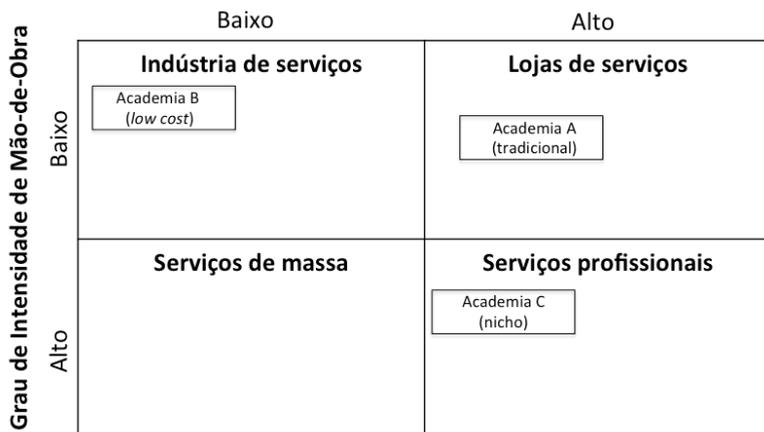
Quadro 84 - Exemplo de classificação de três academias hipotéticas A, B e C (Conclusão)

Características / Academias	Academia A	Academia B	Academia C
		alvo amplo).	competitivo: alvo estreito).
<b>Grau de personalização</b>	Médio/alto.	Baixo.	Médio.
<b>Grau de interação</b>	Médio/alto.	Baixo.	Médio/alto.
<b>Grau de intensidade de mão-de-obra</b>	Baixo.	Baixo.	Médio/Alto.

Fonte: produção da própria autora (2016).

Após verificar as características básicas das Academias A, B e C, é possível posicioná-las na matriz de processos de serviços de Schmenner (1986), conforme Figura 24.

Figura 24 - Classificação das Academia A, B e C segundo a matriz de Schmenner (1986)  
Grau de Interação e Personalização



Fonte: Adaptado de Schmenner (1986, p.25).

A classificação da academia, segundo os fundamentos de Porter (1986) e Schmenner (1986), facilitará a compreensão dos atributos de serviços mais importantes para o negócio, e que precisam, portanto, de investimento.

**Ação 2 – Utilizar a escala QSAG de Pereira Filho, Campos e Dantas (2013) para identificar os atributos de serviços mais relevantes para o funcionamento da academia na opinião dos gestores, clientes e colaboradores:** o gestor da academia precisa comparar a sua opinião com a dos clientes e colaboradores sobre os atributos mais importantes, com o objetivo de verificar se os três grupos de interesse compartilham da mesma opinião. Quando as opiniões são equivalentes, é mais provável que a academia tenha sucesso. A escala QSAG poderá ser utilizada na pesquisa. Um questionário para cada grupo deverá ser elaborado. As dimensões e os atributos da escala podem ser visualizados no tópico 3.1.4.5, Quadro 42.

Após a aplicação das dimensões e dos atributos da escala QSAG nos questionários das Academias Y, Z e R, a pesquisadora chegou a conclusão de que esta é uma boa escala. Contudo, a sugestão para as próximas pesquisas, é que seja adicionado o atributo “Horário de funcionamento da Academia”, pois alguns clientes citaram, nas observações dos questionários, este atributo como um fator decisivo para escolher uma academia em detrimento de outras.

Conforme foi possível verificar nas três academias, os clientes, os gestores e os colaboradores avaliaram os atributos da escala QSAG de forma diferente, por isso não há como propor, de forma abrangente, os atributos mais relevantes para o mercado

de academias. Entretanto, é possível destacar alguns atributos que fazem muita diferença nas academias que buscam vantagem competitiva de diferenciação e nas que buscam vantagem competitiva de custo. Naquelas, os atributos mais relevantes são os relativos à dimensão dos “Instrutores e programas de treinamento” (números 10 a 15), pois estas academias precisam investir em relacionamento com o cliente para oferecerem vantagem competitiva (foco em encantamento do cliente e tratamento individual, como se fosse uma entrega única do serviço para cada cliente). No caso das academias que buscam vantagem competitiva de custo, os atributos mais relevantes são os que se referem a estrutura física, preço e limpeza (atributos nº 2, 9, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23 do Quadro 42, tópico 3.1.4.5). Nestas empresas, os atributos que têm relação com os colaboradores são os menos importantes.

Cabe salientar que Ferrand, Robinson & Valette-Florence (2010) chegaram a conclusão de que existem fatores que impactam positivamente na lealdade dos clientes de uma academia tradicional (ou academia que busca vantagem competitiva de diferenciação). Alguns deles são os seguintes: relacionamento interpessoal entre colaboradores e clientes (amizade); manutenção de um nível apropriado de qualidade dos atributos mais relevantes da empresa (que podem variar conforme o contexto); investimento na qualidade técnica dos colaboradores, em equipamentos e manutenção. Além destes, a frequência semanal do cliente também impacta positivamente na lealdade.

Algar (2011) defende os seguintes atributos mais relevantes para academias que buscam vantagem competitiva de custo (*low costs*): preço baixo (no mínimo, 50% inferior ao preço médio do país); horário de funcionamento estendido (inclusive finais de semana e

feriados); e investimento alto em tecnologia e em recursos da internet nos processos, equipamentos e estrutura da empresa.

**Ação 3 – Realizar pesquisas periódicas com os clientes para verificar alterações nos atributos considerados fundamentais:** independentemente da classificação da academia (se tradicional, nicho ou *low cost*) o gestor deverá aplicar pesquisas periódicas para se certificar de que está investindo nos atributos de serviços mais relevantes na opinião de seus clientes. A rotatividade dos clientes de uma academia costuma ser alta, em função disso a cada ano muitos clientes novos começam a frequentar a empresa. Segundo Corrêa e Ferreira (2009), a rotatividade anual dos clientes de uma academia está na faixa de 30% a 50%. Por consequência, o gestor precisa manter-se atualizado sobre os atributos que os clientes consideram mais importantes.

O gestor poderá aplicar anualmente o mesmo questionário para verificar a evolução da avaliação dos atributos de serviços mais relevantes na opinião dos clientes. É importante analisar se o instrumento de pesquisa precisa ser modificado antes das aplicações, pois mudanças nas questões podem ser necessárias, assim como a inclusão ou exclusão de algum atributo.

**Ação 4 – Manter os colaboradores da empresa informados sobre os atributos de serviços que os clientes consideram mais importantes:** conforme foi constatado através da pesquisa com as Academia R, Y e Z, os colaboradores não estão muito cientes dos atributos de serviços que os clientes consideram mais importantes. Por isso o gestor precisa

comunicar melhor a sua equipe sobre a opinião dos clientes em relação a esse assunto.

Os gestores também precisam levar em consideração a opinião dos colaboradores sobre o que estes pensam ser importante para o bom funcionamento da empresa. Manter os colaboradores motivados é um desafio diário e muito importante para o sucesso de uma academia.

## **8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Neste tópico, são apresentadas as conclusões do trabalho e as recomendações para futuras pesquisas na área.

### **8.1 CONCLUSÕES**

Nos últimos anos, o mercado brasileiro de academias teve significativa evolução. Com o crescimento das grandes franquias de academias, administradas por executivos e investidores capacitados e experientes, os gestores menos qualificados estão perdendo espaço e inclusive falindo por não estarem aptos a competir com este novo perfil de empresas.

Neste sentido, esta dissertação teve por objetivo geral propor uma matriz de atributos de serviços e de desempenho considerados relevantes sob a ótica dos gestores de academias, profissionais e clientes para a melhoria da competitividade destas empresas. Embora a pesquisa tenha sido realizada em apenas três academias da cidade de Florianópolis, os indicadores de desempenho e os atributos identificados podem servir de referencial a outros gestores de academias que tenham interesse em aprimorar a gestão do seu negócio. É importante salientar que os indicadores e os atributos precisam ser contextualizados, pois cada empresa tem uma realidade distinta que precisa ser considerada.

As informações coletadas através da pesquisa com as Academias R, Y e Z, assim como os assuntos apresentados nos fundamentos teóricos, possibilitam à pesquisadora a elaboração destas conclusões.

A primeira conclusão está relacionada ao perfil da equipe administrativa das academias que participaram da pesquisa. Percebe-se que a maioria das pessoas que

fazem parte das equipes não é formada em administração. Por consequência, é necessário que o gestor da academia incentive a participação em cursos, feiras e congressos sobre gestão de academias, assim como forneça materiais específicos sobre o assunto aos seus colaboradores. O incentivo ao estudo e ao conhecimento sobre gestão vai impedir uma visão reducionista da realidade e vai possibilitar uma base administrativa mais forte, diminuindo o risco de sofrer com a entrada de um novo concorrente em sua região de atuação.

O surgimento e o crescimento das academias no Brasil acompanharam o movimento mundial a partir dos anos 1970, com o objetivo da prática constante de exercícios físicos (CORRÊA & FERREIRA, 2009). Entretanto, naquela época, estas empresas ofereciam atividades voltadas para o *bodybuilding*, cujo objetivo é obter um corpo extremamente musculoso, e lutas. Segundo Nolasco et.al. (2006, apud Furtado, 2009) a publicação do primeiro livro sobre administração de academias no Brasil foi no ano de 1981. O reconhecimento das academias como um negócio lucrativo e popular intensificou-se a partir de 1990. Desde então, o perfil dos proprietários de academias começou a mudar, deixando de ser um Profissional de Educação Física com o sonho de abrir seu próprio negócio e passando a ser um Administrador. Contudo, esta mudança de perfil é lenta, e ainda hoje há muitos profissionais de Educação Física sem conhecimento específico em gestão abrindo academias. O perfil da equipe administrativa das Academias Y, Z e R deixa claro este fato, já que nestas empresas há pelo menos um sócio ou proprietário formado em Administração, entretanto a grande maioria da equipe administrativa é formada em Educação Física. Cárdenas (2013) concluiu,

em sua pesquisa, que os cursos de graduação em Educação Física apresentam de forma heterogênea disciplinas relacionadas à gestão, e que estas podem ser aprimoradas para melhorar a formação em gestão esportiva destes profissionais.

A falta de conhecimento específico em gestão ficou clara no momento em que os gestores das Academias Y, Z e R avaliaram o quanto conhecem e o quanto utilizam os indicadores de desempenho citados. Apesar de conhecerem alguns indicadores básicos como, por exemplo, eficiência, eficácia, produtividade, sustentabilidade, orçamento, faturamento e fluxo de caixa (notas atribuídas na faixa de 6 a 8, sendo que o máximo era 10), ao responderem o quanto utilizam estes indicadores, o resultado não foi positivo. A avaliação dos gestores sobre o quanto utilizam estes indicadores recebeu notas muito variadas na faixa de 3 a 8, sendo que o máximo era 10. Conclui-se, portanto, que os gestores precisam aplicar os indicadores que conhecem e compreender melhor os que não conhecem, a fim de melhorar o desempenho de suas empresas.

Os gestores das academias pesquisadas precisam se esforçar para compreender melhor o mercado, encontrar novas estratégias condizentes com seus negócios, executar ações baseadas nas suas realidades. As entrevistas semiestruturadas com os gestores deixaram claro que a visão empirista ainda é muito forte, o que culmina com a cópia de estratégias implantadas por outras empresas, em vez de criar as próprias. Isto ficou muito claro principalmente no que se refere a definição dos preços dos contratos e ao reajuste de preços.

A segunda conclusão refere-se a importância da implantação de um bom software de gestão. Através das respostas dos gestores, evidencia-se o pouco

conhecimento específico em gestão. Por isso, o investimento em um software de gestão que apresente cálculos de indicadores de desempenho em sua programação podem auxiliar os gestores a administrar melhor suas empresas, além de permitir que eles invistam seu tempo em assuntos mais estratégicos. Entretanto, o gestor precisa compreender como é realizado o cálculo de cada indicador do sistema, pois algumas vezes ele não é o mais apropriado.

A terceira conclusão refere-se ao perfil dos colaboradores e dos clientes das academias pesquisadas. Os resultados indicaram que a grande maioria dos colaboradores e dos clientes é muito jovem. Quanto aos colaboradores, 95% têm menos de 36 anos, e quanto aos clientes, 75% apresentam esta faixa de idade. Conclui-se, portanto, que a maioria das pessoas que frequenta as academias tradicionais ainda é muito jovem. Esta característica também influencia o tempo em que os colaboradores trabalham nas academias e os clientes que as frequentam, ambos muito curtos. Segundo Souza (2015), uma pesquisa divulgada pelo Ministério do Esporte do Brasil concluiu que o sedentarismo faz parte da vida da maioria das pessoas acima de 45 anos.

Os colaboradores das três academias que participaram da pesquisa estão interessados em se desenvolver profissionalmente. Este é o principal motivo que os leva a escolher uma academia em detrimento de outras, com 83% das respostas. O motivo “remuneração”, com 22% das respostas, encontra-se em quinto lugar, abaixo de “proximidade de casa” (31%), “estrutura/equipamentos” (28%), e “indicação” (25%). Conclui-se, portanto, que a remuneração das academias é relativizada pelos colaboradores. Este pode ser um dos fatores que dificulta encontrar profissionais de Educação

Física com mais de quarenta anos trabalhando nestas empresas.

Os motivos pelos quais os clientes das academias pesquisadas escolhem uma empresa em detrimento de outras é muito interessante e reforça que as academias não precisam competir pelo preço mais baixo para chamar a atenção de novos membros e posteriormente fidelizá-los. Os cinco motivos mais selecionados pelos clientes das Academias R, Y e Z foram: “Localização” (22%), “Estrutura/equipamentos” (18%), “Atendimento” (15%), “Diversidade de atividades” (12%) e “Relacionamento entre empresa e cliente” (9%). O motivo “Preço” ficou em sexto lugar, com 7% das respostas. Salienta-se que as três academias que participaram da pesquisa são classificadas como “tradicionais”, portanto os clientes de uma academia “*low cost*”, por exemplo, provavelmente apresentariam respostas diferentes.

A quarta conclusão refere-se aos atributos de serviços. A escala QSAG, utilizada para avaliar os atributos das academias pesquisadas, foi muito útil. Contudo, sugere-se adicionar o atributo “Horário de funcionamento da Academia” para completar a avaliação da empresa, pois é um fator que cresce em importância entre os clientes. Para verificar os atributos essenciais, a pesquisadora sugere quatro ações: classificar a empresa segundo as estratégias competitivas genéricas de Porter (1986) e a matriz de processos de serviços de Schmenner (1986); utilizar a escala QSAG para identificar os atributos mais relevantes na opinião dos gestores, clientes e colaboradores; realizar pesquisas periódicas com os clientes para verificar alterações nos atributos fundamentais, e manter os colaboradores da empresa informados sobre os atributos que os clientes consideram mais importantes.

A quinta conclusão abrange os cálculos de indicadores propostos e apresentados pela pesquisadora nos tópicos 6 e 7, a partir dos fundamentos teóricos e dos dados descritos e discutidos nesta dissertação, no sentido de alimentar o gestor com informações úteis que lhe proporcionarão o desenvolvimento de estratégias adequadas para a sua realidade organizacional, culminando com o aumento da competitividade de sua empresa frente ao mercado.

Neste contexto, conclui-se que as academias tem condições de serem bem sucedidas, independentemente do aumento da concorrência, desde que os gestores busquem conhecimento específico para desenvolver estratégias condizentes com a realidade dos seus negócios. O sucesso da empresa depende da capacidade inovadora e gestora do proprietário.

## 8.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O mercado de academias é carente por publicações, pesquisas, estratégias e ferramentas específicas de gestão. Portanto, a principal recomendação da pesquisadora é que acadêmicos realizem trabalhos envolvendo assuntos diversos de gestão de academias.

No que se refere a indicadores de desempenho de academias, recomenda-se trabalhos sobre este tema com o objetivo de verificar a aplicação destes indicadores. Um estudo de caso em uma academia pode ser um trabalho bem interessante, pois os gestores poderão visualizar melhor como os indicadores de desempenho propostos podem ser calculados, independentemente do sistema de gestão que a empresa possui.

Sobre a questão dos atributos de serviços, um trabalho futuro muito interessante pode ser a comparação dos atributos mais relevantes no contexto das empresas tradicionais, de baixo custo e de nicho. Este estudo deixará mais claro para os gestores as diferenças de posicionamento destas academias.

Sugere-se, também, o desenvolvimento de novas pesquisas, no Estado de Santa Catarina ou em outros Estados da Federação, sobre o tema proposto nesta dissertação, a fim de ratificar os achados da mesma.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SENADO. CAS aprova dedução do IR de despesas com academias e personal trainer. Disponível em:

<<http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2015/10/07/cas-aprova-deducao-no-ir-de-despesas-com-academias-e-personal-trainer>>. Acesso em: 18 ago. 2016.

AMBASTHA A.; MOMAYA K. Competitiveness of firms: Review of theory, frameworks, and models. In: **Singapore Management Review**. Vol 26. Nº1, 2004. Disponível em: < [http://www.faracididattica.it/files/dott\\_-\\_ajitabh\\_et\\_al\\_2004.pdf](http://www.faracididattica.it/files/dott_-_ajitabh_et_al_2004.pdf)>. Acesso em: 07 jan. 2016.

AMOROSO, L. **Direto ao ponto**: vendas e marketing simples e eficaz. Curitiba, 19 set. 2014. Palestra apresentada no Fitness Business Tour. 41 slides. Apresentação em PowerPoint.

AMOROSO, L. **Finanças em forma**. São Paulo, 30 ago. 2012. Palestra apresentada na 13th Latin American Conference & Trade Show - IHRSA. 38 slides. Apresentação em PowerPoint.

AMOROSO, L. **Fitness management**: o sucesso da sua academia de forma simples e eficaz. Pompéia, 22 fev. 2014. Palestra apresentada no Curso do Instituto Movement de Pesquisa e Educação. 66 slides. Apresentação em PowerPoint.

AMOROSO, L. **Fitness management**: o sucesso da sua academia de forma simples e eficaz. Pompéia, 26 set. 2015. Apresentação em PowerPoint [online]. Disponível em:

<[https://www.dropbox.com/sh/shh9qpyyeovkjyp/AAoEnoEbzlYIJKM1DXs3x\\_pa/LAMOROSO%20FManagement%20SLIDES.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/sh/shh9qpyyeovkjyp/AAoEnoEbzlYIJKM1DXs3x_pa/LAMOROSO%20FManagement%20SLIDES.pdf?dl=0)> Acesso em: 20 dez. 2015.

ANTUNES, A. Academias de ginástica e musculação: origens. **Web artigos**, 2009. Disponível em:

<<http://www.webartigos.com/artigos/academias-de-ginastica-e-musculacao/29648/>>. Acesso em: 18 ago. 2016.

ARELLANO, E. B. **Avaliação dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho - análise crítica das práticas das organizações premiadas no Brasil**. 194 p. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo FCP/FEA/FSP, Pós-Graduação Interunidades em Nutrição Humana Aplicada - PRONUT, São Paulo, 2008.

AVLONITIS G. J., INDOUNAS K. A. Pricing objectives and pricing methods in the services sector, **Journal of Services Marketing**, vol. 19, Iss:1, p. 47–57, 2005.

BAPTISTA, M. Brazil: it's hot, hot, hot! The expanding IHRSA universe: a primer on a rapidly growing and maturing market. **Club Business International**, Boston, v. 35, n.5, 2015. Disponível em:

<<http://pubs.ihrsa.org/CBI/May2015/files/58.html>> Acesso em: 23 mai. 2015.

BASTOS, F. da C. *et.al.* Caracterização e tipologia de academias no Brasil: um estudo exploratório. *In*: 1º CONGRESSO INTERNACIONAL E 4º CONGRESSO

BRASILEIRO SOBRE GESTÃO DO ESPORTE – CIGESP, 2011. Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: Editora CREF-7, 2011. p. 60 - 65. Disponível em: <<http://abragesp.org.br/docs/1CIGEspAnais.pdf>>. Acesso em 20 ago. 2015.

BÚRIGO, R. G. Dúvidas sobre Laboratórios de Análises Clínicas [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <elismotta86@gmail.com> em 14 fev. 2016.

BÚRIGO, R. G. **Formulação de estratégias em laboratórios de análises clínicas.** 322 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Mestrado Profissional em Administração, Florianópolis, 2014.

CALESCO, V. A., BOTH, J., SORIANO, J. B. Comparação do valor percebido de clientes e administradores sobre os serviços prestados em academias de ginástica. **Caderno de Educação Física e Esporte**, v. 11, n. 1, p. 45-55, jan/jun, 2013.

CÁRDENAS, A. **A atuação de gestores esportivos e a formação, relacionada à gestão, oferecida em cursos de graduação em educação física.** 140 p. Dissertação (mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Mestrado em Profissional em Administração, Florianópolis, 2013.

CÁRDENAS, A.; AMBONI, N.; DIAS, J. da. Análise da Sazonalidade em uma Academia de Ginástica de Florianópolis, Santa Catarina. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, vol. 03, p. 29 - 37, 2014.

CARVALHO, P., NUNES, P., SERRASQUEIRO, Z. Growth determinants of small- and medium-sized fitness enterprises: empirical evidence from Portugal. **European Sport Management**, v. 13, n. 4, p. 428-449, 2013.

CERTO, S. C. **Administração moderna**. 9.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2005. 568p.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education, 1993. 469p.

CONFED – Conselho Federal de Educação Física. Rio de Janeiro. Apresenta uma listagem das pessoas jurídicas registradas em Florianópolis/SC. Disponível em: <<http://www.confef.org.br/extra/registradospj/cid.asp>>. Acesso em: 19 mai. 2016.

CONFED - Conselho Federal de Educação Física. Website oficial: Perguntas e respostas. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.confef.org.br/extra/conteudo/default.asp?id=523>>. Acesso em: 18 ago. 2016.

CORREA, H. L., CORREA, C. A. **Administração de produção e operações**: manufatura e serviços - uma abordagem estratégica. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

CORRÊA, S., FERREIRA, A. Estratégia competitiva das academias de ginástica da cidade de São Paulo. **FACEF Pesquisa**, v.12, n.1, p. 63-76, 2009.

COSTA, A. P. **Proposta de uma escala para avaliação de academias de ginástica**. Dissertação (Mestrado em

Administração) Universidade Federal de Lavras, Lavras (MG), 2012. Disponível em:  
<<http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/300/1/DISSERTACAO%20Proposta%20de%20uma%20escala%20para%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20academias%20de%20gin%C3%A1stica.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2015.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424 p.

COSTA, R. S.; JARDIM, E. G. M. As Cinco Principais Dimensões do Diagnóstico Operacional. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em:  
<[http://trilhaprojetos.com.br/home/sites/default/files/cinco\\_dim.pdf](http://trilhaprojetos.com.br/home/sites/default/files/cinco_dim.pdf)>. Acesso em: 29 dez. 2015.

COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 4.ed. Campinas: Papirus, 2002. 510p.

CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. Measuring Service Quality: a Reexamination and Extension. **Journal of Marketing**, vol. 56, n.3, p.55-58, 1992.

CRONIN J.J, TAYLOR A. SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perception-minus-expectation measurement of service quality. **Journal of Marketing**, vol. 58, n.1, p. 55-68, 1994.

D'AVILLA, L. C. **Interdependência e integração entre marketing e operações na operação de serviços**. Tese (Doutorado em Administração) Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, São Leopoldo, 2013. Disponível em:

<<http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/3905/21.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

Acesso em: 10 dez. 2015.

FERRAND, A., ROBINSON, L., VALETTE-FLORENCE, P. The Intention-to-Repurchase Paradox: A Case of the Health and Fitness Industry. **Journal of Sport Management**, vol. 24, p. 83-105, 2010.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias, evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002, 256 p.

FIBO *Global Fitness*, website oficial. Disponível em: <<https://www.fibo-global.com/>>. Acesso em 18 ago. 2016.

FITZSIMMONS, J. A. ; FITZSIMMONS , M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2009. 405 p.

FONTES, L. B. **Princípios de produtividade.** São Paulo: Atlas, 1966, 130p.

FURTADO, R. P. Do *fitness* ao *wellness*: os três estágios de desenvolvimento das academias de ginástica. **Revista Pensar a Prática**, v.12, n.1, 2009. Disponível em: <http://www.revistas.ufg.br/fef/article/view/4862/4516>. Acesso em: 09 jul. 2016.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade:** a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. 357 p.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H.; KONOPASKE, R. **Organizações:** comportamento, estrutura, processos. 12 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 477 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira.** 10. ed. São Paulo: Pearson/Addison Wesley, 2004. 745 p.

GLOBONEWS. Crescimento do mercado de academias no Brasil. **Mundo S/A**, 02 dez. 2014. Reportagem. Disponível em: <<http://globotv.globo.com/globo-news/mundo-sa/v/mundo-sa-o-crescimento-do-mercado-de-academias-no-brasil/3803224/>>. Acesso em: 23 mai. 2015.

GRONROOS, C. **Marketing:** gerenciamento e serviços. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 482 p.

GRONROOS, C. **Marketing:** gerenciamento e serviços. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, 424 p.

IHRSA - INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTSCLUB ASSOCIATION, website oficial. Disponível em: < <http://www.ihrsa.org/>>. Acesso em: 18 ago. 2016.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 26.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, 344 p.

KEMMER, M. Another Year of growth for global health club industry. **The IHRSA Global Report 2016 (Preview)**, Boston, p. 9, 2016. Disponível em: <<http://www.ihrsa.org/ihrsa-global-report>>. Acesso em: 17 ago. 2016.

KIM, D.; KIM, S. Y. QUESC: an instrument for assessing the service quality of sport centers in Korea. **Journal of Sport Management**, Champaign, p. 208-221, 1995.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R.. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 28.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 241 p.  
GLOBONEWS. Crescimento do mercado de academias no Brasil. Youtube, 16 de dezembro de 2014. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=5GICQJa4OZs>>. Acesso em: 23 mai. 2015.

KON, A. **Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LIZ, C. M. **Motivação para a prática de musculação de aderentes e desistentes de academias**. 377 p.  
Dissertação (mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Saúde e do Esporte, Mestrado em Ciências do Movimento Humano, Florianópolis, 2011.

LOPES, F. P. **Indicadores para a avaliação de aspectos de sustentabilidade ambiental, social e econômica - estudo em indústrias do setor eletroeletrônico da grande Curitiba.** 214 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Curitiba, 2013.

MACHADO, M. V. P. **A estrutura subjacente ao fenômeno da produtividade marginal percebida em empresas de serviço.** 126 p. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - Fundação Getúlio Vargas, Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial, Rio de Janeiro, 2010.

MATOS, L., ROCHA, R. Opção de carreira na Educação Física: o profissional que atua na academia de ginástica. In: XV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e XI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, 2011, São José dos Campos. **Anais eletrônicos...** São José dos Campos: Univap Virtual, 2011. Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2011/anais/arquivos/0254\\_0300\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2011/anais/arquivos/0254_0300_01.pdf)>. Acesso em: 26 jul. 2016.

MENOR, L. J.; ROTH, A. V. New service development competence and performance: an empirical investigation in retail banking. **Production and Operations Management**, v. 17, n. 3, p. 267-284, 2008.

MICHAELIS online. Definição de lucro. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=lucro>>. Acesso em: 02 jul. 2016.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Vigitel Brasil Saúde Suplementar: vigilância de fatores de risco e proteção para doenças crônicas por inquérito telefônico. Brasília: Ministério da Saúde, 2015. Disponível em: < [http://www.ans.gov.br/images/stories/Materiais\\_para\\_pesquisa/Materiais\\_por\\_assunto/2015\\_vigitel.pdf](http://www.ans.gov.br/images/stories/Materiais_para_pesquisa/Materiais_por_assunto/2015_vigitel.pdf)>. Acesso em: 18 ago. 2016.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 372p.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998, 501p.

MOREIRA, A. T. et.al. Um estudo comparativo do EBITDA e do fluxo de caixa operacional em empresas brasileiras do setor de telecomunicações. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, vol. 4, n. 3, p. 05-22, set/dez, 2014.

NEWBELL, T. Bye-bye Brick: National expert says business models must change to survive. **American Fitness**, p. 20-21, jul/ago, 2012.

OLIVEIRA, M. **Indicadores financeiros e contábeis privilegiados pelas empresas de base tecnológica associadas ao MIDI - tecnológico de Santa Catarina**. 135 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Mestrado Profissional em Administração, Florianópolis, 2013.

OLIVER, R. L. A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 17, n. 4, November, p. 460-69, 1980.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.; ZEITHAML, V. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions. **Journal of Retailing**, vol. 64, p. 12-40, spring 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. A Conceptual Model Of Service Quality and its Implications for Future Research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PERDOMO, L. IHRSA Global Report 2014: novos dados do mercado fitness. **Acade Gestão de Academias**, 2 set. 2014. Entrevista. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Mcpaa2mi2oU>>. Acesso em: 23 mai. 2015.

PEREIRA FILHO, E.; CAMPOS, D. F., DANTAS, M. L. R. Mensuração da qualidade de serviço em academias de ginástica: das escalas padronizadas ao desenvolvimento de uma escala específica. **Holos**, Natal, vol. 5, ano 29, 175-190, 2013.

PORTAL DA EDUCAÇÃO FÍSICA. Mercado de academias e fitness movimentada mais de US\$2,5 bi. Reportagem, 2015. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/economia/noticias/2015/02/26/mercado-fitness-e-apontado-como-tendencia-de-negocio-para-2015/>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.

RODRIGUEZ, M. Global Health Club Industry Posts Growth in Membership & Club Businesses Despite Challenging Economy in Select Markets. **The IHRSA Global Report 2016 (Preview)**, Boston, p. 26, 2016. Disponível em: <<http://www.ihrsa.org/ihrsa-global-report>>. Acesso em: 17 ago. 2016.

ROTH, C. W. **A competitividade das academias de ginástica e musculação de Santa Maria - RS**. 111 p. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Mestrado em Administração, Santa Maria, 2007.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, vol. 2, núm. 2, mayo-agosto, pp. 250 -269, 2009.

SCHMENNER, R. W. How Can Service Businesses Survive and Prosper? **Sloan Management Review**, vol. 27, p. 21-32, 1986.

SEBRAE. Apresenta uma lista com as vantagens e as desvantagens do sistema das franquias. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/franquia-vantagens-e-desvantagens,4be89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD#0>>. Acesso em: 19 mai. 2016.

SEBRAE. Brasil caminha para assumir liderança mundial em número de academias. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, 27 ago. 2014. Reportagem.

Disponível em:

<<http://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2014/08/brasil-caminha-para-assumir-lideranca-mundial-em-numero-de-academias.html>> Acesso em: 16 jun. 2016.

SEBRAE. Comece certo: academia de ginástica. São Paulo, 2 ed, 2005. Disponível em

<[http://antigo.sp.sebrae.com.br/Topo/Produtos/Publica%C3%A7%C3%B5es/Comece%20Certo/PDFs\\_Comece\\_Certo/academia\\_ginastica.pdf](http://antigo.sp.sebrae.com.br/Topo/Produtos/Publica%C3%A7%C3%B5es/Comece%20Certo/PDFs_Comece_Certo/academia_ginastica.pdf)>. Acesso em: 9 jan. 2016.

SEBRAE. Como montar uma academia de ginástica.

Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-academia-de-ginastica,80387a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#naveCapituloTopo>>. Acesso em: 19 ago. 2016.

SIACADESC. Convenção coletiva de trabalho

2015/2017. Disponível em: <<http://siacadesc.com.br/wp-content/uploads/2015/06/CCT-SINPRO-FPOLIS-2015-2017.htm>>. Acesso em 23 jun. 2016.

SICHE, R. et.al. Índices versus indicadores: precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países.

**Ambiente & Sociedade**, Campinas, v. X, n.2, p.137-148, jul-dez. 2007.

SILVA, V. **Como será a gestão de uma academia de sucesso nos próximos anos?** São Paulo. 2016.

Palestra realizada na 17ª IHRSA Fitness Brasil em 01 de set. De 2016.

SLAPER, T. F. The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? **Indiana Business Review**, p. 04–08, 2011.

SOUZA, B. O perfil de quem faz esportes no Brasil – e o do sedentário. Exame.com, 23 jun. 2015. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/o-perfil-de-quem-faz-esportes-no-brasil-e-o-do-sedentario>. Acesso em: 09 jul. 2016.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1994, 533 p.

TERRA. Brasil é 2º país em número de academias de ginástica. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/brasil-e-2-pais-em-numero-de-academias-de-ginastica,090dacf343418410VgnVCM3000009af154d0RCRD.html>>. Acesso em: 23 de maio de 2015.

TOTARO, P. **Como calcular a capacidade de atendimento de uma academia** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <elismotta86@gmail.com> em 17 fev. 2016.

TSITSKARI E.; ANTONIADIS CH; COSTA G. Investigating the relationship among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in Cyprian fitness centres. **Journal of Physical Education and Sport**, vol. 14, p. 514 - 520, 2014.

VALVERDE, B.; CASTOR, J.; ZUGMAN, F. **Dicionário de termos de estratégia empresarial**. São Paulo, Atlas, 2009, 294 p.

VESTERGAARD, Torben; SCHRODER, Kim. **A linguagem da propaganda**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1994, 197p.

ZARA, A. Mercado de academias ganha musculatura. SEBRAE, São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/index.php/76-noticias/multissetorial/18113-mercado-de-academias-ganha-musculatura>>. Acesso em: 18 ago. 2016.

ZEITHAML, V. A; BITNER, M. J; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011. 756 p.

## APÊNDICES

Apêndice A – Comparação da opinião dos clientes e dos colaboradores da Academia R quanto aos atributos de serviços mais importantes.

Quadro 85 - Comparação da opinião dos clientes e dos colaboradores da Academia R sobre os atributos de serviços mais importantes  
(Continua)

Ordem	Atributos	Avaliação dos clientes	Atributos	Avaliação dos colaboradores
1	Atendimento dos Instrutores	9,63	Atendimento dos Instrutores	9,84
2	Instruções	9,60	Interesse	9,84
3	Qualificação	9,54	Reclamações	9,79
4	Programa de Treinamento	9,53	Atendimento dos Funcionários Administrativos	9,74
5	Limpeza	9,53	Limpeza	9,68
6	Interesse	9,46	Variedade das Modalidades	9,63
7	Ventilação	9,32	Programa de Treinamento	9,58
8	Localização	9,27	Preço	9,58
9	Conservação	9,19	Instruções	9,53
10	Variedade e Modernidade dos Equipamentos	9,15	Ventilação	9,53
11	Atend dos Func. Adm.	9,06	Qualificação	9,47

Quadro 85 - Comparação da opinião dos clientes e dos colaboradores da Academia R sobre os atributos de serviços mais importantes (Continua)

Ordem	Atributos	Avaliação dos clientes	Atributos	Avaliação dos colaboradores
12	Quantitativo de Funcionários	9,04	Aparência	9,47
13	Emergência	8,97	Quantitativo de Funcionários	9,42
14	Quantidade de Equipamentos	8,96	Conservação	9,37
15	Preço	8,96	Emergência	9,32
16	Horários das Modalidades	8,94	Acesso	9,26
17	Variedade das Modalidades	8,73	Variedade e Modernidade dos Equipamentos	9,21
18	Reclamações	8,73	Vestiários e Banheiros	9,11
19	Vestiários e Banheiros	8,58	Avaliações	9,11
20	Tamanho e Arquitetura dos Ambientes	8,51	Localização	9,05
21	Acesso	8,47	Horários das Modalidades	9,00
22	Aparência	8,45	Marca	9,00

Quadro 85 - Comparação da opinião dos clientes e dos colaboradores da Academia R sobre os atributos de serviços mais importantes (Conclusão)

Ordem	Atributos	Avaliação dos clientes	Atributos	Avaliação dos colaboradores
23	Iluminação	8,40	Tamanho e Arq. dos Ambientes	8,95
24	Arranjo físico	8,31	Convênios, Ações de Fidelização e Planos	8,84
25	Avaliações	8,23	Iluminação	8,79
26	Música	8,15	Quantidade de Equipamentos	8,79
27	Convênios, Ações de Fidelização e Planos	7,87	Arranjo físico	8,58
28	Segurança	7,34	Serviços Acessórios	8,53
29	Marca	7,34	Música	8,00
30	Serviços Acessórios	6,75	Segurança	7,32
31	Estacionamento	5,51	Estacionamento	7,11

Fonte: dados primários (2016).

Apêndice B – Comparação da opinião dos clientes e dos colaboradores da Academia Y quanto aos atributos de serviços mais importantes.

Quadro 86 - Comparação da opinião dos clientes e dos colaboradores da Academia Y sobre os atributos de serviços mais importantes (Continua)

Ordem	Atributos	Avaliação dos clientes	Atributos	Avaliação dos colaboradores
1	Localização	9,17	Localização	9,38
2	Atendimento dos Instrutores	9,11	Instruções	9,25
3	Instruções	9,00	Horários das Modalidades	9,13
4	Qualificação	9,00	Iluminação	9,13
5	Programa de Treinamento	8,98	Qualificação	9,00
6	Interesse	8,89	Ventilação	9,00
7	Preço	8,87	Variedade das Modalidades	8,88
8	Ventilação	8,70	Atendimento dos Funcionários Administrativos	8,88
9	Limpeza	8,67	Atendimento dos Instrutores	8,75
10	Atendimento dos Funcionários Administrativos	8,54	Música	8,75
11	Emergência	8,52	Preço	8,75

Quadro 86 - Comparação da opinião dos clientes e dos colaboradores da Academia Y sobre os atributos de serviços mais importantes (Continua)

Ordem	Atributos	Avaliação dos clientes	Atributos	Avaliação dos colaboradores
12	Quantitativo de Funcionários	8,30	Aparência	8,75
13	Conservação	8,28	Tamanho e Arquitetura dos Ambientes	8,63
14	Acesso	8,22	Interesse	8,63
15	Reclamações	8,09	Programa de Treinamento	8,63
16	Iluminação	7,89	Avaliações	8,50
17	Aparência	7,78	Quantitativo de Funcionários	8,50
18	Música	7,76	Conservação	8,38
19	Variedade e Modernidade dos Equipamentos	7,74	Limpeza	8,25
20	Quantidade de Equipamentos	7,70	Arranjo físico	8,25
21	Arranjo físico	7,67	Reclamações	8,25
22	Horários das Modalidades	7,63	Marca	8,13
23	Variedade das Modalidades	7,61	Emergência	8,13
24	Tamanho e Arq. dos Ambientes	7,41	Quant. de Equipamentos	8,00

Quadro 86 - Comparação da opinião dos clientes e dos colaboradores da Academia Y sobre os atributos de serviços mais importantes (Conclusão)

Ordem	Atributos	Avaliação dos clientes	Atributos	Avaliação dos colaboradores
25	Vestiários e Banheiros	7,11	Acesso	7,75
26	Segurança	6,96	Convênios, Ações de Fidelização e Planos	7,75
27	Estacionamento	6,89	Variedade e Modernidade dos Equipamentos	7,63
28	Convênios, Ações de Fidelização e Planos	6,89	Vestiários e Banheiros	7,25
29	Avaliações	6,83	Estacionamento	7,13
30	Marca	6,43	Serviços Acessórios	6,75
31	Serviços Acessórios	4,78	Segurança	6,13

Fonte: dados primários (2016).

Apêndice C – Comparação da opinião dos clientes e dos colaboradores da Academia Z quanto aos atributos de serviços mais importantes.

Quadro 87 - Comparação da opinião dos clientes e dos colaboradores da Academia Z sobre os atributos de serviços mais importantes  
(Continua)

Ordem	Atributos	Avaliação dos clientes	Atributos	Avaliação dos colaboradores
1	Atendimento dos Instrutores	9,76	Interesse	9,44
2	Qualificação	9,69	Instruções	9,22
3	Instruções	9,68	Programa de Treinamento	9,22
4	Programa de Treinamento	9,67	Atendimento dos Instrutores	9,11
5	Interesse	9,63	Ventilação	9,11
6	Limpeza	9,46	Horários das Modalidades	9,00
7	Atendimento dos Funcionários Administrativos	9,38	Limpeza	8,89
8	Ventilação	9,25	Preço	8,89
9	Localização	9,24	Qualificação	8,78
10	Quantitativo de Funcionários	9,22	Emergência	8,67
11	Conservação	9,04	Localização	8,67
12	Preço	9,03	Marca	8,56
13	Aparência	9,02	Reclamações	8,56

Quadro 87 - Comparação da opinião dos clientes e dos colaboradores da Academia Z sobre os atributos de serviços mais importantes (Continua)

Ordem	Atributos	Avaliação dos clientes	Atributos	Avaliação dos colaboradores
14	Reclamações	9,00	Atendimento dos Funcionários Administrativos	8,56
15	Emergência	8,94	Iluminação	8,44
16	Iluminação	8,91	Música	8,33
17	Variedade e Modernidade dos Equipamentos	8,90	Aparência	8,33
18	Quantidade de Equipamentos	8,75	Variedade das Modalidades	8,22
19	Horários das Modalidades	8,66	Quantidade de Equipamentos	8,22
20	Variedade das Modalidades	8,62	Conservação	8,22
21	Música	8,57	Convênios, Ações de Fidelização e Planos	8,22
22	Arranjo físico	8,56	Tamanho e Arquitetura dos Ambientes	8,00
23	Acesso	8,53	Quantitativo de Funcion.	8,00

Quadro 87 - Comparação da opinião dos clientes e dos colaboradores da Academia Z sobre os atributos de serviços mais importantes (Conclusão)

Ordem	Atributos	Avaliação dos clientes	Atributos	Avaliação dos colaboradores
24	Tamanho e Arquitetura dos Ambientes	8,40	Arranjo físico	8,00
25	Marca	8,29	Avaliações	7,89
26	Avaliações	8,17	Acesso	7,78
27	Convênios, Ações de Fidelização e Planos	8,16	Variedade e Modernidade dos Equipamentos	7,67
28	Vestiários e Banheiros	7,84	Vestiários e Banheiros	7,56
29	Segurança	7,48	Segurança	7,56
30	Serviços Acessórios	5,96	Estacionamento	6,56
31	Estacionamento	5,94	Serviços Acessórios	5,78

Fonte: dados primários (2016).



- ( ) O valor da área da musculação é de \_\_\_\_\_ m<sup>2</sup>  
 ( ) O valor da área da ginástica é de \_\_\_\_\_ m<sup>2</sup>  
 ( ) Não tenho conhecimento.

**f. Quantos clientes estão ativos na academia hoje?**

R: O número de clientes ativos é de \_\_\_\_\_.

**g. Quais são os planos de pagamento que você oferece para seus clientes e qual é o valor de cada um deles?**

- ( ) 1 mês. R\$ \_\_\_\_\_ ( ) 2 meses. R\$ \_\_\_\_\_  
 ( ) 3 meses. R\$ \_\_\_\_\_ ( ) 4 meses. R\$ \_\_\_\_\_  
 ( ) 5 meses. R\$ \_\_\_\_\_ ( ) 6 meses. R\$ \_\_\_\_\_  
 ( ) 7 meses. R\$ \_\_\_\_\_ ( ) 8 meses. R\$ \_\_\_\_\_  
 ( ) 10 meses. R\$ \_\_\_\_\_ ( ) 12 meses. R\$ \_\_\_\_\_  
 ( ) Outro(s). R\$ \_\_\_\_\_

**h. Você tem conhecimento da porcentagem de clientes que está matriculado em cada plano que você oferece? Qual é a divisão percentual de cada um deles?**

- ( ) 1 mês. \_\_\_\_\_% ( ) 2 meses. \_\_\_\_\_%  
 ( ) 3 meses. \_\_\_\_\_% ( ) 4 meses. \_\_\_\_\_%  
 ( ) 5 meses. \_\_\_\_\_% ( ) 6 meses. \_\_\_\_\_%  
 ( ) 7 meses. \_\_\_\_\_% ( ) 8 meses. \_\_\_\_\_%  
 ( ) 10 meses. \_\_\_\_\_%  
 ( ) 12 meses. \_\_\_\_\_%  
 ( ) Outro(s). \_\_\_\_\_  
 ( ) Não tenho conhecimento.  
 ( ) Nunca fiz esta análise.

**i. Qual é o valor do ticket médio atual da sua academia?**

- ( ) Até R\$100,00.  
 ( ) Entre R\$101,00 – R\$130,00.  
 ( ) Entre R\$131,00 – R\$160,00.  
 ( ) Entre R\$161,00 – R\$190,00.  
 ( ) Entre R\$191,00 – R\$220,00.  
 ( ) Acima de R\$221,00.  
 ( ) Não tenho conhecimento.  
 ( ) Nunca fiz esta análise.

**j. Qual é a sua função na academia? Além de você, quantas pessoas auxiliam na gestão e quais são as funções delas?**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**k. Foi você que definiu a quantidade de planos e os preços da sua academia? Como eles foram definidos?**

---

---

---

**l. Você reajusta os preços da academia todos os anos? Como e quando você reajusta os preços?**

---

---

---

**m. Qual(is) é(são) o(s) software(s) de gestão que você utiliza na sua academia?**

---





















	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>42. Vencimento de contratos.</b>											
<b>43. Rotação.</b>											
<b>44. Divisão percentual de contratos ativos.</b>											
<b>45. Novos negócios.</b>											
<b>46. Conversão de clientes.</b>											
<b>47. Visitas.</b>											
<b>48. Cancelamentos.</b>											
<b>49. Desligamentos.</b>											

### ATRIBUTOS DE SERVIÇO

Atributos de serviço são “as atividades, propriedades físicas, pessoas e elementos intangíveis (que não se pode tocar, pegar), oferecidos por uma empresa, que criam um serviço e cuja função é percebida pelos consumidores”. Outra definição de atributos de serviço pode ser a seguinte: “são componentes oferecidos pela empresa que permitem a experiência do consumidor com o serviço”.













## Apêndice E – Questionário aplicado aos clientes

### Prezado cliente da Academia X:

Este questionário visa coletar informações sobre atributos de serviços da academia que você frequenta. As informações coletadas através do mesmo servirão como base para a dissertação de Mestrado Profissional em Administração da ESAG/UDESC da pesquisadora Elis Maria Siqueira Motta. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para esta pesquisa. Muito obrigado pela sua participação!

#### Perfil do(a) cliente

**a. Sexo** (*Marque apenas uma resposta*):

Feminino     Masculino

**b. Idade** (*Marque apenas uma resposta*):

- Até 18 anos.
- Entre 19 e 25 anos.
- Entre 26 e 35 anos.
- Entre 36 e 45 anos.
- Entre 46 e 55 anos.
- Acima de 56 anos.

**c. Qual é o seu nível de escolaridade?** (*Marque apenas uma resposta*):

- Ensino fundamental.
- Ensino médio incompleto.
- Ensino médio completo.
- Ensino superior incompleto.
- Ensino superior completo.
- Pós graduação/Mestrado/Doutorado incompleto.
- Pós graduação/Mestrado/Doutorado completo.

**d. Qual é a sua renda mensal?** (*Considerar todos os valores que recebe direta ou indiretamente por mês – Marque apenas uma resposta*):

- Até R\$788,00.
- Entre R\$789,00 e R\$2.364,00
- Entre R\$2.365,00 e R\$3.940,00
- Entre R\$3.941,00 e R\$5.516,00
- Acima de R\$5.517,00

**e. Há quanto tempo você é cliente de uma academia, estúdio de atividade física ou clínica de reabilitação física?** *(Marque apenas uma resposta):*

- Há menos de 1 ano.
- Entre 1 e 3 anos.
- Entre 3 e 5 anos.
- Entre 5 e 7 anos.
- Acima de 7 anos.

### Atributos de serviço

Atributos de serviço são “as atividades, propriedades físicas, pessoas e elementos intangíveis (que não se pode tocar, pegar), oferecidos por uma empresa, que criam um serviço e cuja função é percebida pelos consumidores”. Outra definição de atributos de serviço pode ser a seguinte: “são componentes oferecidos pela empresa que permitem a experiência do consumidor com o serviço”.

**Tendo como base as definições de atributos de serviço acima, responda as questões “e”, “f” e “g”.**

**f. Por que você escolheu esta academia para se matricular?** *(Marque mais de uma resposta se necessário):*

- Localização.
- Preço.
- Estrutura/equipamentos.
- Atendimento.
- Diversidade de atividades.
- Indicação.
- Espaço físico.
- Relacionamento entre empresa e cliente.
- Google.
- Outdoor.
- Fachada.
- Facebook/Instagram/redes sociais.
- Site.
- Outro(s) motivo(s), qual(is)? \_\_\_\_\_.

**g. Avalie abaixo os atributos de serviço que você considera mais importantes e menos importantes para uma academia de musculação e ginástica. A escala utilizada varia entre 0 (não**

**importante) e 10 (muito importante)** *(Por favor, avalie todos os atributos):*

*A tabela que foi apresentada nesta parte do questionário dos clientes é igual a da questão “p” apresentada no questionário aplicado aos gestores.*

**h. Em sua opinião, o que efetivamente precisa ser melhorado na academia?**

---

---

---

## Apêndice F – Questionário aplicado aos colaboradores

**Prezado colaborador(a) da Academia X:**

Este questionário visa coletar informações sobre atributos de serviços da academia que você trabalha. As informações coletadas através do mesmo servirão como base para a dissertação de Mestrado Profissional em Administração da ESAG/UDESC da pesquisadora Elis Maria Siqueira Motta. Os dados coletados serão utilizados exclusivamente para esta pesquisa. Muito obrigado pela sua participação!

**Perfil do(a) colaborador(a)**

**a. Sexo** (*Marque apenas uma resposta*):

Feminino     Masculino

**b. Idade** (*Marque apenas uma resposta*)

Até 18 anos.

Entre 19 e 25 anos.

Entre 26 e 35 anos.

Entre 36 e 45 anos.

Entre 46 e 55 anos.

Acima de 56 anos.

**c. Qual é o seu nível de escolaridade?** (*Marque apenas uma resposta*):

Ensino fundamental.

Ensino médio incompleto.

Ensino médio completo.

Ensino superior incompleto.

Ensino superior completo.

Pós graduação/Mestrado/Doutorado incompleto.

Pós graduação/Mestrado/Doutorado completo.

**d. Há quanto tempo você trabalha em academias ou estúdios de atividade física ou clínicas de reabilitação física?** (*Marque apenas uma resposta*):

Há menos de 1 ano.

Entre 1 e 3 anos.

Entre 3 e 5 anos.

Entre 5 e 7 anos.

Acima de 7 anos.

<b>Atributos de serviço</b>
-----------------------------

Atributos de serviço são “as atividades, propriedades físicas, pessoas e elementos intangíveis (que não se pode tocar, pegar), oferecidos por uma empresa, que criam um serviço e cuja função é percebida pelos consumidores”. Outra definição de atributos de serviço pode ser a seguinte: “são componentes oferecidos pela empresa que permitem a experiência do consumidor com o serviço”.

**Tendo como base as definições de atributos de serviço acima, responda as questões “e”, “f” e “g”.**

**e. Por que você escolheu trabalhar nesta academia? (Marque mais de uma resposta se necessário):**

- Proximidade da minha casa.
- Proximidade da minha faculdade.
- Estrutura/equipamentos.
- Oportunidade de desenvolvimento profissional.
- Diversidade de atividades.
- Indicação.
- Remuneração (salário + benefícios).
- Nenhum motivo em especial.
- Precisava trabalhar para poder me sustentar.
- Outro(s) motivo(s), qual(is)? \_\_\_\_\_.

**f. Avalie abaixo os atributos de serviço que você considera mais importantes e menos importantes para uma academia de musculação e ginástica. A escala utilizada varia entre 0 (não importante) e 10 (muito importante) (Por favor, avalie todos os atributos):**

*A tabela que foi apresentada nesta parte do questionário dos colaboradores é igual a da questão “p” apresentada no questionário aplicado aos gestores.*

**g. Em sua opinião, o que efetivamente precisa ser melhorado na academia?**

---



---