

MARIO HENRIQUE AGUSTINHO MOREIRA

**SAZONALIDADE DE CLIENTES EM ACADEMIAS FITNESS: UMA PROPOSTA PARA
REDUÇÃO DO IMPACTO EM ESTABELECIMENTOS DE FLORIANÓPOLIS E
BRUSQUE, SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico 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. Julio da Silva Dias

FLORIANÓPOLIS, 2017

M838s Moreira, Mario Henrique Agostinho

Sazonalidade de clientes em academias fitness: uma proposta para redução do impacto em estabelecimentos de Florianópolis e Brusque, Santa Catarina / Mario Henrique Agostinho Moreira. - 2017.

145 p. il.; 29 cm

Orientador: Julio da Silva Dias

Bibliografia: p. 119-133

Dissertação (Mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

1. Esportes - Administração. 2. Academias de ginástica - Santa Catarina. 3. Estratégia. I. Dias, Julio da Silva. 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

MARIO HENRIQUE AGUSTINHO MOREIRA

**SAZONALIDADE DE CLIENTES EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA: UM ESTUDO
MULTICASOS EM ESTABELECIMENTOS DE FLORIANÓPOLIS E BRUSQUE, SANTA
CATARINA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico 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.

Banca Examinadora:

Orientador: _____

Prof. Dr. Julio da Silva Dias
Universidade do Estado de Santa Catarina

Co-Orientador: _____

Prof. Dr. Mário César Barreto Moraes
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: _____

Prof. Pedro Antônio de Melo
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 20 de setembro de 2017.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, João Luiz e Maria Regina, pela ênfase contínua na importância da educação como ferramenta para transformar nossa realidade e por sempre apoiarem a minha busca pelos objetivos e valores que considero primordiais. A minha irmã Ana Cláudia, por sempre ter sido o exemplo na busca por novos conhecimentos e mostrado o caminho de retidão e esforço a ser seguido. A minha irmã Ana Clara, Henrique, meus avós, Jaimer Francisco, demais familiares, colegas de mestrado e amigos pelo incentivo e carinho ao longo desse período e a “tia” Rosi, pelos inúmeros favores afim de tornar mais agradáveis os deslocamentos e estadias longe de casa.

Ao Sr. Jaimer que apoiou, incentivou e permitiu através de sua ajuda e atenção que eu pudesse me dedicar a essa jornada, e ao meu grande amigo e sócio durante um bom período dessa caminhada, André, por toda a ajuda nas atividades profissionais e pelo companheirismo nos demais momentos.

Ao meu orientador, professor Julio, pelo apoio no tema da minha pesquisa, entusiasmo e atenção dedicadas a todas as nossas reuniões e ao meu co-orientador, professor Mário, por desde o primeiro até o último dia de mestrado ter me auxiliado com as dúvidas e angústias inerentes a maior parte dos estudantes, sempre mostrando o caminho a ser trilhado.

Acima de tudo (com o devido respeito aos demais) a minha esposa Camile, por me incentivar, apoiar e se dedicar a tornar possível a realização dessa etapa. Pelas inúmeras horas dirigindo de Brusque à Florianópolis, pelos dias perdidos me esperando em aulas e entrevistas, pelos domingos de chuva aguardando as provas terminarem, pelas noites mal dormidas, caminhos escuros e tempo de espera em rodoviárias na madrugada. Pela paciência e acima de tudo por acreditar na minha capacidade mais do que eu mesmo acredito, te agradeço muito.

“Está na nossa natureza usar a própria experiência para gerar atalhos para um futuro melhor. É disso que trata a estratégia e a maneira como ela pode ser de valor no mundo real.”

Max McKeown

RESUMO

O mercado de academias de ginástica no Brasil apresentou um crescimento significativo ao longo dos últimos anos, sendo que Santa Catarina destaca-se nesse cenário com mais de 1.700 estabelecimentos no setor. Dentro deste panorama a questão da sazonalidade de clientes, caracterizada especialmente pela diminuição do número de alunos em determinados períodos do ano e, conseqüentemente, pela queda da lucratividade das empresas, configuram um desafio constante para os gestores de academias. Tendo em vista que diferentes regiões, com climas, aspectos culturais e fluxo turísticos distintos podem influenciar no comportamento dos clientes, este estudo, através de uma análise multicascos de academias das cidades de Florianópolis e Brusque, tem como objetivo verificar as similaridades e diferenças da sazonalidade nos estabelecimentos pesquisados, as estratégias adotadas pelos gestores perante esta questão e a utilização das informações disponíveis pelos administradores consultados para, a partir destes dados, elaborar sugestões de ações relevantes para reduzir o impacto deste fenômeno no resultado destas organizações. Para isso foram colhidas informações em cinco academias de ginástica, duas delas na cidade de Florianópolis e três na cidade de Brusque. A partir da análise documental verificou-se o número de alunos matriculados mensalmente nas organizações e as informações referentes a frequência dos alunos nas atividades contratadas. Por meio de entrevistas junto aos gestores foram coletados dados referentes a percepção do impacto da sazonalidade, estratégias adotadas pelas academias, parcerias com estabelecimentos de outras cidades, periodicidade na análise das informações obtidas e a influência do surgimento de academias de baixo custo e de nichos específicos no planejamento das organizações, ante a questão da sazonalidade, bem como o perfil dos gestores destes estabelecimentos. Posteriormente, a partir dos dados coletados, foi observado que os padrões de comportamento dos clientes das organizações pesquisadas apresentam uma grande semelhança, mostrando um maior impacto nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro. No que diz respeito a percepção dos gestores todos afirmaram que visualizam o impacto da sazonalidade em suas organizações, utilizando diferentes formas de analisar os dados relacionados ao tema para elaboração de suas estratégias. Ao analisar os dados coletados foi possível verificar uma falta de padrão nos indicadores utilizados pelas academias, no que diz respeito a apresentação, documentação e períodos contemplados. Tendo em vista este fator foi elaborada uma sugestão de indicadores referentes ao tema visando otimizar o tratamento destas informações e a partir das análises realizadas no material obtido, foi elaborada uma matriz relacionando os principais fatores que causam a sazonalidade em academias e sugestões de ações para atenuação da influência dos mesmos, através da triangulação entre referenciais teóricos, o entendimento dos gestores e a percepção do pesquisador. Percebe-se que a questão da sazonalidade é notada pelas academias pesquisadas, porém a utilização destas informações para a elaboração do planejamento ainda é pequena, evidenciando que a adoção de conceitos oriundos da estratégia empresarial poderão ser extremamente relevantes para estas organizações.

Palavras-chave: Administração de academias de ginástica. Sazonalidade em academias. Gestão do esporte. Estratégia empresarial.

ABSTRACT

The gyms market in Brazil has shown a significant growth over the last years, and Santa Catarina stands out in this scenario with more than 1,700 companies in the sector. Within this outlook, the issue of customer seasonality, especially characterized by the decrease in the number of customer in certain periods of the year and, consequently, by the fall in the profitability of companies, constitute a constant challenge for gyms managers. Considering that different regions, with distinct climates, cultural aspects and tourist flows can influence the behavior of the clients, this study, through a multihull analysis of academies of Florianópolis and Brusque, aims to verify the similarities and differences of the seasonality. In the researched establishments, the strategies adopted by the CEO's in this matter and the use of the information available by the consulted managers to, from these data, elaborate suggestions of relevant actions to reduce the impact of this phenomenon on the result of these organizations. For this, the research was in five fitness centers, two of them in Florianópolis and three in Brusque. Through documentary analysis, the number of students enrolled monthly in the organizations and the information regarding the frequency of students in the contracted activities were verified. Through interviews with the managers, data were collected about the perception of the impact of seasonality, strategies adopted by the fitness centers, partnerships with gyms in other cities, periodicity in the analysis of information obtained and the influence of the emergence of low-cost and specific niches gyms in the planning of organizations, regarding the issue of seasonality, as well as the profile of the managers of these companies. Subsequently, from the data collected, it was observed that the behavior patterns of the clients of the organizations surveyed presented a great similarity, showing a greater impact in the months of December, January and February. Regarding the perception of the managers, all stated that they visualize the impact of the seasonality in their organizations, using different ways of analyzing the data related to the theme to elaborate their strategies. When analyzing the collected data it was possible to verify a lack of pattern in the indicators used by the gyms, regarding the presentation, documentation and periods contemplated. Considering this factor was elaborated a suggestion of indicators referring to the theme in order to optimize the treatment of this information and based on the analysis made in the obtained material, a matrix was elaborated, relating the main factors that cause the seasonality in gyms and suggestions of actions for attenuation of their influence, through the triangulation between theoretical references, the manager's understanding and the researcher's perception. It is noted that the question of seasonality is noticed by the researched gyms, but the use of this information for the elaboration of the planning is still small, evidencing that the adoption of concepts coming from the business strategy may be extremely relevant for these organizations.

Keywords: Administration of fitness centers. Seasonality in gyms. Sports management. Business strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Matriz SWOT	41
Figura 2: Estrutura Multi-divisional de Chandler (M-Form)	42
Figura 3: Matriz de Ansoff.....	43
Figura 4: Matriz de Crescimento ou Matriz BCG	44
Figura 5: Modelo dos 7S - McKinsey	45
Figura 6: Modelo das cinco forças de Porter	46
Figura 7: Matriz SWOT aplicada à Academia FP1	104
Figura 8: Matriz SWOT aplicada à Academia FP2	106
Figura 9: Matriz SWOT aplicada à Academia BQ1.....	107
Figura 10: Matriz SWOT aplicada à Academia BQ2.....	108
Figura 11: Matriz SWOT aplicada à Academia BQ3.....	109
Figura 12: Exemplo de aplicação de Matriz BCG	110
Figura 13: Matriz para análise de fatores sazonais, oportunidades e ações	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estudos selecionados após a realização das etapas da Revisão Sistemática	20
Quadro 2: Indicadores de lucratividade	24
Quadro 3: Tipos de organização baseados na Estratégia	38
Quadro 4: Classificações de estratégia empresarial	39
Quadro 5: A evolução do foco teórico na estratégia	48
Quadro 6: Metas e estratégias para academias de ginástica	51
Quadro 7: Classificação das variáveis qualitativas e quantitativas	60
Quadro 8: Perfil da academia, gestor e alunos matriculados	64
Quadro 9: Frequência de alunos matriculados – Modelo de análise	64
Quadro 10: Percepção dos gestores e sistemas utilizados	65
Quadro 11: Missão, Visão e Valores da Academia FP2	85
Quadro 12: Frequência semanal dos alunos da academia BQ3 – 2016 e 2017	93
Quadro 13: Informações referentes aos gestores	93
Quadro 14: Percepção dos gestores sobre a sazonalidade	94
Quadro 15: Proposta de indicadores à serem utilizados pelas academias	99
Quadro 16: Classificação das academias pesquisadas em relação a estratégia	103
Quadro 17: Matriz de fatores e ações para redução do impacto da sazonalidade em academias de ginástica	111
Quadro 18: Resultados obtidos na pesquisa realizada no Portal de Periódicos Capes	134
Quadro 19: Resultados obtidos na pesquisa realizada na base de dados Scielo	134
Quadro 20: Resultados obtidos na pesquisa realizada nos Sites de Periódicos	135
Quadro 21: Resultados obtidos na pesquisa realizada no Google Scholar (por autores)	135

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Variação do número de clientes de uma academia de Florianópolis, Santa Catarina (média trimestral)	36
Gráfico 2: Alunos matriculados academia BQ1 - 2008	69
Gráfico 3: Alunos matriculados academia BQ1 - 2009	70
Gráfico 4: Alunos matriculados academia BQ1 - 2010	70
Gráfico 5: Alunos matriculados academia BQ1 - 2011	71
Gráfico 6: Alunos matriculados academia BQ1 - 2012	72
Gráfico 7: Alunos matriculados academia BQ1 - 2013	72
Gráfico 8: Alunos matriculados academia BQ1 - 2014	73
Gráfico 9: Alunos matriculados academia BQ1 - 2015	73
Gráfico 10: Alunos matriculados academia BQ1 - 2016	74
Gráfico 11: Alunos matriculados academia FP1 - 2008.....	76
Gráfico 12: Alunos matriculados academia FP1 - 2009.....	77
Gráfico 13: Alunos matriculados academia FP1 - 2010.....	77
Gráfico 14: Alunos matriculados academia FP1 - 2011.....	78
Gráfico 15: Alunos matriculados academia FP1 - 2012.....	79
Gráfico 16: Alunos matriculados academia FP1 - 2013.....	79
Gráfico 17: Alunos matriculados academia FP1 - 2014.....	80
Gráfico 18: Alunos matriculados academia FP1 - 2015.....	81
Gráfico 19: Alunos matriculados academia BQ2 – 2015 e 2016	83
Gráfico 20: Alunos matriculados academia FP2 - 2015.....	86
Gráfico 21: Alunos matriculados academia FP2 - 2016.....	86
Gráfico 22: Alunos matriculados academia FP2 - 2017.....	87
Gráfico 23: Frequência mensal dos alunos academia FP2 - 2015	88
Gráfico 24: Frequência mensal dos alunos academia FP2 - 2016	89
Gráfico 25: Frequência dos alunos academia FP2 - 2017.....	89
Gráfico 26: Alunos matriculados academia BQ3 - 2016	91
Gráfico 27: Alunos matriculados academia BQ3 - 2017	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Alunos matriculados anualmente de acordo com Plano – 2015 e 2016	83
Tabela 2: Frequência semanal dos alunos da academia BQ2 – 2015 e 2016	84

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.2	OBJETIVO GERAL	17
1.2.1	Objetivos específicos	17
1.3	JUSTIFICATIVA	17
2	REVISÃO SISTEMÁTICA	19
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
3.1	LUCRATIVIDADE	23
3.2	ACADEMIAS DE GINÁSTICA.....	25
3.2.1	Gestão esportiva e de academias de ginástica	28
3.3	SAZONALIDADE	33
3.3.1	Sazonalidade em academias de ginástica	34
3.4	ESTRATÉGIA	37
3.4.1	Evolução e desenvolvimento da estratégia empresarial	39
3.4.2	Estratégia aplicada a academias de ginástica	49
3.5	MACROECONOMIA	52
3.5.1	Recessão econômica no Brasil	54
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
4.1	CONTEXTO DA PESQUISA.....	57
4.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	58
4.3	ANÁLISE DE DADOS	59
4.3.1	Análise de séries temporais	62
4.3.2	Modelo de análise	63
4.4	TÉCNICAS DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	65
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	67
5.1	ESTUDO DE CASO - ACADEMIA “BQ1”	67
5.1.1	Perfil do gestor da Academia “BQ1”	68
5.1.2	Alunos matriculados mensalmente – Academia “BQ1”	69
5.2	ESTUDO DE CASO- ACADEMIA “FP1”	74
5.2.1	Perfil do gestor da academia “FP1”	75
5.2.2	Alunos matriculados mensalmente – Academia “FP1”	75
5.3	ESTUDO DE CASO-ACADEMIA “BQ2”.....	81
5.3.1	Perfil do gestor da academia “BQ2”	82
5.3.2	Alunos matriculados anualmente – Academia “BQ2”	82
5.3.3	Frequência dos alunos matriculados na Academia “BQ2”	84
5.4	ESTUDO DE CASO - ACADEMIA “FP2”	85
5.4.1	Perfil do gestor da academia “FP2”	85

5.4.2	Alunos matriculados mensalmente – Academia “FP2”	85
5.4.3	Frequência mensal dos alunos matriculados na Academia “FP2”	87
5.5	ESTUDO DE CASO - ACADEMIA “BQ3”	90
5.5.1	Perfil do gestor da academia “BQ3”	90
5.5.2	Alunos matriculados mensalmente – Academia “BQ3”	90
5.5.3	Frequência semanal dos alunos matriculados na Academia “BQ3”	92
5.6	PERCEPÇÃO DOS GESTORES COM RELAÇÃO A SAZONALIDADE	93
6	PROPOSTA DE AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A DIMINUIÇÃO DO IMPACTO DA SAZONALIDADE EM ACADEMIAS	99
6.1	CLASSIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS ACADEMIAS PESQUISADAS EM RELAÇÃO À ESTRATÉGIA	102
6.1.2	Aplicação da matriz SWOT nas academias pesquisadas	104
6.1.3	Proposta de aplicação da matriz BCG nas academias pesquisadas	109
6.2	PROPOSTA DE UMA MATRIZ DE FATORES E AÇÕES PARA REDUÇÃO DO IMPACTO DA SAZONALIDADE EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA	110
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
7.1	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	118
	REFERÊNCIAS	119
	APÊNDICES	134

1 INTRODUÇÃO

As questões inerentes a sazonalidade, definida como as oscilações de uma variável específica, que ocorrem de forma similar e repetida, em função de mudanças climáticas, estações do ano, calendário (oficial, religioso, festivo e feriados) ou de outra série temporal e seu impacto na lucratividade das organizações é um assunto recorrente para diversos gestores ligados a diferentes segmentos da economia (ERBOLATO, 1986; MOREIRA; PASQUALE; DUBNER, 1996; SANDRONI, 2007; 2008; LACOMBE, 2009 apud CÁRDENAS; AMBONI e DIAS 2014). No que diz respeito ao setor de serviços, responsável pela geração de cerca de R\$1,2 trilhão em receita operacional líquida, de acordo com Pesquisa Anual de Serviços de 2013 (IBGE), a situação não é diferente, sobretudo para as academias de ginástica e outros centros esportivos.

A busca pela realização de atividades físicas vem aumentando ao longo das últimas décadas, em grande parte devido a tentativa de minimizar os efeitos prejudiciais causados por fatores oriundos à vida moderna, tais como estresse, sedentarismo e alimentação desbalanceada (SABA, 2001), e com esse propósito viu-se o crescimento do número de academias de ginástica em todo o território nacional. Contudo, há de se ressaltar que ainda existem fatores que influenciam diretamente na obtenção dos resultados dessas organizações e, dentro desta gama de fenômenos, as constantes variações no número de clientes é objeto de preocupação por parte dos responsáveis pela gestão destes estabelecimentos.

A observação do fenômeno da sazonalidade em academias de ginástica pode ser visualizada em estabelecimentos de diferentes regiões do Brasil (SABA, 2001) sendo recorrente a maioria das empresas ligadas ao setor de *fitness* (SANTOS, GOHR e VERVAKIS, 2001), e a fim de minimizar os impactos da mesma sobre o desempenho das organizações do segmento, faz-se necessário o aprofundamento do estudo das principais causas deste comportamento dos clientes, bem como a revisão dos conceitos aplicados à administração e estratégia destas empresas, uma vez que, a gestão do esporte no país ainda apresenta um caráter amadorístico (AZEVEDO; BARROS, 2004), sendo percebida a falta de literatura nacional e pesquisa sobre o assunto no país (SABA, 2001).

A partir deste pressuposto esta pesquisa propõe um estudo multicasos no que diz respeito à questão da sazonalidade em academias de ginástica das cidades de Florianópolis e Brusque, ambas no estado de Santa Catarina. A partir da análise de séries históricas do número de alunos matriculados, compreendendo períodos similares nas organizações pesquisadas, se buscou a comparação de resultados, para que se possa averiguar as diferenças e semelhanças nos padrões de sazonalidade nas academias

presentes nas diferentes cidades, bem como investigar, através de outras técnicas de pesquisa, as características e perfil dos gestores destas organizações e a percepção dos mesmos perante os fatores que influenciam na sazonalidade nestes estabelecimentos, levantando as razões que permeiam estes comportamentos por parte dos usuários, com a perspectiva de obter uma melhor compreensão acerca dos fenômenos estudados.

Em conjunto, é apresentada uma revisão da literatura no que tange os processos estratégicos aplicados às instituições envolvidas, para que se possa, a partir do casamento entre as informações coletadas e analisadas e os marcos referenciais observados pelos especialistas, formular uma recomendação no processo de ações e ferramentas que auxiliem os gestores, visando a redução dos efeitos da sazonalidade para as organizações envolvidas na pesquisa.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Tendo origem em um cenário extremamente bem observado por Cárdenas, Amboni e Dias (2014, p. 31) as oscilações no número de clientes de academias de ginástica, analisados de maneira empírica como geralmente ocasionados por comportamentos sazonais por parte dos usuários, configuram uma importante questão para os gestores destes estabelecimentos, ao buscarem pela lucratividade de seus empreendimentos.

Partindo do estudo realizado pelos autores supracitados, onde o tema da sazonalidade em uma academia de ginástica foi abordado em uma organização da cidade de Florianópolis, Santa Catarina, tendo como base o número de clientes ativamente matriculados, dentro de uma série histórica de janeiro de 2007 a outubro de 2011, vislumbrou-se a oportunidade de expandir a coleta e análise de dados para outros estabelecimentos do mesmo setor, nas cidades de Florianópolis e Brusque, ambas no estado de Santa Catarina, a fim de comparar as semelhanças e diferenças no comportamento da clientela dos empreendimentos, buscando analisar os impactos de múltiplos fatores, como as diferenças culturais, climáticas e sociais das duas cidades, para que se possa compreender melhor os motivos que ocasionam as variações no número de clientes ao longo do período analisado, em conjunto com um levantamento junto aos gestores destas academias sobre a abordagem que os mesmos apresentam no que diz respeito a sazonalidade nestes estabelecimentos. Conforme observado por Cobra (2009, p. 114) a análise de série histórica constitui um importante fator para a análise de mercado, utilizando-se do pressuposto de que fatores que influenciaram nas vendas passadas poderão voltar a ter influência em vendas futuras, constituindo uma ferramenta de grande valia para a análise de cenários e formulação de estratégias competitivas (PORTER, 2004).

Em conjunto, observou-se que existe um espaço à ser preenchido na articulação entre teoria e prática de estratégias organizacionais voltadas à melhor forma de gerir estes estabelecimentos, afim de diminuir o impacto da sazonalidade previamente observada, partindo desta forma para uma revisão da literatura específica, para que se possa encontrar os marcos teóricos que possam oferecer um norte aos administradores que se encontram diante dos desafios da questão analisada.

1.2 OBJETIVO GERAL

Propor ações para redução do impacto da sazonalidade de clientes, relacionando os fatores observados pela percepção dos gestores de academias de ginástica das cidades de Brusque e Florianópolis e ferramentas estratégicas.

1.2.1 Objetivos específicos

- Descrever e comparar os padrões de sazonalidade dos clientes das academias de ginástica compreendidas pela pesquisa;
- Identificar os fatores de sazonalidade que atuam sobre os comportamentos observados nos estabelecimentos estudados;
- Elaborar uma matriz com fatores de sazonalidade em academias de ginástica de acordo com a percepção dos gestores.

1.3 JUSTIFICATIVA

O crescimento do número de academias de ginástica no Brasil, de aproximadamente 15 mil academias em 2010 para mais de 30 mil academias em 2014, num mercado que movimenta cerca de US\$2,5 bilhões ao ano, de acordo com informações da Associação Brasileira de Academias (Acad Brasil) e a participação do estado de Santa Catarina com 1.788 estabelecimentos do setor no ano de 2011 (dados levantados pelo instituto Data Popular) explicitam a importância do segmento para a economia regional e, conforme ressaltado por Cárdenas, Amboni e Dias (2014, p. 31), a sazonalidade e variação de clientes por período representam um fator preponderante nos resultados financeiros destas organizações, o que por si só, já representa uma importante justificativa para a presente pesquisa.

O período escolhido para a análise da série histórica deve-se ao crescimento latente que o setor de academias de ginástica teve nos anos que se seguiram a 2007, uma vez que, de acordo com os dados do SEBRAE (2013), o aumento do número de organizações

deste segmento no período citado anteriormente chegou a 133%, saltando de 9,3 mil empresas no ano de 2007 para 21,7 mil empresas no ano de 2012. Com isso, ressalta-se a relevância da observação e análise dos resultados obtidos do ano de 2007 em diante.

Portanto, acredita-se que a identificação e análise dos padrões de oscilação no número de alunos matriculados ativamente nos estabelecimentos pesquisados, podem fornecer um importante subsídio para a adoção de estratégias por parte destas empresas, podendo também, servir como base para estudos futuros que visem à ampliação do número e regiões de organizações do segmento a serem estudadas.

Outra importante justificativa para esta pesquisa está atrelada aos processos de gestão estratégica das academias de ginástica, tendo em vista que de acordo com Furtado (2009, p. 05), ao abordar o segmento, caracteriza que “esse ramo pode ser considerado um ramo atrasado na implementação das teorias administrativas”, o que ressalta a importância de triangular as informações coletadas em campo, com a opinião de especialistas e a revisão da literatura que trabalha o tema, para que se possa chegar a novas recomendações que propiciem uma evolução na área pesquisada.

2 REVISÃO SISTEMÁTICA

O processo de elaboração da revisão sistemática partiu, primeiramente, da definição do tema a ser revisado, objetivado com o princípio de identificar quais as publicações sobre a gestão e administração de academias de ginástica, presente no Portal de Periódicos Capes, na base de dados Scielo, e num grupo nove periódicos nacionais, que possibilitassem as consultas das publicações em suas versões online, escolhidos a partir de suas qualificações disponibilizadas pela “Plataforma Sicupira (Webqualis)”. Para seleção deste grupo de periódicos foi escolhido o evento de classificação Qualis 2014, na área de avaliação de “administração, ciências contábeis e turismo”, com as classificações A2 e B1. Deve-se ressaltar que, de acordo com os critérios citados anteriormente, não houve nenhuma ocorrência de periódico com título em língua portuguesa com a classificação A1.

Dentro destes critérios, foram selecionadas as seguintes publicações para o início da revisão sistemática: Organizações & Sociedade (Online); RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online); RAE Eletrônica (Online); RAUSP-e; Revista Brasileira de Gestão de Negócios (Online); Revista Contabilidade & Finanças (Online); Ambiente & Sociedade (Online); RAM. Revista de Administração Mackenzie (Online) e REAd. Revista Eletrônica de Administração (Online). Nesta pesquisa prévia, utilizando os termos “academia de ginástica”, “ginástica”, “gestão do esporte”, “administração de academias”, “gestão de academias”, “sazonalidade” e “sazonalidade esportiva”, foi encontrado um resultado que atendeu ao objeto de pesquisa estabelecido.

Ao realizar a coleta de estudos e dados e os processos subsequentes visando à avaliação de riscos nos vieses e a análise dos dados, chegou-se num número de quatro artigos no Portal de Periódicos Capes, utilizando os descritores “academia de ginástica e gestão”, para qualquer parte do texto (inicialmente, buscando maior precisão nos objetivos dos artigos pesquisados, utilizou-se os descritores presentes no título, entretanto, devido ao pequeno número de resultados, foram utilizados em qualquer parte do texto) em publicações dos últimos 10 anos. Também foram utilizados os descritores “academia de ginástica e administração” e “academia de ginástica e sazonalidade”, porém os resultados replicaram publicações já presentes no grupo original. Posteriormente foi usado o descritor “gestão do esporte”, contido no título de publicações dos últimos 10 anos. Chegou-se a um total de 17 resultados, dos quais, após a leitura exploratória dos mesmos, apenas um artigo permaneceu na revisão, cumprindo os critérios definidos para os objetos de análise.

Na pesquisa realizada na base de dados Scielo, utilizando os descritores “academia de ginástica e gestão” para qualquer parte do texto, em publicações dos últimos dez anos, foi encontrado um resultado. Na utilização dos descritores “academia de ginástica e

administração” e “academia de ginástica e sazonalidade” não foram encontrados nenhum resultado. Devido ao número pequeno resultados obtidos, foi utilizado somente o descritor “academia de ginástica” onde foram encontrados 24 publicações, sendo que após a análise prévia destas, três publicações permaneceram na revisão. Posteriormente foi utilizado o descritor “gestão do esporte”, para resultados contidos no título em publicações dos últimos 10 anos, onde se encontraram cinco resultados, sendo que após a análise dos mesmos, um permaneceu na revisão. Deve-se ressaltar que, dos cinco artigos presentes, os quais podem ser observados nos apêndices deste estudo, dois deles já estavam presentes na pesquisa empreendida do Portal de Periódicos Capes, sendo que, de tal forma, eles aparecem somente uma vez no quadro final da revisão sistemática.

Posteriormente, ao ler e analisar os artigos selecionados foram observados alguns autores que apresentam grande relevância no tema estudado, citados de forma recorrente em atais publicações. Com isso foi empreendida uma nova busca no Google Scholar, utilizando-se do nome de dois diferentes autores, sendo eles Paulo Henrique Azevêdo e Flavia da Cunha Bastos. Após a análise dos resultados cinco artigos foram mantidos no quadro final da revisão (Quadro 1), que pode ser observados a diante, contando com 14 estudos.

Quadro 1 - Estudos selecionados após a realização das etapas da Revisão Sistemática

Título do Artigo	Autor	Fonte/Periódico	Objetivo/Tema	Ano de Publicação
Análise da Sazonalidade em uma Academia de Ginástica de Florianópolis, Santa Catarina	Cárdenas, Alfredo Ribeiro ;Amboni, Nério ; Dias, Júlio Da Silva	Podium Sport, Leisure and Tourism Review	Identificar e descrever as variações sazonais enfrentadas por uma academia de ginástica situada na região central da cidade de Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.	2014
Da medição do desempenho a um sistema de gestão estratégica. O Balanced Scorecard como ferramenta de condução do negócio em uma academia de ginástica.	Jesse Lima	Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal	Descrever, analisar e discutir o processo de estruturação, implementação e contribuições do BSC em uma academia de ginástica no município de Cariacica, ES, Brasil, levando em contato os princípios da organização focaliza na estratégia.	2012
Um método para identificação e análise de competências e recursos estratégicos das operações de serviços.	Luciano Costa Santos ; Cláudia Fabiana Gohr ; GregorioVarvakis	Gestão & Produção	Aplicar uma metodologia que se propõe a incorporar a visão baseada em recursos na estratégia de operações de serviços, em uma academia de ginástica, através do processo de pesquisa-ação, partindo da análise de competências e recursos das operações.	2011
A Estrutura Administrativa do Negócio Academia na Cidade de Sombrio-SC	Cardoso De Freitas, Letícia ; Costa De Bom, Francine	Podium Sport, Leisure and Tourism Review	Descrever características administrativas que estruturam modelos de negócio academia na cidade de Sombrio/SC. Caracterizando-se como pesquisa exploratória, quantitativa e descritiva.	2015

Gestão do esporte: definindo a área	Cláudio Miranda Da Rocha ; Flávia Da Cunha Bastos	Revista Brasileira de Educação Física e Esporte	Contextualizar a área da gestão do esporte sob a ótica dos estudos acadêmicos, definição de gestão do esporte e exemplos de estudos sob a ótica das linhas de pesquisa apresentadas.	2011
Motivational climate, goal orientation and exercise adherence in fitness centers and personal training contexts	IngiPetitemberte, Klain; Luís, Cid; Dihogo Gama de, Matos; José Carlos, Leitão; Robert C., Hickner; João, Moutão	Motriz: Revista de Educação Física	Análise das relações hipotetizadas pela Teoria dos Objetivos de Realização na predição da adesão ao exercício, observando clima motivacional e orientação para a meta.	2014
O impacto das características individuais na permanência em programas de atividades físicas numa academia de ginástica	Laura Castro, Garay; Sandro, Sperandei; Alexandre, Palma	Motricidade	O estudo verificou o impacto das características individuais (sexo, faixa etária, índice de massa corporal, percentual de gordura corporal) e frequência mensal de prática sobre a regularidade numa academia de ginástica, analisando 1573 indivíduos.	2014
Motivos de adesão à prática de ginástica de academia	Kenia Ferreira Rocha	Motricidade	Este estudo teve por objectivo analisar os principais motivos de adesão à ginástica de academia, assim como verificar a existência de relação entre idade, sexo e motivos de aderência. A amostra foi composta por 250 indivíduos (181 feminino/69 masculino).	2008
A influência do valor percebido e da satisfação do cliente sobre o comportamento de boca a boca: uma análise em academias de ginástica	Cavalcante Soares, Alexandre Araújo; da Costa, Francisco José	Revista Brasileira de Gestão de Negócios (FECAP)	Analisar a relação entre os construtos valor percebido (e seus antecedentes de qualidade e sacrifício), satisfação dos clientes no serviço, e comportamento de boca a boca (nas dimensões de intensidade e favorabilidade).	2008
Perfil dos gestores de academia fitness no Brasil: um estudo exploratório	Luis Carlos de Santana, Guilherme Moscardi Monteiro, Carla Costa Pereira, Flávia da Cunha Bastos	Podium Sport, Leisure and Tourism Review	O objetivo do presente estudo foi levantar e descrever o perfil de gestores de academias e de redes de academias no Brasil no sentido de fornecer subsídios à formação do gestor para o segmento.	2012
Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil	Flávia da Cunha Bastos	Motrivivência	Levantar alguns pontos sobre a área da administração esportiva no sentido de posicioná-la no contexto nacional.	2004
Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos	Vinícius Mocsányi, Flávia da Cunha Bastos	Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte	Levantar na literatura sobre Administração e Administração Esportiva, as principais ferramentas teóricas sobre a gestão de recursos humanos, bem como seus principais processos aplicáveis à administração esportiva.	2005
O Esporte como negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais	Paulo Henrique Azevêdo	ESTUDOS - Pontifícia Universidade Católica de Goiás	Trazer um paralelo entre a administração de grandes clubes internacionais com a gestão do esporte aplicada a organizações esportivas de menor proporção.	2009
A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002	Paulo Henrique Azevêdo, Jonhatan de Franca Barros	Lecturas, Educación Física y Deportes, Revista Digital, Buenos Aires	Abordar a relevância de uma gestão governamental profissional do esporte brasileiro e o perfil do servidor público que atuou nesse setor, entre 1995 e 2002.	2004

Fonte: Dados da pesquisa.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão da literatura e dos referenciais teóricos aqui apresentada visa abordar diferentes aspectos de grande relevância para o presente estudo, trazendo as informações levantadas por diferentes autores ao longo de pesquisas relacionadas a gestão esportiva e de academias de ginástica, sazonalidade aplicada a administração e outros diferentes pontos considerados importantes pelo pesquisador para a melhor compreensão e aprofundamento das questões apresentadas ao longo do trabalho.

3.1 LUCRATIVIDADE

A questão relativa a geração de resultados financeiros e, por consequência, de lucro para o empreendedor é amplamente abordada no que diz respeito ao senso comum e as formas empíricas de administração, as quais, de acordo com os autores que trabalham o segmento das academias de ginástica, que abordaremos à frente na presente pesquisa, ainda são utilizadas em uma grande parcela das empresas do setor. Entretanto, tendo em vista os objetivos vislumbrados por este estudo, é de suma importância compreender a forma como a lucratividade é tratada pelos pesquisadores que formam o referencial teórico desta área.

Os conceitos relacionados à lucratividade remontam a questão do lucro, a qual conforme apresentado por Guerreiro (1991), é trabalhada por inúmeros autores ao longo do tempo, nos quais se podem destacar os modelos de Hicks, que trata o lucro como a quantia que um determinado indivíduo pode gastar em certo período de tempo e, ao final deste, encontrar-se como a mesma saúde financeira que estava no início e Adam Smith, que tratou do lucro como a quantia que pode ser consumida sem que isso ocasione prejuízo ao capital circulante. Conforme citado por Blanco (2016) a discussão sobre os conceitos de lucro remontam a autores clássicos de diversos períodos, com visões distintas sobre o tema, tais como Karl Marx e Eugen Von Böhm-Bawerk, expoente da escola austríaca de economia. As discussões ao longo do tempo resultaram em diferentes conceitos aplicados para o lucro econômico e contábil, e conforme afirmado por Wasserman (2003, p. 31) “antes de empreender uma discussão sobre o que é lucro, há que se ressaltar que não existe um enfoque único para defini-lo”. Tratando da definição de lucro, baseando-se dos estudos empreendidos por Irving Fischer, Wasserman (2003) traz o pressuposto de que o lucro trata-se da riqueza obtida acima daquilo que é necessário para manter o capital constante.

Diante dos inúmeros estudos relacionados a definição do lucro derivou-se o conceito de lucratividade, o qual de acordo com Jones (1982) ao tratar da definição de um *continuum*

sobre o tema, abordou a questão como o ponto onde as receitas cobrem os custos, podendo variar sob diferentes pontos críticos onde: a) a receita não cobre nenhum tipo de custo; b) a receita cobre metade dos custos variáveis; c) a receita cobre todos os custos variáveis; d) a receita cobre os custos correntes acrescidos dos pagamentos de juros; e) a receita cobre todos os custos correntes mais o custo de oportunidade relativo ao capital total. De acordo com Motta (2016, p. 60) “o conceito de orçamento pode ser utilizado para medir a lucratividade de uma academia”, sendo que de acordo com Gitman (2004, p. 94, apud MOTTA, 2016, p. 60) “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”.

Numa abordagem mais próxima do que é observado pela visão dos gestores, o SEBRAE (2016) define lucratividade como o resultado positivo, após realizar a dedução de custos e despesas do faturamento, obtido através do cálculo da divisão do resultado líquido pelas vendas e, afirmando que não existe um padrão ideal para a lucratividade e que o gestor deve comparar os seus resultados obtidos com a média do setor que atua para que possa utilizar este indicador como ferramenta de apoio a tomada de decisão.

Outra abordagem derivada dos desdobramentos relacionados aos estudos sobre o tema originou a lucratividade dos clientes, que de acordo com Kaplan e Norton (1997) realiza o cálculo do lucro líquido gerado por clientes ou segmentos, após ser efetuada a dedução das despesas que são alocadas especificamente para a manutenção deste grupo. Dentre a utilização de indicadores de lucratividade para academias de ginástica destaca-se a abordagem de Amoroso (2014) a qual pode ser observada no Quadro 2.

Quadro 2 - Indicadores de lucratividade

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

Fonte: Amoroso (2014).

3.2 ACADEMIAS DE GINÁSTICA

As academias de ginástica são as organizações centrais para o desenvolvimento da presente pesquisa, e tendo em vista a necessidade de uma abordagem que englobe o contexto histórico do segmento, fica evidenciada a importância do levantamento de questões inerentes a origem e evolução destes estabelecimentos. Tais organizações, ainda conhecidas como ginásios, existem de maneira organizada desde 1867, onde há o primeiro registro da existência de um ambiente voltado para ensino da cultura física utilizando-se de aparelhos (ARSEGO, 2012).

De acordo com Capinussú (2006) o termo “academia” vem sendo utilizado no Brasil para identificar estabelecimentos dedicados ao ensino de modalidades como ginástica, lutas, musculação e halterofilismo, natação e outras atividades físicas de um modo geral, além de seu uso tradicional para sociedade de caráter científico, artístico ou literário. Ainda segundo o autor, a academia na versão brasileira, relacionada aos exercícios físicos, teve origem como prática comercial, a partir de diferentes iniciativas e sujeita a denominações variadas. Ainda relacionando-se ao termo “academia”, Nobre (1999) afirma que o mesmo estabeleceu-se definitivamente no Brasil a partir da década de 1980. Para Rojas (2003) as academias de ginástica podem ser compreendidas como centros voltados para o condicionamento físico, que viabilizam a prática de um programa de exercícios em um ambiente adequado e com a orientação necessária.

No que diz respeito ao início das práticas no Brasil Capinussú (2006) aponta que atividades relacionadas à ginástica, lutas e halterofilismo, tem origem em diferentes estabelecimentos, a partir do final do século XIX, posteriormente iniciativas com viés empreendedor dentro do segmento, ocorreram nos estados de São Paulo, Maranhão e Pará, neste último através Maeda Koma, introdutor no jiu-jitsu no Brasil, no período entre os anos de 1890 e 1914. No ano de 1931, a alemã Greta Hillefeld funda sua academia no Rio de Janeiro (2006, CAPINUSSÚ), de acordo com Bella (2011) esta pode ser considerada a primeira academia de ginástica do Brasil dentro do formato conhecido atualmente, sendo que a mesma fundamentava-se no método de Ginástica Analítica, adaptando-se às características e necessidades dos brasileiros. A evolução dentro do segmento teve um importante marco na década de 1940, onde, de acordo com Capinussú (2006), delineou-se o modelo eclético de academia, predominante no panorama atual, com base na ginástica e na oferta adicional de lutas e/ou halterofilismo, contando com profissionais habilitados com ensino superior.

As décadas seguintes contaram com a expansão do setor, segundo Lima e Andrade (2003) durante a década de 1960 as academias de ginástica iniciaram sua proliferação

pelas grandes cidades e a partir da década seguinte tiveram uma grande expansão por todo território nacional, sendo apontado pelos autores como um dos maiores fenômenos sociais ocorridos recentemente. Furtado (2009) aponta o processo de concentração do capital em conjunto com a divulgação das academias de ginástica e do halterofilismo, especialmente por meio de filmes e competições regionais, nacionais e internacionais de fisiculturismo, onde pode-se destacar os prêmios de Mister Olímpia e Mister Universo. Ainda de acordo com o autor, o Brasil foi estabelecendo-se no cenário mundial com o reconhecimento da Confederação Brasileira de Culturismo (CBC) pelo Conselho Nacional de Desportos (CND) em 1976 e da posterior filiação a International Federation of Body Builders, em 1978. Ainda de acordo com Furtado (2009) o público que frequentava as academias de ginástica aumentou ao longo deste período, sendo que o mesmo concentrava-se especialmente nas modalidades de fisiculturismo e halterofilismo, com casos onde os estabelecimentos ofereciam também algumas modalidades de ginástica e lutas, em menor proporção, uma vez que estas eram usualmente praticadas em academias especializadas em esportes como judô, caratê e boxe. O crescimento na busca por academias de ginástica fez com que, ao decorrer dos anos seguintes, os estabelecimentos do setor tomassem um caráter cada vez mais comercial

Com o aumento do público frequentador, o desenvolvimento das academias como espaço de negócio lucrativo foi se estabelecendo. Acompanhando esse processo, empresas fornecedoras de aparelhos, máquinas e outros instrumentos também se desenvolveram. Tem-se aí um primeiro movimento de passagem de academias que surgiram, principalmente, a partir do interesse pessoal de seus donos com a área, para academias que começaram a se estabelecer, desde o início, como um negócio visando fundamentalmente ao lucro. Nos anos 80, uma mescla dessas características estava presente. As academias nesse período, em geral, mantinham um vínculo de seus donos com a área e, ao mesmo tempo, já se firmavam mais claramente como um negócio visando ao lucro. (FURTADO 2009, p. 3)

De acordo com Vargas (1998) a partir da década de 1970 houve um grande aumento no número de academias de ginástica no Brasil, dada a percepção da necessidade de espaços especializados para a prática de atividades físicas. Corroborando com tal afirmação, a expansão observada continuou durante os anos seguintes, onde Bertevello (2006) apontou o crescimento acelerado das academias no período que compreende desde a década de 1970 até a década de 1990, alcançando uma escala de oferta elevada e porte empresarial nas organizações de ponta. O autor apontou também o aumento da demanda de profissionais de Educação Física devido a este crescimento observado.

Visando a abrangência de um público maior, o termo musculação passou a substituir o halterofilismo, e o início dos anos 90 marca também um aumento do número de mulheres que utilizavam estes estabelecimentos, em decorrência, especialmente, da ampla

divulgação da prática por parte de personalidades artísticas com abertura em mídias voltadas para grandes massas (FURTADO, 2009). Outro momento de destaque apontado por Furtado (2009, p. 5), ao abordar a expansão dos serviços oferecidos pelas academias de ginástica no país foi que “no final dos anos 90, a Body Systems chega ao Brasil com suas aulas pré-coreografadas ou aulas prontas, provocando um impacto significativo no mercado”, marcando uma maior diversidade dos produtos ofertados. O autor cita ainda que “os planos passam a permitir acesso a todas elas, inclusive à musculação, diferenciando-se dos pagamentos por modalidades” (FURTADO, 2009, p. 5), impactando diretamente no modelo de negócio e, conseqüentemente, nas práticas comerciais e administrativas dos estabelecimentos que fazem parte do segmento.

A evolução nos conceitos e formatos das academias de ginástica ao longo dos anos no cenário brasileiro constituiu uma ampla alteração no escopo de mercado atingido por tais organizações, sendo que, de acordo com Bertevello (2006, p. 1) “a experiência das três últimas décadas mostrou igualmente que este crescimento se ajustou às demandas da clientela e aos modismos de exercícios físicos” afirmando ainda que tal fato proporcionou as academias de ginástica um novo sentido operacional de marketing, não mais preso à tradição de liderança personalizada, baseada em seus gestores que permeava o segmento até então (BERTEVELLO, 2006). Ao abordar a expansão deste setor, Marcellino (2003) destaca, além dos aspectos oriundos das práticas da atividade físicas e esportivas, a busca por espaços sociais de convivência e vivência do lazer, trazendo, desta forma, mais uma dimensão a ser explorada pelos por estes empreendimentos. Seguindo o mesmo fluxo de informações, Bertevello (2006) destaca que “a explicação da crescente e contínua expansão do emprego desde a década de 1970 nas academias, apoia-se nas mudanças do estilo de vida da população brasileira”. Os diferentes momentos vividos pelas academias de ginástica, ao longo de um período de tempo relativamente curto, se comparado a outros segmentos do mercado de serviços, proporcionam um caráter particular a estes estabelecimentos, conforme relatado por Furtado (2009).

É importante notar que a velocidade das mudanças que ocorrem na caracterização da organização administrativa das academias impõe atualmente um ritmo muito mais acelerado de transformações nesse ramo. A partir do momento em que as academias de ginástica passam a ser administradas como um negócio que envolve capital elevado e necessita de retorno economicamente viável, o movimento é um só: o de incorporação de técnicas e teorias administrativas que vão configurar a gestão e a organização do trabalho neste espaço de forma racionalizada. (FURTADO 2009, p. 5)

O crescimento na procura por academias de ginástica para realização de atividades físicas no Brasil continuou em crescimento nos anos seguintes, e de acordo com o

Conselho Federal de Educação Física (CONFEF) em 2010 existiam mais de 16 mil estabelecimentos do ramo no Brasil, transformando-o no segundo país com o maior número de academias de ginástica no mundo, atrás somente dos Estados Unidos, e seguido de Alemanha, Argentina e México (IHRSA, 2016). Dentro deste crescimento Carvalho, Nunes e Serrasqueiro (2013) apontaram que, ao analisarem empresas do ramo em Portugal, foi possível verificar que organizações novas e pequenas apresentam um desenvolvimento mais acentuado do que estabelecimentos mais antigos e com estruturas maiores.

Em território nacional, de acordo com a publicação da CONFEF, dentro dos estados brasileiros, no ano em que os dados foram coletados, São Paulo possuía o maior número de estabelecimentos com aproximadamente 6.400, seguido por Santa Catarina, com 1.788 academias registradas. Deve-se ressaltar a relevância do surgimento de academias com o modelo *lowcost* (de baixo custo) nos últimos anos dentro do cenário nacional, as quais apresentam uma pequena variedade de modalidades, com foco especialmente na musculação, apostando em serviços com a orientação de poucos profissionais, com ambientes amplos e dotados de equipamentos variados para musculação e atividade aeróbica, geralmente voltados ao público adulto e localizado em regiões de maior densidade demográfica (AMOROSO, 2014). De acordo com Fernandes (2016) esses estabelecimentos fazem o uso de metodologias que visam a adoção de uma estratégia de liderança de custo total, mudando de maneira radical a forma de análise e gestão de estabelecimentos do setor, nessa mesma esteira a International Health, Racquet & Sports club Association na publicação do IHRSA Global Report 2016 também apontou o aumento do número de academias de baixo custo nos países da América do Norte, denotando assim uma tendência global do segmento.

Conforme observado, o crescente número de academias de ginástica e a velocidade nas mudanças do segmento fazem com que a gestão destes estabelecimentos necessite de uma abordagem cada vez mais profunda, procurando compreender as particularidades dessas organizações, especialmente dentro do mercado brasileiro.

3.2.1 Gestão esportiva e de academias de ginástica

Partindo da importância da análise dos processos de gestão e administração das academias de ginástica, é necessário que, ao utilizar-se de uma abordagem que vise contextualizar as práticas adotadas por este ramo, observe-se as características e mudanças não somente dos processos voltados para estes estabelecimentos, mas também para a gestão esportiva num cenário mais amplo, que permeou as regras deste mercado ao longo das décadas. De acordo com Nolasco et. al (2006) a administração esportiva ou

gestão do esporte diz respeito à organização e direção de atividades físicas e/ou esportivas em geral ou de entidades que propiciem a prática de tais atividades, sendo que os autores atentam ainda para as diferentes definições sobre o tema de acordo com o país/continente de origem dos pesquisadores.

As definições desta área de conhecimento variam de acordo com países e continentes; assim, por exemplo, a North American Society for Sport Management (Sociedade Norte-Americana para Gerência do Esporte-NASSM) define a gestão esportiva como um corpo de conhecimentos interdisciplinares que se relaciona com a direção, liderança e organização do esporte, incluindo dimensões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, negócios em contextos sociais, legislação e preparação profissional. Na prática, a administração esportiva é uma atividade de apoio ao esporte e à Educação Física desde o século XIX na Europa (operação de clubes, por exemplo) e nos EUA (organização do esporte escolar e comunitário, por destaque). No Brasil, a administração do esporte ou de entidades esportivas teve suas primeiras abordagens no início do século XX em âmbito da Associação Cristã de Moços-ACM (RJ, SP e RS), e depois mais amplamente no final da década de 1920 e durante a década de 1930 nos meios militares – sobretudo na Escola de Educação Física do Exército formadora de instrutores e monitores militares e civis – que neste período ligaram o tema em exame à organização de competições e à gestão de instalações esportivas. Já na Europa e nos EUA, ao longo do século XX, na medida que o esporte se ampliava e se criavam instituições esportivas mais sofisticadas, o sentido de liderança e de condução administrativa típico dos pioneiros do esporte e da Educação Física deu lugar a funções de gestão usadas de forma universal, tais como planejamento, direção, controle etc. No Brasil esta especificidade da administração no esporte teve suas primeiras aparições na década de 1940. (NOLASCO et. al, 2006, p. 1)

Conforme as informações observadas por Furtado (2009) a utilização das teorias administrativas na gestão das academias de ginástica não acompanha o mesmo processo de sua elaboração, sendo que Nolasco (2006) cita a década de 1980 como a primeira em que publicações voltadas para a administração de academias de ginásticas são produzidas no Brasil, mesmo período citado por Rocha e Bastos (2011) ao enfatizar o início das publicações de artigos sobre o tema com maior rigor científico. Para Furtado (2009, p. 5) existem três estágios distintos no desenvolvimento da gestão de academias no Brasil, com um primeiro estágio “caracterizado pela afinidade com a área, como principal motivação para a implementação das academias [...] a administração empírica, amadora ou do senso comum preponderava”, já o segundo estágio era “caracterizado pela mescla entre a afinidade com a área e a inserção das tecnologias da administração em busca de lucros, surgido, principalmente, a partir dos anos 80”. Para o autor, o terceiro estágio contempla as organizações que atingiram um patamar mais elevado no uso de ferramentas e teorias de administração aplicadas a gestão dos estabelecimentos deste ramo.

E um terceiro estágio, onde as mais avançadas tecnologias dos instrumentos de produção e da gestão são encontradas nas academias. Há presença da micro-eletrônica nos instrumentos e das mais diversas teorias administrativas de gestão de recursos humanos, de marketing, financeira e contábil, configurando a

racionalização nas academias. As academias caracterizadas neste terceiro estágio, as mais avançadas em seu desenvolvimento, denomino de “academias híbridas.” (FURTADO, 2009, p. 5)

Os estágios apontados pelo autor estão diretamente ligados a mudança da procura inicial do *fitness* para o *wellness*, sendo que, de acordo com Saba (2006) o primeiro diz respeito a busca da atividade física visando a qualidade de vida, enquanto o segundo está associado ao bem estar, sobre essa mudança Furtado (2009, p. 9) indica a seguinte alteração do ponto de vista dos estabelecimentos como negócio:

Esse movimento, de mudança nas academias do paradigma do *fitness* para o *wellness*, por tratar-se de uma mudança determinada pela necessidade de melhoria de desempenho do negócio na acumulação de capital, apresenta alguns outros aspectos que são fundamentais para sua compreensão, todos eles relacionados com a necessidade de vender a mercadoria produzida, como ampliar o público alvo para a venda da mercadoria e aumentar a retenção ou aderência do cliente, concretizando uma segunda venda. (FURTADO, 2009, p. 9)

No que tange os estudos referentes à gestão esportiva em âmbito nacional Brunoro (2000 apud AZEVÊDO e BARROS, 2004) afirma que para que exista evolução na organização e administração esportiva é preciso passar por um processo de reestruturação administrativa em conjunto com a definição de responsabilidades dos cargos ocupados, bem como um planejamento adequado das funções administrativas, organizacionais e de marketing, em casamento com metas que estejam de acordo com as possibilidades oferecidas e a utilização de estratégias que tornem possível que as mesmas sejam alcançadas.

Bastos (2003) ao abordar a construção e consolidação de práticas administrativas voltadas à gestão do desporto preconiza que para existir o aprimoramento na área é necessário um maior conhecimento da realidade do setor no Brasil, avaliando as necessidades e condições existentes para que os estudos possam apresentar maior impacto na realidade enfrentada pelos profissionais do segmento. Em visão complementar a esta Azevêdo e Barros (2004) destacam a necessidade em buscar modelos de administração para o esporte que, assim como em outras áreas, tenha o foco do planejamento voltado para o futuro, objetivando organizações com maior perenidade, sendo que Bastos (2003, p. 2) enfatiza ainda que “pela abrangência que o esporte tem no contexto social dos dias de hoje, estão também envolvidos, de maneira geral, além dos conceitos e teorias da Administração, conhecimentos relativos a Economia, Marketing, Legislação e Política”.

Dentro deste panorama, Furtado (2009) observou em seus estudos que nas academias de ginástica de pequeno porte a administração pelo senso comum ainda

prevalece, entretanto, em estabelecimentos com estrutura maiores percebeu-se que a utilização de teorias oriundas da administração vem ganhando força no processo de gestão, muito mais próximo do que existe de mais avançado no mercado, utilizando-se também de processos de consultoria, tal percepção vai ao encontro de certos pontos vislumbrados por Santana et. al (2012) ao pesquisar o perfil dos gestores de academias, onde foram encontrados indicadores mostrando que esses profissionais possuem características sócio demográficas semelhantes ao de administradores de outros segmentos, especialmente da prática esportiva, com formação superior e uma trajetória de formação continuada no que diz respeito a especialização, em especial em organizações com maior complexidade (Redes de academia).

Contribuindo para essa visão, trabalhando especialmente a diferença entre organizações distintas, no que tange a gestão esportiva em um contexto mais amplo, Azevêdo e Barros (2004) apontam que no Brasil a gestão de empresas, as legislações e as relações entre empregadores e colaboradores avançaram rumo à profissionalização do trabalho, contudo, ao abordar o esporte, essa assertiva torna-se questionável se analisado todos os níveis e tipos de organizações, somando-se ainda o fato de que, segundo Lima e Andrade (2003, p. 918) para os gestores das empresas do setor “existem divergências de pensamento, em relação ao modo de funcionamento dessas organizações, bem como em relação aos tipos de serviços comercializados”.

As constantes mudanças presentes no segmento, em especial devido ao seu crescimento e as maiores fatias de mercado atingidas pelas empresas do setor, possuem, de acordo com Azevêdo (2009), uma ligação direta com os agentes de marketing que estimularam o consumo dos produtos esportivos, proporcionando desta forma um maior contato de praticantes não profissionais com a prática esportiva, inicialmente voltada somente para atletas de alto nível, tal aspecto pode ser veiculado, quando transposto do contexto esportivo em geral para a realidade das academias de ginástica, ao que Furtado (2009) trata como o processo de incorporação das teorias administrativas para os estabelecimentos deste segmento, trazendo consigo novas tecnologias, um vocabulário próprio, uma nova arquitetura, novas práticas pedagógicas, modalidades que não eram trabalhadas anteriormente e novas organizações de trabalho adotadas por um perfil diferente de profissionais do ramo, o que pode ser corroborado pelos estudos realizados por Santana et. al (2012) onde é apontado que a predominância nas especializações cursadas pelos gestores que atuam em academias de ginástica abrangem as áreas de Administração e Marketing, em conjunto com Educação Física e Esporte.

Fica evidente, ao analisar os estudos realizados por diferentes autores, que a gestão esportiva e especialmente a administração de academias de ginástica no Brasil é marcada

por certo grau de ambiguidade, alternando profissionais e organizações com práticas pautadas em estudos e teorias advindas da administração e do marketing em alguns estabelecimentos, e administração empírica, baseada especialmente no senso comum, com diversos aspectos amadorísticos em outras (Bastos, 2003; Azevêdo e Barros 2004; Furtado 2009; Santana 2012). Ao abordar o tema, Azevêdo (2009, p. 933) afirma que:

No meio da movimentação de recursos financeiros, humanos e físicos que ocorre no negócio esportivo há a necessidade de profissionais que devem assumir o importante papel na administração do clube – o de gestores do esporte – que utilizarão métodos e técnicas para a boa administração dos recursos movimentados em suas organizações, visando sempre os melhores resultados financeiros, sociais e esportivos. (AZEVEDO, 2009, p. 993)

Com o objetivo de melhor compreender as características singulares da gestão esportiva no Brasil, é necessário considerar o período, relativamente recente, se comparado com outros campos da administração, em que o assunto vem sendo desenvolvido. De acordo com Rocha e Bastos (2011, p. 92) em âmbito global “o primeiro programa em “sport management” em nível de mestrado foi oferecido pela Universidade de Ohio, em 1966” e no Brasil somente em 1981 teve início, na Universidade Gama Filho, uma área de concentração chamada Administração Esportiva, dentro do curso de mestrado em Educação Física (ROCHA e BASTOS, 2011).

Com relação a percepção de profissionais da necessidade de uma maior capacitação nos processos de gestão voltada a administração de academias, Freitas e de Bom (2015, p. 60) relatam que ao observar e trabalhar o tema junto a estabelecimentos voltados a prática da musculação “foi possível identificar dúvidas diante a questão de como os gestores de academias mantêm sua clientela e seus colaboradores de forma eficaz, engendrando uma gestão de boa qualidade”, e ao tratar o assunto no meio acadêmico pôde ser percebido um desejo dos estudantes de graduação em Educação Física, abordados pelas autoras, de cursarem um número maior de disciplinas voltadas ao empreendedorismo e a gestão esportiva (FREITAS e DE BOM, 2015). Tratando da questão de ferramentas voltadas a administração de academias de ginástica, Berbare et. al (2008) enfatiza também a falta de instrumentos e indicadores que possam servir de apoio aos gestores para a realização do planejamento estratégico destas organizações.

Compreendendo os diferentes aspectos citados por pesquisadores que trabalham a gestão esportiva e administração de academias de ginástica no Brasil, bem como as características evolutivas das práticas do segmento ao longo das últimas décadas e, dos diferentes modelos de organização observados ao longo destes estudos, é necessário apontar que, conforme citado por Lima e Andrade (2003, p. 916) as academias são

“empresas movidas por inovação continuada, induzida do mercado por elas definido, exigindo-se reações administrativas rápidas, de conteúdo estratégico”, onde a constante busca por aperfeiçoamento das competências por parte dos empreendedores e suas equipes tornam-se extremamente relevantes, também no que diz respeito à questão da inovação voltada ao segmento.

Os gestores devem se preocupar com os novos entrantes, devendo estar atentos à inovação trazida por eles, além de estarem, eles próprios, preocupados em criar a moda, trazendo a inovação pelo apelo dos clientes sobre novos exercícios, em grande parte associados à aparelhos recentemente introduzidos no mercado, os quais são considerados como vantagem competitiva para as academias, pois possibilitam a introdução de novas tecnologias. No entanto na medida em que se adquire um novo equipamento ou uma nova modalidade de ginástica o dirigente da academia precisa treinar seus funcionários principais (instrutores), para que sejam capazes de utilizar e aplicar a nova tecnologia implementada. (LIMA e ANDRADE, 2003, p. 928)

Fica evidenciando que a gestão esportiva, a qual também abrange clubes, escolas do esporte e entidades profissionais, aplicada a realidade das academias de ginástica no Brasil, necessita de um número maior de estudos científicos sobre o tema, adoção de teorias administrativas não só em grandes redes, mas também em estabelecimentos de pequeno porte e gestores com maior capacitação oriunda de cadeiras acadêmicas, para que a administração destes estabelecimento ocorra de forma profissional e que possa atender as demandas que o mercado exige e, por consequência, as expectativas e metas dos empreendedores do setor (Lima e Andrade, 2003; Furtado, 2009; Rocha e Bastos, 2011; Medeiros et. al, 2012; Santana et. al, 2012; Freitas e de Bom, 2015).

3.3 SAZONALIDADE

A questão da sazonalidade permeia os estudos relacionados a gestão empresarial tendo em vista seu impacto, especialmente, sobre questões inerentes a demanda e lucratividade de negócios. De acordo com Souza (1999) a sazonalidade pode ser caracterizada como um período em que, em ambientes específicos, ocorre uma forte demanda para os clientes, enquanto Viceconti e Neves (2007) abordam a influência de fatores internos e externos que atuam sobre as organizações, acarretando em mudanças que proporcionam o caráter elástico dos fenômenos sazonais, o que pode ser corroborado por Santos et. al (2007, p. 3) ao declarar que “a sazonalidade caracteriza-se pela ocorrência de situações que se repetem em séries ou intervalos de tempo (dia, semana, mês e ano) na produção/demanda”. Enfatizando a importância dos estudos relacionados aos fatores sazonais Chiavenato (2007) aponta que a avaliação do mercado, levando em consideração

um determinado período de tempo, pode auxiliar a empresa a lidar com as variações e mudanças apresentadas, visando uma diminuição de suas vulnerabilidades.

De acordo com Ciribeli et. al (2013, p. 2) “saber quando disparar o ponto de partida de um produto, serviço ou atividade é a função de se compreender melhor a sazonalidade”. No que diz respeito aos negócios sazonais relacionados ao calendário, evidencia-se que os mesmos habitualmente estão ligados a datas festivas, resultando, por exemplo, no aumento da produção de brinquedos durante o segundo semestre, tendo em vista o Dia das Crianças e o Natal (SANTOS et. al, 2007). Ressalta-se ainda que “a sazonalidade pode ocorrer por motivos climáticos, festivos ou anuais, como férias” (Ciribeli et. al, 2013, p. 5) e, na perspectiva da administração da empresa existe a necessidade de efetuar um planejamento para que a organização possa, em virtude da necessidade de um retorno financeiro nos meses que apresentam menor lucratividade, encontrar um apoio para o período em que a demanda sofre interferência da época (CIRIBELI et. al, 2013). Seguindo esta linha Tavares (2005) afirma que se a organização não tiver a habilidade necessária para lidar com o fator sazonal, ela poderá sofrer com momentos de dificuldade, variando com o nível de interferência sofrida no âmbito comercial de sua empresa.

É de suma importância para a organização utilizar-se da análise de ambiente interno e externo para a avaliação dos resultados de seus negócios, possibilitando que a empresa possa dar continuidade ou não em determinadas atividades, tendo em vista a viabilidade que pode ser afetada pelos fatores sazonais (CHIAVENATO, 2007), visto que existem períodos onde a sazonalidade pode ser percebida com maior ou menor grau de clareza, impactando na atuação do estabelecimento, uma vez que a mesma diz respeito a uma sensibilidade de mercado onde os consumidores de determinados bens ou serviços, alocam seus gastos em outras áreas, decorrente de certas facilidades ou tendências relativas à procura (VICECONTI e NEVES, 2007).

3.3.1 Sazonalidade em academias de ginástica

No que diz respeito à sazonalidade voltada as academias de ginástica, o fenômeno possui diferentes pontos que podem contribuir para sua incidência, dentre eles fatores climáticos, culturais ou sociais, podem trazer padrões distintos de comportamento por parte dos usuários (CÁRDENAS, AMBONI e DIAS, 2014), sendo que Motta (2016) enfatiza que a sazonalidade nas academias de ginástica demonstram um padrão ao longo dos anos, tornando-se desta maneira, um fenômeno que apresenta um elevado grau de previsibilidade, o que segundo a autora tende a facilitar a gestão relacionada ao problema,

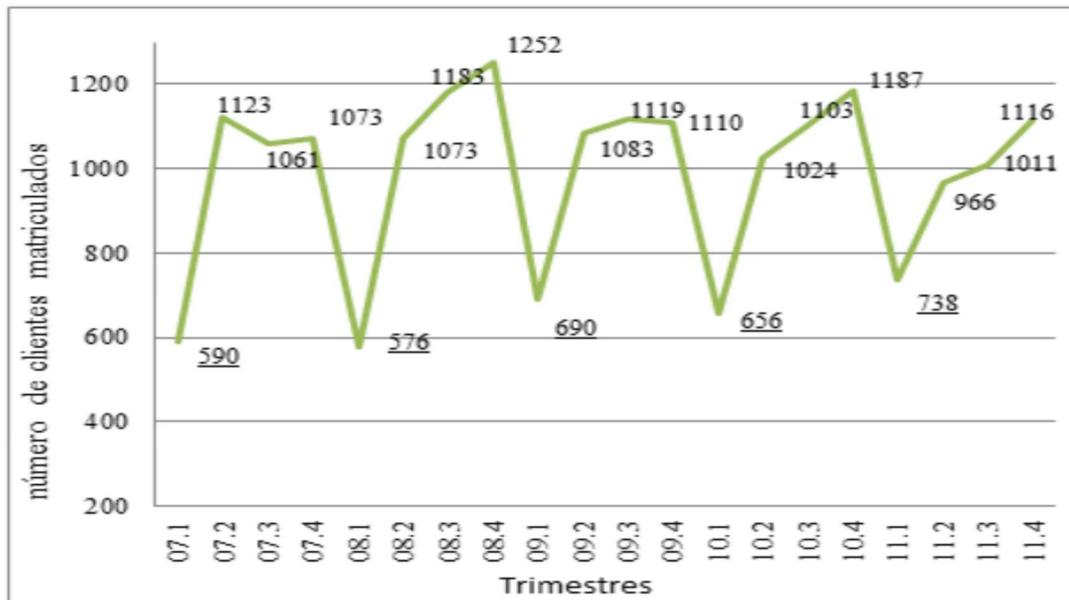
ressaltando ainda que para as empresas do segmento deve-se atentar que sazonalidade aplica-se não somente aos meses, mas também as horas do dia e aos dias da semana.

Para Manfro (2015) ao avaliar a questão do comportamento sazonal de praticantes de musculação, a sazonalidade pode ser caracterizada pelo tipo de gestão da organização, somada aos fatores climáticos e ao calendário social, explicitando desta forma uma oscilação previsível, que de acordo com o autor, poderá ser administrado através da utilização de um planejamento estratégico adequado, que permita a adaptação do estabelecimento a estes picos de maior ou menor demanda. Em um estudo realizado com proprietários de academias de médio porte do estado de Minas Gerais, Lima e Andrade (2003) puderam observar que a sazonalidade faz parte de uma gama de tópicos analisados constantemente pelos responsáveis por administrar estas organizações, sendo que a sazonalidade da demanda é considerada uma das principais dificuldades encontradas pelos gestores de empresas do segmento (AGUIAR, 2007).

A presença da sazonalidade, observada através do número de inscritos em academias, tende a apresentar um aumento na quantidade de clientes nos meses de setembro a novembro, período que antecede o verão, e uma diminuição nos meses de dezembro e janeiro, caracterizado como período de férias (RIBEIRO e SANT'ANNA, 2010). Convergiendo com esta mesma linha, de acordo com estudo realizado por Souza (2008) em estabelecimentos do estado de Minas Gerais, a proximidade do verão aumenta em média de 35% a 40% o número de alunos matriculados nas academias de ginástica da região, sendo que, em movimento contrário, Xia (2013) aponta o inverno como uma estação do ano que afasta os clientes destes estabelecimentos, especialmente pela menor incidência de luz solar, que poderia desencadear um comportamento menos propenso a prática de atividades físicas.

Um padrão de comportamento que vai ao encontro dos citados anteriormente pode ser observado no Gráfico 1, onde Cárdenas, Amboni e Dias (2014) puderam analisar a variação do número de alunos em uma academia de ginástica da cidade de Florianópolis, Santa Catarina, através do qual pode ser notada uma redução na quantidade de alunos matriculados no primeiro trimestre de cada ano pesquisado, seguido de uma recuperação no segundo trimestre e, posteriormente, a tendência de uma manutenção no número de usuários matriculados no terceiro e quarto trimestres, com algumas variações pequenas nas cifras totais entre estes períodos.

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



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

Conforme apontado os dados mostram uma oscilação que se repete, aumentando a previsibilidade destas variações e, em sinergia com o que foi apontado por Manfro (2015) e Motta (2016) os gestores possuem desta forma uma maior possibilidade de elaboraram planejamentos que se visem reduzir os impactos negativos e aumentar a exploração de oportunidades em potencial inerentes a estes padrões de comportamento.

Ainda tratando da presença de alunos em academias de ginástica Burby (2008) aponta o período após feriados e o início do verão como épocas em que pode ser observado o aumento do número de frequentadores, enquanto o final desta estação costuma marcar uma ligeira queda na assiduidade dos clientes. Se faz necessário, neste ponto, levar-se em consideração as diferenças que os aspectos climáticos, em especial relacionados as estações do ano, possuem em diferentes regiões, principalmente ao se analisar estudos efetuados em países que apresentam um inverno mais rigoroso do que o observado no Brasil.

Conforme apontado pelos autores, diferentes fatores podem exercer influência sobre a sazonalidade aplicada aos negócios, e no segmento no qual se fazem presentes as academias de ginástica, isto não é diferente. Tendo em vista a já citada importância que estas alterações de clientes ativos possuem sobre a lucratividades das empresas, faz-se primordial a análise do tema para que os gestores tenham em mãos ferramentas que possam auxiliar no planejamento e execução de ações que visem um melhor resultado para o estabelecimento.

3.4 ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia bem como sua evolução vem sendo abordado por inúmeros autores ao longo do tempo, sendo que uma única definição por parte do pesquisador que englobe todos os aspectos inerentes a suas características e aplicações torna-se praticamente impossível. Dentre os inúmeros pontos discutidos e tratados acerca do assunto Andrews (1980) relata que a estratégia pode ser considerada o conjunto de decisões da organização que determina os principais objetivos e metas da mesma e traça os planos e políticas, através das relações entre colaboradores, escopo de negócio e organização econômica, que são necessárias para que se alcance tais propósitos, mesma linha apontada por Quinn (1980) que cita a estratégia como uma ferramenta aglutinadora de políticas, objetivos traçados e planos de ação estabelecidos pela organização.

De acordo com Rumelt (1984) a estratégia pode ser definida como os objetivos, métodos e políticas que permitem que a organização possa sobreviver no mercado e alcançar o sucesso, na mesma linha Mintzberg e Quinn (2001) definem a estratégia como um plano que compreende os principais objetivos, políticas e sequencia de ações de uma organização, sendo que, quando formulada de maneira adequada, a mesma ajuda a alocar e ordenar os recursos disponíveis de maneira exitosa, baseada em suas competências internas e relativas, mantendo-se atenta a possíveis mudanças ambientais para que sejam viáveis a adoção de providências contingenciais, McKeown (2013) resume a importância da estratégia em sua capacidade de moldar o futuro e permitir que corporações e indivíduos possam descobrir como alcançar seus propósitos e ambições, sendo que Camargos e Dias (2003) ressaltam que a estratégia após passar por diversas fases e significados, apresentou uma evolução de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do Conhecimento Administrativo, a Administração Estratégica, utilizando de conceitos, razões práticas e conteúdo, ganhando um espaço cada vez maior nos âmbitos acadêmico e empresarial.

No que diz respeito à tipologia e classificação de empresas de acordo com os tipos de estratégias adotadas pela organização, Miles e Snow (2003) observam quatro diferentes arquétipos baseados na relação entre as imagens internas e externas da instituição, cada um com suas diferentes configurações de tecnologia, estrutura e processos correspondentes com as estratégias estipuladas, classificadas como: defensivas, prospectoras, analistas e reativas.

Quadro 3 - Tipos de organização baseados na Estratégia

Tipo de organização	Características
Defensiva	Buscam pelo aprimoramento da eficiência das operações já existentes; Não são inovadoras; Costumam seguir o fluxo do mercado; Possuem gestores altamente familiarizados com a realidade da organização, mas que não costumam buscar novas oportunidades fora de seus domínios; Procuram por estabilidade
Prospectora	Trabalham com metas flexíveis; Buscam por inovação; Em função da sua busca contínua por inovação em produtos e mercados, muitas vezes elas não são completamente eficientes; Apresentam caráter criativo, sendo criadores de mudança.
Analista	Operam em dois tipos de mercado: um relativamente estável e outro flexível; Em seu mercado estável trabalha com estrutura e processos formalizados, enquanto em seu mercado flexível os gestores acompanham de perto seus competidores em busca de novas ideias, adotando aquelas que parecem mais promissoras; Opera em um ambiente de mudanças.
Reativa	São organizações que percebem as mudanças e incertezas presentes em seu ambiente, mas são incapazes de responder a elas de forma eficaz; Em função da falta de consistência na relação entre estratégia e estrutura realiza ajustes que qualquer tipo reagindo às pressões do meio em que esta inserida.

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (2003).

Ainda no que se refere aos tipos de estratégia empresarial, Sandroni (1999) apresenta seis diferentes classificações principais, sendo elas: estratégia tradicional, estratégia dependente, estratégia oportunista, estratégia ofensiva, estratégia defensiva e estratégia imitativa.

Quadro 4 - Classificações de estratégia empresarial

Tipos de Estratégia	Características
Tradicional	Adotada em mercados que não apresentam inovação tecnológica relevante (mercados estagnados).
Dependente	Caracteriza a situação de empresas vinculadas à subcontratação - serviços ou processos - com outras empresas (geralmente de maior porte).
Oportunista	Relacionada com a identificação de nichos de mercado tecnologicamente dinâmicos, os quais não interessam às grandes empresas.
Ofensiva	Acredita que ser o primeiro a introduzir uma determinada inovação no mercado caracteriza uma vantagem que pode se converter em lucros mais elevados no curto prazo.
Defensiva	Considera interessante acompanhar com certa defasagem as empresas mais agressivas na incorporação de inovações, mas introduz uma diferenciação no produto para torná-lo mais competitivo.
Imitativa	Reconhece um atraso em relação às demais organizações no que diz respeito à incorporação de progresso técnico e inovação, mas administra com competência essa diferença, sem deixar que a mesma se amplie.

Fonte: Adaptado de Sandroni (1999).

Para a melhor compreensão da abordagem da estratégia voltada para empresas se faz necessário analisar sua evolução ao longo do tempo, bem como o seu desenvolvimento junto ao cenário que engloba organizações presentes num ambiente cada vez mais competitivo.

3.4.1 Evolução e desenvolvimento da estratégia empresarial

O conceito de estratégia tem sua origem ligada intimamente a tratados que abordavam a arte militar (STEINER e MINER, 1981; SUN-TZU, 2011), sendo que de acordo com McKeown (2013, p.11) “a palavra estratégia tem sua origem na palavra grega *strategos*, que significa general ou alguém com um exército (*stratos*) para liderar”. Convergindo com a identificação da mesma origem, Ansoff (1990) afirma que a estratégia

possui sua origem num conceito amplo, relacionado à aplicação de forças de larga escala contra um inimigo em uma campanha militar.

Embora o pensamento estratégico já fizesse parte, indiretamente, de algumas cadeiras dos cursos de Administração da Wharton School e da Harvard Business School desde o período entre o fim do século XIX e começo do século XX (GHEMAWAT, 2000), o início dos estudos relacionados ao tema, aplicados aos negócios empresariais, tem seus primeiros artigos considerados relevantes, publicados nas décadas de 1930 e 1940, conforme relatado por Schneider (2013, p.3)

No campo acadêmico os economistas neoclássicos foram os responsáveis em produzir os primeiros ensaios teóricos sobre estratégia. Ainda na década de 1930, Ronald Coase publicou "The Nature of the Firm", um artigo clássico, de 1937, questionando "por que as empresas existem", e que teve influência no pensamento econômico e administrativo. Avançando sobre as ideias da microeconomia neoclássica, Joseph A. Schumpeter apresentou, em seu livro de 1942, uma discussão que defendia a ideia de que a estratégia de negócios abrangia muito mais do que a fixação de preços. (SCHNEIDER, 2013, p. 3)

Um dos principais nomes na concepção inicial da estratégia aplicada ao âmbito de negócios foi Alfred Sloan Jr., executivo principal da General Motors entre 1923 e 1946, responsável pela criação de um modelo estratégico baseado nas principais forças e fraquezas da Ford Motor Company, uma das grandes competidoras da organização da qual Sloan fazia parte, e que afirmava que o principal problema estratégico das empresas era seu posicionamento dentro dos mercados que lhes permitissem alcançar o mais índice de lucro possível (SLOAN, 2001; BALESTRIN 2004).

Dando sequência ao processo evolutivo destes primeiros ensaios, a estratégia corporativa começou a ser estudada após a Segunda Guerra Mundial (MCKEOWN, 2013) uma vez que até a década de 1950 a prática docente nas escolas de negócios era usualmente exercida por executivos já aposentados, que enfatizavam a discussão de procedimentos advindos de suas próprias experiências pessoais (BARNEY, 1991). A pesquisa visando os aspectos relativos à administração de empresas começa a se desenvolver de maneira mais efetiva a partir da década de 60, período no qual os gestores perceberam, diante da complexidade das organizações, a necessidade de elaboração de um planejamento empresarial robusto e com maior grau de formalização (MACE, 1965).

Catalisada pelos esforços de guerra, a partir dos anos 50 a complexidade do mundo empresarial aumentou, passando a exigir um perfil gerencial mais empreendedor, respostas mais rápidas e corretas à ação de concorrentes, uma redefinição do papel social e econômico das empresas e uma melhor adequação à nova postura assumida pelos consumidores. É nesse cenário que se constituiu a AE. Seu objetivo principal pode ser definido como uma adequação constante da organização ao seu ambiente, de maneira a assegurar a criação de riquezas para os acionistas e a

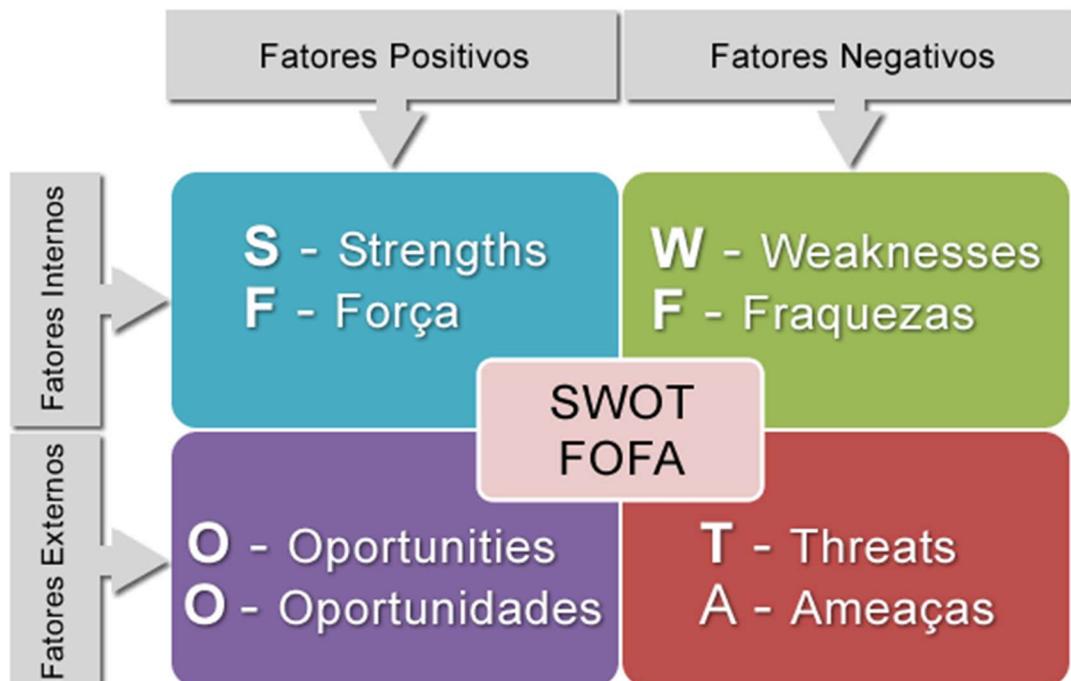
satisfação dos seus stakeholders (reclamantes da empresa: acionistas, empregados, clientes e fornecedores). (CAMARGOS e DIAS, 2003, p.30)

Um importante marco para a evolução do assunto no final da década de 1950 e início da década de 1960 foram às discussões e aulas da disciplina de Política dos Negócios, na Universidade de Harvard, onde abordavam-se as estratégias das organizações (GHEMAWAT, 2002). Dentre os inúmeros tópicos relevantes vindouros de tais debates, Schneider (2013, p. 3) ressalta o papel de Kenneth Andrews:

“Na década de 1960, as discussões nas escolas de administração, principalmente no grupo de professores de Política de Negócios de Harvard, apontavam para a ideia de que a competência distintiva de empresas em um cenário competitivo era produzida pelo ajuste entre fatores internos e externos, e davam-se em torno do modelo iniciado, primeiramente, por Sloan, na GM, e resgatado por Kenneth Andrews, que focalizava um modelo de formulação de estratégia que buscava atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Esse modelo de análise é conhecido pelo acrônimo de SWOT: a avaliação dos pontos fortes (Strengths) e dos pontos fracos da organização (Weaknesses), à luz das oportunidades (Opportunities) e das ameaças (Threats) em seu ambiente. A estratégia econômica passou a ser vista como a melhor adequação da empresa em função de seu ambiente.”

Este docente de Harvard é um dos responsáveis pela introdução do estudo de casos para a análise de estratégias empresariais, através da formulação de umas das ferramentas mais utilizadas por gestores ao longo do tempo (ANSOFF, 1990; MCKEOWN, 2013), a análise SWOT:

Figura 1 - Matriz SWOT

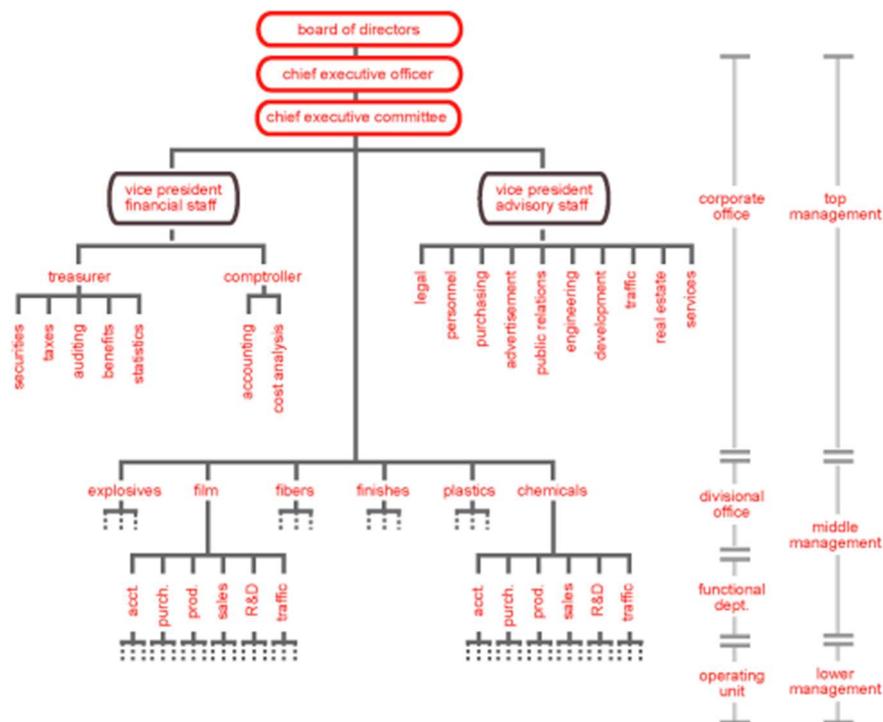


Fonte: de Paula (2015).

Outro marco importante para o desenvolvimento do tema foram os estudos relacionando estratégia e estrutura organizacional, realizados por Alfred Chandler, através do qual o autor concluiu que a estratégia adotada por uma companhia leva a mudanças em sua estrutura e que esta não se tratava de um novo conceito no negócio, uma vez que era baseada no que as empresas já estavam realizando (MCKEOWN, 2013). De acordo com o próprio autor a aplicação correta da estratégia em empresas norte americanas foram fundamentais para o desenvolvimento do país no período que sucedeu a Segunda Guerra Mundial (Chandler, 1990).

A análise efetuada por Chandler em seu livro *Strategy and Structure* de 1962 ao trabalhar com um estudo multicase englobando as empresas Dupont, GM, Sears e Nersu Standard permitiu ao autor apresentar a estrutura multi-divisional (também conhecida como *M-Form*). A mesma teve sua elaboração a partir de sua máxima de que “a estrutura segue a estratégia”, apontando que o crescimento da empresa acontece por meio de três diferentes estratégias: (I) expansão através das linhas de produtos para os mesmos clientes; (II) a procura por novos mercados e novos fornecedores; (III) exploração de novos mercados através da expansão da linha de produtos para diferentes clientes (SERRA e FERREIRA, 2012).

Figura 2 - Estrutura Multi-divisional de Chandler (M-Form)



Outra figura de suma importância para o desenvolvimento da estratégia corporativa foi Igor Ansoff, gerente e matemático, tido como pai do Gerenciamento Estratégico, e autor do livro *Estratégia Empresarial*, publicado pela primeira vez em 1965, o qual apresentava uma tentativa abrangente de elucidar de qual forma os gerentes poderiam planejar um futuro para obter maior êxito. A abordagem de Ansoff para a estratégia primava pelo planejamento detalhado, casado com um estilo de planejamento totalmente voltado para o controle, trazendo dessa maneira, uma visão de que os CEOs tinham a possibilidade de trabalhar com equipes de planejamento estratégico para analisar as atitudes tomadas no passado com o intuito de prever o futuro (MCKEOWN, 2013).

Sua obra abordou, entre outros aspectos, o planejamento estratégico empresarial, como uma ferramenta a ser utilizada para o gerenciamento da organização, afirmando que a empresa apresenta dois problemas: estratégico e operacional. Igor Ansoff também foi o responsável pela popularização da matriz de componentes do vetor de crescimento, conhecida como Matriz de Ansoff, a qual se propunha a indicar os movimentos da empresa em relação à sua postura em relação aos mercados e aos produtos, apresentando quatro alternativas: desenvolvimento de produtos, diversificação, desenvolvimentos de mercado e penetração (ANSOFF 1990; ZACCARELLI e FISCHMANN, 1994).

Figura 3 - Matriz de Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff (1965) por Rabelo (2006).

Os anos posteriores foram marcados pelo surgimento e ascensão de consultores empresariais, os quais se consolidariam ainda mais durante a década de 1970, tendo como

suas principais figuras iniciais a Boston Consulting Group e a McKinsey&Company, conforme apontado por Schneider (2013, p. 3):

Também na década de 1960 surgiu uma grande empresa de consultoria empresarial, a Boston Consulting Group (BCG), fundada em 1963 por Bruce D. Henderson. Essa década foi marcada pelas contribuições de duas grandes empresas de consultoria empresarial, a Boston Consulting Group e a McKinsey&Company na concepção e desenvolvimento da estratégia empresarial. Apesar das contribuições para o tema no âmbito empresarial, os modelos de análise e prescrição de estratégias desenvolvidos por essas empresas sofreram várias críticas por serem extremamente deterministas. (SCHNEIDER, 2013, p. 3)

Durante este período pode ser observado uma crescente busca por parte das empresas em soluções estratégicas envolvidas em um maior grau de sofisticação e padronização, ganhando mais importância e destacando a análise de portfólio e diversificação. Foi neste ambiente que a Boston Consulting Group destacou-se devido a ampla difusão da Curva de Crescimento e do modelo de sua Matriz de Crescimento, popularmente conhecida com Matriz BCG, utilizada para auxiliar na tomada de decisão sobre a aplicação de recursos nos produtos que permitissem maiores retornos sobre o investimento realizado (GUEMAWAT, 2000; SCHNEIDER, 2013).

Figura 4 - Matriz de Crescimento ou Matriz BCG



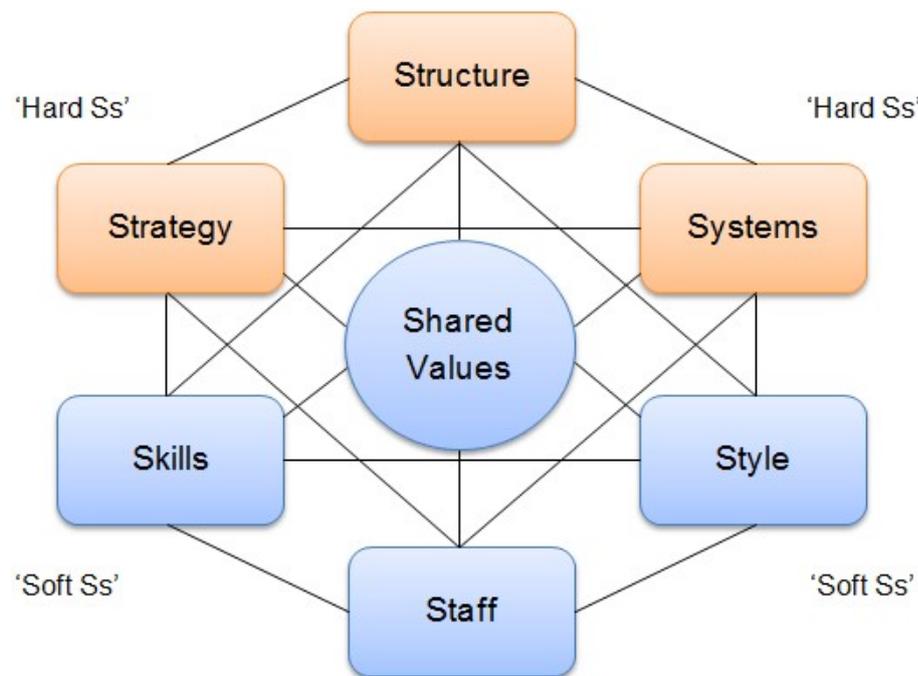
Fonte: Endeavor Brasil (2015).

A McKinsey&Company por sua vez destacou-se ao trabalhar auxiliando a General Electric, especialmente em virtude da formulação de estratégia e criação da matriz de nove blocos GE/McKinsey, a qual fazia a utilização de indicadores para analisar a posição

competitiva e a atratividade da indústria, auxiliando a organização a formular sua estrutura, outrora baseada nos conceitos advindos das teorias inerentes ao controle financeiro.

Outro ponto de destaque da McKinsey foi a elaboração de seu “Modelo dos 7S”, criado para mostrar que a estratégia precisa organizar diferentes elementos da organização para apoiar o modelo formal ou para mudar seus rumos através de soluções eficientes e criativas. As partes destacadas pelo modelo em questão são: estrutura, estratégia, habilidades, pessoas, estilo, sistemas e metas superiores (ou valores/visões compartilhadas), esta última apontando quais os objetivos alcançados pela combinação das demais partes (GUEMAWAT, 2000; MCKEOWN, 2013).

Figura 5 - Modelo dos 7S - McKinsey



Fonte: Jurevicius (2013).

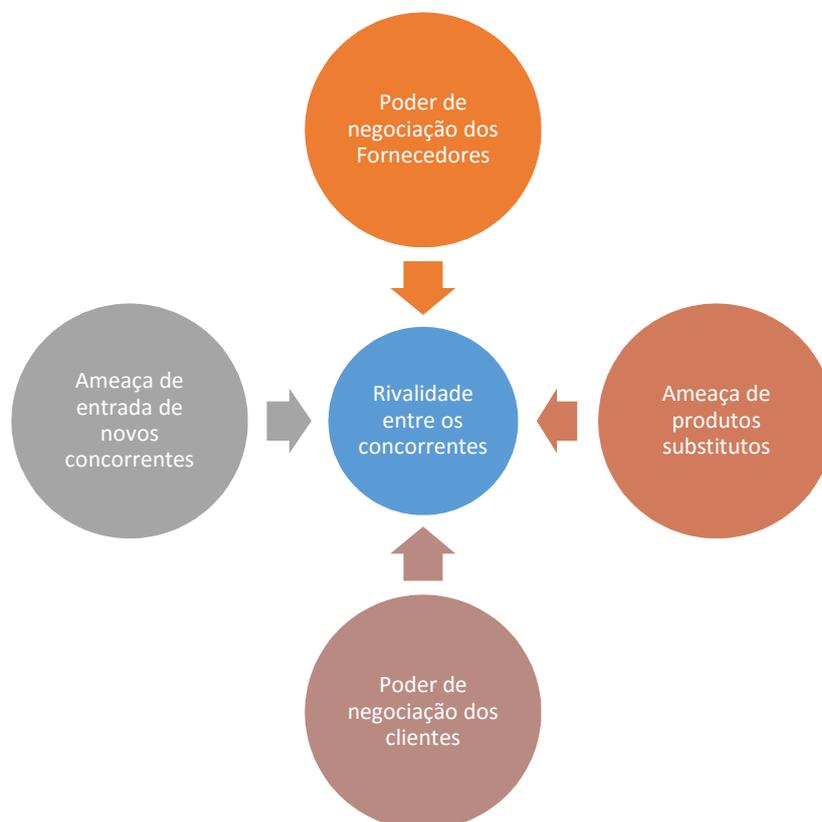
Os anos seguintes marcaram o surgimento de críticas aos modelos baseados na análise de portfólio, contribuindo assim para a queda da popularidade dessas ferramentas e atentando especialmente para a avaliação de duas dimensões que a organização deveria dar maior atenção, trabalhados especialmente por Michael Porter, que viria ocupar uma posição de grande destaque no estudo de estratégias empresariais. Tais dimensões eram: a posição competitiva e a atratividade ambiental (GUEMAWAT, 2000; SERRA e FERREIRA, 2012).

A partir da década de 1980 os trabalhos de Porter, notavelmente os seus trabalhos ‘Estratégia competitiva’ e ‘Vantagem competitiva’ tiveram uma enorme influência na pesquisa acadêmica e os instrumentos propostos, como o modelo das cinco forças,

o modelo do diamante e a análise da cadeia de valor têm tido adoção generalizada no meio acadêmico e empresarial. (SERRA e FERREIRA, 2012)

Para Porter (1991) existem especialmente cinco forças ambientais identificadas como aquelas que determinam o nível de concorrência e a rentabilidade do setor, sendo elas, os novos concorrentes que adentram o mercado, a rivalidade entre os concorrentes que já fazem parte deste mercado, as ameaças geradas por produtos substitutos, o poder de negociação dos responsáveis pelas aquisição de mercadorias dentro da organização e o poder de negociação dos fornecedores. Este modelo, conhecido como “as cinco forças de Porter” serve de base para que a organização possa tomar diferentes decisões estratégicas visando maior competitividade, como a diferenciação ou foco em baixo custo.

Figura 6 - Modelo das cinco forças de Porter



Fonte: Adaptado de Endeavor Brasil (2015).

Nos anos seguintes diferentes críticas e análises relacionadas ao modelo proposto por Michael Porter foram apresentadas, apontando especialmente a necessidade de uma postura que adote estratégias que fiquem entre diferentes tipos propostos pelo modelo, em função da complexidade dinâmica que os mercados podem apresentar, sendo que o próprio Porter inseriu novos conceitos a seu modelo teórico durante a década que se seguiu (PORTER, 2004; SERRA e FERREIRA 2012).

O período da década de noventa em diante marca o surgimento de diversos conceitos diferentes e novos autores que apresentaram novos modelos e formas de análise para o pensamento estratégico. De acordo com Cabral (1998) as previsões para os cenários futuros começaram, a partir dessa década, a serem mapeados com base na compreensão do momento atual, sendo que a visão sistêmica da organização, englobando diferentes partes na formulação da estratégia passou a ser observada de forma primordial, enfatizando-se a importância da relação de cada componente no processo organizacional com o ambiente para a elaboração da estratégia adequada para a empresa (LOBATO et. al, 2006).

É fundamentalmente a partir da década de 1990 que emergem conceitos ligados aos recursos, capacidades e competências, muitos destes através dos trabalhos de autores como Jay Barney, C.K. Prahalad, G. Hamel., S. Winter, S. Tallman, M. Peteraf, B. Wernerfelt, D. Collins, K. Conner, entre outros. Na generalidade a década de 1990 assiste ao voltar da atenção para dentro da empresa, para aquilo que ela sabe fazer melhor e de onde pode retirar uma vantagem competitiva. Apesar de algumas críticas e dificuldades de aplicação e operacionalização, os conceitos emergentes são intuitivamente úteis, tal como os de Porter, e em conjunto permitem uma melhor análise da empresa inclusive no contexto da sua indústria. (SERRA e FERREIRA, 2012)

Este período apresentou uma mudança no enfoque da estratégia, adotando a noção de que não só a relação entre empresa e ambiente são fundamentais para a elaboração do planeamento, mas também a análise do status de competitividade do estabelecimento, compreendendo que a estratégia tanto influencia quanto é influenciada pela organização, estabelecendo a conexão entre os recursos e capacidades observados internamente com as possibilidades vislumbradas no ambiente externo (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000; GRANT, 2002; MINTZBERG e QUINN, 2006).

Um dos nomes que ganhou maior destaque a partir da década de 1990, mesmo já sendo dono de um papel extremamente relevante nos estudos e discussões acerca da estratégia desde a década de 1970, foi o do professor canadense Henry Mintzberg, especialmente após a publicação de seu artigo *The fall and rise of Strategic Planning* na *Harvard Business Review* no ano de 1994, no qual afirmou que o planeamento estratégico estaria em queda em razão da grande rigidez com a qual as organizações estavam conduzindo-os e pela distinção entre a formulação e a aplicação do planeamento, enfatizando que o planeamento em sua concepção clássica tratava-se de um plano ou programa, deixando de lado questões com a criatividade, intuição, experiência e valores dos estrategistas (NEIS e PEREIRA, 2015).

A exploração de características únicas inerentes a cada empresa em detrimento da busca da competitividade através da replicação de ações já tomadas por outros concorrentes

em conjunto com a valorização da inovação e o foco em competências e recursos, baseados no conhecimento, dão a tônica de boa parte dos conceitos relacionados ao pensamento estratégico empresarial contemporâneo, utilizando-se destas ferramentas para diferenciar-se das demais organizações, dirimindo o risco apresentado somente pela existência de outras empresas no mesmo segmento, buscando-se superar eventuais restrições impostas pelo mercado (HENDERSON, 1998; GRANT 2002; SERRA e FERREIRA, 2012). Com base na evolução dos conceitos estratégicos e tendo vista as mudanças ocorridas ao longo do tempo Camargos e Dias (2003) ao apresentarem um panorama geral sobre o tema afirmam que:

“A Administração Estratégica é, atualmente, uma das disciplinas do campo da Administração de maior destaque e relevância, pela produção científica e também pelo número de consultorias organizacionais. Qualquer organização, conscientemente ou não, adota uma estratégia, considerando-se que a não adoção deliberada de estratégia por uma organização pode ser entendida como uma estratégia. Além disso, a importância maior da AE está no fato de se constituir em um conjunto de ações administrativas que possibilitam aos gestores de uma organização mantê-la integrada ao seu ambiente e no curso correto de desenvolvimento, assegurando-lhe atingir seus objetivos e sua missão. A estratégia, nesse contexto, assim como a organização e o seu ambiente, não é algo estático, acabado; ao contrário, está em contínua mudança, desempenhando a função crucial de integrar estratégia, organização e ambiente em um todo coeso, rentável e sinérgico para os agentes que estão diretamente envolvidos ou indiretamente influenciados.” (CAMARGOS e DIAS, 2003)

No quadro abaixo pode-se verificar os principais conceitos que pautaram o foco teórico na abordagem da estratégia ao longo das três diferentes eras definidas pelos autores.

Quadro 5 - A evolução do foco teórico na estratégia

	Era 1	Era 2	Era 3
Descrição	Carteira de negócios	Carteira de competências	Carteira de relações
Motores da vantagem competitiva	Economias de escala	Economias de escala e de gama	Economias de escala e de gama e de especialização/conhecimento (expertise)
Recursos chave	Ativos físicos	Capacidades organizacionais para gerir sinergias entre negócios	Posição na rede (network) de expertise
Unidade de análise	Unidade de negócio	Corporação	Rede de relações internas e externas
Conceito chave	Alavancar as imperfeições na indústria	Alavancar recursos intangíveis	Alavancar o capital intelectual

Questões essenciais	Que produtos? Que mercados?	Que competências?	Que fluxos de expertise?
Perspectiva dominante	Posicionamento	Inimitabilidade de processos e rotinas	Centralidade na rede

Fonte: SERRA e FERREIRA (2012) Adaptado de Venkatraman, N. e Subramaniam, M. Theorizing the future of strategy: Questions for shaping strategy research in the knowledge economy. Em Pettigrew, A., Whittington, R. e Thomas, H. (Eds) Handbook of strategy and management, Sage, 2006.

3.4.2 Estratégia aplicada a academias de ginástica

As décadas de evolução do pensamento estratégico em conjunto com as diferentes ferramentas e modelos desenvolvidos permeiam a gestão de organizações dos mais diferentes segmentos, e isso não é diferente com as academias de ginástica, que também utilizam de maneira mais ou menos frequente diversos conceitos apresentados anteriormente.

De acordo com estudo empreendido por Roth (2007) num grupo de vinte e duas academias de ginástica, pode-se perceber um modelo de gestão que baseia-se especialmente em questões inerentes a operação do estabelecimento e nos preços praticados entre seus concorrentes, baseando a formulação de suas estratégias em medidas operacionais. Ainda dentro deste aspecto, abordando o casamento entre as competências que o gestor deve possuir e aspectos estratégicos, o estudo realizado por Mello e Santos Silva (2013) enaltece a importância do gestor saber adotar estratégias que levem a organização a alcançar seus objetivos e a necessidade do mesmo ampliar sua visão relacionada ao planejamento para a aplicação desta aprendizagem na gestão da organização. No que diz respeito a gestão da academia e a adoção de estratégias, traçando um paralelo com a evolução do conceito de negócio das academias de ginástica, Corrêa e Ferreira (2009) ressaltam os seguintes aspectos:

A história, os fatos, as observações e os dados estatísticos apresentados até aqui mostram o crescimento do mercado e a evolução do negócio “academia”, em um curto espaço de tempo e em um contexto mundial, assim como a criação do hábito da prática regular de exercícios físicos, que, se não é novidade, somente agora está se popularizando e fazendo parte de uma consciência coletiva. Revelam também a preocupação dos empreendedores entrantes ou já estabelecidos no ramo com a gestão eficaz do negócio para que o ROI desejado (ou pelo menos adequado) seja obtido e o negócio continue atraente. Ganhar dinheiro e se consolidar como organização de referência no ambiente em que atua são objetivos que todo empresário almeja e são atingidos com serviços de qualidade prestados por pessoal técnico e administrativo competente, orientado e dirigido por profissionais responsáveis pela elaboração e gestão de planos e estratégias voltadas para esse fim. (CORRÊA e FERREIRA, 2009, p. 68-69)

Ao analisar os procedimentos administrativos, as técnicas utilizadas e meios para avaliar o posicionamento estratégico da empresa, de forma periódica, Roth (2007) apontou

que apenas 18,08% das empresas que foram objetos de estudo possuem tais requisitos suficientemente desenvolvido, enquanto Lima e Andrade (2003) visualizaram em seu estudo a adoção de estratégias voltadas a inovação e a diversificação de serviços oferecidos pelos estabelecimentos, englobando também planejamentos de marketing voltados a promoção dos conceitos estratégicos utilizados pelas organizações.

Segundo Lima e Andrade (2003) ao tratar da estratégia de gestão de uma academia de ginástica, os autores afirmam que é necessário um acompanhamento da evolução das práticas adotadas, dos aparelhos utilizados associados a elas e seus elementos complementares, tendo em vista não somente a questão da inovação, mas também o acompanhamento de tendências adotadas por seus concorrentes. Com relação a evolução do planejamento estratégico das academias pode ser percebido uma ênfase inicial na questão de vendas, posteriormente migrando para o foco em marketing e num terceiro momento para o relacionamento, visando um período mais longo de permanência do aluno na organização, com importância vital para o serviço prestado (VERRY, 1997).

Ainda no que diz respeito a questão inerente a gestão estratégica de academias, Lima e Andrade (2003) ressaltam que ao estudarem microempresas do setor, é visível que:

[...] suas práticas de gestão cotidiana e estratégica podem envolver aspectos com certo grau de complexidade. Constatase que recorrem à técnicas de marketing e precisam aprender a equacionar os desafios da gestão de recursos humanos, incluindo treinamento continuado de instrutores de ginástica e acompanhamento de tendências do mercado, para buscar melhorar a sua participação. (LIMA e ANDRADE, 2003, p. 919-920)

Ao abordar a questão da estratégia visando à fidelização dos clientes, a adoção de programas de treinamento curtos, bem como a premiação dos usuários pela manutenção de frequência são utilizados por algumas organizações (CORRÊA e FERREIRA, 2009), trabalhando também com a relação de estratégia em casamento com o relacionamento com os clientes, ao abordar gestores de academias de pequeno porte da cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Castro de Souza (2015) observou que um ponto comum na percepção dos entrevistados é a necessidade da adoção de estratégias que busquem um atendimento personalizado, com foco nas necessidades dos clientes, para que ocorra a manutenção de um maior número de alunos matriculados regularmente, Lima e Andrade (2003) ressaltam também que as estratégias das academias de ginástica são adotadas de acordo com sua localização, utilizando-se de uma segmentação de clientes mais específica ao se tratar de academias de bairro enquanto academias localizadas em áreas centrais tendem a apresentar um maior gradiente quanto ao tipo de público. Ao analisar o grupo de academias

estudadas, em perspectiva com o caráter de organizações que aprendem, Lima e Andrade (2003) observaram que:

[...] pode-se afirmar, em acordo com a classificação de estratégias deliberadas e emergentes formuladas por Mintzberg et al (2000), que os dirigentes das academias estudadas seriam levados, inicialmente, a praticarem estratégias empreendedoras, deliberadas, mas podendo emergir – em que prevaleceria a sua visão, sujeita a reformulações por eles próprios encaminhadas. Mas, também, diante do meio em que se inserem, praticariam estratégias qualificadas como ideológicas, mais deliberadas – nas quais os agentes da empresa partilhariam de sua visão. Ou ainda, poder-se-ia afirmar que, neste tipo de empresas, ocorreriam estratégias do tipo guarda-chuva, estratégias consideradas como deliberadamente emergentes – que poderiam ser originárias da visão dos dirigentes, mas também havendo possibilidade de emergência de estratégias, a partir de posições tomadas pelos agentes, de modo particular os instrutores de ginástica, que estão em contato estreito com a clientela e com as tendências desse mercado. (LIMA e ANDRADE, 2003, p. 930)

Ao observar uma análise relativa as práticas estratégicas, abordando academias de ginástica na Europa, realizada por Dabija, Abrudan e Postelnicu (2015) percebe-se que a importância de preços atrativos, atendimento personalizado, ofertas especiais segmentadas de acordo com o público do estabelecimento em sinergia com a qualidade dos serviços prestados em conjunto com um ambiente agradável e bem equipado, compõem um complexo conjunto de estratégias, com competências similares as apontadas pelos autores citados anteriormente ao analisar estabelecimentos do segmento presentes no Brasil. No Quadro 6 é apresentada uma proposta elaborada por Zanette (2003) para estratégias que podem ser adotadas por academias de ginástica de acordo com as metas traçadas para as organizações.

Quadro 6 - Metas e estratégias para academias de ginástica

Metas/Objetivos	Estratégias
1. Aumento de clientes	Estabelecer uma política de preços adequada à dinâmica da academias e flutuações da demanda;
	Investir constantemente em aparelhos para musculação, buscando adequação ao que cliente demanda;
	Agregar serviços facilitadores e de suporte;
	Orientação e encaminhamento individual do aluno ao matricular-se na academia.
2. Distribuição uniforme do fluxo de alunos	Ampliar o horário de funcionamento da academia;
	Criar uma política de preços diferenciada para os horários de menor fluxo.
3. Atender as necessidades dos clientes relacionada à diversidade de modalidades	Apresentar maior variedade de aulas;
	Desenvolver e aplicar constantemente pesquisas de satisfação.

4. Criar uma imagem positiva	Criar um posicionamento e divulgar uma imagem positiva da academia no ambiente interno e externo.
5. Fidelizar os clientes	Investir na qualidade dos professores e funcionários;
	Criar um plano de fidelidade relacionada à política de preços;
	Padronizar o atendimento e os serviços prestados;
	Conscientizar os alunos da importância de praticar atividades físicas todo o ano, sem interrupções.
6. Criar um ambiente agradável e de sociabilização	Proporcionar um ambiente agradável aos alunos.

Fonte: Adaptado de ZANETTE (2003).

É notório, ao buscar informações e estudos relacionados a estratégia aplicada a gestão de negócios no setor de academias de ginástica, que ainda são poucos os estudos empreendidos disponíveis que tratam tais informações, contudo pode-se vislumbrar uma preocupação crescente com este aspecto, bem como características comuns a diferentes estabelecimentos presentes em regiões distintas.

3.5 MACROECONOMIA

Outro ponto que necessita da explanação de suas definições teóricas para a melhor compreensão deste estudo é a Macroeconomia, tendo que em vista que o impacto que aspectos financeiros, sobretudo no que diz respeito aos períodos descritos como de “crise econômica”, afetam diretamente o comportamento dos consumidores, em especial na aquisição de pacotes de serviços como os oferecidos por academias de ginástica.

A economia é definida por Mankiw (2009, p. 5) como “o estudo de como a sociedade administra seus recursos escassos”, e adentrando em suas subdivisões, a macroeconomia “é o estudo da economia como um todo”, sendo que “o objetivo da macroeconomia é explicar as mudanças que afetam muitas famílias, empresas e mercados simultaneamente” (MANKIW, 2009, p. 196). Complementando essa linha, Bergo (2011) diz que a macroeconomia atua no estudo da determinação e do comportamento dos grandes agregados, tais como PIB, investimento global, consumo global, exportação, inflação e desemprego, tendo como principal objetivo o de delinear uma Política Econômica.

Partindo dos aspectos previamente mencionados, os economistas, segundo Mankiw (1998, p. 13), “se baseiam tanto na teoria quando na observação de fatos reais”, e no que diz respeito aos dados “geralmente se considera o PIB como a melhor medida do desempenho de uma economia” (MANKIW, 1998, p. 13), o autor ressalta que “em termos mais precisos o PIB é igual à: renda total de todas as pessoas na economia e despesa total da economia na produção de bens e serviços”, e explica que “desse ponto de vista, tanto

da renda quanto da despesa, fica claro por que o PIB é uma medida de desempenho econômico” (MANKIWI, 1998, p.13). Além do Produto Interno Bruto, Mankiw (1998, p.13) trata de outros indicadores essenciais da análise macroeconômica, sendo eles “o índice de preços ao consumidor” que “mede o nível dos preços” e “a taxa de desemprego” que “informa sobre a parcela dos trabalhadores que se encontra desempregada” (MANKIWI, 1998, p.13).

O índice de preços ao consumidor é exemplificado por Mankiw (1998, p.24) através da afirmação de que “o custo de quase tudo subiu. Esse aumento do nível geral dos preços é chamado de inflação, uma das preocupações básicas dos economistas e formuladores da política econômica”. Para estabelecer tal indicador “a medida mais usual do nível de preços é o índice de preços ao consumidor (IPC)” (MANKIWI, 1998, p.24), onde “o IPC transforma os preços de muitos bens e serviços em um índice que mede o nível geral dos preços”. No que diz respeito a taxa de desemprego, Mankiw (1998, p. 27) enfatiza a importância deste aspecto ao citar que “os trabalhadores constituem o principal recurso, a manutenção do nível de emprego é uma das grandes preocupações das autoridades econômicas”. A taxa de desemprego é formada pela “percentagem da força de trabalho que não está empregada”, esta que por sua vez “é constituída pela soma dos empregados e desempregados” (MANKIWI, 1998, p. 27).

De acordo com Mankiw (1998, p. 13) “essas estatísticas fornecem os dados que os economistas usam no estudo da macroeconomia e, além disso, ajudam as autoridades a acompanhar os acontecimentos e formular políticas adequadas”. Para o cálculo da inflação no Brasil, de acordo com Assaf Neto (2012, p. 31):

São divulgados e utilizados pelo mercado os seguintes índices de preços: IGP-M/FGV (Índice Geral de Preços do Mercado), IGP-Di/FGV (Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna), IPC-Fipe/USP (Índice de Preços ao Consumidor), IPA/FGV (Índice de Preços por Atacado), INPC/Fundação IBGE (Índice Nacional de Preços ao Consumidor). (ASSAF NETO, 2012, p. 31)

Além destes itens Assaf Neto (2012, p. 32) cita ainda o “IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Ampliado”, que mede, assim como o INPC, “a variação de preços de um conjunto de produtos e serviços consumidos pelas famílias” apontando “o IPCA, dentre todos os índices citados anteriormente, como “o mais relevante do ponto de vista de política econômica, sendo o índice de preços selecionado pelo Conselho Monetário Nacional como referência para o sistema de metas de inflação” (ASSAF NETO, 2012, p. 32).

3.5.1 Recessão econômica no Brasil

Conforme relatado dentro dos principais conceitos citados da macroeconomia, a recessão econômica tange o cerne fundamental desta abordagem, tendo em vista a análise da situação enfrentada pelos gestores que atuam no Brasil atualmente. De acordo com Nogueira (2011) a “recessão econômica” é classificada pela grande maioria dos especialistas como a redução do Produto Interno Bruto (PIB) de um país por, ao menos, dois trimestres consecutivos, contudo o mesmo autor cita que existem definições alternativas para este cenário, dentre eles existe a definição de que a recessão econômica ocorre quando determinada economia atinge o topo de um ciclo e posteriormente seu fundo, iniciando uma nova recuperação (NOGUEIRA, 2011).

Segundo Gonçalves da Silva (2008) a recessão é caracterizada por tratar-se de um período em que ocorre um declínio na taxa de crescimento econômico de uma região ou país, resultando na diminuição da produção e do trabalho bem como dos benefícios das empresas e dos salários e, sendo que, para Nogueira (2011) independentemente de qual a definição utilizada e das limitações em sua mensuração, um período de recessão econômica sempre é carregado de fatores negativos, tais como a redução do lucro das empresas, desemprego e diminuição do poder aquisitivo das famílias.

Em conjunto com a recessão econômica, anda a inflação, definida por Rossi (2013) como o aumento no nível de preços (a média do crescimento dos preços de um conjunto de bens e serviços em um determinado período). Na mesma linha Schwartzman (2013) complementa que a inflação consiste no aumento geral e persistente dos preços, sendo imprescindível que essas duas características estejam presentes, pois quando ocorre o aumento de apenas alguns preços, enquanto os demais permanecem no mesmo nível, não é possível caracterizar um processo inflacionário, mesmo que o índice de preços mostre valores positivos.

Perante tais conceitos, diversas informações, como as disponibilizadas por Ferreira (2014), onde ressalta que o PIB do Brasil, de acordo com os dados disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), sofreu uma variação negativa de 0,6% no segundo trimestre de 2014, quando comparado aos três meses anteriores, ficam evidentes as dificuldades econômicas que o país enfrentou no período. De acordo com Ferreira (2014), nesta publicação do IBGE também foi corrigido o resultado do primeiro trimestre de 2014, evidenciando um recuo de 0,2%, quando comparado com o último trimestre de 2013, constatando-se assim a recessão técnica da atividade econômica brasileira, (mesmo que essa definição não seja unânime entre os órgãos e institutos

responsáveis pelo levantamento) tendo em vista o resultado negativo do PIB por dois trimestres consecutivos.

Ainda no que diz respeito às informações que enfatizam o momento de recessão da economia do país, Caoli e Cury (2015) afirma que “o Produto Interno Bruto (PIB) recuou 1,9% no segundo trimestre de 2015 ao trimestre anterior, configurando desta forma a entrada do país na chamada "recessão técnica", ocorrida quando a economia registra dois trimestres seguidos de queda, sendo que os dados divulgados pelo IBGE mostraram que a retração de 1,9% é a maior da economia nacional desde os três primeiros meses de 2009, quando também foi registrado o mesmo recuo (CAOLI; CURY, 2015). No que diz respeito ao PIB do Brasil, Alvarenga e Cruz (2015), informam que “o governo revisou nesta quarta-feira (22) a sua previsão para o PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil em 2015 para uma retração de 1,49%. Já a estimativa para o índice de inflação oficial (IPCA) passou de 8,26% para 9,0%”.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa em questão apresenta enquadramento descritivo, pautado na utilização deste método para descrever as características de determinadas populações ou fenômenos, de natureza básica, sendo este um estudo multicase, uma vez que abrange um universo superior a três diferentes organizações, enquadrada com a junção do modelo qualitativo, tendo em vista a coleta e descrição de opiniões, informações e um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e compreender os múltiplos significados presentes em um sistema de alta complexidade, tal qual o abordado neste estudo. Em conjunto encontra-se o caráter prescritivo, uma vez que o objetivo por parte do pesquisador é formular uma nova proposta que possa servir de base na adoção de estratégias que visem uma maior lucratividade por parte das academias de ginástica. (Neves, 1996; Gil, 2002; Rodrigues, 2007).

Vale ainda ressaltar que, pesquisas qualitativas, quando aplicadas a estudos de caso, tendem a depender da utilização em conjunto de estudos quantitativos, visando a geração de parâmetros de referência que ajudem, desta forma, a justificar as abordagens escolhidas. Estima-se ainda o casamento entre os métodos citados e a abordagem contextualista, que visa compreender o impacto de fatores internos e externos na formulação de estratégias organizacionais que podem ser adotadas pelas organizações que fazem parte do estudo (Günther, 2006).

4.1 CONTEXTO DA PESQUISA

Para a realização da pesquisa foram escolhidas cinco academias de ginástica, de diferentes portes, vislumbrando dessa maneira a possibilidade de analisar realidades que apresentam singularidades importantes para a formulação da pesquisa, sendo duas delas localizadas na cidade de Florianópolis e três na cidade de Brusque, ambas no estado de Santa Catarina. Todos os estabelecimentos abordados dispõem de localizações em áreas com grande tráfego de pessoas e próximas de empresas, comércios e instituições de ensino, cada uma com suas particularidades no que diz respeito ao perfil de seus usuários e gestores, conforme será observado posteriormente.

As razões para a escolha destas empresas dizem respeito, primeiramente, ao acesso e as diferentes percepções sociais, culturais e climáticas das regiões estudadas, fatores considerados importantes para a análise de sazonalidade da frequência dos clientes dos estabelecimentos deste ramo, e que através do estudo comparado, podem demonstrar diferentes pontos de convergência e/ou divergência de comportamento dos mesmos. Tais

características podem fornecer informações relevantes para a formulação de estratégias que visem reduzir o impacto da sazonalidade na lucratividade das academias de ginástica, uma vez que, *a priori*, tendo como base estudo realizado por Cárdenas, Amboni e Dias (2014), foi observado que os fatores culturais e climáticos, bem como as atividades sociais, os períodos de férias, fortemente ligado a atividades turísticas, e o calendário esportivo e social, influenciam diretamente no comportamento dos clientes quanto à frequência das academias.

Partindo desta premissa, as diferenças entre as duas cidades onde estão localizadas as organizações que são objeto de estudo, no que diz respeito ao enfoque turístico e a migração de um elevado número de indivíduos no período de festas que Florianópolis recebe em contrapartida a Brusque, no qual é observado o fluxo contrário de boa parte da população, deixando a cidade durante os recessos escolares e empresariais rumo a destinos no litoral, torna-se possível que se vislumbre como ambientes tão distintos influenciam em relação ao comportamento dos clientes e, de que forma, os gestores visualizam os fatores sazonais sobre os usuários que frequentam estes estabelecimentos, bem como de que maneira os dados acerca do tema são obtidos e apresentados por parte dos sistemas de informação utilizados na gestão das academias de ginástica, permitindo que os responsáveis pela administração destas organizações possam utilizar-se dessas informações para obterem melhores resultados em seus empreendimentos.

A distinção entre litoral e vale, acompanhado de climas e períodos de chuvas diferentes também proporcionam uma ampla gama de informações, criando-se um escopo mais abrangente para a utilização do estudo. Outro fator de importante relevância para a escolha das duas cidades para a pesquisa foi o papel econômico que ambas exercem dentro do cenário estadual, sendo que Florianópolis é responsável pelo terceiro maior PIB (Produto Interno Bruto) do estado, enquanto Brusque ocupa a décima posição no ranking do PIB estadual, de acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), referente ao ano de 2010.

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa é finita e seu universo abrange duas academias de ginástica localizadas na cidade de Florianópolis e outras três na cidade Brusque. Para apresentação ao longo da pesquisa, visando a preservação da identidade das instituições estudadas, será utilizada a nomenclatura “FP1” e “FP2” para as organizações localizadas nas cidades de Florianópolis e “BQ1”, “BQ2” e “BQ3” para as academias localizadas na cidade de Brusque.

Conforme previamente apresentado, serão analisadas as séries históricas referentes ao número de alunos matriculados mensalmente nos estabelecimentos, bem como o perfil dos gestores, no que diz respeito a suas formações, experiências e percepção sobre os temas abordados, além da análise das diferentes formas com que os dados são obtidos, apresentados e analisados por esta organização e da triangulação de informações advindas da fundamentação teórica, relacionadas as questões referente a sazonalidade em academias de ginástica.

A amostra diz respeito aos clientes destes estabelecimentos, numa série histórica que compreende diferentes períodos, entre os anos de 2008 e 2017, de acordo com a disponibilidade apresentada por cada um dos estabelecimentos pesquisados.

4.3 ANÁLISE DE DADOS

Um importante fator para a compreensão do fenômeno da sazonalidade e suas implicações para as academias de ginástica diz respeito a análise dos dados obtidos, tanto com relação as informações de cunho qualitativo, quanto especialmente, das informações de caráter quantitativo, advindos principalmente das séries temporais que caracterizam as informações acerca do tema. Para um maior entendimento sobre a análise de dados faz-se necessário o resgate dos referenciais teóricos que abordam diferentes aspectos e definições inerentes a este assunto, o qual a importância nos estudos voltados à Administração são apresentados por Teixeira (2003) da seguinte forma:

Os estudos da Administração e a teoria organizacional têm-se caracterizado, fundamentalmente, a partir de instrumentais analíticos calcados nos modelos mecânico e orgânico de organização, próprios do enfoque quantitativo, o qual não permite ao pesquisador interpretar a realidade sob novas dimensões, cujos elementos são de natureza essencialmente qualitativa e pouco passível de mensuração. Diante deste quadro, abordar a análise de dados enquanto etapa do processo de investigação científica no campo das organizações configura-se como relevante, uma vez que a tentativa de identificar especificidades pode significar melhores condições para o desenvolvimento de novos estudos, com base num melhor e maior entendimento conceitual do processo, alinhado aos respectivos paradigmas. (TEIXEIRA, 2003, p. 178)

Diante do acesso a um volume de dados cada vez maior, especialmente em virtude da evolução das tecnologias de informação e do amplo acesso que a internet proporciona, a análise de dados ocupa um papel primordial como ferramenta de auxílio na tomada de decisões do homem de negócios (FREITAS e MOSCAROLA, 2002) e dentro disso Ramos, Ramos e Busnello (2005) citam duas abordagens principais quanto ao problema apresentado, sendo elas a quantitativa, onde as informações são caracterizadas em números, mensuradas, classificadas e se faz o uso de ferramentas estatísticas para análise,

e qualitativa, a qual não pode ser traduzida em números e onde a análise parte da percepção do pesquisador a traçar a relação entre realidade e o objeto de estudo, na mesma linha Medri (2011) enfatiza que variáveis qualitativas são aquelas que por natureza apresentam dados não numéricos e que, mesmo possuindo um baixo nível de mensuração do ponto de vista estatístico, apresentam um valioso espectro de informações, sobretudo de acordo com as perspectivas das ciências sociais.

Ainda para Medri (2011) as variáveis quantitativas podem ser descritas como variáveis que possuem nível de mensuração intervalar ou de razão, assumindo valores numa escala métrica definida por uma unidade e uma origem, o autor apresenta ainda uma definição das diferentes classificações das variáveis qualitativas e quantitativas utilizadas para a análise estatística de dados.

Quadro 7 - Classificação das variáveis qualitativas e quantitativas

Variáveis	Tipos	Descrição	Exemplos
Qualitativas ou Categóricas	Nominal	Não existe nenhuma ordenação.	Cor dos olhos, sexo, estado Qualitativas civil, tipo sanguíneo.
	Ordinal	Existe uma ordenação I, II, III	Nível de escolaridade, estágio da doença, colocação de concurso.
Quantitativas	Discretas	Valor pertence a um conjunto enumerável	Número de filhos por casal, quantidade de leitões.
	Contínuas	Quando o valor pertence a um intervalo real	Medidas de altura e peso, taxa de glicose, nível de colesterol.

Fonte: Adaptado de MEDRI (2011).

Ante estas questões e a importância da análise de dados Freitas e Moscarola (2002) afirma que:

A informação serve à tomada de decisão, logo a necessidade de decidir com maior precisão, por conseguinte, é obviamente justificada pela necessidade que temos em agir, dentro das organizações e no campo da pesquisa. Com informações consistentes, chega-se não só às decisões mais acertadas, mas também a uma 'venda' mais eficaz dessas decisões perante o nosso 'público-alvo' (FREITAS, BALLAZ e TRAHAND, 1993; FREITAS, BRONGER e CALDIERARO, 1994 e 1995). Muitas vezes precisa-se, no dia-a-dia, justificar de maneira mais formal decisões que se norteiam principalmente pelo bom senso, isto melhor convencendo àqueles que preferem dados analisados e apresentados com maior estruturação. Frente a esta conjuntura, e ao volume de informações que precisamos 'esculpir', estruturar o desestruturado e desestruturar o que parece tão preciso é um exercício que se impõe, pois é preciso cada vez mais saber 'ler' nos dados o que o mercado, os clientes, os concorrentes e outros atores importantes do ambiente interno e externo estão realmente dizendo, ainda que o digam de forma mais indireta. (FREITAS e MOSCAROLA, 2002, p. 4)

No que diz respeito a abordagem qualitativa de dados Afonso de André (1983) afirma que uma das principais vantagens em sua utilização é a possibilidade de compreender o caráter complexo e multidimensional do problema estudado, na mesma linha Campos (2004) enfatiza que, ao utilizar-se da abordagem qualitativa, é essencial a escolha de métodos e técnicas que proporcionem ao pesquisador um olhar multifacetado sobre os dados coletados, tendo em vista os diferentes significados que podem ser atribuídos a estas informações, e no que diz respeito as técnicas que podem ser utilizadas para realizar tais processos a análise de conteúdo se destaca como uma das mais utilizadas por pesquisadores, em especial no campo da administração, ganhando cada vez mais legitimidade ao longo dos anos (AFONSO DE ANDRÉ, 1983; CAMPOS, 2004; MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011). Com relação a definição da análise de conteúdo no que tange a escolha do procedimento como análise de dados, Mozzato e Grzybovski afirmam que:

A descodificação de um documento pode utilizar-se de diferentes procedimentos para alcançar o significado profundo das comunicações nele cifradas. A escolha do procedimento mais adequado depende do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica e social do analisador (Chizzotti, 2006, p. 98). Nesse sentido, quando a análise de conteúdo é escolhida como procedimento de análise mais adequado, como em qualquer técnica de análise de dados, os dados em si constituem apenas dados brutos, que só terão sentido ao serem trabalhados de acordo com uma técnica de análise apropriada. Para Flick (2009), a análise de conteúdo, além de realizar a interpretação após a coleta dos dados, desenvolve-se por meio de técnicas mais ou menos refinadas. Dessa forma, a análise de conteúdo se vem mostrando como uma das técnicas de análise de dados mais utilizada no campo da administração no Brasil, especialmente nas pesquisas qualitativas (Dellagnelo & Silva, 2005). (MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011, p. 733)

Segundo Afonso de André (1983) a análise de conteúdo propõem a redução de um grande número de informações coletadas num conjunto de categorias de conteúdo, fragmentando e classificando os dados para efetuar a análise dos mesmos, sendo que Mozzato e Grzybovsky (2011, p. 734) definem que “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados”. Mais recentemente, Silva e Fossá (2015) definiram a análise de conteúdo da seguinte forma:

A análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Na análise do material, busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos. O caminho percorrido pela análise de conteúdo, ao longo dos anos, perpassa diversas fontes de dados, como: notícias de jornais, discursos políticos, cartas, anúncios publicitários, relatórios oficiais, entrevistas, vídeos, filmes, fotografias, revistas, relatos autobiográficos, entre outros. (SILVA e FOSSÁ, 2015, p. 2)

Outra importante ferramenta para a análise de dados qualitativos é a utilização de softwares, em especial os CAQDAS – Computer Aided Qualitative Data Analysis Software, os quais vêm sendo desenvolvidos desde a década de 1980, sendo tema de diversos debates entre pesquisadores que abordam a questão na informática aplicada a análise de dados, uma vez tais ferramentas são geralmente voltados para a pesquisa de textos, gerenciamento de dados, construção de teorias baseadas em atividade de codificação e recuperação e construção de mapas conceituais (LAGE e GODOY, 2008).

Fica evidente a importância da análise de dados qualitativos no auxílio da formulação de estratégias para os gestores de academias de ginástica, e a análise de conteúdo é aqui citada para exemplificar uma das formas mais recorrentes dentro da pesquisa aplicada. Contudo, tendo em vista a natureza das informações trabalhadas nos diferentes casos presentes neste estudo, é necessário dar um enfoque especial a análise de dados quantitativa, uma vez que, conforme citado anteriormente, a observação da sazonalidade de clientes nos estabelecimentos estudados ocorre especialmente pelos dados obtidos através de séries temporais (históricas).

4.3.1 Análise de séries temporais

Ao estabelecer uma definição para o conceito de série temporal Latorre e Cardoso (2001) afirmam que esta, também conhecida como série histórica, trata-se de uma sequência de dados obtidos dentro de um período específico de tempo e em intervalos regulares, sendo que ao realizar sua análise tem-se como objetivo inicial modelar o fenômeno que está sendo estudado, para posteriormente, descrever o comportamento visualizado na série, realizar estimativas e por fim, avaliar os fatores que tiveram influência no comportamento da série, para que seja possível estabelecer relações de causa e efeito entre duas ou mais séries, corroborando com esta definição Gutierrez (2003, p. 38) afirma que “uma série temporal é um conjunto de observações ordenadas no tempo, não necessariamente igualmente espaçadas, que apresentam dependência serial, isto é, dependência entre instantes de tempo”, mesma linha seguida por Espanhol e Lopes (2010, p. 1) ao afirmarem que “uma série temporal é qualquer conjunto de observações de dados numéricos sequencialmente ordenados no tempo”.

Na análise de séries temporais parte-se da suposição básica de que existe um sistema causal, mais ou menos constante, que possui relação com o tempo, o qual exerceu influência no passado e poderá influenciar novamente no futuro, sendo que o objetivo na análise de séries temporais é identificar padrões não aleatórios na série, podendo utilizar a observação destes comportamentos do passado para a previsão do futuro, auxiliando na

tomada de decisão (REIS, 2017), para Espanhol e Lopes (2010, p.1) a análise das séries temporais pode ser definida da seguinte forma:

Alguns dos principais objetivos da análise de séries temporais são identificar e isolar os fatores de influência da série, estabelecer se os dados apresentam algum padrão não-aleatório, indagar o mecanismo gerador da série temporal, fazer previsões de valores futuros da série, localizar os padrões não-aleatórios ou averiguar a ausência desses padrões, descrever apenas o comportamento da série, pesquisar intermitências relevantes nos dados. Nesses casos, os padrões não-aleatórios são considerados como um indício de que determinado sistema ou processo está fora de controle. (ESPANHOL e LOPES, 2010, p.1)

Ao abordar a questão da sazonalidade na análise de séries temporais, Latorre e Cardoso (2001) afirmam que através do estudo de séries históricas é possível verificar a presença e ritmo deste fenômeno, sendo que de acordo com Reis (2017) alguns dos principais exemplos que podem ser utilizados para demonstrar as séries temporais são os números referentes às vendas mensais de uma empresa, os valores de fechamentos diários do IBOVESPA, gráficos para controle produtivo e os valores mensais do IPC-A (Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo).

No que tange ainda os objetivos da análise de séries temporais, Morettin e Tolo (1981) ressaltam a possibilidade de fazer previsões futuras com base nos dados estudados e a descrição do comportamento da série, verificando a existência de tendências, realizando a construções dos gráficos, verificação de ciclos e variações sazonais e a procura por periodicidades relevantes, como aspectos principais do que se espera ao realizar a análise de séries históricas, pontos estes que, dentro dos aspectos inerentes a análise de dados, englobam os pontos cruciais para a realização do presente estudo.

4.3.2 Modelo de análise

O modelo de análise utilizado na pesquisa visou apresentar os fatores de maior impacto referente a sazonalidade no comportamento de clientes de academias de ginásticas, de acordo com a literatura pesquisada e estudos já realizados acerca do tema, realizando o casamento dessas informações com os motivos evidenciados pelos gestores de cada uma das academias, formando dessa maneira um quadro com os principais pontos verificados.

As dimensões pesquisadas em cinco diferentes estabelecimentos, através de informações coletadas junto aos gestores por meio de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, baseadas nos fundamentos teóricos apresentados, englobam três diferentes divisões aplicadas a todas as organizações que formam a população pesquisada:

perfil da academia, perfil do gestor e número de alunos matriculados na academia. Em conjunto, de acordo com o acesso disponibilizado pelos gestores e informações disponíveis no estabelecimento, foi incluída uma quarta divisão para formação do presente modelo de análise: frequência dos alunos na academia.

Quadro 8 - Perfil da academia, gestor e alunos matriculados

Perfil da Academia	Localização Tempo em atividade Número de colaboradores Área total da academia Modalidades oferecidas
Perfil do gestor(es)	Sexo Formação Tempo na organização Atividades Exercidas Capacitação voltada a gestão
Número de alunos matriculados na academia	Número total de alunos matriculados Número de alunos matriculados por modalidade Variação mensal/anual no número de alunos

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Ressalta-se que os dados referentes ao número de alunos matriculados e a frequência dos alunos em acessos as academias tem sua apresentação baseada nos padrões de informações coletados e compilados pelas organizações pesquisadas, as quais ao trabalharem com diferentes sistemas e metodologias de gestão, foram disponibilizados em diferentes formas e variação temporal.

Quadro 9 - Frequência de alunos matriculados – Modelo de análise

Frequência de alunos matriculados na academia	Percentual de acessos semanas/mensais de alunos matriculados na academia
	Variação mensal/anual no percentual de frequência dos alunos matriculados na academia

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

Baseado nos referenciais teóricos utilizados, em vista dos objetivos propostos para a pesquisa, foram também estabelecidas diferentes divisões de análise com relação a percepção dos gestores das academias que formam o estudo sobre o fenômeno da sazonalidade de clientes nestes estabelecimentos, bem como da utilização de sistemas e ferramentas de análise de dados que possibilitem o armazenamento de dados sobre os usuários e a geração de relatórios que possam ser utilizados como ferramenta de apoio na formulação de estratégias para a organização.

Quadro 10 - Percepção dos gestores e sistemas utilizados

Percepção dos gestores em relação a sazonalidade	Impacto da sazonalidade no estabelecimento de acordo com a percepção do gestor
	De qual forma são coletadas e tratadas as informações relacionadas a sazonalidade
	Relação frequência X renovação de planos
	Feedback dos clientes com relação a sazonalidade frequência
	Utilização de informações relacionadas a sazonalidade e frequência na formulação de estratégias
Sistemas para coleta e armazenagem de dados referente aos clientes	Sistemas utilizados
	Informações coletadas
	Relatórios gerados
	Apresentação das informações
	Periodicidade na análise de informações obtidas
	Utilização das informações

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2017).

O casamento entre as diferentes divisões apresentadas compõem o modelo de análise norteador da pesquisa aqui apresentada. O propósito vislumbrado ao adotar os pontos citados foi, partindo das premissas apontadas pelos autores que serviram de base na formulação da revisão do quadro teórico, elaborar um modelo que permita a visualização de diferentes dimensões que fazem parte do conjunto de fatores que influenciam na relação entre a sazonalidade de alunos e as estratégias adotadas em academias de ginástica, possibilitando uma visão que possa oferecer a elaboração de um prognóstico mais assertivo como resultado deste estudo.

4.4 TÉCNICAS DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

O estudo aqui empreendido caracteriza-se fundamentalmente como uma análise descritiva e interpretativa, tendo como ponto de partida, a pesquisa bibliográfica, que de acordo com Oliveira (2007 apud ALMEIDA; GUINDANI; SÁ-SILVA, 2009, p.5) “é uma modalidade de estudo e análise de documentos de domínio científico tais como livros, periódicos, enciclopédias, ensaios críticos, dicionários e artigos científicos”, sendo uma das principais técnicas de coleta de dados utilizada na elaboração da pesquisa, fundamental para a revisão de informações destacadas por diferentes autores relacionados as questões referentes a sazonalidade, especialmente aplicada a organizações e serviços, a gestão de academias de ginástica e suas particularidades históricas e evolutivas e aos diferentes pontos inerentes a estratégia e gestão, as quais fundamentam as análises apresentadas.

A grande maioria dos estudos e análises é precedido por uma pesquisa exploratória (MALHORTA, 2005) e para tanto se faz necessário o uso de diferentes ferramentas que viabilizem ao pesquisador a apuração de informações com o maior grau de profundidade possível. Dentre as técnicas de coleta de dados utilizadas, destaca-se a pesquisa documental, que de acordo com Almeida, Guindani e Sá-Silva (2009, p.6) caracteriza-se por recorrer a dados primários, que ainda não receberam tratamento analítico por parte de especialistas, objetivando dessa forma a coleta de dados em diferentes fontes, que permita colher informações relevantes sobre o a situação pesquisada. Tal técnica foi aplicada junto a análise de documentos e relatórios fornecidos pelos diferentes estabelecimentos que caracterizam a população pesquisada, através dos quais foi possível identificar os números totais de alunos matriculados mensalmente em cada uma das organizações, bem como verificar diferentes informações relativas a localização, espaço físico, tempo de existência e demais dados demográficos que ajudaram a compor o perfil das academias pesquisadas.

A utilização de entrevistas como forma de auxílio na investigação, a fim de compreender com maior profundidade o contexto pesquisado e o papel dos atores presentes neste cenário, tendo em vista a definição de Duarte (2004, p. 215) ao ressaltar que “entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados”, pôde complementar os dados fornecidos pelos gestores, auxiliando no cruzamento entre as informações coletadas e permitindo uma verificação *in loco* das práticas adotadas na administração, em especial nos tópicos relacionados à sazonalidade, das academias pesquisadas.

No que diz respeito as técnicas de tratamento de dados foi utilizada uma abordagem visando a articulação entre as dimensões qualitativas, que de acordo com Neves (1996, p.1) “compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados”, e quantitativas, que segundo Richardson (2008 apud DALFOVO; LANA; SILVEIRA, p. 7) “caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas”.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados obtidos durante a pesquisa, utilizando-se das diferentes técnicas previamente mencionadas, serão apresentados, num primeiro momento, subdivididos de acordo com cada um dos estabelecimentos pesquisados para que, posteriormente, seja apresentada a análise dos mesmos em conjunto com a triangulação das informações coletadas com o referencial teórico pesquisado, conforme o modelo de análise concebido para tanto. Primeiramente serão apresentados os perfis das organizações, contendo dados referentes a sua localização, histórico e demais características que possam contribuir para as análises subsequentes e, sobretudo, para a formulação das propostas de ações para os estabelecimentos.

5.1 ESTUDO DE CASO - ACADEMIA “BQ1”

Localizada na região central da cidade de Brusque, a academia “BQ1” pertence a uma área próxima a diversos estabelecimentos comerciais e instituições de ensino, situando-se em uma via de grande fluxo de veículos e pessoas, através da qual é possível realizar o acesso do centro a outros bairros da cidade. A academia em questão faz parte de um complexo que abriga espaços para prática de diferentes esportes, atendimento odontológico, lazer, educação e alimentação, possuindo, além da academia, uma quadra poliesportiva, um campo de grama sintética, consultório odontológico, restaurante/lanchonete, escola para os anos fundamentais do ensino básico, quadra para vôlei de praia e diferentes espaços para higiene (banheiros e vestiários) e espaços administrativos. O espaço físico da academia conta com uma área de aproximadamente 400 metros quadrados divididos em dois pisos, separados em ambientes para o treino de musculação em conjunto com treinamento funcional e ginástica (a qual engloba diferentes aulas ligadas a atividades fundamentalmente aeróbicas), além de possuir um amplo estacionamento para os clientes. O estabelecimento encontra-se nesta mesma localização a um período superior a quinze anos, e faz-se necessário ressaltar que a área em questão, por ser próxima ao Rio Itajaí Mirim, é afetada pelas cheias que eventualmente ocorrem nas cidades do Vale do Itajaí, em especial nos meses de julho a novembro.

No que diz respeito à equipe responsável pela academia de ginástica, atualmente a mesma conta com seis profissionais, todos com graduação completa em educação física, ressaltando que, em busca de diferenciação nos serviços prestados, o estabelecimento opta por não ter estagiários como parte dos colaboradores que atuam diretamente na elaboração e aplicação dos treinos e atividades oferecidas, tendo em vista o conceito dos

gestores da organização de que profissionais já graduados e com maior experiência no exercício de suas funções podem proporcionar resultados melhores aos usuários da academia.

O atendimento administrativo, de matrícula e recepção é realizado na secretaria central, a qual é responsável também pelos outros setores do complexo em questão, tais como matrículas escolares, reservas de quadras e campos, matrículas de escolinhas de iniciação esportiva, atividades culturais, agendamento de atendimentos odontológicos e demais serviços inerentes a rotinas financeiras e administrativas. É necessário destacar que, embora o complexo como um todo possua um administrador geral da unidade, a academia e atividades de ginástica possuem um gestor específico, o qual terá seu perfil e atividades destacadas a diante.

Ainda no que diz respeito ao caráter administrativo do estabelecimento, o qual será relevante para uma melhor compreensão do perfil dos usuários que frequentam a academia, destaca-se o fato da organização estar ligada as empresas do comércio local, possuindo três diferentes categorias de enquadramento dos clientes da organização: comerciário (empresário ou funcionário de empresa do comércio, enquadradas na Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), dependente (conjuge, companheiro, viúvo(a), filhos ou enteados até 21 anos ou estudantes até 24 anos, menores sob guarda, órfãos do beneficiário até 21 anos ou estudantes até 24 anos e pais, padrasto/madrasta do titular) e comunidade (demais membros da comunidade local que não estejam vinculadas a empresas do comércio especificadas anteriormente).

Dentro desse enquadramento das categorias de clientes a academia estabelece diferentes valores para mensalidade (menores valores para comerciário e dependentes e maior valor para comunidade), possuindo ainda diferentes pacotes de acordo com os horários e modalidades de exercício utilizados na academia.

5.1.1 Perfil do gestor da Academia “BQ1”

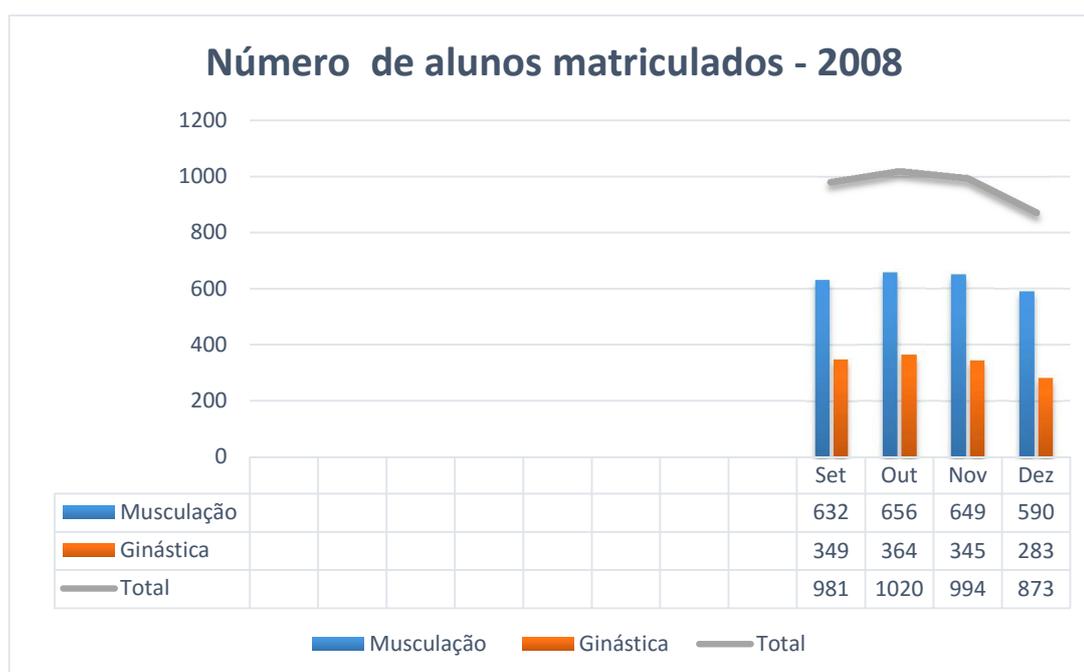
O gestor responsável pela academia “BQ1” possui graduação em Educação Física, com especialização em Marketing Esportivo, estando a aproximadamente 15 anos na instituição, exercendo atividades referentes à gestão da academia, realização de eventos voltadas à prática esportiva e ministra aulas de algumas modalidades oferecidas. De acordo com o mesmo a organização trabalha com metas anuais de receita e número de alunos, iniciando nos meses de junho e julho do ano corrente a formulação dos objetivos e planejamento para o ano seguinte.

5.1.2 Alunos matriculados mensalmente – Academia “BQ1”

Os resultados obtidos durante a pesquisa, utilizando-se das diferentes técnicas previamente mencionadas, serão apresentados nesta seção, utilizando-se da combinação de gráficos e informações tabuladas, contendo o número de alunos matriculados mensalmente na academia abordada, dentro do período já mencionado. É necessário ressaltar que, devido ao objetivo da pesquisa, os dados correspondem exclusivamente ao número de clientes matriculados e ativos, não levando em consideração o perfil sócio demográfico dos usuários ou a frequência com a qual os mesmos comparecem as atividades, possibilitando desta forma a melhor identificação de variações sazonais e comparação com outros estudos já empreendidos por diferentes autores.

Os dados apresentados nas figuras abaixo compreendem toda a série histórica coletada nesta pesquisa, onde é possível observar os números totais de alunos matriculados, a divisão de clientes por modalidades e as variações mensais. Pode-se observar um padrão de uma leve diminuição no número de alunos nos meses de novembro e dezembro, quando comparado aos meses anteriores e, posteriormente, o mês de janeiro com uma quantidade bastante inferior de alunos matriculados, seguidos por um aumento substancial nos meses seguintes, até um período de menor oscilação entre os meses de abril e outubro.

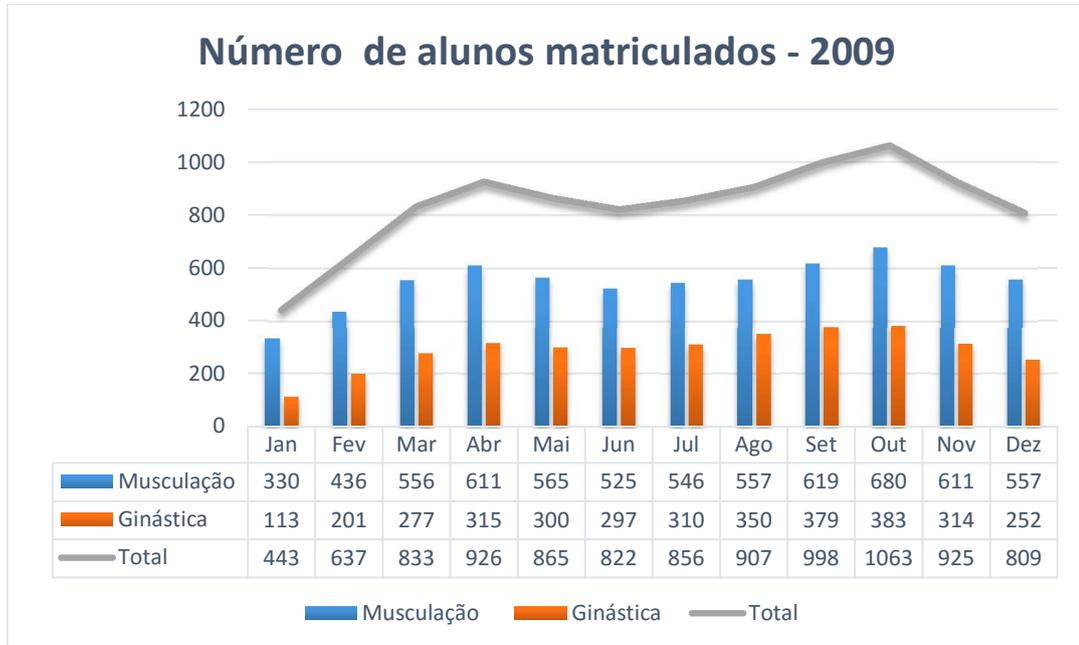
Gráfico 2 - Alunos matriculados academia BQ1 - 2008



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Nota-se a predominância de praticantes de musculação quando comparada as outras modalidades oferecidas pelo estabelecimento, entretanto percebe-se que o comportamento no que diz respeito às oscilações no número de alunos matriculados são bastantes similares.

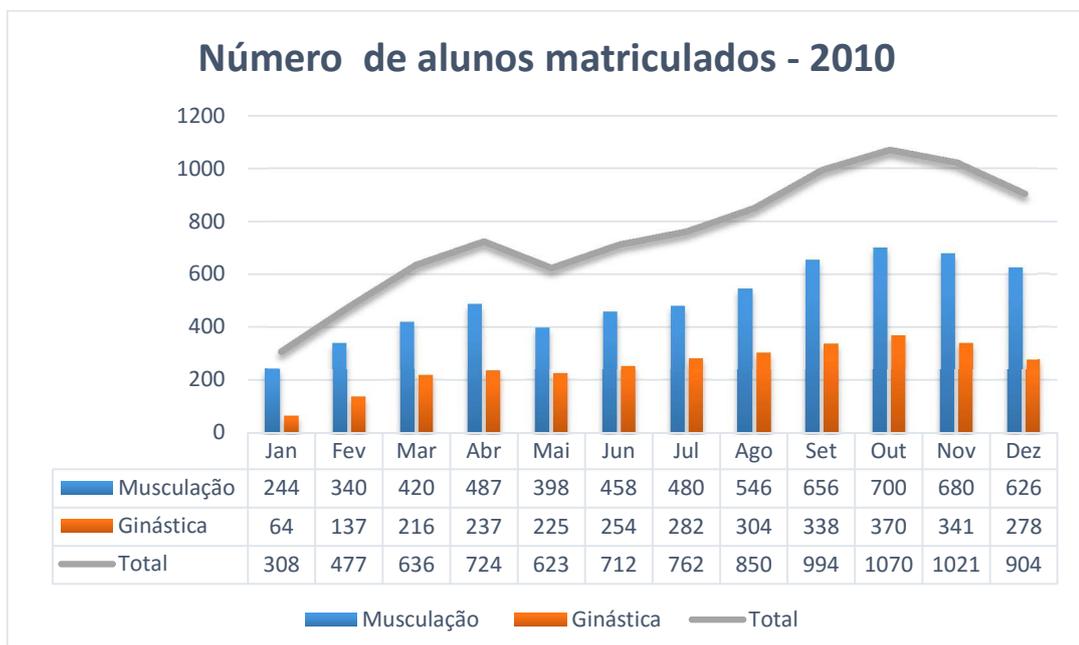
Gráfico 3 - Alunos matriculados academia BQ1 - 2009



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Destacam-se os comportamentos nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro, os quais apresentam os menores índices de clientes para todas as atividades oferecidas.

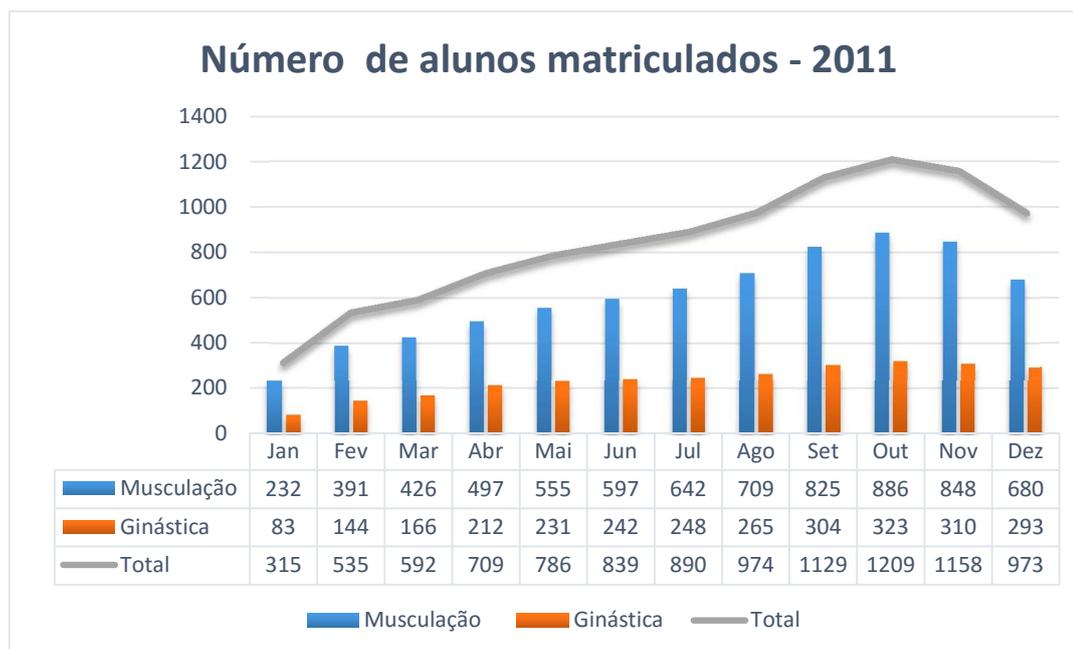
Gráfico 4 - Alunos matriculados academia BQ1 - 2010



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

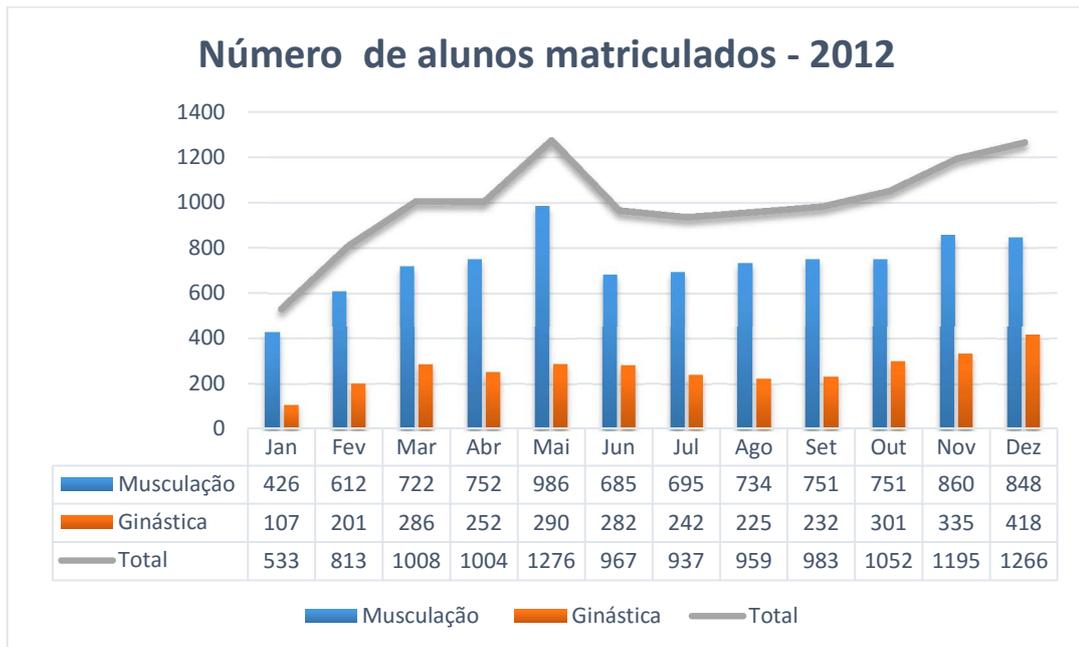
Observa-se que este padrão repetiu-se entre os anos de 2008 e 2011, sempre possuindo no mês de outubro a maior quantidade no número total de alunos matriculados na academia e com os meses de janeiro e fevereiro com a menor quantidade de alunos. Observa-se que o mês de dezembro, mesmo apresentando uma diminuição do número de aluno quando comparado ao mês anterior entre 2008 e 2011 compreende uma quantidade de alunos bastante superior aos primeiros meses do ano seguinte.

Gráfico 5 - Alunos matriculados academia BQ1 - 2011



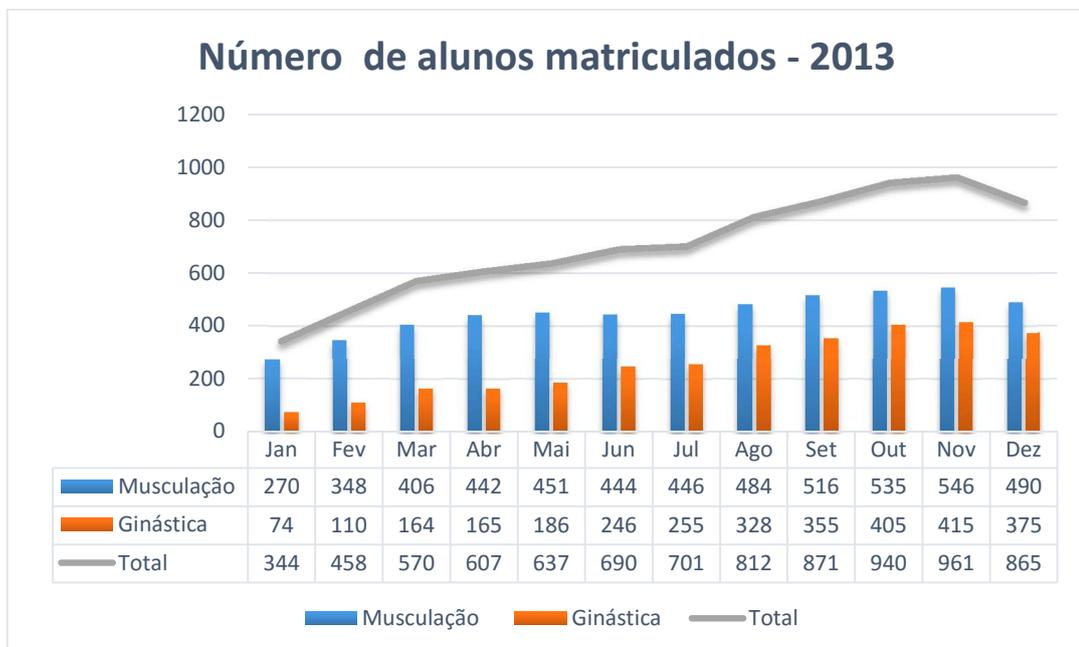
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Nos dados referentes ao ano de 2012 é possível observar uma pequena alteração em relação aos anos anteriores, com o mês de maio apresentando o maior pico no número de alunos matriculados, seguido por uma queda e crescimento progressivo até o mês de dezembro, onde número total de alunos matriculados atinge um patamar próximo ao que havia sido observado no mês de maio. Observa-se que este é o único ano em que o mês de dezembro, dentre todos os anos nos quais os dados foram disponibilizados, que apresentou um crescimento quando comparado ao mês de novembro.

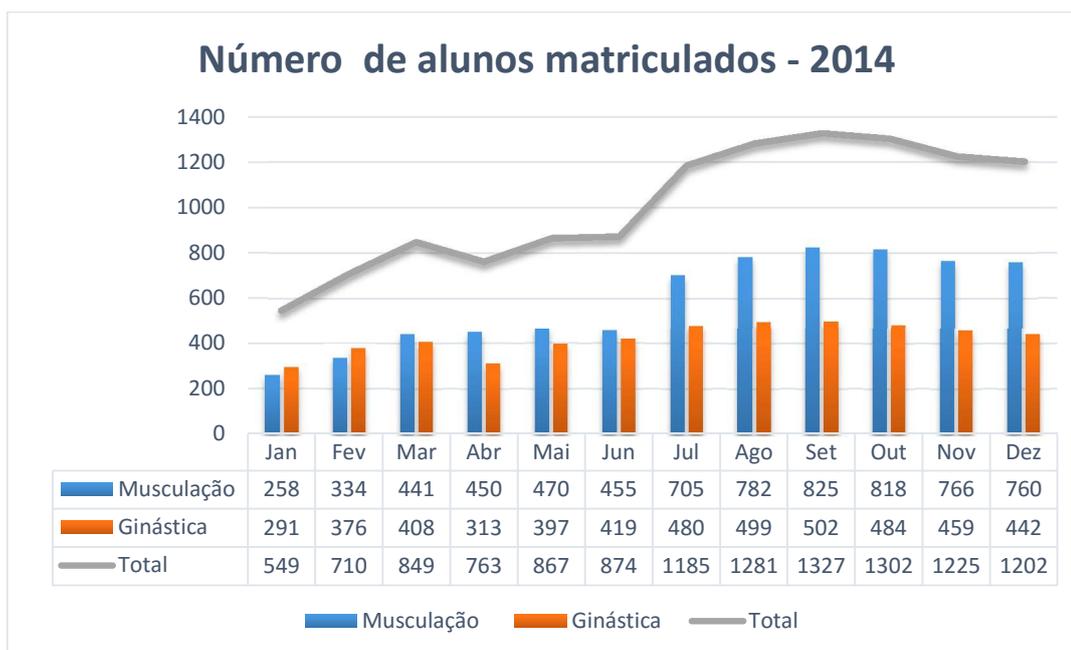
Gráfico 6 - Alunos matriculados academia BQ1 - 2012

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Através do Gráfico 7, pode-se verificar que o ano de 2013 voltou a apresentar um padrão de variação no número de alunos similar aos observados entre 2008 e 2011, algo repetido no ano de 2014, este, porém com um aumento robusto no número total de alunos.

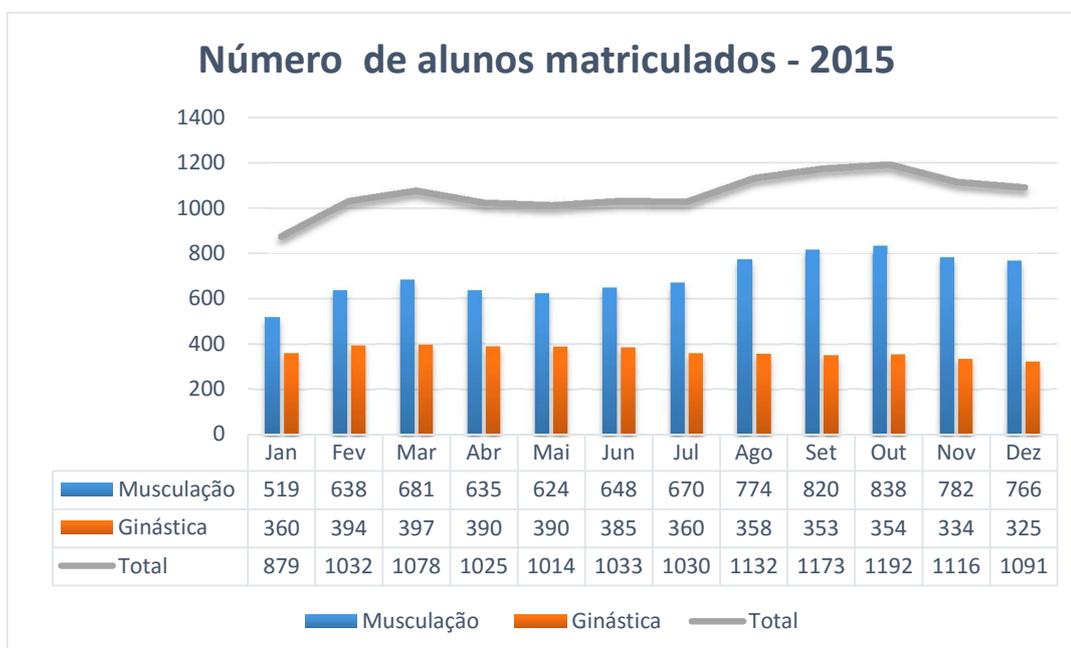
Gráfico 7 - Alunos matriculados academia BQ1 - 2013

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Gráfico 8 - Alunos matriculados academia BQ1 - 2014

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Observa-se também que a oscilação no número de alunos matriculados mensalmente durante o ano de 2014 foi significativamente superior ao observado no ano seguinte.

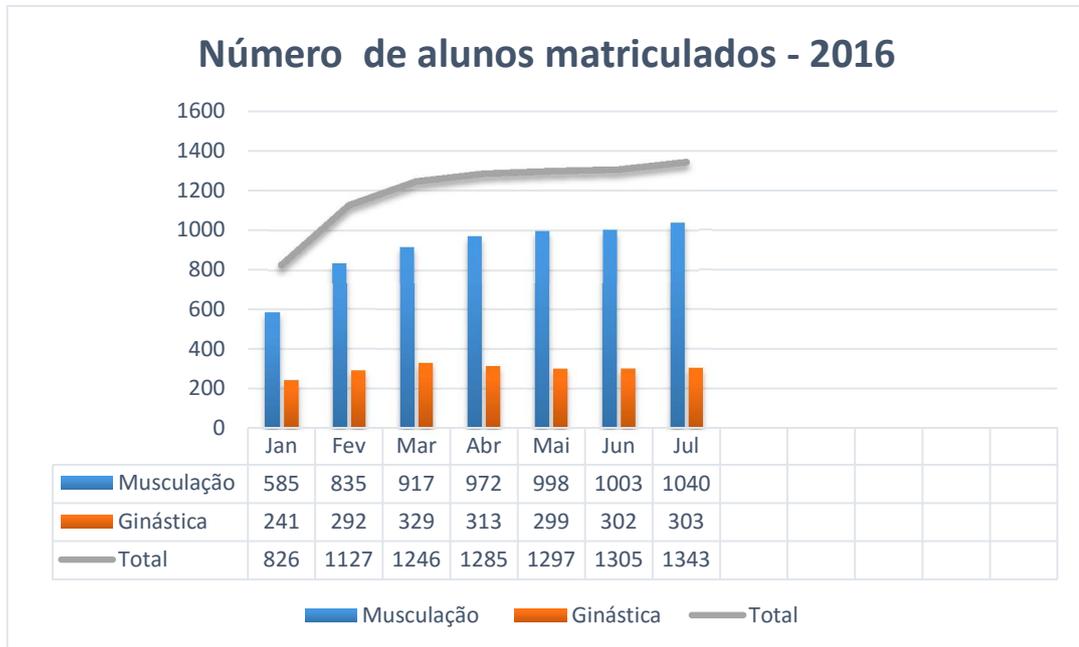
Gráfico 9 - Alunos matriculados academia BQ1 - 2015

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

O ano de 2015 apresenta uma variação menor na quantidade de alunos matriculados mensalmente, mantendo números mais próximos de janeiro a dezembro do que os observados em anos anteriores, enquanto os meses do ano de 2016, analisados de janeiro

a julho, voltam a apresentar um padrão com baixo número de alunos nos dois primeiros meses do ano, seguido de crescimento nos outros meses.

Gráfico 10 - Alunos matriculados academia BQ1 - 2016



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Os dados analisados apontam os primeiros meses de cada ano como os de maior incidência na diminuição de seu número de clientes, com este padrão já começando no mês de dezembro do ano anterior, com exceção feita ao ano de 2012, o que vai ao encontro com os dados levantados por Cárdenas, Amboni e Dias (2014), onde padrão similar a este foi observado em uma academia de ginástica da cidade de Florianópolis, também no estado de Santa Catarina. Percebe-se ainda que, mesmo com diferentes modalidades oferecidas, os padrões de variação apresentam grande similaridade entre as atividades de musculação e ginástica, mais uma vez alinhando-se a análise exercida pelos autores previamente citados.

5.2 ESTUDO DE CASO- ACADEMIA “FP1”

A academia “FP2” localiza-se na cidade de Florianópolis, estando estruturada em uma região próxima a diferentes instituições de ensino, em especial universidade e diversos estabelecimentos de comércio local, indústria e áreas voltadas ao lazer, ocupando um amplo espaço numa edificação situada em uma das principais vias de tráfego e acesso para a região.

O estabelecimento oferece diferentes modalidades para a prática de atividades físicas, trabalhando com musculação, lutas (Boxe, MuayThai e JiuJitsu), ginástica (aulas de abdominais, zumba, ginástica localizada, entre outras), treinamentos funcionais e Crossfit, contando com uma equipe de 11 professores/instrutores, tendo seu horário de funcionamento de segunda a sexta-feira do início da manhã até o final da noite e aos sábados das 09:00 as 12:00 horas. No que diz respeito aos planos a academia possui cinco diferentes pacotes que dizem respeito a musculação e a adição de outras modalidades, com valores entre mensais que variam entre 110,00 reais e 200,00 reais, além de planos específicos para as modalidades de Pilates, Crossfit e JiuJitsu, com a possibilidade de aulas individuais ou aulas avulsas em grupo, sendo que de acordo com o gestor, o estabelecimento optou recentemente pela adoção apenas de pagamentos mensais, tendo em vista a maior praticidade na gestão financeira e indo ao encontro de preferências dos usuários percebidas pelos colaboradores da academia.

5.2.1 Perfil do gestor da academia “FP1”

O gestor da academia “FP1” possui graduação em Educação Física, tendo realizado cursos de especialização voltados à área de gestão. O mesmo já possui experiência de aproximadamente 15 anos neste segmento, atuando como professor de academias e sendo um dos proprietários deste estabelecimento. Entre as diferentes atividades exercidas ele ressalta que procura acompanhar sempre o cliente, avaliando que existe uma limitação devido à estrutura física. Ainda na visão do gestor a quantidade de clientes do estabelecimento pode ser controlada através do aumento de preços.

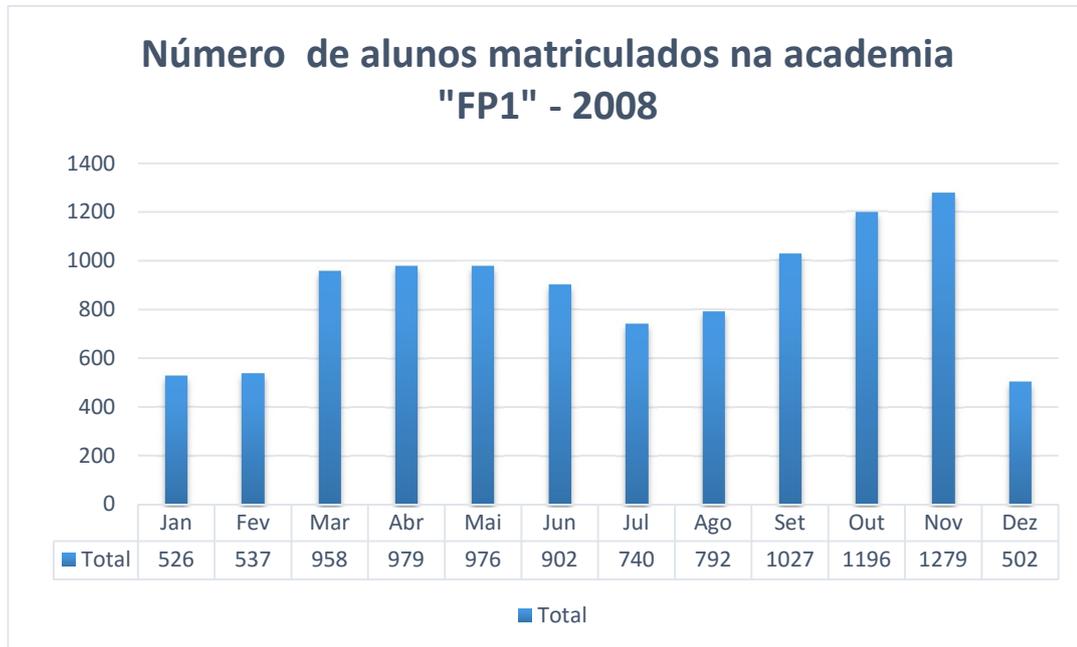
5.2.2 Alunos matriculados mensalmente – Academia “FP1”

Os dados referentes aos alunos matriculado na academia “FP1” compreendem o período entre janeiro de 2008 e dezembro de 2015, sendo que a série histórica em questão apresenta, conforme citado anteriormente, as limitações de acesso inerentes a coleta e disponibilidade de informações apresentadas pelo gestor do estabelecimento. Ressalta-se que os dados apresentados não fazem distinção dos clientes por modalidade, uma vez que a análise feita pela organização engloba a quantidade total de alunos matriculados mensalmente.

Observa-se que no ano de 2008 os meses de dezembro, janeiro e fevereiro apresentam as menores quantidades de alunos matriculados, seguidos dos meses de julho e agosto. Ressalta-se aqui que os meses do primeiro grupo citado coincidem com os

períodos de recessos escolares, festas de final de ano e férias, enquanto o segundo período encontra-se nos meses de inverno.

Gráfico 11 - Alunos matriculados academia FP1 - 2008



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

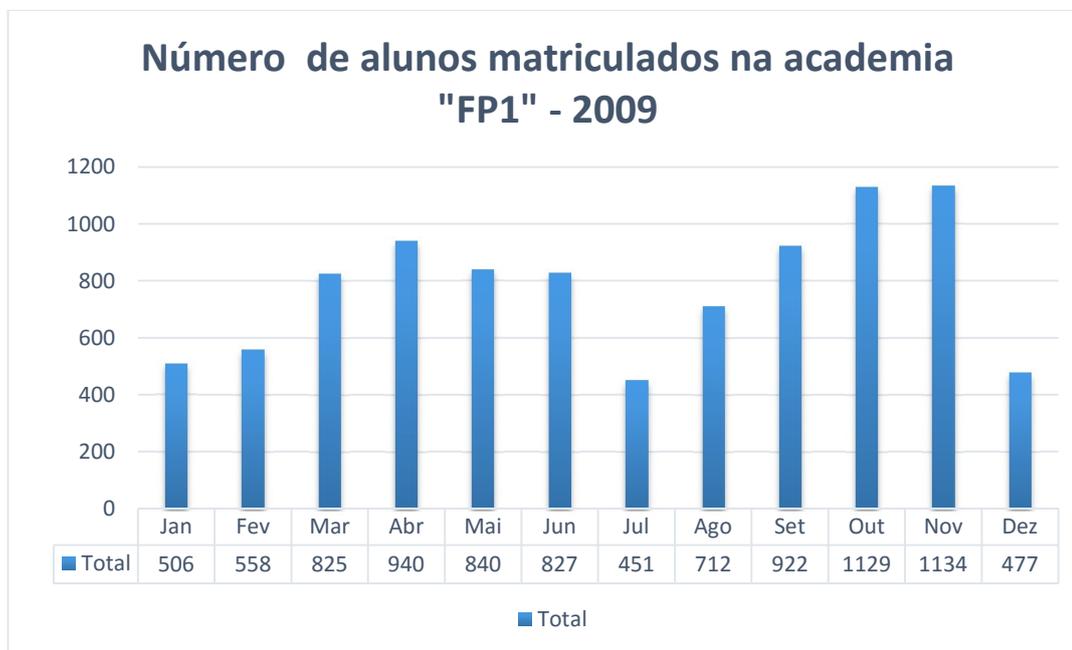
Em contrapartida os meses de setembro, outubro e novembro, apresentam respectivamente os maiores números de alunos matriculados no estabelecimento, destacando-se o ápice de 1279 clientes registrados no mês de outubro de 2008. Observa-se também que o mês de março apresentou uma retomada no número de alunos quando comparado ao mês de fevereiro, apresentando um aumento de aproximadamente 78,3% na quantidade total de alunos matriculados.

Ao passarmos a análise para o ano de 2009 é possível verificar uma similaridade bastante grande com os dados do ano anterior, com os meses de janeiro, fevereiro, julho, agosto e dezembro como aqueles com o menor número de alunos matriculados, entretanto o mês de julho registrou a menor quantidade de clientes durante o ano em questão, com 451 indivíduos (aproximadamente 39,06% inferior ao registrado em 2008). Novamente os meses de outubro e novembro apresentaram a maior quantidade de alunos matriculados durante o ano, e assim como em 2008 pode ser observado um aumento significativo do mês de março, seguido de certa estabilidade até junho e a posterior queda já relatada no mês de julho.

O ano de 2010 apresentou, assim como nos exercícios anteriores, uma diminuição no número de alunos nos meses referentes ao inverno, contudo, diferentemente do que pode ser observado em 2008 e 2009, percebe-se aqui uma queda na quantidade de clientes

matriculados já no mês junho. Novamente o mês de julho foi aquele que apresentou o menor número de alunos matriculados, seguido dos meses de janeiro, fevereiro e dezembro.

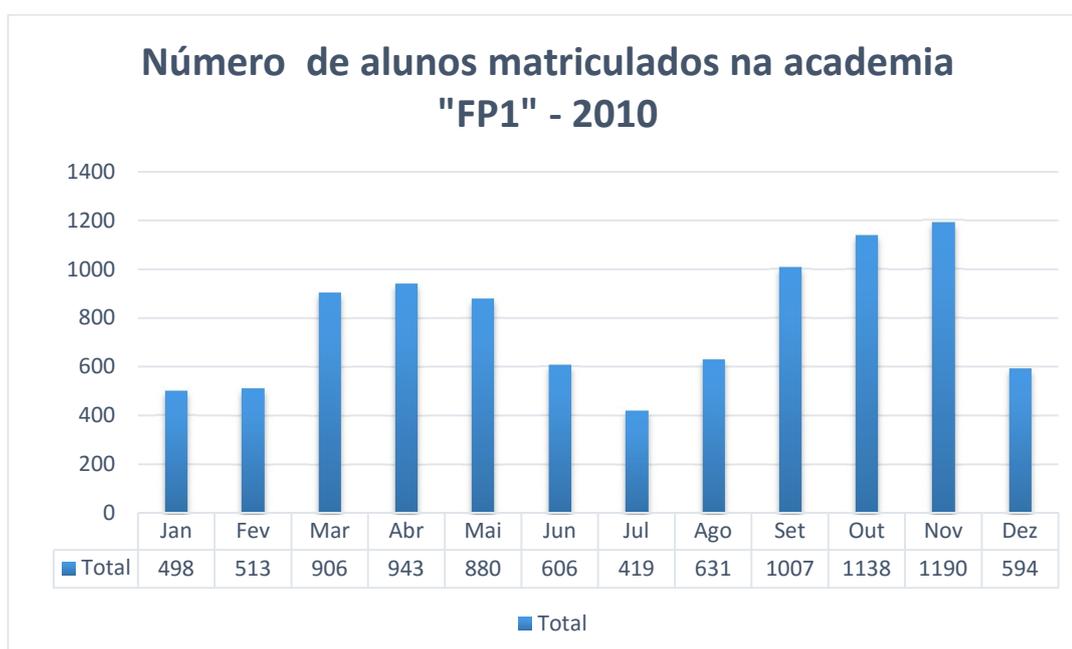
Gráfico 12 - Alunos matriculados academia FP1 - 2009



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Deve-se reforçar também que o mês de julho é usualmente o período de recesso escolar e universitário e tendo em vista a proximidade da academia "FP1" com tais estabelecimentos, é possível que tal variável tenha influencia neste comportamento.

Gráfico 13 - Alunos matriculados academia FP1 - 2010

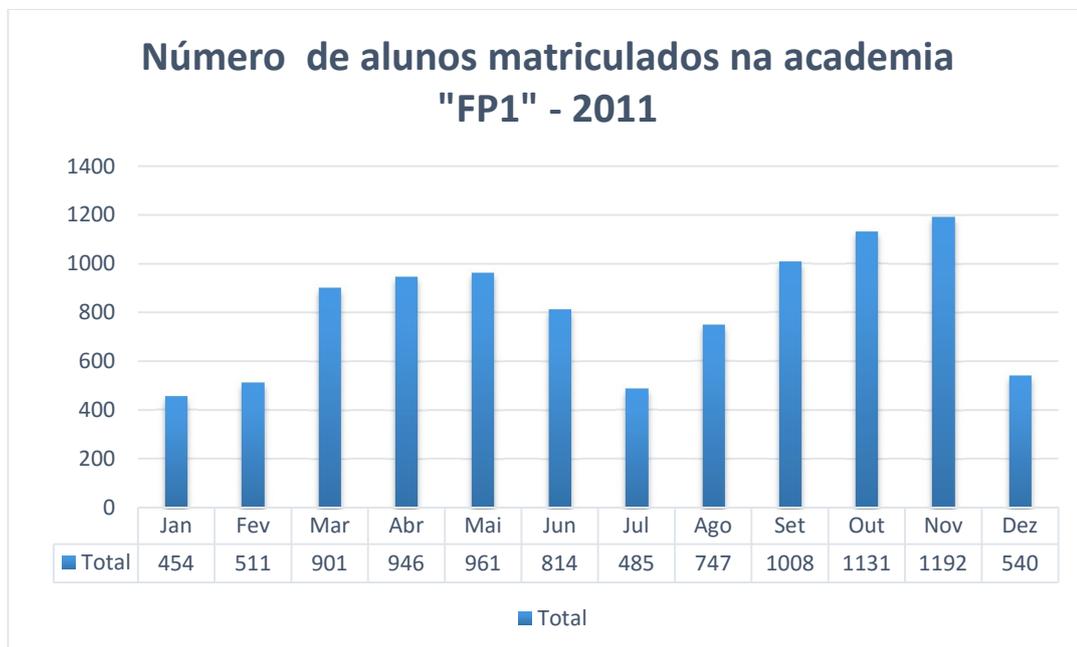


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

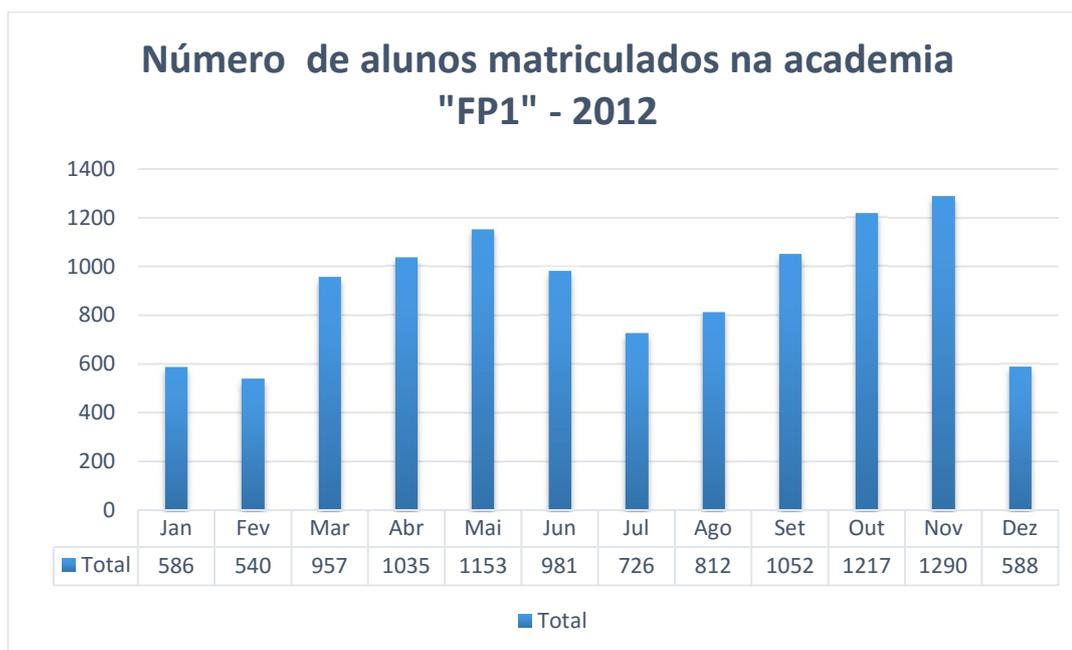
Os dados referentes ao ano de 2011 novamente apresentam os meses de janeiro, fevereiro, julho e dezembro como aqueles que possuem o menor número de alunos matriculados na organização, contudo o mês de janeiro foi aquele que apresentou a mínima quantidade de clientes ativos ao longo do ano. O mês de novembro novamente apresentou o maior número de alunos matriculados no ano de 2011, seguido pelo mês de outubro, ambos com quantidades muito próximas as apresentadas no mesmo período do ano anterior. Observa-se que em 2011 o mês de junho apresentou um resultado aproximadamente 34,3% superior ao mesmo mês em 2010, voltando a um número de alunos próximo do obtido em junho de 2009.

Ao observar-se os dados relativo ao número de alunos matriculados no ano de 2012 novamente pode-se perceber que os meses de janeiro, fevereiro, julho e dezembro apresentam as menos quantidades de clientes, entretanto, diferentemente dos anos anteriores visualiza-se aqui que o mês de fevereiro foi o que apresentou o menor número de alunos, seguido de janeiro e dezembro. No mês de julho percebe-se um aumento na quantidade de alunos matriculados quando comparado aos anos de 2009, 2010 e 2011, voltando a um número de próximo do apresentado no ano de 2008.

Gráfico 14 - Alunos matriculados academia FP1 - 2011

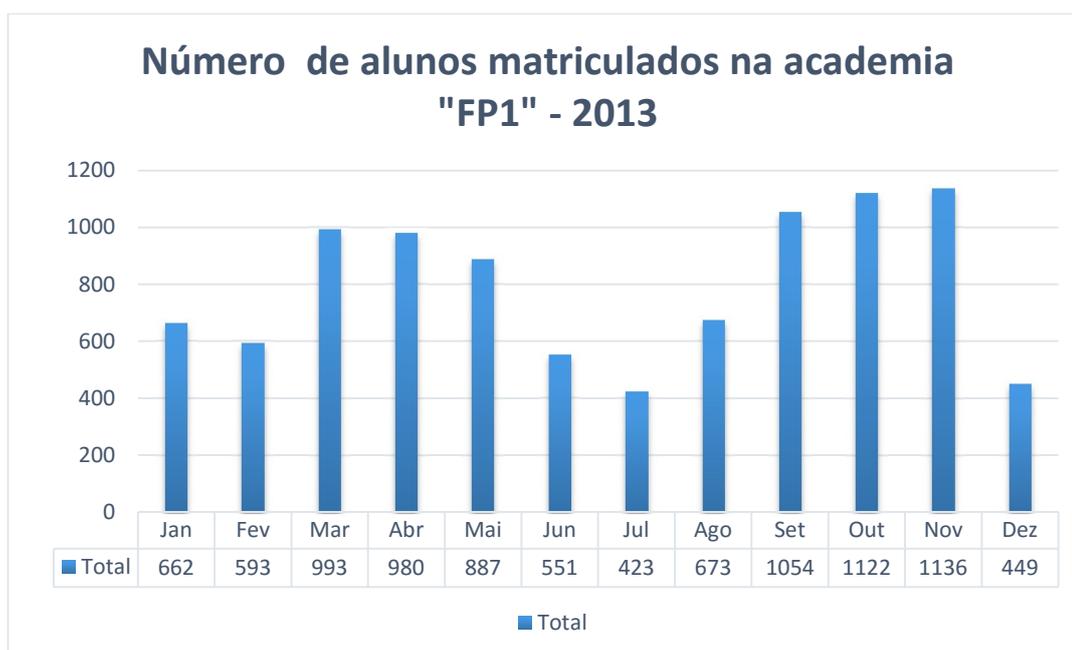


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Gráfico 15 - Alunos matriculados academia FP1 - 2012

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

No que diz respeito ao meses com as maiores quantidades de alunos matriculados, os meses de novembro e outubro, respectivamente, apresentam os melhores resultados, contudo deve-se destacar o mês de maio de 2012, que diferente do que foi observado nos anos anteriores, apresentou aqui o terceiro maior número de clientes matriculados, tendo aproximadamente 19,9% a mais de alunos matriculados do que no mesmo mês do ano anterior.

Gráfico 16 - Alunos matriculados academia FP1 - 2013

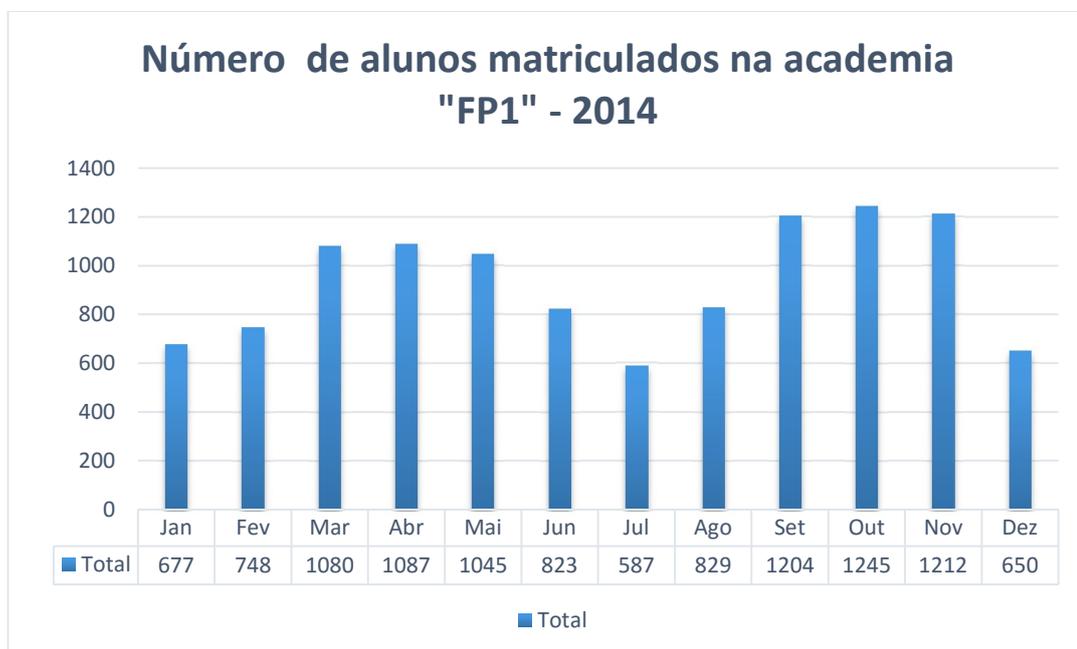
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

No ano de 2013 voltamos a observar o mês de julho como aquele com o menor número de alunos matriculados, com quantidade próximo do ocorrido em 2009, 2010 e 2011 e mais distante do apresentado em 2008 e 2011. O mês de dezembro novamente voltou a apresentar uma quantidade pequena de clientes ativos, sendo o segundo pior resultado do exercício, contudo, diferente do que havia sido observado nas séries anteriores, o mês de junho apresentou o terceiro pior número de alunos no ano.

No que tange as maiores quantidades de alunos matriculados no ano de 2013, mais uma vez o mês de novembro apresentou o principal resultado, seguido dos meses de outubro, setembro e março, respectivamente. Destaca-se aqui a queda no número de alunos matriculados no mês de maio quando comparado ao mesmo período do ano anterior.

O ano de 2014 volta a apresentar o mês de julho como aquele com o menor número de alunos matriculados, seguido dos meses de dezembro, janeiro e fevereiro, enquanto os meses com as maiores quantidade de alunos matriculados foram outubro, novembro e setembro, respectivamente. No mês de janeiro de 2014 foi realizada uma reforma na academia, visando a ampliação do espaço físico do estabelecimento.

Gráfico 17 - Alunos matriculados academia FP1 - 2014

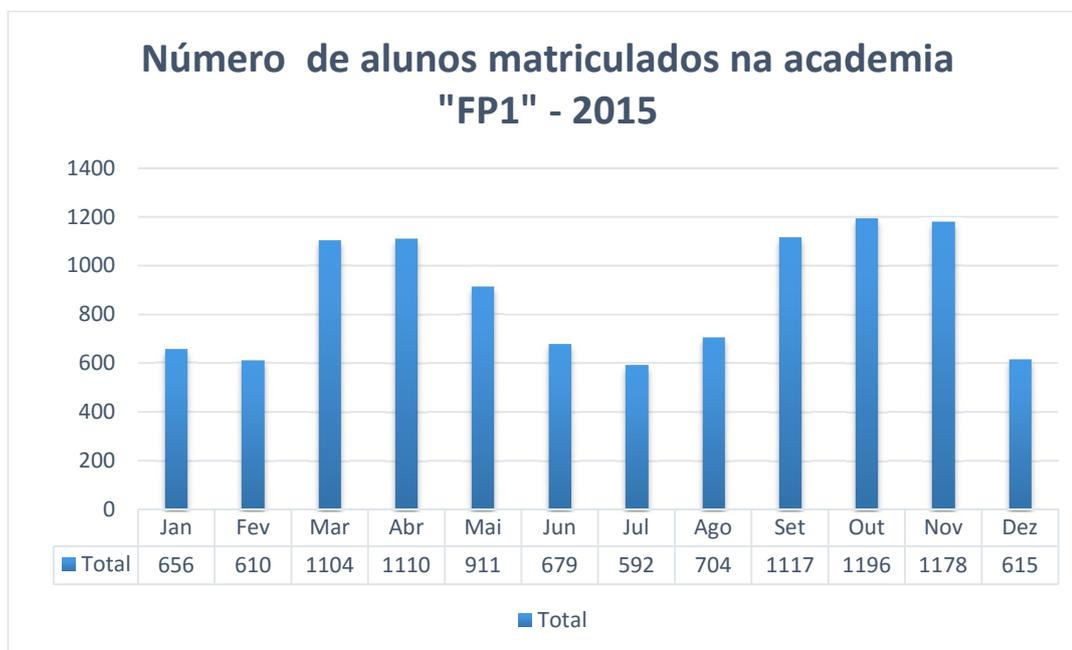


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Nos dados referentes ao ano de 2015 percebe-se número similares aos do ano anterior no que diz respeito a sazonalidade dos alunos, com mês de julho apresentando a menor quantidade de alunos matriculados, seguido dos meses de fevereiro, dezembro e janeiro, enquanto as maiores quantidades de alunos matriculados concentram-se nos

meses de outubro, novembro e setembro. Há de se ressaltar os bons números apresentados nos meses de março e abril de 2015, próximos aos picos observados durante o ano, mostrando um comportamento levemente diferente do observado nesses mesmos meses em anos anteriores.

Gráfico 18 - Alunos matriculados academia FP1 - 2015



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Tendo em vista o período compreendido nas séries históricas referentes ao número de alunos matriculados, as oscilações de alunos apresentaram maior impacto sazonal nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro, mostrando similaridade com a academia “BQ1”, mas também com destaque para os resultados dos meses de junho e julho.

5.3 ESTUDO DE CASO-ACADEMIA “BQ2”

A academia “BQ2” está localizada na cidade de Brusque, na região central, ocupando dois pavimentos de uma edificação comercial que abriga lojas de varejo, consultórios médicos, espaço para alimentação e escolas de idiomas. O espaço ocupado pelo estabelecimento encontra-se na principal rua do centro de Brusque, possuindo em suas imediações diferentes estabelecimentos comerciais, instituições financeiras, escolas e órgãos públicos, tendo desta forma um fluxo constante de pessoas, tanto em horário comercial, quanto no período noturno, devido às opções de lazer próximas ao local.

O estabelecimento foi inaugurado a mais de dez anos, sendo que no período anterior a sua fundação outra academia operava no mesmo espaço físico que ela ocupa. Além da

unidade pesquisada a academia “BQ2” possui outra unidade na cidade de Brusque, com diferentes modalidades e gestores. O público da academia abrange um segmento amplo, devido aos diferentes perfis demográficos presentes na região e as modalidades variadas oferecidas pela academia, os quais englobam além da musculação, as modalidades de luta (jiu-jitsu, muay-thai, boxe e judô), atividades voltadas ao exercício aeróbico (bike indoor, zumba), treinamento funcional e pilates. O controle de alunos ao ingressar no estabelecimento ocorre através de reconhecimento biométrico.

Observa-se na academia “BQ2” um amplo espaço com banheiros e vestiários destinados ao praticantes de diferentes modalidades, bem como uma área específica para atendimento administrativo aos usuários presente no espaço anterior a entrada nas salas de musculação, ginástica e lutas. Em conjunto verifica-se que a academia comercializa produtos voltados ao seu público, tais como suplementos nutricionais e produtos alimentares destinados ao mercado fitness.

5.3.1 Perfil do gestor da academia “BQ2”

O gestor da academia “BQ2” possui graduação em Educação Física, com diversos cursos de aperfeiçoamento nas áreas de gestão de academia e programas relacionados a musculação e treinamento funcional, grande parte deles através de cursos “*in company*” oferecidos pelo estabelecimento. O mesmo já faz parte da organização por aproximadamente oito anos, atuando com a coordenação da musculação, ministrando aulas de treinamento funcional e atendendo alunos na sala de musculação.

Em conjunto o profissional exerce atividades ligadas a gestão e atendimento do estabelecimento, participando do planejamento estratégico da academia para captação e retenção de alunos, sendo um dos desenvolvedores das metas referentes ao número total de alunos matriculados, estabelecidas para cada trimestre do ano.

5.3.2 Alunos matriculados anualmente – Academia “BQ2”

Percebe-se ao analisar as informações da Tabela 1, que diferente de outras organizações pesquisadas para este estudo, a academia “BQ2” compila seus dados de acordo com o número de alunos matriculados anualmente e não de forma mensal, apresentando-os de acordo com os diferentes planos de matrícula oferecidos pelo estabelecimento.

Esta forma de apresentação de dados dificulta a análise e percepção, tanto por parte do pesquisador quanto do próprio estabelecimento, no que diz respeito a questão da

sazonalidade de clientes, sendo que a visualização de tal fenômeno ocorre somente pela observação do gestor. O mesmo relatou que, assim como percebido em demais organizações, nota-se uma queda no número de alunos em todas as modalidades nos últimos meses do ano, em especial durante dezembro, seguido de um número ainda reduzido durante as primeiras semanas do mês de janeiro do ano seguinte e posteriormente uma retomada no volume habitual de alunos a partir do mês de fevereiro. Conforme será abordado posteriormente, aqui podemos perceber a primeira grande diferença na utilização das informações e indicadores disponíveis, uma vez que a academia possui o dados referente aos alunos matriculados mensalmente, porém opta pela utilização do número total de clientes ativos anualmente.

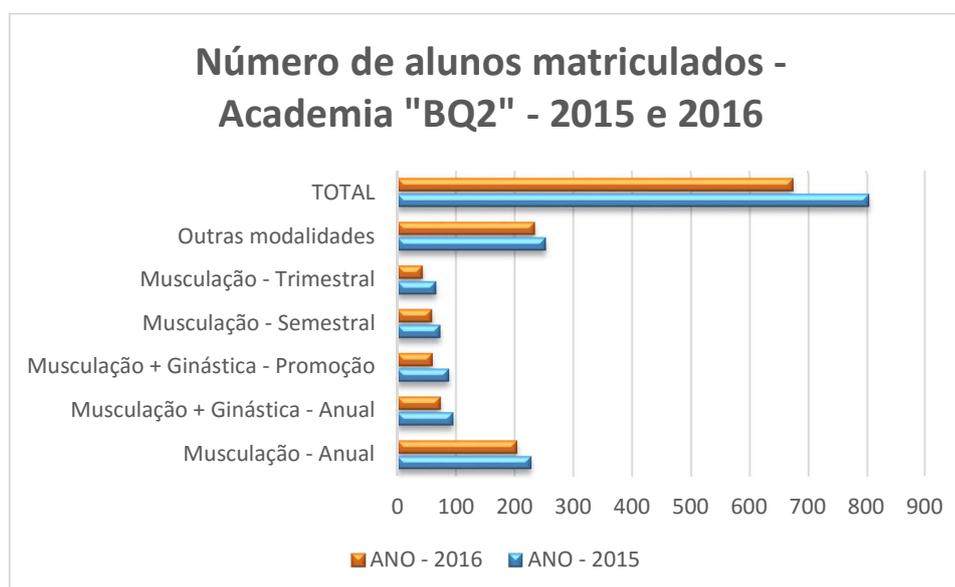
Tabela 1 - Alunos matriculados anualmente de acordo com Plano – 2015 e 2016

PLANO	ALUNOS MATRICULADOS	
	ANO - 2015	ANO - 2016
Musculação - Anual	228	204
Musculação + Ginástica - Anual	95	74
Musculação + Ginástica - Promoção	88	60
Musculação - Semestral	73	59
Musculação - Trimestral	66	43
Outras modalidades	253	234
TOTAL	803	674

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Observa-se que em todas as modalidades oferecidas pela academia “BQ2” ocorreu uma queda no número de alunos matriculados do ano de 2015 para 2016

Gráfico 19 - Alunos matriculados academia BQ2 – 2015 e 2016



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

De acordo com o gestor responsável o principal motivo atribuído a esta queda no total de clientes deve-se ao surgimento de outras academias próximas a ela, em especial a academias de baixo custo, que oferecem pacotes para musculação e ginástica a preços extremamente inferiores aos praticados pela academia “BQ2”.

Em virtude destas oscilações, durante o período em que a pesquisa foi efetuada, o gestor informou que novos planos e estratégias, em especial no que diz respeito a questão comercial da organização, seriam implementados nos meses subsequentes, visando reconquistar a fatia de mercado perdida. Tais medidas, embora ainda não totalmente formuladas e divulgadas, passam principalmente por novos pacotes de serviços.

5.3.3 Frequência dos alunos matriculados na Academia “BQ2”

Assim como os dados referente aos alunos matriculados, no que diz respeito a frequência dos clientes, a academia “BQ2” também apresenta seus dados com números anuais e não mensais, considerando o número de acessos semanais dos alunos, independente da modalidade praticada.

Tabela 2 - Frequência semanal dos alunos da academia BQ2 – 2015 e 2016

FREQUENCIA	ALUNOS MATRICULADOS	
	ANO - 2015	ANO - 2016
0 acessos semanais	2%	1%
1 a 2 acessos semanais	32%	40%
3 a 4 acessos semanais	54%	51%
5 a 6 acessos semanais	12%	8%
TOTAL	100%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Nota-se aqui uma pequena variação da frequência dos alunos do ano de 2015 para o ano de 2016, com uma ampliação de 8% no número de alunos que frequentam a academia entre uma e duas vezes pela semana, uma diminuição de 3% dos alunos com frequência de três a quatro acessos e uma queda de 4% na assiduidade dos indivíduos que acessam o estabelecimento de cinco a seis vezes semanais. Percebe-se que além de um número menor de alunos matriculados durante o ano de 2016, ocorreu também uma leve diminuição na presença destes alunos na academia “BQ2” durante o ano.

5.4 ESTUDO DE CASO - ACADEMIA “FP2”

A academia “FP2” localiza-se na cidade de Florianópolis, em uma região de grande fluxo de pessoas devido, em especial, a proximidade com as instalações de uma das principais universidades localizadas no município, o que atrai para a região estudantes e servidores públicos, além dos demais membros da comunidade local.

O estabelecimento foi fundado em setembro de 2014 e inaugurado ao público no mês de janeiro de 2015. No momento da realização da pesquisa a academia contava com um total de vinte e três colaboradores, sendo que quatorze dele eram contratados via CLT e nove eram estagiários. Faz-se necessário ressaltar a Missão, Visão e Valores da instituição, uma vez que, de acordo com o gestor, tais preceitos pautam a estratégia de atuação da organização ante o mercado.

Quadro 11 - Missão, Visão e Valores da Academia FP2

Missão: Contribuir para uma vida mais saudável oferecendo atividades físicas bem orientadas.

Visão: Ser o melhor exemplo de qualidade de serviço <i>fitness</i> em Santa Catarina.
--

Valores: Comprometimento, união, respeito, pró-atividade e transparência.
--

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Uma singularidade da academia “FP2” em relação aos demais estabelecimentos que fazem parte da pesquisa é o fato de que ela oferece somente planos que englobam todas as atividades oferecidas por ela, fazendo com que não seja possível analisar o número de alunos matriculados por modalidade. De acordo com a gestora é possível observar que a grande maioria dos usuários optam pela prática da musculação, contudo é relevante a participação em outras atividades oferecidas pelo estabelecimento.

5.4.1 Perfil do gestor da academia “FP2”

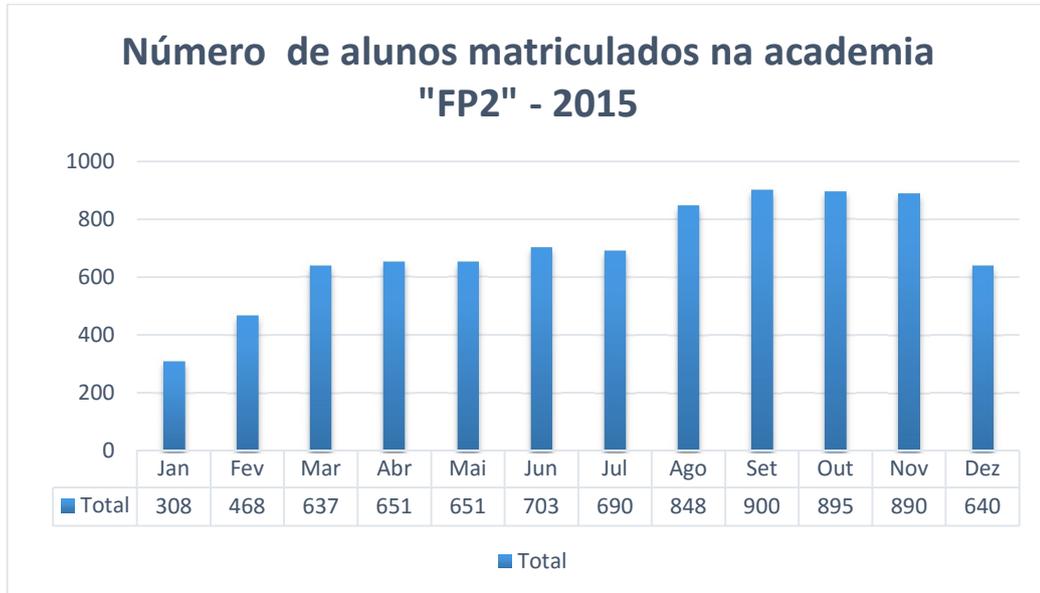
A academia “FP2” conta atualmente com três sócios, sendo dois deles graduados em Educação Física, a exemplo do que foi observado pelos autores citados previamente na revisão de literatura acerca do tema, e um deles graduado em Administração de Empresas, possuindo também o mestrado nessa mesma área.

5.4.2 Alunos matriculados mensalmente – Academia “FP2”

Ao observar o número de alunos matriculados mensalmente na academia “FP2” pode-se notar o um crescimento contínuo ao longo dos onze primeiros meses, com

pequenas oscilações negativas entre os meses de junho e julho de 2015 e setembro a novembro de 2015. No mês de dezembro de 2015 pode-se observar, assim como em outros estabelecimentos pesquisados e em estudos anteriormente citados, uma forte queda no número total de alunos matriculados.

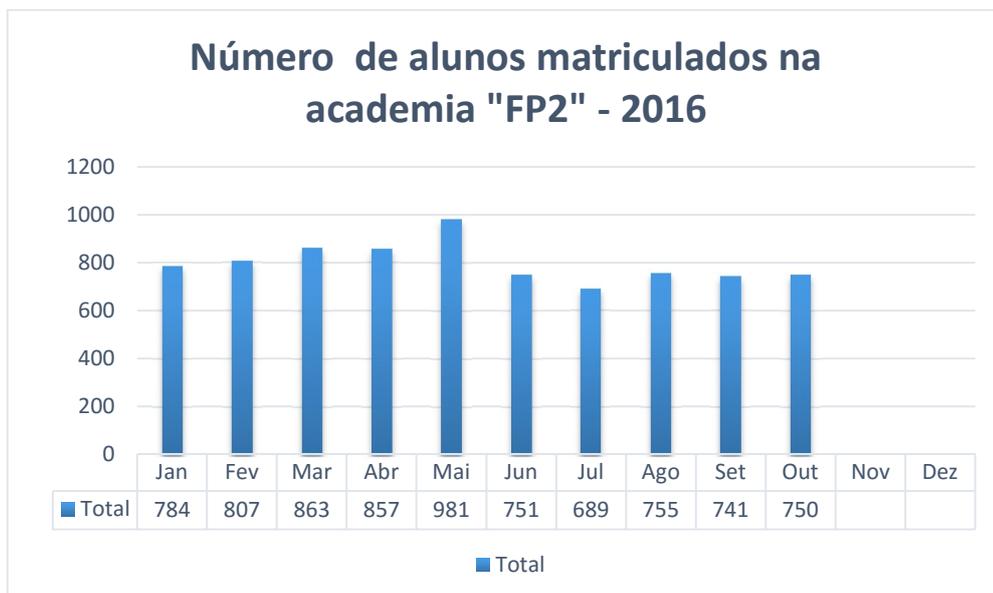
Gráfico 20 - Alunos matriculados academia FP2 - 2015



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Os meses subsequentes são marcados uma diminuição expressiva no número de alunos matriculados, tendo seu ponto mais baixo no mês de julho de 2016 e um equilíbrio nos meses seguintes.

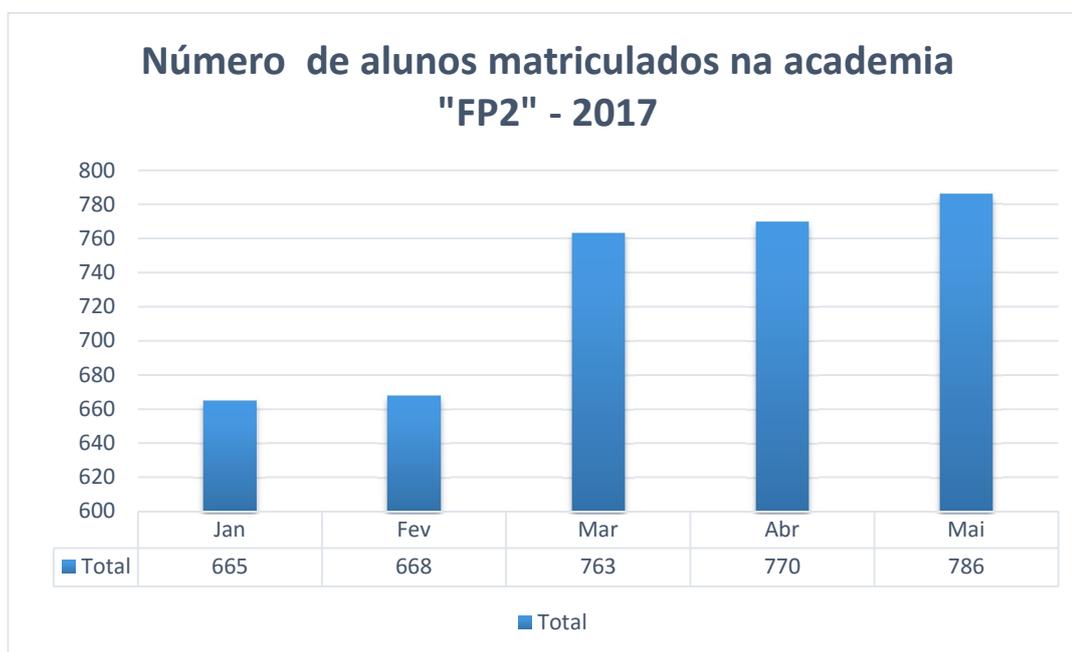
Gráfico 21 - Alunos matriculados academia FP2 - 2016



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

No gráfico 22 podemos observar os dados referentes aos cinco primeiros meses de 2017, os quais repetem o padrão de crescimento acentuando-se a partir de março.

Gráfico 22 - Alunos matriculados academia FP2 - 2017



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Nota-se aqui uma diferença significativa no padrão de sazonalidade dos alunos deste estabelecimento em relação ao demais pesquisados, uma vez que em sua grande maioria as demais organizações apresentam um crescimento no número de alunos do primeiro para o segundo semestre, em especial nos últimos meses do ano.

Nos cinco primeiros meses do ano de 2017 observa-se novamente o mês de janeiro com uma quantidade menor de clientes matriculados, com pequeno aumento no mês de fevereiro e uma evolução expressiva em março, seguida por avanços sutis até o mês de maio.

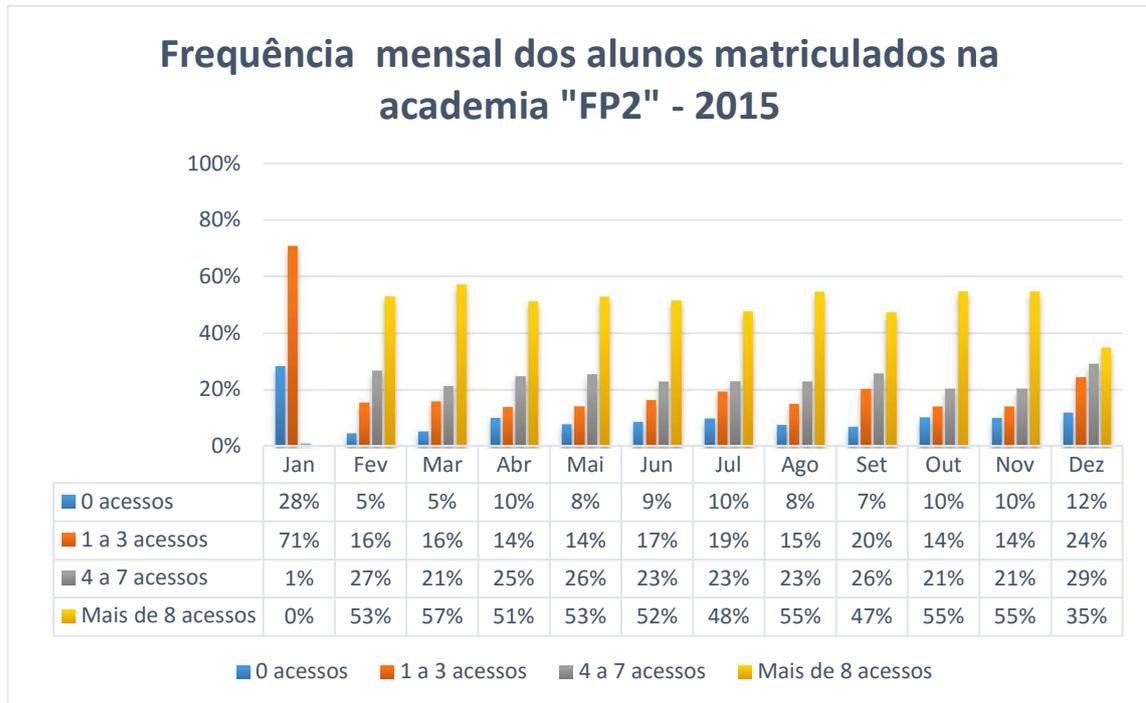
5.4.3 Frequência mensal dos alunos matriculados na Academia "FP2"

No que diz respeito a frequência dos alunos matriculados na Academias "FP2" é visível no primeiro mês de 2015, devido a data de inauguração da mesma, uma predominância entre um e três acessos ao estabelecimento por usuário, enquanto o meses seguintes apresentam sempre um número superior a oito acessos mensais por aluno matriculado como a principal frequência.

Exceção feita ao mês de julho de 2015, os demais meses entre fevereiro e novembro apresentaram uma frequência com mais de oito acessos para uma quantidade superior a

50% dos alunos matriculados, seguido de quatro a sete acessos, um a três acessos e nenhum acesso, respectivamente.

Gráfico 23 - Frequência mensal dos alunos academia FP2 - 2015



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

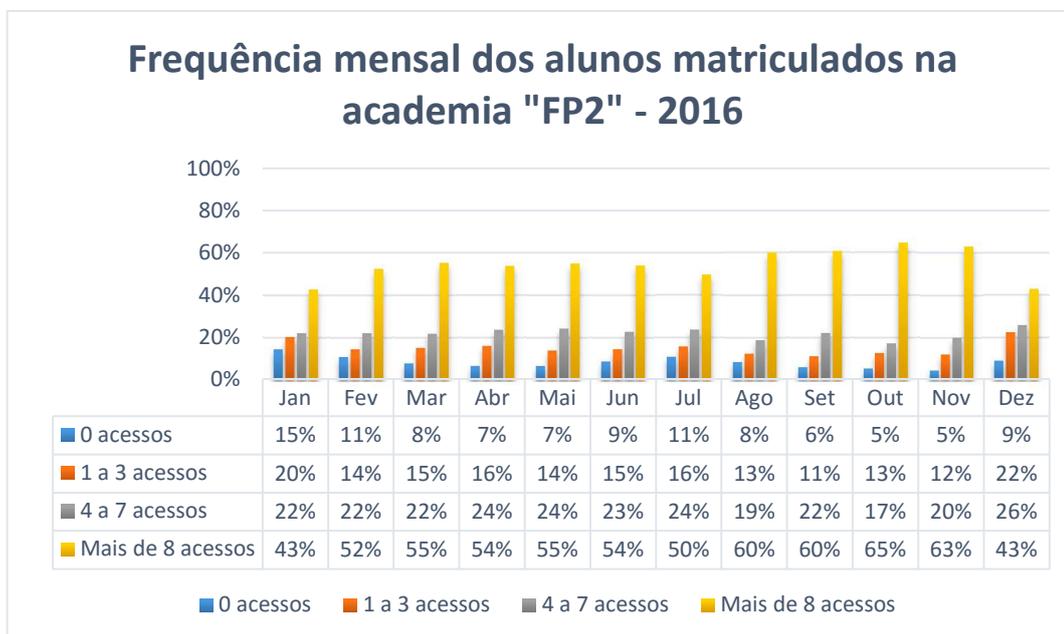
O mês de dezembro apresentou uma queda expressiva na quantidade de alunos que realizaram mais de oito acessos durante o mês, caindo de 55% no mês de novembro de 2015 para 35% no mês de dezembro de 2015, aumentando a quantidade de alunos com um menor número de acessos durante aquele mês. Percebe-se assim que o mês de dezembro de 2015 apresentou em conjunto um decréscimo no número total de alunos matriculados na Academia "FP2" com uma menor frequência por parte destes alunos matriculados.

O primeiro mês referente ao ano de 2016 já apresenta um aumento na quantidade de usuários com um número superior a oito acessos mensais, sendo que os meses seguintes demonstram um crescimento nesta faixa de frequência. Os meses entre agosto e novembro de 2016 mostram um aumento ainda maior na quantidade de alunos com frequência superior a oito acessos mensais, alcançando uma proporção igual ou superior a 60% dos alunos matriculados, superando desta forma os números apresentados no ano de 2015 nos meses com maior quantidade de usuários dentro desta faixa de frequência.

Em movimento contrário a retração na quantidade total de alunos matriculados no segundo semestre de 2016 observa-se aqui que a frequência destes usuários aumentou dos primeiros seis meses do ano para os seis últimos meses. Assim como no ano anterior

as faixas de frequência entre quatro e sete acessos, um a três acessos e nenhum acesso apresentam-se respectivamente em sequência, durante todos os meses do ano.

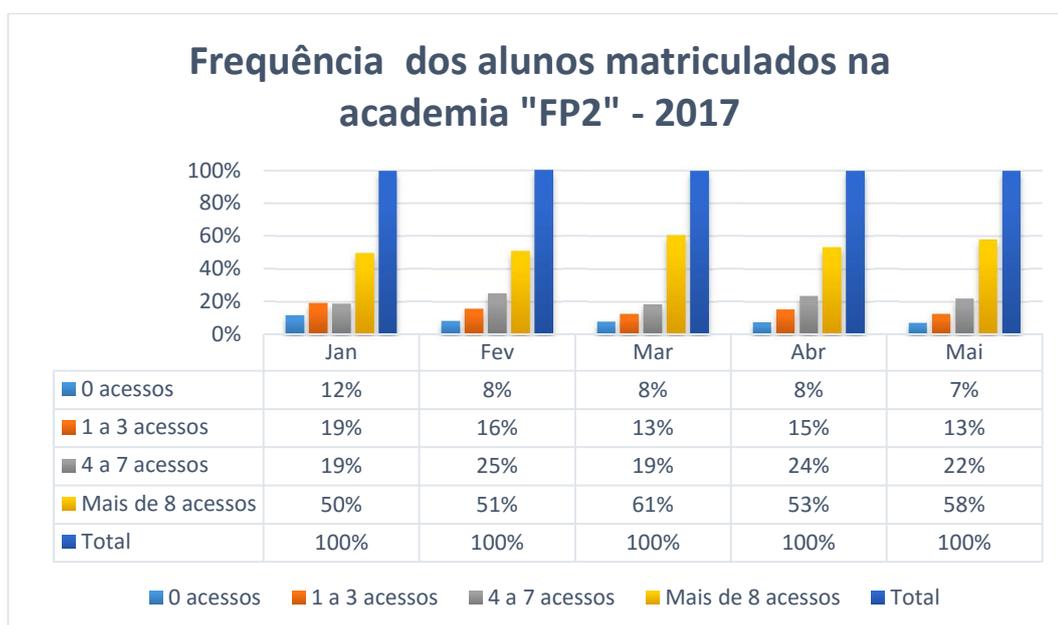
Gráfico 24 - Frequência mensal dos alunos academia FP2 - 2016



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Novamente o mês de dezembro apresentou uma queda na quantidade de alunos com mais de oito acessos mensais, entretanto chegando num percentual maior do que apresentado no ano anterior, com 43% do alunos frequentando o estabelecimento num número superior a oito dias dentro do mês.

Gráfico 25 - Frequência dos alunos academia FP2 - 2017



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

5.5 ESTUDO DE CASO - ACADEMIA “BQ3”

Localizada na região central da cidade de Brusque, a academia “BQ3” foi fundada em maio de 2014, ocupando o espaço físico já utilizado anteriormente por outra academia de ginástica por um período superior a 10 anos. É necessário ressaltar que, assim como as demais academias que foram objeto de estudo localizadas em Brusque, a academia “BQ3” apresenta um perfil de segmentação de alunos similar, uma vez que os três estabelecimentos funcionam no mesmo bairro e num raio de poucos quilômetros de distância entre as organizações.

Diferentemente das outras academias estudadas a “BQ3” trabalha somente com a modalidade de musculação, dedicando todo seu espaço físico, que conta com uma área de aproximadamente 200 metros quadrados, aos equipamentos destinados a esta prática e as acomodações necessárias para o atendimento administrativo e aos banheiros/vestiários destinados aos clientes e colaboradores. Atualmente a equipe da academia conta com três funcionários, sendo um deles profissional de educação formado e responsável pelo estabelecimento e os outros dois estagiários.

Ressalta-se também que a academia “BQ3” explora um nicho de mercado diferente de seus concorrentes ao concentrar sua proposta em oferecer um espaço que, além de atrair clientes que apresentam um perfil mais próximo do que é observado em outros estabelecimentos, também abriga atletas e entusiastas do Fisiculturismo competitivo, dispondo desta maneira de equipamentos que proporcionem treinamentos com maior sobrecarga e intensidade, além de uma atmosfera própria de ginásios voltados a este público.

5.5.1 Perfil do gestor da academia “BQ3”

O gestor responsável pela academia “BQ3” possui formação em Educação Física, e além de responsável pelas atividades inerentes as funções administrativas ele exerce a função de treinador e supervisor dos estagiários do estabelecimento, estando assim em contato direto com os alunos em período integral.

5.5.2 Alunos matriculados mensalmente – Academia “BQ3”

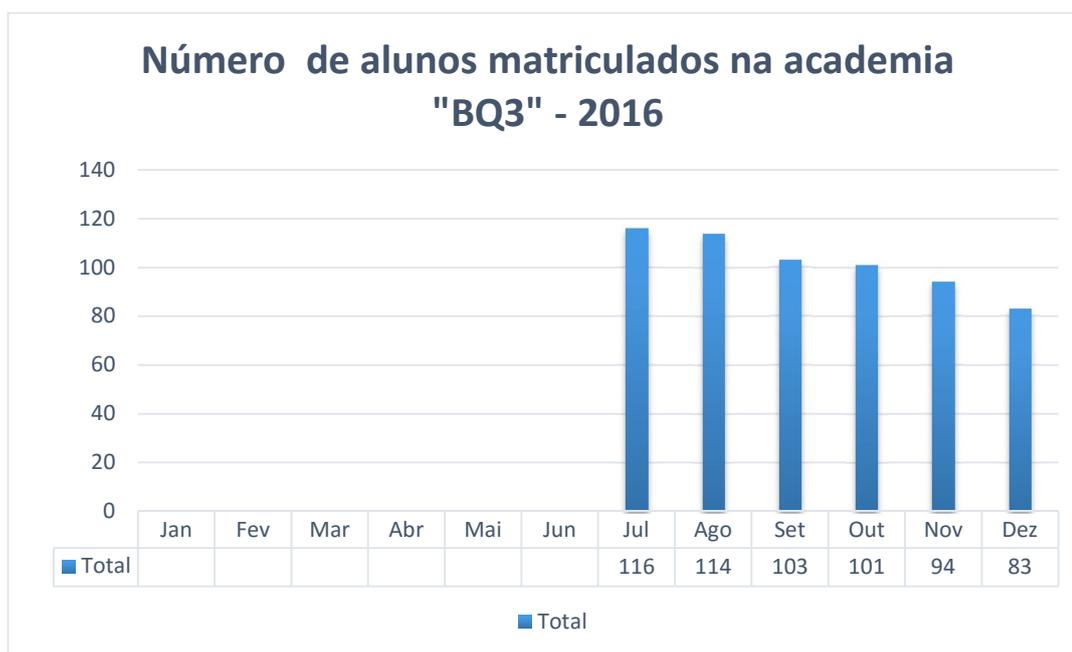
O número de alunos matriculados mensalmente na academia “BQ3” devido ao acesso disponibilizado pelo gestor, dá conta dos últimos seis meses do ano de 2016 e dos primeiros dois meses do ano de 2017. Percebe-se aqui que o número total de alunos em

comparação com os demais estabelecimentos pesquisados é menor em relação ao universo total. Isso pode ser explicado parcialmente pela estrutura mais compacta do estabelecimento e o fato de que o mesmo possui foco somente na modalidade de musculação, não disponibilizando outras atividades aeróbicas ou de lutas, conforme observado em outras academias, além de sua proposta de segmentação de público alvo.

Ao analisarmos os números referentes aos alunos matriculados observa-se que, seguindo o mesmo padrão de outros estabelecimentos, a academia "BQ3" tem uma redução de alunos que acentua-se gradualmente conforme aproxima-se o mês de dezembro, tendo suas maiores quedas do mês de agosto para setembro e posteriormente de setembro para novembro, reduzindo em aproximadamente 28,44% o número total de alunos do mês de julho de 2016 para o mês de dezembro de 2016.

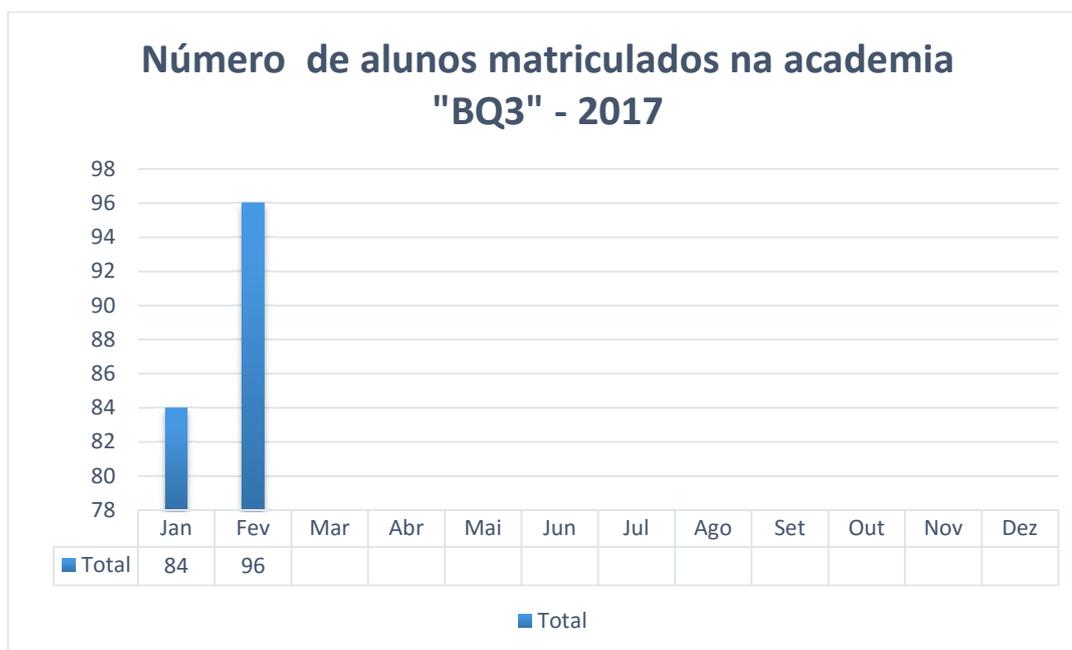
Durante os dois primeiros meses do ano de 2017 nota-se o aumento no número de alunos em relação aos últimos meses do ano anterior. Em janeiro os alunos matriculados somam uma quantidade minimamente superior a apresentada em dezembro de 2016.

Gráfico 26 - Alunos matriculados academia BQ3 - 2016



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Contudo o mês de fevereiro de 2017 já aponta um crescimento de aproximadamente 11,9% no número total de alunos matriculados, apontado um crescimento do número clientes, que descontando-se pequenas variações percentuais, pode ser considerado inversamente proporcional a diminuição do número de alunos que foi observada nos últimos meses do ano anterior

Gráfico 27 - Alunos matriculados academia BQ3 - 2017

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Ressalta-se aqui que a disponibilidade limitada de dados fornecidos pelo estabelecimento, assim como observado em algumas outras instituições que foram objeto de estudo, não permitem uma análise mais profunda do comportamento dos clientes ante a questão da sazonalidade, porém, a observação da forma como os gestores destas academias tratam o fenômeno, ao analisarem e disponibilizarem poucos dados referentes aos mesmos, também fornece uma importante informação para o entendimento acerca do tema e da formulação de propostas que visem reduzir o impacto da sazonalidade na lucratividade destas organizações.

5.5.3 Frequência semanal dos alunos matriculados na Academia “BQ3”

A frequência semanal dos alunos matriculados na academia “BQ3” possui seus números baseados na estimativa feita pelo gestor, de acordo com os registros feitos pelo mesmo e pelos estagiários responsáveis pela academia. Observa-se aqui que os dados não são compilados mensalmente, mas de maneira global, levando em conta o período do último semestre de 2016 e os primeiros dois meses do ano de 2017, os quais foram disponibilizados para esta pesquisa.

Uma vez que não é possível realizar a análise da oscilação da frequência mensal dos alunos na academia “BQ3”, percebe-se somente que, dentro das informações coletadas pelos colaboradores do estabelecimento, a maior faixa de concentração fica entre três e quatro acessos semanais por parte dos usuários, apresentando 60% do número total

de alunos, seguido por 25% de clientes que utilizam a academia cinco vezes por semana (total de dias em que o estabelecimento fica aberto ao público) e numa faixa que engloba 15% dos alunos ocorre o acesso de uma a duas vezes por semana. De acordo com o gestor, o perfil que compõem os alunos matriculados na academia "BQ3" contribui para que o número de acessos semanais seja elevado.

Quadro 12 - Frequência semanal dos alunos da academia BQ3 – 2016 e 2017

Frequência semanal dos alunos matriculados na academia "BQ3" - 2016/2017	
1 a 2 acessos	Estimativa do gestor - 15%
3 a 4 acessos	Estimativa do gestor - 60%
5 acessos	Estimativa do gestor - 25%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

5.6 PERCEPÇÃO DOS GESTORES COM RELAÇÃO A SAZONALIDADE

Partindo das dimensões pré estabelecidas no modelo de análise, as quais tiveram como base para sua formulação a fundamentação já apresentada no presente estudo, foram realizadas entrevistas semi estruturadas com os gestores de cada academia que formam a população desta pesquisa. Deve-se ressaltar que mesmo os estabelecimentos que possuem mais de um gestor, tiveram somente um responsável sendo entrevistado, os quais informaram os dados que compõem o perfil dos gestores e suas percepções ante as questões relativas à investigação empreendida.

No Quadro 13 podemos observar as características que compõem o perfil de cada gestor, com as informações correspondentes ao sexo de cada um, suas formações acadêmicas, o tempo em que estão presentes na instituição, qual o cargo que ocupam e se os mesmos já realizaram algum tipo de capacitação voltado especificamente a área de gestão.

Quadro 13 - Informações referentes aos gestores

	Acad. "FP1"	Acad. "FP2"	Acad. "BQ1"	Acad. "BQ2"	Acad. "BQ3"
Sexo	Masculino	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino
Formação	Ed. Física	Administração	Ed. Física	Ed. Física	Ed. Física
Tempo na organização	9 anos	2 anos e 7 meses	15 anos	8 anos	3 anos
Cargo	Sócio/Proprietário	Sócio/Proprietário	Gestor da academia	Coord. de musculação	Sócio/Proprietário
Capacitação voltada a gestão	Sim	Sim	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Pode-se visualizar a predominância de profissionais com graduação na área de Educação Física na posição de gestores das academias estudadas, sendo que três dos cinco entrevistados são também proprietários dos estabelecimentos. A busca por cursos diversos, incluindo desde especializações a capacitações de curta duração, no aperfeiçoamento de técnicas de gestão empresarial e administrativa foi realizada por quatro dos cinco gestores e no que diz respeito ao tempo na organização, deve-se ressaltar que o gestores das academias “FP1”, “FP2” e “BQ3” datam da fundação de cada um destes estabelecimentos.

No que diz respeito as dimensões referentes a percepção dos gestores sobre o fenômeno da sazonalidade e seu impacto dentro de cada um de seus estabelecimentos, bem como os desdobramentos resultantes em cada uma de suas academias pode ser observado no Quadro 14, informando se o gestor percebe a influência da sazonalidade no comportamento dos alunos, em quais meses o impacto é maior, quais as principais motivações relatadas pelos usuários para este comportamento, qual o método utilizado para coletar as informações referentes a sazonalidade e com qual periodicidade estas informações são analisadas pelo gestor, se existe uma coleta e análise de dados referentes a frequência dos alunos na academia e de qual forma essas informações são obtidas, se o gestor percebe uma relação entre a frequência dos alunos e a renovação dos planos contratados (se alunos que apresentam maior frequência também apresentam uma maior taxa de renovação quando seus contratos expiram), quais as estratégias formuladas pelos gestores e adotadas pelo estabelecimento para minimizar o impacto da sazonalidade, se a empresa utiliza um sistema de informação para auxiliar na gestão administrativa, se a academia possui alguma parceria com outras a academias (para que os alunos possam utilizar em outras localidades) e por fim, se o surgimento de academias *lowcost* apresentou algum impacto no comportamento e quantidade de alunos matriculados.

Quadro 14 - Percepção dos gestores sobre a sazonalidade

	Acad. "FP1"	Acad. "FP2"	Acad. "BQ1"	Acad. "BQ2"	Acad. "BQ3"
Percebe Impacto de Sazonalidade	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Meses de maior impacto	Dezembro a janeiro e junho a agosto	Novembro a fevereiro / Junho e julho	Janeiro, fevereiro e dezembro	Junho a agosto	Dezembro a janeiro e junho a agosto
Motivações dos usuários	Férias e viagens	Viagens; provas (universidade); doenças.	Preços; atendimento	Condições climáticas (frio); preços.	Preços e condições climáticas (frio).

Método de coleta de dados referente ao número de alunos matriculados	Observação dos colaboradores	Sistema	Sistema	Sistema	Sistema
Periodicidade da análise		Semanal	Semanal	Mensal	Mensal
Analisa a frequência dos alunos	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Método de coleta de dados referentes a frequência	Observação dos colaboradores	Sistema	Observação dos colaboradores	Sistema	Observação dos colaboradores
Relação frequência X renovação	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Estratégias formuladas	Adoção apenas de planos mensais; ampliação da academia; redução de preços.	Opções para trancamento e suspensões de contrato; dias adicionais mediante apresentação de atestado médio; adoção de amplo horário de atendimento;	Redução de preços; adoção de novos planos; capacitação dos colaboradores.	Capacitação dos colaboradores; eventos temáticos; "aulões" de diferentes modalidades.	Planos promocionais; redução de preços; campanhas publicitárias através de redes sociais.
Utiliza sistema de gestão	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Parceria com outras academias	Não	Não	Sim (mesma rede de academias)	Não	Parcialmente (pretende estudar a possibilidade)
Impacto de academias <i>lowcost</i>	Sim (parcial)	Não	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2017).

Com relação as informações que dizem respeito aos meses nos quais o impacto da sazonalidade percebido é maior, deve-se lembrar que os dados contidos acima dizem respeito a opinião dos gestores, podendo convergir ou não com as séries históricas apresentadas, consolidando desta a forma a possibilidade de verificar se as análises realizadas pelos responsáveis dos estabelecimentos estudados condizem com os números coletados pela própria empresa.

Ao verificar as informações oriundas das entrevistas realizadas percebe-se que todos os gestores verificaram a presença e o impacto do fenômeno da sazonalidade de alunos na lucratividade das academias de ginástica, sendo que os meses de dezembro,

janeiro e fevereiro (período de férias, datas festivas e recessos escolares) bem como os meses de junho e julho (período de inverno) foram os mais citados, contudo verifica-se algumas diferenças entre os estabelecimentos, em especial na academia “BQ1” que não citou os meses de inverno como parte do período mais afetado pela sazonalidade e na academia “BQ2” que em contrapartida citou somente os meses de inverno, deixando o período de dezembro a fevereiro de fora deste grupo.

Com relação a motivação dos usuários para este tipo de comportamento percebe-se uma diferença sensível entre os estabelecimentos de Florianópolis e as de Brusque. Enquanto as academias “FP1” e “FP2” apontam as viagens como motivação em comum, as academias “BQ1”, “BQ2” e “BQ3” ressaltaram a questão do preço com fator preponderante para a diminuição de alunos em determinados períodos. A coleta destes dados, com exceção da academia “FP1” é realizada através do sistema de gestão do estabelecimento, sendo que a análise destes dados ficou dividida entre períodos mensais e semanais. Com relação a frequência todos os estabelecimentos informaram que verificam estas informações, sendo que as academias “FP2” e “BQ2” realizam a coleta destes dados via sistema enquanto os demais estabelecimentos utilizam a observação dos colaboradores para verificar a presença dos alunos. Pode-se destacar neste ponto que as academias “FP2” e “BQ2” utilizam o mesmo sistema de gestão, o qual fornece estes dados aos responsáveis.

A relação entre a frequência dos alunos e a taxa de renovação de planos foi apontada como positiva (alunos que tem um maior número mensal/semanal de acessos apresentam uma maior taxa de renovação de planos quando estes acabam) por quatro estabelecimentos, enquanto somente a academia “FP1” não apontou este fator, todavia, este é o único estabelecimento que trabalha somente com planos mensais para seus clientes. Com relação as estratégias formuladas para a redução do impacto da sazonalidade pode-se verificar que cada um dos estabelecimentos adotou diferentes ações procurando uma maior retenção de clientes, sendo que somente a redução de preços e capacitação de profissionais foi convergente entre diferentes estabelecimentos.

A questão envolvendo parcerias entre as academias pesquisadas e outros estabelecimentos, presentes em diferentes cidades, possibilitando assim que seus clientes possam frequentar empresas parcerias em períodos de viagens, por exemplo, foi apontado como já existente somente pela academia “BQ1”, a qual faz parte de uma rede presente em diferentes localidades do território nacional. A academia “BQ3” acenou com interesse na possibilidade, tendo em vista diferentes contatos profissionais que o gestor possui com proprietários de academias em outras cidades. Já as academias “FP1”, “FP2” e “BQ2”

consideraram que tal tipo de estratégia seria inviável, especialmente pela personalização dos serviços oferecidos por cada um destes estabelecimentos.

Todas as empresas pesquisadas utilizam atualmente algum sistema para o auxílio da gestão administrativa, os quais conforme apontados nas informações referente aos dados coletados pelas organizações, possuem maior ou menor relevância para o tratamento dos dados referentes a sazonalidade, de acordo com a percepção interna de cada gestor. No que tange a questão do impacto das academias de baixo custo no comportamento dos clientes somente a academia “FP2” relatou que não houve nenhuma alteração após o surgimento de estabelecimentos com este perfil, enquanto a academia “FP1” apontou que este impacto ocorreu, entretanto o gestor apontou que os fatores econômicos que motivaram a migração de parte dos clientes para academias de baixo custo também fez com que alunos oriundos de outras academias de custo mais alto ingressassem em seu estabelecimento. Nas academias da cidade de Brusque o impacto advindo do surgimento de academias *lowcost* foi mais significativo na percepção dos gestores, afetando diretamente o comportamento dos alunos, também no que diz respeito a questão da sazonalidade, uma vez que os mesmos após deixarem as academias nos meses de baixa muitas vezes não retornavam no período em que habitualmente ocorre uma retomada no número de alunos.

6 PROPOSTA DE AÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A DIMINUIÇÃO DO IMPACTO DA SAZONALIDADE EM ACADEMIAS

Diante dos dados coletados junto as séries históricas disponibilizadas pelas academias abordadas nesta pesquisa, bem como da posição dos gestores ante as questões levantadas pelo tema, propõem-se algumas abordagens que visam a redução do impacto da sazonalidade na lucratividade dessas organizações, em conjunto com ações que tem como objetivo a otimização de processos de gestão e adoção de estratégias empresariais, baseados nos referenciais teóricos abordados anteriormente, que adequam-se as realidades constatadas através deste estudo.

Dentro deste panorama, a primeira proposta estabelecida diz respeito aos dados coletados e apresentados pelos estabelecimentos, tendo em vista a percepção dos gestores em conjunto com a literatura abordada. Conforme apontado por Barbare et. al (2008) ao enfatizar a falta de indicadores que deem suporte aos administradores de academias de ginástica, o Quadro 15 estabelece uma sugestão de padronização nos dados que podem servir de apoio à gestão. Deve-se ressaltar que alguns destes pontos já são levantados pelas organizações estudadas, contudo, nenhuma delas apresentou a totalidade dos mesmos dentro dos critérios sugeridos.

Quadro 15 - Proposta de indicadores à serem utilizados pelas academias

Indicador	Conceito
Número de alunos matriculados mensalmente	Quantidade de total de alunos matriculados mensalmente na academia.
Número de alunos matriculados por modalidade	Quantidade de alunos matriculados por modalidade na academias (em caso de academias que adotam matrícula única para todas as modalidades oferecidas, verificação do número mensal de alunos que frequentam cada modalidade).
Frequência do alunos	Frequência com a qual os alunos acessam a academia e comparecem as aulas. Sugere-se a utilização do registro biométrico (através da digital) para aferição da frequência, uma vez que este mecanismo está disponível em 4 dos 5 estabelecimentos pesquisados. No que diz respeito a apresentação dos dados, sugere-se a análise de dados semanais, constando: 1 a 2 acessos, 3 a 4 acessos e 5 ou mais acessos.

Relação entre frequência e renovação de planos	Elaboração de um indicador que mensure a relação entre número de acessos e a renovação de contratos dos usuários. Ex.: 40% dos alunos que frequentam a academia de 1 a 2 vezes por semana renovam seus contratos quando os mesmos se encerram.
Frequência de alunos por período	Verificação do número de alunos que utilizam a academia por períodos do dia, onde sugere-se: abertura até as 8:00 horas; 8:00 às 12:00 horas; 12:00 as 13:30 horas; 13:30 as 18:00 horas; 18:00 as 22:00 horas; 22:00 horas até o fechamento do estabelecimento.
Taxa de uso de equipamentos/espço	Verificação, efetuada por meio dos colaboradores, da ocupação dos equipamentos e espaços da academia, registrando estes dados para análise futura dos gestores.
Padronização do feedback dos clientes no que diz respeito às causas de suas ausências	Utilização de registro das justificativas apresentadas pelos usuários para suas ausências, cancelamentos e/ou não renovação de planos. Sugere-se as seguintes opções: viagens, estudos/provas, compromissos profissionais, doença, fatores climáticos, motivos financeiros e outros.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Os indicadores sugeridos visam a possibilidade de oferecer dados e informações que possam auxiliar os administradores destes estabelecimentos na formulação de estratégias para a gestão de suas organizações, especialmente no que diz respeito a expectativa de reduzir o impacto que a sazonalidade de clientes exerce em suas academias.

Revisando individualmente os indicadores e conceitos sugeridos para os mesmos, salienta-se que:

- 1. Número de alunos matriculados mensalmente:** diz respeito ao quantidade total de alunos matriculados na organização, observa-se que algumas instituições possuem a possibilidade de verificação destes dados, porém não realizam sua análise de forma periódica, visualizando-os, em alguns casos, apenas na quantidade total de alunos matriculados anualmente ou de maneira reativa, em momentos que percebem, por observação ou resultado financeiro, a diminuição no número de clientes.
- 2. Número de alunos matriculados por modalidade:** visa a observação de quais modalidades atraem um número maior ou menor de alunos de acordo com o período do ano. Ao realizar as entrevistas com os gestores e visualizar os dados

disponibilizados, foi possível verificar que a maioria das organizações não mensura, ao menos não em forma de dados armazenados e posteriormente analisados, a quantidade de alunos matriculados em cada uma das modalidades oferecidas pela academia. Vislumbra-se que atividades distintas, como musculação e natação, por exemplo, podem apresentar diferenças significativas na procura dos usuários em diferentes meses do ano e a análise destas diferenças pode possibilitar a adoção de planejamentos específicos para a atração e retenção de alunos.

- 3. Frequência do alunos:** diz respeito ao número de acessos dos clientes à academia. Percebe-se que a organizações pesquisadas, em sua maioria, dispõe dessas informações, porém a apresentação das mesmas não possui um padrão, por vezes é realizada apenas pela observação dos professores e sua análise, em alguns casos observados, não ocorre de maneira periódica. Estima-se, conforme apontado pelos próprios gestores, que a frequência dos alunos está diretamente ligada a sazonalidade de clientes matriculados e a renovação dos planos. A sugestão da forma de apresentação dados tem como objetivo a possibilidade de uma verificação mais detalhada por parte do gestor.
- 4. Relação entre frequência e renovação de planos:** uma vez dispondo dos dados referentes a frequência dos alunos é possível a elaboração de uma relação entre a taxa de renovação de planos e a quantidade de vezes que o cliente vai à academia. Conforme citado anteriormente, de acordo com os gestores entrevistados, observa-se que clientes que possuem uma maior frequência costumam apresentar uma maior taxa de renovação de seus contratos (dentro do ponto de vista de alguns dos gestores entrevistados esta relação está diretamente ligada aos resultados obtidos pelos alunos). Este indicador visa a possibilidade de comprovar ou não a percepção apresentada pelos gestores por meio de dados formalizados, formando uma base de informações que permitam aos administradores a criação de propostas que visem procurar com que o cliente, mesmo matriculado e em dia com os compromissos financeiros junto a academia, mantenha uma frequência alta nas modalidades contratadas, tendo em vista a importância deste fator para a manutenção de seus alunos.
- 5. Frequência de alunos por período:** este indicador tem como objetivo a possibilidade de verificar a influência de diferentes períodos do dia no comportamento dos clientes ante o fenômeno da sazonalidade. Através da observação dos estabelecimentos pesquisados por parte do autor, foi possível perceber que alunos de diferentes horários das academias são mais ou menos suscetíveis a questão da sazonalidade durante o ano. Através dessa mensuração

pode ser possível comprovar ou não essas diferenças de comportamento e verificar se existem ações que podem ser tomadas para reduzir este impacto.

6. **Taxa de uso de equipamentos/espço:** tem como objetivo verificar a utilização dos equipamentos e espaços da academia ao longo do ano e se existem variações significativas de acordo com os períodos/meses. Caso seja observado que determinados equipamentos ou espaços são subutilizados ou, ao contrário, tem grande procura por parte dos clientes em determinadas épocas do ano, o gestor poderá adequar suas instalações de acordo com a demanda dos usuários.
7. **Padronização do feedback dos clientes no que diz respeito às causas de suas ausências:** o último indicador aqui sugerido tem como objetivo organizar, armazenar e padronizar informações que normalmente já são coletadas pelos gestores através de conversas informais com clientes de seus estabelecimentos. As justificativas sugeridas tem como base os principais motivos apresentados pelos próprios gestores em suas entrevistas, e a adoção de uma metodologia que permita que estas informações sejam armazenadas e mensuradas, oferecem a possibilidade de consulta destes dados e visualização das quantidades em que cada uma destas explicações foram apresentadas pelos clientes, servindo como base para eventuais correções em diferentes pontos estratégicos da organização.

6.1 CLASSIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS ACADEMIAS PESQUISADAS EM RELAÇÃO À ESTRATÉGIA

Antes da formulação de uma proposta de ações e da elaboração de uma matriz, relacionando as questões referentes a sazonalidade e aspectos estratégicos das organizações pesquisadas, faz-se necessário, para uma melhor compreensão do posicionamento destes estabelecimentos diante dos referenciais teóricos apresentados, a classificação destes estabelecimentos e da estratégia adotadas por eles diante da tipologia apresentada por Sandroni (1999) e Miles e Snow (2003), já conceituadas anteriormente, que servem como norteadores deste estudo.

Tomando como base estes conceitos, podemos observar o seguinte enquadramento das academias pesquisadas:

Quadro 16 - Classificação das academias pesquisadas em relação a estratégia

Estabelecimento	Tipo de organização - Conceito de Miles e Snow	Estratégia adotada - Conceito de Sandroni
Academia "FP1"	Defensiva	Defensiva
Academia "FP2"	Defensiva	Defensiva
Academia "BQ1"	Defensiva	Tradicional
Academia "BQ2"	Defensiva	Imitativa
Academia "BQ3"	Reativa	Tradicional

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Observa-se a predominância de empresas que podem ser classificadas com defensivas, dentro da tipologia apresentada por Miles e Snow (2003), tendo em vista a constante busca por estabilidade em detrimento à inovação, adotando estratégias de acordo com o que observam no mercado. Apenas uma das academias pesquisadas pode ser enquadrada como reativa, pois, muito em função de sua equipe extremamente enxuta e do acúmulo de funções por parte do gestor, a estrutura do estabelecimento não se comunica com a estratégia, sendo que as mudanças ocorrem especialmente em virtude de problemas percebidos no momento e não com base em um planejamento previamente definido.

Dentro das classificações de estratégia apontadas por Sandroni (1999) verifica-se que dois estabelecimentos adotam uma postura predominantemente defensiva, incorporando novas técnicas de gestão, mas não com a mesma agressividade de organizações com caráter mais inovador. Outras duas academias possuem um perfil estratégico alinhado com o tradicional, tendo em vista que seus estabelecimentos fazem parte de um grupo de academias onde as inovações praticamente não estão presentes, atendo-se especialmente à conceitos mais antigos, o que também reflete-se nas metodologias de treinamento e público atingidos por estes estabelecimentos. Apenas uma das academias encontra-se na classificação de estratégia imitativa, uma vez que ela copia técnicas e metodologias através da observação de outros empreendimentos, com caráter inovador, contudo, possui a habilidade para não permitir que a defasagem entre eles aumente, o que também pode ser explicado através da presença de uma equipe de gestão que trabalha com planejamento alinhado com a estrutura da organização.

É necessário ressaltar que as classificações apresentadas para as organizações que são objeto de estudo dizem respeito a percepção por parte do pesquisador, tendo em vista as informações coletadas através das entrevistas, observação e dados fornecidos pelos gestores e que esse enquadramento refere-se a um panorama estratégico macro destes

estabelecimentos, pois em tópicos específicos foi possível perceber a adoção de outros perfis para as academias (adoção de estratégias oportunistas, visando um determinado nicho de mercado ao inserir uma nova modalidade, por exemplo).

6.1.2 Aplicação da matriz SWOT nas academias pesquisadas

Após a classificação das academias no que diz respeito a questão da estratégia, foi adotada a utilização da matriz SWOT ou FOFA com o objetivo de verificar as principais forças e fraquezas das organizações, bem como as oportunidades e ameaças que podem afetar as estratégias adotadas por elas. Mais uma vez ressalta-se que esta análise tem como base o acesso que o pesquisador teve junto aos estabelecimentos pesquisados e visam especialmente as questões voltadas à sazonalidade de clientes nas academias de ginástica.

Figura 7 - Matriz SWOT aplicada à Academia FP1



Fonte: Elaborado pelo autor, com base na matriz SWOT (2017).

Ao realizar a análise de pontos fortes na academia “FP1” ressaltam-se o tempo em que ela atua no mercado, agregando experiência ao gestores e possibilitando um maior conhecimento do comportamento de seus clientes, o fato de possuir uma sede própria (não alugada) o que permite realizar mais modificações em seu espaço físico, a alta taxa de ocupação do espaço pelos clientes e a capacidade de realizar novos investimentos, de

acordo com o gestor. Já nas fraquezas pode-se destacar a pouca utilização dos dados coletados, referente a sazonalidade e frequência dos alunos, como ferramentas para planejamento e adoção de estratégias, o acúmulo de funções por parte do gestor e a ausência de um planejamento estruturado para a diminuição do impacto que a sazonalidade na lucratividade do estabelecimento.

Dentro das oportunidades que se apresentam, devido à proximidade com universidades e diversos estabelecimentos comerciais, vislumbra-se a chance de realizar parcerias que possibilitem uma presença mais constante dos clientes. Outro fator é a possibilidade de parcerias com hotéis e pousadas que não possuem academias próprias, visando o atendimento do grande fluxo de turistas que visitam Florianópolis, especialmente nos meses de novembro, dezembro e janeiro, justamente alguns dos meses com maior diminuição no número de alunos matriculados, além da possibilidade da organização segmentar seu mercado de maneira definida, tendo em vista a mudança do perfil de seus clientes em virtude do impacto da economia.

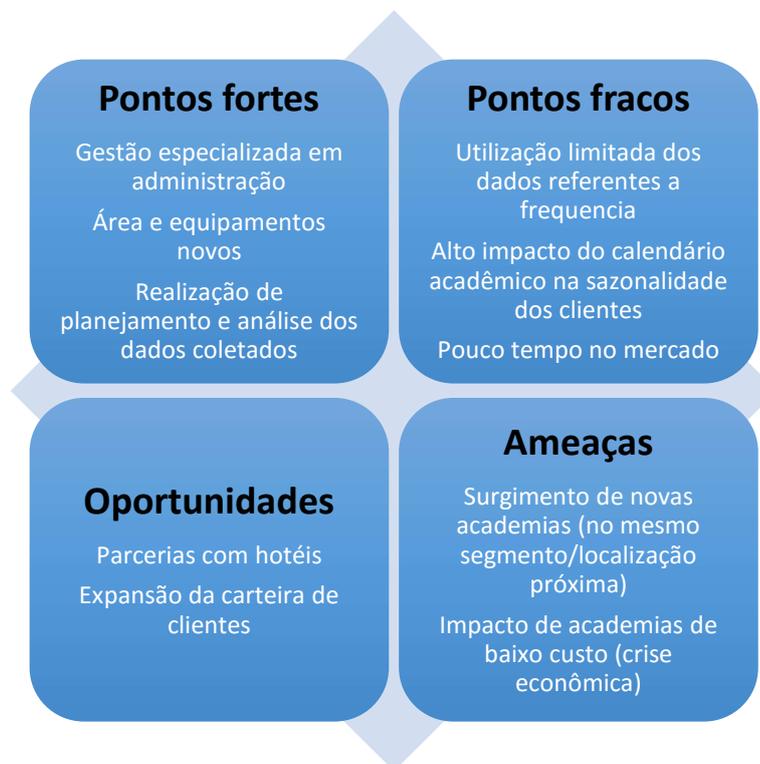
As principais ameaças observadas a academia é o surgimento de novos estabelecimentos, com caráter mais inovador e a possibilidade de se perder o momento atual, na qual de acordo com o gestor a academia apresenta uma alta quantidade de alunos matriculados dentro daquilo que a mesma pode atender, para aperfeiçoar as práticas de gestão, planejamento e utilização de estratégias.

Já na academia "FP2" um dos principais pontos fortes a ser identificado é a gestão realizada por uma equipe multidisciplinar, possuindo um profissional especializado na área de administração, diferente do que é observado em todas as demais academias pesquisadas. A constante análise dos dados coletados, utilizando-os para realizar o planejamento da empresa e o espaço físico e equipamentos novos, devido ao pouco tempo de existência da academia, também configuram forças da instituição. Já nos pontos fracos, existe a contrapartida de estar a pouco tempo mercado, o que demanda maior esforço para a consolidação da empresa. No que diz respeito a utilização dos dados faz-se a ressalva com relação a análise de frequência, a qual não é aplicada por modalidades e considera uma faixa de 15 ou mais acessos mensais, o que possibilita pouco detalhamento tendo em vista a possibilidade de serem realizados até 24 acessos mensais. Outro fator é o alto impacto do calendário acadêmico na ausência dos clientes, em virtude do perfil do público alvo da academia.

No campo das oportunidades mais uma vez se enfatiza a possibilidade de realizar parcerias com hotéis e pousadas da cidade e a possibilidade de expandir o número de clientes, uma vez que a academia ainda não opera em seu limite máximo. Nas possíveis ameaças constatadas percebe-se que o surgimento de novas academias, em localidade

próxima e que vise um público similar, pode exercer um alto impacto no estabelecimento e a possibilidade de que, caso a crise econômica no país perdure ou se acentue, a academia comece a perder clientes para estabelecimentos de baixo custo.

Figura 8 - Matriz SWOT aplicada à Academia FP2



Fonte: Elaborado pelo autor, com base na matriz SWOT (2017).

Na academia “BQ1” observam-se como principais pontos fortes do estabelecimento os diferentes serviços concentrados no mesmo espaço, a parceria com empresas e associações de classe, a localização e o tempo de experiência (tradição) no mercado. Já nos pontos fracos identificados a necessidade de ater-se as metodologias de gestão, sistema e precificação de acordo com as decisões tomadas pela rede da qual faz parte, presente em todo o território nacional e por isso, não necessariamente ajustadas a realidade local e em conjunto a maior dificuldade em inovar em funções de aspectos burocráticos foram percebidos. Novamente o acúmulo de funções por parte do gestor, que além de atividades administrativas realiza atividades referentes a diferentes áreas com iniciação esportiva e instrução de alunos, configura uma fraqueza da organização.

Dentre as oportunidades observadas percebe-se que poderia ocorrer um fortalecimento na parceria com outras academias da rede, diminuindo os impactos da sazonalidade e a possibilidade de diferenciar-se no mercado em função de contratar somente profissionais já formados em Educação Física para trabalhar na instituição. Com relação as ameaças o surgimento de academias de baixo custo, as quais já impactaram no

estabelecimento e a possibilidade da crise econômica afetar as empresas do comércio, as quais são diretamente ligadas e tem em seus colaboradores a maior parte dos clientes da academia, configuram os principais fatores externos que colocam em risco a saúde do estabelecimento.

Figura 9 - Matriz SWOT aplicada à Academia BQ1



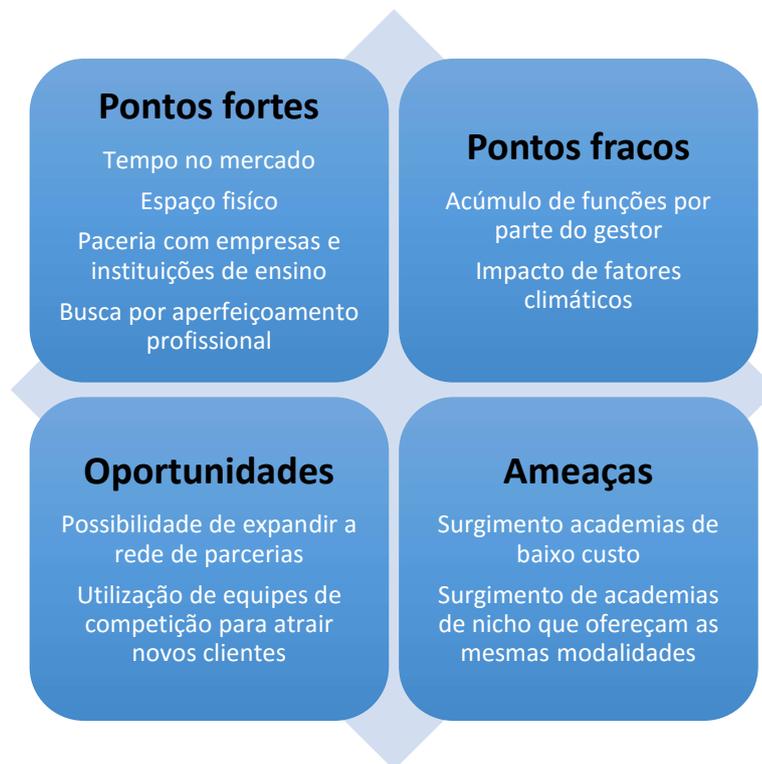
Fonte: Elaborado pelo autor, com base na matriz SWOT (2017).

A academia “BQ2” vem passando por diferentes mudanças em sua estrutura física e nas modalidades oferecidas pela organiza e dentro disso, percebe-se suas maiores fortalezas na tradição que a mesma possui na cidade, a parceria com diferentes empresas e instituições de ensino, a possibilidade de oferecer um amplo leque de atividades (possui piscina e espaço específico para lutas, por exemplo) e a busca por constante aperfeiçoamento de seus profissionais. Já nos pontos fracos observa-se o acúmulo de funções por parte do gestor e a alta influência de fatores climáticas na sazonalidade de seus clientes, tendo em vista especialmente as atividades realizadas na piscina.

Nas oportunidades estima-se que o sistema de parcerias possa ser ampliado, abraçando mais empresas e instituições de ensino, com a possibilidade de estabelecer sistemas de precificação que procure aumentar a ocupação do estabelecimento em determinados horários. A possibilidade de utilizar os atletas e equipes que atuam em competições, especialmente nas modalidades de lutas e natação, como ferramenta para promoção e atração de novos clientes também compõem uma oportunidade interessante

para a academia. Já no campo das ameaças o impacto, já sentido, com o surgimento de novas academias de baixo custo assim como o aparecimento de novas academias de nichos específicos, especialmente nas modalidades de luta e natação, podem impactar na quantidade de alunos matriculados.

Figura 10 - Matriz SWOT aplicada à Academia BQ2



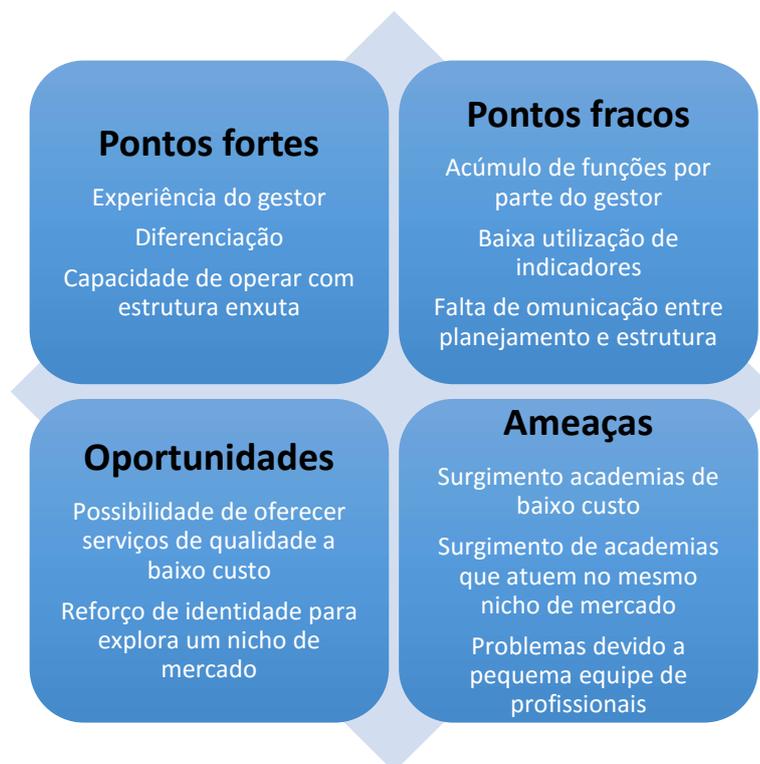
Fonte: Elaborado pelo autor, com base na matriz SWOT (2017).

A academia “BQ3” apresenta uma estrutura menor que os outros estabelecimentos estudados, sendo a única que atua somente com a modalidade de musculação. Dentro dessa particularidade, pode-se ressaltar como principais pontos fortes a grande experiência do gestor na área, a diferenciação no serviço oferecido, apresentando-se como academia “*old school*” e a capacidade de operar com estrutura bastante enxuta. Nos pontos fracos ressalta-se o grande acúmulo de funções por parte do gestor, a baixa utilização de indicadores como ferramenta de apoio a gestão e a falta de comunicação entre o planejamento e a estrutura da academia.

Nas oportunidades observadas estão a possibilidade de ser competitiva oferecendo serviços com um custo reduzido e a possibilidade de atrair novos clientes através do reforço da promoção do estabelecimento como uma academia “à moda antiga”, podendo adotar uma estratégia voltada a este nicho. Já as principais ameaças percebidas são, novamente, o surgimento de novas academias de baixo custo, a possibilidade de outras academias

atuarem no mesmo nicho de mercado que ela e o surgimento de problemas inerentes ao pequeno número de profissionais (3 pessoas, composta pelo gestor e 2 estagiários).

Figura 11 - Matriz SWOT aplicada à Academia BQ3



Fonte: Elaborado pelo autor, com base na matriz SWOT (2017).

6.1.3 Proposta de aplicação da matriz BCG nas academias pesquisadas

Outra ferramenta que serve como fonte de análise e reflexão visando a elaboração de propostas de ações e estratégias para as academias pesquisadas é a matriz BCG, através da qual podemos verificar os produtos e serviços da organização do ponto de vista do crescimento de mercado e participação no mercado, visando que desta forma as empresas possam direcionar seus investimentos de acordo com os objetivos estratégicos estabelecidos (MCKEOWN, 2013).

Diante disso propõem-se aos gestores que, em posse dos indicadores sugeridos anteriormente, seja aplicada a análise das modalidades de serviços e aulas oferecidas pelas academias, verificando diante de suas percepções e em posse de informações relacionadas a participação de cada uma dessas modalidades no faturamento da organização, se a participação daquele serviço no mercado, quando comparado a seus concorrentes diretos, é alta ou baixa e se a possibilidade de crescimento delas é igualmente alta ou baixa. Na figura 12 pode-se observar um exemplo de como poderia ser aplicada a matriz BCG em academias de ginástica.

Figura 12 - Exemplo de aplicação de Matriz BCG



Fonte: Elaborado pelo autor, com base na matriz SWOT (2017).

Em virtude do caráter da presente pesquisa e o acesso aos dados dos estabelecimentos investigados, não é possível que se aplique de maneira efetiva esta análise por parte do pesquisador, uma vez que seriam necessárias uma gama maior de informações referentes as questões relacionadas ao faturamento da empresa e estimativas que não dizem respeito ao foco deste estudo, entretanto, acredita-se que a adoção desta ferramenta, sob a ótica das questões relacionadas à sazonalidade, pode gerar a capacidade do gestor aplicar as propostas que serão apresentadas posteriormente com um grau mais elevado de acuidade.

6.2 PROPOSTA DE UMA MATRIZ DE FATORES E AÇÕES PARA REDUÇÃO DO IMPACTO DA SAZONALIDADE EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA

A proposta de uma matriz que vise englobar os principais fatores percebidos como causas do comportamento sazonal dos clientes de academias de ginástica com possíveis ações, baseadas na estratégia empresarial, tem como objetivo fornecer um conjunto de informações que possam ser aplicadas nas empresas que foram objetos deste estudo e, possivelmente, extrapoladas para outras organizações, mediante o levantamento de dados e aplicação de análises, conforme proposto anteriormente, que possibilitem ao administrador a utilização desta matriz como ferramenta norteadora.

Quadro 17 - Matriz de fatores e ações para redução do impacto da sazonalidade em academias de ginástica

Fatores que implicam na sazonalidade	Ações Sugeridas
Viagens	Utilização da possibilidade de trancamento de planos no período em que o cliente está ausente; criação de parcerias com academias de outras cidades, quando possível; criação de parcerias com hotéis e pousadas da cidade, visando ocupar o espaço disponível por pessoas que estejam realizando o fluxo contrário de seus clientes.
Estudos/calendário acadêmico	Verificar a possibilidade de ampliação e diversificação do público alvo do estabelecimento; utilização da possibilidade de trancamento do plano no período/semanas de prova. Estima-se que a matriz de crescimento de Ansoff pode ser utilizada como ferramenta de apoio.
Compromissos profissionais	Verificar junto aos clientes que apresentam esta justificativa se os horários de funcionamento do estabelecimento oferecem a amplitude necessária para suas atividades; analisar a possibilidade de oferecer programas de treino com duração reduzida (<i>time efficient</i>).
Doença	Verificar a possibilidade de agregar serviços e parcerias com profissionais da saúde que visem o tratamento e prevenção de doenças, em especial ligadas a prática de atividades físicas (destacando-se ortopedistas, fisioterapeutas, nutricionistas, fisiologistas e médicos do esporte).
Fatores climáticos (frio)	Investimento em adequações do espaço físico da academia para oferecer maior conforto aos clientes; realização de programas promocionais para os meses de inverno para atração de um maior número de clientes; adoção de práticas de cunho motivacional por parte dos colaboradores, alinhando os objetivos dos clientes com a necessidade de manutenção da atividade física.

Motivos Financeiros	Em um primeiro momento identificar o perfil econômico do público alvo do estabelecimento, segmentar o mercado que deseja atingir e posteriormente adequar sua estratégia de planos e precificação de acordo com os objetivos da empresa. Sugere-se a possibilidade da utilização das Estratégias genéricas de Porter como ferramenta de apoio (abordando o posicionamento em Liderança de Custo, Diferenciação ou foco em Nichos de mercado).
Atendimento dos colaboradores	Treinamento e atividades para constante aprimoramento dos profissionais; adoção de um guia de conduta para os colaboradores; realização de reuniões mensais com o objetivo de avaliar as práticas adotadas pela equipe, com base no <i>feedback</i> coletado junto aos clientes; utilização das habilidades e competências dos colaboradores como fator para atração e retenção de alunos. Poderão ser utilizadas ferramentas que abordem as competências essenciais e aprendizagem organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa de campo (2017).

Dentro das propostas de ações com o objetivo de reduzir o impacto dos principais fatores que influenciam na sazonalidade de clientes em academias de ginástica, apontados de acordo com a literatura pesquisada e a percepção dos gestores entrevistados, foram indicadas ações, com base nas posturas estratégicas previamente abordadas, que podem melhorar os resultados na quantidade total de alunos matriculados e frequência dos mesmos nos períodos em que a sazonalidade exerce um papel preponderante.

Ressalta-se que parte destas práticas já são adotadas por alguns dos estabelecimentos pesquisados, enquanto outras não possuem aderência com estas organizações, contudo, o objetivo da matriz formulada é, de acordo com a percepção do pesquisador, apresentar um grupo de práticas que, diretamente relacionada com os fatores apontados, possa ser utilizado por diferente academias de ginástica, proporcionando aos gestores ferramentas que possam ser utilizadas para a elaboração e posterior execução de um planejamento estratégico visando o aumento da lucratividade da empresa.

Propõem-se ainda, como uma ferramenta para auxílio na identificação de fatores que influenciam na sazonalidade, bem como de oportunidades que possam ser observadas ao analisar os indicadores referentes ao comportamento dos clientes, um modelo com quatro dimensões, que vislumbra a possibilidade de facilitar a visualização e reflexão dos gestores

para a possível elaboração de estratégias e planos para que a academia alcance as metas e objetivos pré estabelecidos por elas.

Figura 13 - Matriz para análise de fatores sazonais, oportunidades e ações



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O conceito para elaboração deste modelo foi a percepção de que, ao buscar a identificação de comportamentos sazonais por parte dos alunos e dos motivos que estão por trás dos mesmos, coletam-se diferentes informações que podem servir de *insights* para o aproveitamento de oportunidades que o mercado oferece, tais como novas modalidades, diferentes horários para atendimento, planos e parcerias com empresas, instituições de ensino, entidades e órgãos de classe e novos serviços a serem agregados ao estabelecimento.

Desta forma, o planejamento de ações para reduzir a sazonalidade e para o melhor aproveitamento destas oportunidades estão diretamente ligadas, relacionando-se com a estrutura da organização e a postura estratégica que a empresa pretende adotar, sendo colocadas num mesmo quadrante para facilitar a utilização desta ferramenta, com o objetivo de torná-la mais intuitiva e com uma apresentação que torne seu entendimento mais claro e objetivo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre o contexto inicial identificado para justificar a realização desta pesquisa, passando pelos primeiros objetivos estabelecidos e o contato realizado com as empresas que viriam a ser parte da população analisada, inúmeras informações diferentes surgiram, mostrando que o universo de questões referentes à sazonalidade de clientes em academias de ginástica engloba uma gama de fatores relacionados à gestão empresarial, coleta e utilização de dados e adoção de estratégias empresariais muito maior do que o imaginado nos primeiros passos deste estudo.

Partindo do primeiro ponto se esperava analisar através desta investigação foi possível observar que, mesmo com as diferenças no que diz respeito ao perfil social e econômico, ao fluxo de turistas, especialmente no período de verão, que engloba os últimos meses de um ano e o início do ano seguinte, e ao impacto dos meses de inverno, o comportamento sazonal dos clientes das academias pesquisadas nas cidades de Florianópolis e Brusque, Santa Catarina, mostraram-se bastante semelhantes, com a redução do número de alunos matriculados especialmente no meses de dezembro, janeiro e fevereiro e com um impacto menor, mas também significativo, nos meses de junho à agosto. Verificou-se que este comportamento sofreu mudanças em anos e estabelecimentos específicos, porém ao analisar o período dos dados coletados como um todo, a repetição dos padrões de comportamento compõem a maior parte das séries históricas.

Inicialmente, em função da grande quantidade de turistas que chegam anualmente a Florianópolis, especialmente nos meses de dezembro e janeiro, em contrapartida a uma quantidade significativa de moradores de Brusque que buscam outras cidades nos períodos de recessos escolares e profissionais, havia a perspectiva de que as academias teriam diferenças sensíveis nos padrões de sazonalidade nesse trecho do ano, contudo, conforme mencionado o que se percebeu foi uma grande similaridade entre as organizações abordadas.

Dando sequência ao estudo vislumbrou-se a possibilidade de, após a verificação destes dados já coletados e com a percepção de que o fenômeno da sazonalidade afetava todos os estabelecimentos pesquisados, consultar os gestores destas academias para verificar sob a ótica dos mesmos se eles enxergavam o impacto desta questão em suas empresas, bem como quais os períodos que, na visão deles, era mais afetado e se já haviam sido pesquisados os motivos junto aos clientes que os levavam a apresentar tal comportamento. Todos os responsáveis entrevistados apontaram que percebiam o impacto da sazonalidade de clientes em seus estabelecimentos, citando principalmente os meses

de dezembro a fevereiro e o período de inverno. Salvo os resultados de alguns anos específicos, as informações passadas pelos gestores apresentaram congruência com dados observados nas séries históricas, denotando também a familiaridade destes profissionais com os indicadores levantados pelas empresas.

Através das entrevistas também foi possível observar que a grande maioria dos gestores relatou que realiza uma análise dos dados referentes a sazonalidade, geralmente com frequência mensal, e explicitaram que mantém contato com os clientes para verificar os motivos das ausências, cancelamentos e não renovação de planos. Os principais motivos relatados foram questões referentes ao calendário (férias, recessos escolares, períodos de provas universitárias, etc.), motivações financeiras, viagens, doenças, questões climáticas (especialmente nos meses de inverno), compromissos profissionais e problemas referentes ao atendimento dos colaboradores da academia. Ressaltam-se aqui os motivos de viagens e provas universitárias, foram citados somente pelos estabelecimentos de Florianópolis, enquanto a questão do clima e os fatores financeiros foram as motivações apontadas com maior ênfase pelos responsáveis das academias de Brusque.

Outro fator analisado, diretamente ligado a variação do número de alunos matriculados foi a questão da frequência dos clientes no número de acessos nas academias. A posição dos gestores relatou a percepção de que os alunos que mais frequentam a academia renovam seus planos, assim que o contrato tem seu término, numa taxa de conversão superior aos que não mantêm uma assiduidade elevada em suas atividades no estabelecimento. Entretanto, foi possível perceber que a maior parte das academias pesquisadas não possui um controle preciso da frequência de seus alunos, utilizando por vezes a observação por parte dos colaboradores como forma de aferir a presença do cliente sem a adoção de uma metodologia específica para isso.

A partir da diferença na coleta e apresentação de dados mostrados pelas diferentes academias pesquisadas foi possível verificar a necessidade de elaborar uma proposta para que os gestores possam verificar as informações que possuem de uma forma mais assertiva, através de indicadores específicos e com uma periodicidade de análise pré estabelecida, documentando e formalizando os dados obtidos com o propósito de formar uma base sólida para que os administradores destas organizações possam utilizá-los como uma importante ferramenta de apoio à tomada de decisões. Destaca-se que foi possível perceber que os gestores possuem grande conhecimento sobre a realidade de suas organizações e que suas habilidades em atividades relacionadas à práticas administrativas encontram-se em diferentes níveis, contudo verifica-se na maior parte dos entrevistados que existe um grande acúmulo de diferentes atribuições e tarefas, com naturezas distintas,

as quais tendem a diminuir a atenção que disponibilizada para a realização de planejamentos e análises estratégicas.

A relação entre a sazonalidade de clientes e o surgimento de academias de baixo custo e estabelecimentos que atuem em um nicho específico de mercado, tais como academias de luta, mostrou-se outro fator relevante, em especial no que diz respeito a clientes que justificam o comportamento adotado em função de fatores financeiros. Enquanto as academias de nicho não foram citadas como um fator preponderante por parte dos gestores, as academias de baixo custo exerceram um forte impacto na maior parte dos estabelecimentos pesquisados, sendo que as estratégias para lidar com esta questão foram diversas, desde a redução nos preços dos planos oferecidos, passando pela busca de um posicionamento de diferenciação no mercado até a não adoção de nenhuma medida, esperando pela “auto regulação” da oferta e demanda.

Diante dos resultados obtidos com a pesquisa, sem dúvida a percepção de que a maior parte dos estabelecimentos pesquisados não trabalham com um planejamento específico ou com ferramentas que forneçam alternativas para a busca da redução do impacto da sazonalidade em suas academias, foi a mais significativa, em conjunto com as já citadas inconsistências na utilização dos dados dos quais as academias dispõem, obtidos através de informações dos sistemas de gestão utilizados por elas e pela observação e atuação de seus colaboradores junto aos clientes. Tais fatores foram peças chaves para as análises realizadas, com o intuito de classificar o posicionamento estratégico das instituições e verificar as principais forças e fraquezas das academias bem como as oportunidades e ameaças que se apresentam a elas, tudo isso dentro do prisma da sazonalidade e respeitando as limitações da pesquisa, especialmente em função do acesso as informações disponibilizadas.

Deste modo, foi possível a pesquisa atender ao objetivo geral e específicos, ao identificar, comparar e descrever os comportamentos dos clientes de cinco diferentes academias de ginástica com relação ao fenômeno da sazonalidade, elaborando uma proposta de ações e ferramentas que podem auxiliar os gestores destes estabelecimentos na elaboração de estratégias que minimizem o impacto dos comportamentos citados. Por fim, conclui-se que as academias pesquisadas tem realidades específicas, as quais adotam diferentes posturas para enfrentar os problemas identificados, de acordo com suas estruturas, recursos disponíveis, posicionamento de mercado e experiência dos gestores, os quais demonstraram interesse em procurar novos conhecimentos na busca de alternativas para otimizar o funcionamento de suas organizações.

7.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Tendo em vista o grande impacto econômico e social – no que diz respeito a área da saúde e lazer – que as academias de ginástica exercem no cenário brasileiro, percebe-se que a literatura disponível acerca do tema, especialmente no que diz respeito a produção acadêmica é bastante limitada, e por isso, a principal recomendação a ser feita é para que pesquisadores, especialmente da áreas das Ciências Sociais Aplicadas, efetuem novos estudos relacionados a diferentes pontos da gestão de academias.

Novas pesquisas englobando um número maior de estabelecimentos, bem como a análise de séries históricas referentes a sazonalidade em outras regiões do país, podem agregar informações extremamente relevantes ao tema. Sugere-se também que, se possível, novas pesquisas incluam informações referentes aos resultados financeiros das organizações, quantificando o impacto da sazonalidade na lucratividade das academias, realizando também um levantamento de dados junto aos clientes das organizações, a fim de verificar se a percepção dos gestores quanto a estas colocações encontram ressonância nos apontamentos realizados pelos alunos.

REFERÊNCIAS

AFONSO DE ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo. **Texto, contexto e significados:** algumas questões da análise de dados qualitativos. São Paulo: Cadernos de Pesquisa, 1983, p. 66-71. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/1491/1485>. Acesso em: 11 de junho de 2017.

AGUIAR, Fernanda Andrade de. **Análise da satisfação dos clientes das academias de ginástica da cidade de João Pessoa (PB).** Dissertação (Mestrado), Universidade Federal da Paraíba, 2007.

ALMEIDA, Cristóvão D. de; GUINDANI, Joel F.; SÁ-SILVA, Jackson R. **Pesquisa documental:** pistas teóricas e metodológicas. São Leopoldo, Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, 2009. 15 p.

ALMEIDA, Simone de; MARÇAL, Rui F. M.; KOVALESKI, João Luiz. **Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional.** XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_enegep0115_0755.pdf. Acesso em: 27 de julho de 2016.

ALVARENGA, Darlan; CRUZ, Débora. **Governo revisa previsão do PIB em 2015 para queda de 1,49%.** 2015.

AMOROSO, Luis. **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, Luis. **Se fizer um pouco de tudo, a academia vai morrer, diz Luis Amoroso.** IHRSA, 2014. Disponível em: <http://www.educacaofisica.com.br/brand-channer/brand-channel-ihrsa-2014/se-fizer-um-pouco-de-tudo-a-academia-vai-morrer-diz-luis-amoroso/>. Acesso em: 30 de maio de 2017.

ANDREWS, Kenneth. **The concept of corporate strategy**, 2nd Ed. Dow-Jones Irwin, 1980.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ARSEGO, Nígia Ramalho. **Motivação à prática de atividades físicas em academias de ginástica**: Uma Revisão de Literatura. 2012. 61 f. Monografia (Graduação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Educação Física, Porto Alegre, 2012. Disponível em:

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70330/000875928.pdf?sequence=1>.

Acesso em: 10 de agosto de 2016.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2012. 373 p.

AZEVÊDO, P. H.; BARROS, J. de F. **A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002**. Buenos Aires: Revista Digital, n. 74, 2004. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd74/admin.htm>. Acesso em: 30 de agosto de 2016.

AZEVÊDO, Paulo Henrique. **O esporte como negócio**: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. Goiás: Estudos, v. 36, n.9/10, p. 929-939, set./out. 2009.

BALESTRIN, Alsones. **A evolução histórica do pensamento estratégico e seus principais debates**. Revista da ANGRAD. v. 5, n. 3, 2004.

BARNEY, J. B. **Firm resources and competitive advantage**. Journal of Management, v. 17, p. 99-120, 1991.

BASTOS, Flávia da Cunha. **Administração Esportiva**: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. Florianópolis: Motrivivência – UFSC, ano XV, n. 20-21, 2003. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/view/930/723>. Acesso em: 30 de agosto de 2016.

BELLA, Marcelo. **Gestão de academias no Brasil**. Jornal da Musculação e Fitness, n. 83. São Paulo: CNB Edições e Publicações, 2011. 102 p.

BERBARE, Paula Moreira et. al. **Estimativa da preferência de modalidades de academia através do processo Markowiano**. Fitness & Performance Journal, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 271-277, jul./ago., 2008.

BERGO, César Augusto Moreira. **Conceitos básicos de Economia**. 2011.

BERTEVELLO, Gilberto. **Academias de ginástica e condicionamento físico – Desenvolvimento**. In: DA COSTA, Lamartine (Org.). Atlas do esporte no Brasil. Rio de Janeiro: CONFEF, 2006. Disponível em: <http://cev.org.br/arquivo/biblioteca/4013374.pdf>. Acesso em: 08 de agosto de 2016.

BLANCO, Bernardo Martinho. **Juro, Lucro e Teoria da Exploração**. Portugal: Instituto Ludwig Von Mises, 2016. Disponível em: <http://mises.org.pt/2016/06/teoria-da-exploracao-lucros-juros/>. Acesso em: 02 de setembro de 2016.

BRUNORO, José Carlos. **Organização e administração dos departamentos de esportes dos clubes**. In: AZEVÊDO, P. H.; BARROS, J. de F. A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002. Buenos Aires: Revista Digital, n. 74, 2004. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd74/admin.htm>. Acesso em: 30 de agosto de 2016.

BURBY, Jason. **Understanding the impact of seasonality**. Analytics Analyzing Customer Data, 2008. Disponível em: <https://www.clickz.com/understanding-the-impact-of-seasonality/64364/>. Acesso em: 09 de janeiro de 2017.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, administração estratégica e estratégia Corporativa: uma síntese teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003.

CAMERON, Kim S.; WHETTEN, David A. **Organizational effectiveness: a comparison of multiple models**. New York: Academic Press, 1983. 292 p.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. **Método de análise de conteúdo: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde**. Brasília (DF): Ver. Bras. Enferm., 2004 set/out;57(5):611-4.

CAOLI, Cristiane; CURY, Anay. **PIB recua 1,9% no 2º trimestre, e país entra em recessão técnica**. 2015. Disponível em:

<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/08/economia-recua-19-no-2-trimestre-de-2015.html>. Acesso em: 12 de julho de 2017.

CAPINUSSÚ, José Maurício. **Academias de ginástica e condicionamento físico: origens**. In: DA COSTA, Lamartine (Org.). Atlas do esporte no Brasil. Rio de Janeiro: CONFEF, 2006. Disponível em: <http://www.atlasesportebrasil.org.br/textos/145.pdf>. Acesso em: 04 de agosto de 2016.

CÁRDENAS, Alfredo Ribeiro; AMBONI, Nério; DIAS, Júlio da Silva. **Análise da sazonalidade em uma academia de ginástica de Florianópolis, Santa Catarina**. PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review Vol. 3, N. 1, p. 29-37, Janeiro/Junho 2014.

CASTRO DE SOUZA, Luiz Ricardo. **Estratégias das academias de bairro da zona sul de Porto Alegre para fidelizar seus alunos-clientes**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962. Disponível em: www.provenmodels.com/7. Acesso em: 21 de fevereiro de 2017.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 411 p.

CIRIBELI, João Paulo et. al. **A sazonalidade da prestação de serviços de terraplanagem: um ensaio teórico empírico na empresa Laf Terraplanagem Ltda**. X Congresso Online – Administração. CONVIBRA, 2013: Disponível em: http://www.convibra.org/upload/paper/2013/36/2013_36_8022.pdf. Acesso em: 09 de novembro de 2016.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 428 p.

CARNEIRO, Jorge M. T. et al. **Mensuração do desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2005/2005_3ESTC%202.PDF. Acesso em: 09 de agosto de 2016.

CONFED – Conselho Federal de Educação Física. **Brasil é o segundo país do mundo em número de academias de ginástica**. Disponível em: <http://www.confef.org.br/extra/clipping/view.asp?id=4>. Acesso em: 29 de agosto de 2016.

CORRÊA, S. A. M.; FERREIRA, A. A. **Estratégia competitiva das academias de ginástica da cidade de São Paulo**. FACEF Pesquisa - v.12 - n.1 – 2009.

DABIJA, Dan Cristian; ABRUDAN, Ioana Nicoleta; POSTELNICU, Catalin. **Competitive strategies of fitness gyms in international business environment. Empirical finds through observation**. Babeş-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania, 2015. 6 p.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II. 2008.

DE PAULA, Gilles B. **Matriz SWOT ou Matriz FOFA: utilizando a análise SWOT para conhecer as cartas do jogo e aumentar as chances de vitória da sua empresa!** Treasy Planejamento e Controladoria, 2015. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/matriz-swot-analise-swot-matriz-fofa>. Acesso em: 24 de fevereiro de 2017.

ENDEAVOR BRASIL. **A Matriz BCG no ciclo de venda: como identificar vacas leiteiras e abacaxis**. 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/matriz-bcg/>. Acesso em: 24 de março de 2017.

ESPANHOL, C. P.; LOPES, C. M. C. **Ações do mercado financeiro: um estudo via modelos de séries temporais**. 19º SINAPE - Simpósio Nacional de Probabilidade e Estatística, São Paulo, 2010. Disponível em: http://www2.ime.unicamp.br/sinape/sites/default/files/Caroline_Celia_SeriesTemporais.pdf. Acesso em: 11 de julho de 2017.

FERNANDES, Rafael. **O modelo de academias Low-Cost mostra-se um negócio eficiente.** Gestão Fitness, 2016. Disponível em: <http://gestaofitness.com.br/o-modelo-de-academias-low-cost-mostra-se-um-negocio-eficiente/>. Acesso em: 20 de janeiro de 2017.

FERREIRA, Gustavo Santos. **PIB cai 0,6% no segundo trimestre e Brasil entra em recessão técnica.** 2014. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,pib-cai-0-6-no-segundo-trimestre-e-brasil-entra-em-recessao-tecnica,1551514>. Acesso em: 12 de julho de 2017.

FREITAS, Leticia Cardoso de; DE BOM, Francine Costa. **A estrutura administrativa do negócio academia na cidade de Sombrio – SC.** PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review Vol. 4, N. 2, p. 58-71, Maio/Agosto 2015.

FREITAS, Henrique; MOSCAROLA, Jean. **Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados.** RAE-eletrônica, Volume 1, Número 1, jan-jun/2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n1/v1n1a06>. Acesso em: 10 de junho de 2017.

FURTADO, Roberto P. **Do fitness ao wellness: os três estágios de desenvolvimento das academias de ginástica.** PENSAR A PRÁTICA 12/1: 1-11, jan./abr. 2009. Disponível em: file:///C:/Users/07142094907/Downloads/BoletimEF.org_Do-fitness-ao-wellnes-desenvolvimento-das-academias-de-ginastica.pdf. Acesso em: 26/02/2016

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário de Negócios: textos e casos.** Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

GHEMAWAT, P. **Competition and business strategy in historical perspective.** Business History Review, n. 76, Spring, 2002, p. 37–74. Disponível em: https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/151421/mod_resource/content/1/Additional%20Reading%201%20Ghemawat%202002%20Business%20Strategy%20with%20figures.pdf. Acesso em: 16 de fevereiro de 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GONÇALVES DA SILVA, Daniel Paulo Esmerino. **A diferença entre recessão e depressão**. 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-diferenca-entre-recessao-e-depressao/26620/>. Acesso em: 12 de julho de 2017.

GUERREIRO, Reinaldo. **Mensuração do resultado econômico**. Caderno de Estudos, São Paulo, FIECAFI – Setembro 1991. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cest/n3/n3a04.pdf>. Acesso em: 02 de setembro de 2016.

GÜNTHER, Hartmut. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a Questão**. Psicologia: Teoria e Pesquisa Mai-Ago 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210.

GUTIERREZ, J. L. C. **Monitoramento da instrumentação da barragem de Corumbá I por redes neurais e modelos de Box e Jenkins**. Dissertação (Mestrado), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2003.

IBGE. **Brasil em síntese**. Disponível em: <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos.html>. Acesso em: 12/04/2016

IBGE. **Produto Interno Bruto dos Municípios 2010**. 2010. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/protabl.asp?i=P&c=21&pon=2&qtu9=558&opn6=gsc&digit6=&OpcCara=44&proc=1&ascendente=on&sep=40617&orn=1&unit=0&pov=3&OpcTipoNivt=1&opn1=2&qtu1=1&opn9=0&cabec=on&nome=on&qtu8=137¬arodape=on&tab=21&opn8=0&nivt=0&orp=3&qtu3=27&opv=1&pop=1&opn2=0&orv=2&qtu2=5&sev=37&sev=543&sev=498&sev=513&sev=517&sev=521&sev=525&opp=1&opn3=u33&qtu6=5565&decm=99>. Acesso em: 27/02/2016

IHRSA - INTERNATIONAL HEALTH, RACQUET & SPORTSCLUB ASSOCIATION. **Site oficial**. Disponível em: <http://www.ihrsa.org>. Acesso em: 23 de maio de 2017.

JONES, Byron W. **Inflation in engineering economic analysis**. New York: John Wiley & Sons, 1982. 216 p.

JUREVICIUS, Ovidijus. **McKinsey 7S model**. 2013. Disponível em: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>. Acesso em: 19 de abril de 2017.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 26.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, 344 p.

KATSIKEAS, Constantine S.; LEONIDOU, Leonidas C. & MORGAN, Neil A. **Firm-level export performance assessment: Review, evaluation and development**. Academy of Marketing Science, v.28, n.4, p.493-511, 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/246926361_Firm-Level_Export_Performance_Assessment_Review_Evaluation_and_Development. Acesso em: 09 de agosto de 2016.

LAGE, Maria C.; GODOY, Arilda S. **O uso do computador na análise de dados qualitativos: questões emergentes**. RAM – REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE • Volume 9, n. 4, edição especial, 2008, p. 75-98.

LATORRE, M. R. D.; CARDOSO, M. R. A. **Análise de séries temporais em epidemiologia; uma introdução sobre os aspectos metodológicos**. Rev. Bras. Epidemiol. Vol. 4, Nº 3, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.org/pdf/rbepid/v4n3/02.pdf>. Acesso em: 10 de julho de 2017.

LOBATO, D. M. *et al.* **Estratégia de empresas**. 3.Ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

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

MACE, M. C. **O presidente e o planejamento empresarial**. Harvard Business Review, 1965. IN: Coleção Harvard de Administração, volume 24. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

MANFRO, Pedro Xavier. **Análise do comportamento sazonal de praticantes de musculação em uma academia de pequeno porte em Porto Alegre, Rio Grande do Sul**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015.

MANKIW, N. Gregory. **Macroeconomia**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997. 398 p.

MANKIW, N. Gregory. **Princípios de macroeconomia**. São Paulo: Cengage Learning, 2009. 530 p.

MARCELLINO, Nelson Carvalho. **Academias de ginástica como opção de lazer**. Revista Brasileira Ciência e Movimento, Brasília, v. 11, n. 2, p. 49-54, 2003.

MATITZ, Queila R. S.; BULGACOV, Sergio. **O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional**. RAC, Curitiba, v. 15, n. 4, art. 2, pp. 580-607, Jul./Ago. 2011

MCKEOWN, Max. **Estratégia do planejamento à execução**. São Paulo: HSM, 2013.

MEDEIROS, Felipe Gaudencio et al. **Gestão empresarial em academias de ginástica: relação cliente e utilização dos serviços na cidade de Campina Grande – Paraíba**. Coleção Pesquisa em Educação Física - Vol.11, n.4, 2012. Disponível em: <http://www.editorafontoura.com.br/periodico/vol-11/Vol11n4-2012/Vol11n4-2012-pag-111a118/Vol11n4-2012-pag-111a118.pdf>. Acesso em: 31 de agosto de 2016.

MEDRI, Waldir Dr. **Análise exploratória de dados**. Universidade de Londrina, Centro de Ciências Exatas – CCE, Departamento de Estatística. Londrina, 2011.

MELLO, José A. C.; SANTOS SILVA, Sheila A. P. dos. **Competências do gestor de academias esportivas**. Motriz, Rio Claro, v.19 n.1, p.74-83, jan./mar. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/motriz/v19n1/a08v19n1>. Acesso em: 06 de maio de 2017.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure and process**. Satanford University Press, Stanford, California, 2003.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORETTIN, P. A.; TOLOI, C. M. C. **Modelos para previsões de séries temporais**. Instituto de matemática pura e aplicada, Rio de Janeiro, 1981.

MOTTA, E. M. S. **Proposta de atributos de serviços e de indicadores de desempenho para academias fitness**. Dissertação (Mestrado), Universidade do Estado de Santa Catarina, 2016.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. **Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios**. Curitiba: RAC, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4>. Acesso em: 11 de junho de 2017.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades**. Caderno de Pesquisas e Administração, São Paulo, Vol. 1, n. 3, 2º Semestre, 1996.

NOLASCO, Verônica Perisse et. al. **Administração / Gestão Esportiva**. In: DA COSTA, Lamartine (Org.). Atlas do esporte no Brasil. Rio de Janeiro: CONFEF, 2006. Disponível em: <http://www.atlasesportebrasil.org.br/textos/279.pdf>. Acesso em: 29 de agosto de 2016.

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

NOGUEIRA, Nuno. **O que é uma recessão econômica?** 2011. Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/item/6594-o-que-%C3%A9-uma-recess%C3%A3o-econ%C3%B3mica.html>. Acesso em: 12 de julho de 2017.

OGEDA, Alessandra. **Santa Catarina só perde para São Paulo em número de academia de ginásticas**. Disponível em: <http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2011/07/santa-catarina-so-perde-para-sao-paulo-em-numero-de-academias-de-ginastica-3379110.html>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2016.

PARMEMTER, D. (2002) – **Winning KPIs revisited**, New Zealand Management, v.49, issue 9, p.49-51, october. In: ALMEIDA, Simone de; MARÇAL, Rui F. M.; KOVALESKI, João Luiz. **Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_enegep0115_0755.pdf. Acesso em: 27 de julho de 2016.

PETROF, Daiana. **Mercado de academias e fitness movimentada mais de US\$2,5 bi.** Disponível em: <http://www.dm.com.br/economia/2015/05/mercado-de-academias-e-fitness-movimentada-mais-de-us-25-bi.html>. Acesso em: 25/02/2016

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 7ª Reimpressão. 409 p.

PORTER, Michael E. **Os caminhos da lucratividade: como implementar uma verdadeira vantagem competitiva.** HSM, ano 1, n. 1. Mar-Abr 1997, p. 88-94.

QUINN, J. B. **Strategies for change: logical incrementalism.** Homewood: Business one Irwin, 1980.

RABELO, Arnaldo. **Matriz de Ansoff.** 2006. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz_de_Ansoff#/media/File:Matriz_Ansoff.png. Acesso em: 18 de abril de 2017.

RAMOS, Paulo; RAMOS, Magda Maria; BUSNELLO, Saul José. **Manual prático de metodologia da pesquisa: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese.** Blumenau: Acadêmica, 2005.

REIS, Marcelo Menezes. **Análise de séries temporais.** Universidade Federal do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~marcelo.menezes.reis/Cap4.pdf>. Acesso em: 10 de julho de 2017.

RIBEIRO, Rodrigo O. A.; Sant'Anna, Annibal P. **Utilização de Cadeias de Markov para cálculo do customer lifetime value em academias de ginástica.** VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Energia, Inovação e Complexidade para Gestão Sustentável – Niterói, RJ, Brasil, 05 a 07 de agosto de 2010. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T10_0280_1305_7.pdf. Acesso em: 27 de janeiro de 2017.

ROCHA, Claudio Miranda da; BASTOS, Flávia da Cunha. **Gestão do Esporte: definindo a área.** Rev. bras. Educ. Fís. Esporte, São Paulo, v.25, p.91-103, dez. 2011

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica.** Paracambi, FAETEC/IST, 2007.

ROJAS, P. N. C. **Aderência aos programas de exercícios físicos em academias de ginástica na cidade de Curitiba – PR.** Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

ROSSI, Pedro; SCHWARTSMAN, Alexandre. **O que é inflação.** 2013. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/inflacao-o-que-e/platb>. Acesso em: 12 de julho de 2017.

ROTH, Claudio Weissheimer. **A competitividade das academias de ginástica e musculação de Santa Maria – RS.** Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007. Disponível em: <http://www.sapili.org/livros/pt/cp043719.pdf>. Acesso em: 06 de maio de 2017.

RUMELT, R. P. **Towards a strategic Theory of the Firm.** In LAMB, R. B. (ed.) Competitive Strategic Management. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

SABA, Fabio. **Aderência à prática do exercício físico em academias.** 1. ed. São Paulo: Manole, 2001. 120 p.

SABA, Fabio. **Liderança e gestão: para academia e clubes esportivos.** 1. ed. São Paulo: Phorte, 2006. 160 p.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de Economia.** 1. ed. São Paulo: Best Seller, 1999. 650 p.

SANTANA, Luis Carlos de et. al. **Perfil dos gestores de academia fitness no Brasil: um estudo exploratório.** PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 28-46, jan./jun. 2012. Disponível em:

SANTOS, Célio Corrêa et. al. **A gestão contábil nas atividades do agronegócio e agropecuário como ferramenta gerencial para tomada de decisões nos períodos de sazonalidade.** XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e

Sociologia Rural, Londrina, 22 a 25 de julho de 2007. 15 p. Disponível em: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/149605/2/34.pdf>. Acesso em: 09 de novembro de 2016.

SANTOS, Gilberto Martins et al. **Avaliação de desempenho organizacional: uma proposta de modelo para empresas do setor de móveis planejados**. V Encontro de Estudos em Estratégia, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es343.pdf>. Acesso em: 09 de agosto de 2016.

SANTOS, Luciano Costa; GOHR, Cláudia Fabiana; VERVAKIS, Gregório. **Um método para identificação e análise das competências e recursos estratégicos das operações de serviços**. Gestão e Produção, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 791-808, 2011.

SCHIMDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria Cristina. **Perfil empreendedor e desempenho organizacional**. RAC, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 6, p. 450-467, Jul./Ago. 2009.

SCHNEIDER, Luis Carlos. **Pensamento estratégico organizacional – origens, evolução e principais influências**. VI Encontro de Estudos em Estratégia, Bento Gonçalves/RS, 2013. 12 p. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es214.pdf. Acesso em: 16 de fevereiro de 2017.

SEBRAE. **Lucratividade: crescer, sobreviver ou morrer**. 2016. Disponível em: <https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/apresentacao/lucratividade---crescer-sobreviver-ou-morrer>. Acesso em: 02 de setembro de 2016.

SEBRAE. **Número de academias aumenta 133% em cinco anos**. 2013. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/index.php/23-noticias/comercio-e-servicos/11008-numero-de-academias-aumenta-133-em-cinco-anos>. Acesso em: 05 de março de 2016.

SERRA, F.; FERREIRA, M. P. **A evolução histórica do conhecimento em estratégia**. GlobAdvantage, Leiria. 2012. Disponível em: http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2012/08/nota-de-aula_evolucao-da-estrategia.pdf. Acesso em: 23 de abril de 2017.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 703 p.

SLOAN, Alfred P. **Meus anos com a General Motors**. 6. ed. São Paulo: 2001. Negócio Editora, 408 p.

SOUZA, Marinella. **Começa o movimento sazonal nas academias de ginástica**. Juiz de Fora, 2008. Disponível em: <http://www.acesa.com/saude/arquivo/noticias/2008/09/16-academias>. Acesso em: 30 de novembro de 2016.

SOUZA, Nali de Jesus de. **Desenvolvimento econômico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 415 p.

STEINER, G.A; MINER, J.B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência**. Florianópolis: Perspectiva, 1997. 109 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.

TEIXEIRA, Enise Barth. **A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais**. Desenvolvimento em questão, Editora Unijuí, ano 1, n. 2, p. 177-201, jul/dez, 2003. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/752/75210209/>. Acesso em: 07 de julho de 2017.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. 1. ed. São Paulo: Hunter Books, 2011. 160 p.

VARGAS, A. L. S. **Reflexões sobre o corpo**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998. 140 p.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAN, Vadusevan. **Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches**. Academy of Management Review, v.11, n.4, p.801-814, 1986. Disponível em: <http://www.wiggo.com/mgmt8510/Readings/Readings3/venkatraman1986amr.pdf>. Acesso em: 09 de agosto de 2016.

VERRY, M. **Sportmarketing for fitness**. Rio de Janeiro: Sprint, 1997.

VICECONTI, Paulo. E. V.; NEVES, Silvério das. **Introdução à economia**. 8. ed. São Paulo: Frase Editora, 2007. 622 p.

WASSERMAN, C. **O lucro à luz do conceito de preservação da riqueza**. Revista Contabilidade & Finanças, Ed. Comemorativa, ano XIV, p. 30-38, out. 2003.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

XIA, Tom. **To gym, or not to gym**. 2013. Disponível em: <http://economicstudents.com/2013/08/to-gym-or-not-to-gym>. Acesso em: 30/11/2016

ZACCARELLI, Sérgio B; FISCHMANN, Adalberto A. **Estratégias genéricas: classificação e usos**. Revista de Administração de Empresas EAESP/FGV, São Paulo, p. 13 a 22. 1994.

ZANETTE, Elisangela Torrilla. **Análise do perfil dos clientes de academias de ginástica: o primeiro passo para o planejamento estratégico**. Trabalho de conclusão de curso (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

APÊNDICES

Apêndice A: Resultados obtidos na revisão sistemática.

Quadro 18 - Resultados obtidos na pesquisa realizada no Portal de Periódicos Capes

Título do Artigo	Autor	Fonte/Periódico	Objetivo/Tema	Ano de Publicação
Análise da Sazonalidade em uma Academia de Ginástica de Florianópolis, Santa Catarina	Cárdenas, Alfredo Ribeiro ;Amboni, Nério ; Dias, Júlio Da Silva	Podium Sport, Leisure and Tourism Review	Identificar e descrever as variações sazonais enfrentadas por uma academia de ginástica situada na região central da cidade de Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.	2014
Da medição do desempenho a um sistema de gestão estratégica. O Balanced Scorecard como ferramenta de condução do negócio em uma academia de ginástica.	Jesse Lima	Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal	Descrever, analisar e discutir o processo de estruturação, implementação e contribuições do BSC em uma academia de ginástica no município de Cariacica, ES, Brasil, levando em contato os princípios da organização focaliza na estratégia	2012
Um método para identificação e análise de competências e recursos estratégicos das operações de serviços.	Luciano Costa Santos ; Cláudia Fabiana Gohr ; GregorioVarvakis	Gestão & Produção	Aplicar uma metodologia que se propõe a incorporar a visão baseada em recursos na estratégia de operações de serviços, em uma academia de ginástica, através do processo de pesquisa-ação, partindo da análise de competências e recursos das operações.	2011
A Estrutura Administrativa do Negócio Academia na Cidade de Sombrio-SC	Cardoso De Freitas, Letícia ; Costa De Bom, Francine	Podium Sport, Leisure and Tourism Review	Descrever características administrativas que estruturam modelos de negócio academia na cidade de Sombrio/SC. Caracterizando-se como pesquisa exploratória, quantitativa e descritiva.	2015
Gestão do esporte: definindo a área	Cláudio Miranda Da Rocha ; Flávia Da Cunha Bastos	Revista Brasileira de Educação Física e Esporte	Contextualizar a área da gestão do esporte sob a ótica dos estudos acadêmicos, definição de gestão do esporte e exemplos de estudos sob a ótica das linhas de pesquisa apresentadas.	2011

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quadro 19 - Resultados obtidos na pesquisa realizada na base de dados Scielo

Título do Artigo	Autor	Fonte/Periódico	Objetivo/Tema	Ano de Publicação
*Um método para identificação e análise de competências e recursos estratégicos das operações de serviços.	Luciano Costa Santos ; Cláudia Fabiana Gohr ; GregorioVarvakis	Gestão & Produção	Aplicar uma metodologia que se propõe a incorporar a visão baseada em recursos na estratégia de operações de serviços, em uma academia de ginástica, através do processo de pesquisa-ação, partindo da análise de competências e recursos das operações.	2011
Motivational climate, goal orientation and exercise adherence in fitness centers and personal training contexts	IngiPetitemberte, Klain; Luís, Cid; Dihogo Gama de, Matos; José Carlos, Leitão; Robert C., Hickner; João, Moutão	Motriz: Revista de Educação Física	Análise das relações hipotetizadas pela Teoria dos Objetivos de Realização na predição da adesão ao exercício, observando clima motivacional e orientação para a meta.	2014

O impacto das características individuais na permanência em programas de atividades físicas numa academia de ginástica	Laura Castro, Garay; Sandro, Sperandei; Alexandre, Palma	Motricidade	O estudo verificou o impacto das características individuais (sexo, faixa etária, índice de massa corporal, percentual de gordura corporal) e frequência mensal de prática sobre a regularidade numa academia de ginástica, analisando 1573 indivíduos.	2014
Motivos de adesão à prática de ginástica de academia	Kenia Ferreira Rocha	Motricidade	Este estudo teve por objectivo analisar os principais motivos de adesão à ginástica de academia, assim como verificar a existência de relação entre idade, sexo e motivos de aderência. A amostra foi composta por 250 indivíduos (181 feminino/69 masculino).	2008
*Gestão do esporte: definindo a área	Cláudio Miranda Da Rocha ; Flávia Da Cunha Bastos	Revista Brasileira de Educação Física e Esporte	Contextualizar a área da gestão do esporte sob a ótica dos estudos acadêmicos, definição de gestão do esporte e exemplos de estudos sob a ótica das linhas de pesquisa apresentadas.	2011

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

* Artigos que se repetiram em relação à pesquisa realizada no Portal de Periódicos Capes

Quadro 20 - Resultados obtidos na pesquisa realizada nos Sites de Periódicos

Título do Artigo	Autor	Fonte/Periódico	Objetivo/Tema	Ano de Publicação
A influência do valor percebido e da satisfação do cliente sobre o comportamento de boca a boca: uma análise em academias de ginástica	Cavalcante Soares, Alexandre Araújo; da Costa, Francisco José	Revista Brasileira de Gestão de Negócios (FECAP)	Analisar a relação entre os construtos valor percebido (e seus antecedentes de qualidade e sacrifício), satisfação dos clientes no serviço, e comportamento de boca a boca (nas dimensões de intensidade e favorabilidade).	2008

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Quadro 21 - Resultados obtidos na pesquisa realizada no Google Scholar (por autores)

Título do Artigo	Autor	Fonte/Periódico	Objetivo/Tema	Ano de Publicação
Perfil dos gestores de academia fitness no Brasil: um estudo exploratório	Luis Carlos de Santana, Guilherme Moscardi Monteiro, Carla Costa Pereira, Flávia da Cunha Bastos	Podium Sport, Leisure and Tourism Review	O objetivo do presente estudo foi levantar e descrever o perfil de gestores de academias e de redes de academias no Brasil no sentido de fornecer subsídios à formação do gestor para o segmento.	2012
Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil	Flávia da Cunha Bastos	Motrivivência	Levantar alguns pontos sobre a área da administração esportiva no sentido de posicioná-la no contexto nacional.	2004
Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos	Vinicius Mocsányi, Flávia da Cunha Bastos	Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte	Levantar na literatura sobre Administração e Administração Esportiva, as principais ferramentas teóricas sobre a gestão de recursos humanos, bem como seus principais processos aplicáveis à administração esportiva.	2005

O Esporte como negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais	Paulo Henrique Azevêdo	ESTUDOS - Pontifícia Universidade Católica de Goiás	Trazer um paralelo entre a administração de grandes clubes internacionais com a gestão do esporte aplicada a organizações esportivas de menor proporção.	2009
A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002	Paulo Henrique Azevêdo, Jonhatan de Franca Barros	Lecturas, Educación Física y Deportes, Revista Digital, Buenos Aires	Abordar a relevância de uma gestão governamental profissional do esporte brasileiro e o perfil do servidor público que atuou nesse setor, entre 1995 e 2002.	2004

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Apêndice B: Entrevistas semi estruturadas aplicadas aos gestores das academias

Academia “BQ1”

1. De qual forma a academia/gestor percebe a existência da sazonalidade no número de alunos matriculados e qual o impacto desta sazonalidade para a empresa?

O gestor identificou que especialmente nos últimos meses do ano ocorre uma grande variação (queda) no número total de alunos matriculados. O maior impacto percebido diz respeito a receita da academia, sendo que no último ano analisado foi percebida uma queda de aproximadamente 50% da renda bruta do estabelecimento nos meses com maior decréscimo no número de clientes ativos.

2. Como estes dados são obtidos, de qual forma o sistema de informação utilizado apresenta-os e qual a periodicidade da análise destas informações?

Os dados são obtidos através de informações coletadas pelo sistema utilizado pela academia, sendo que os mesmos são analisados semanalmente pelo gestor. Também foi ressaltado que a análise semanal sempre realiza uma comparação com o número de alunos matriculados nas mesmas semanas dos anos anteriores, visando traçar um paralelo que permita verificar se houve um aumento ou diminuição no total de clientes e, posteriormente, investigar quais as possíveis causas dessas variações.

3. A empresa já observou alguma relação entre a frequência dos alunos na academia e a renovação de planos? (Exemplo: alunos que frequentam a academia num pequeno número de dias ao mês não costumam renovar o plano)

De acordo com o gestor a menor frequência dos usuários está diretamente relacionada a um número menor de renovações nos contratos/planos da academia. É observado pela equipe que alunos que frequentam pouco o estabelecimento apresentam uma taxa de renovação bastante inferior aos alunos que apresentam um maior número de acessos semanais na academia.

4. A organização já consultou de alguma forma os seus clientes para avaliar os motivos que os fazem se ausentarem na academia nos períodos de menor frequência e/ou menor número de alunos matriculados? Em caso afirmativo, qual o retorno obtido?

A organização procura periodicamente consultar seus clientes, de maneira informal, para a verificação dos principais motivos que levam os mesmos a se ausentarem da academia ou a não renovarem seus contratos, sendo percebido que os motivos relacionados ao aspecto financeiro (procura por estabelecimentos com custo

mensal inferior ou dificuldades pessoais com a manutenção de gastos) são as principais causas para o afastamento dos alunos. O segundo problema apontado diz respeito à percepção dos usuários em relação ao atendimento dos colaboradores da organização, os quais resultam no distanciamento dos alunos quando estes consideram o serviço prestado deficitário. Ressalta-se aqui que a questão relacionada ao atendimento e prestação de serviços possui uma recorrência bastante inferior em comparação aos fatores relacionados aos valores dos planos oferecidos pelo estabelecimento. Diferentemente do que foi percebido em outros estabelecimentos, na academia "BQ1" o gestor informou que motivos de viagens e férias não são apontados pelos clientes como causas relevantes para a ausência dos mesmos.

5. A academia utiliza essas informações para a formulação de estratégias para a gestão da empresa? De que forma?

As informações relacionadas à sazonalidade de alunos, frequência e causas relacionados à ausência dos clientes são utilizadas para a formulação das estratégias da organização, impactando especialmente na redução dos valores de ticket médio oferecidos, e na constante busca pelo aperfeiçoamento dos profissionais do estabelecimento. Para atração de um maior número de alunos foi recentemente adotado um plano de redução dos preços referentes aos planos disponibilizados pela academia, em especial para clientes que frequentam a mesma no período noturno. Outra medida estabelecida é o contato, através de telefone e e-mail dos colaboradores com alunos que apresentam baixa frequência nas atividades em que estão matriculados ou que não renovaram seus planos, visando a identificação dos fatores que levaram a este afastamento, bem como a tentativa de buscar alternativas que atraiam estes usuários novamente a academia.

6. A organização possui ou já levantou a possibilidade de estabelecer algum sistema de parcerias com academias de outras regiões (Exemplo: alunos matriculados na academia podem frequentar academias parceiras sem custo adicional em outras cidades, quando estão em viagem).

A organização já possui o sistema de parceria com outras unidades da mesma rede, presentes em todo o território nacional, entretanto, segundo o gestor o número de usuários vindos de outras cidades que procuram a academia é bastante pequeno, não tendo um impacto significativo no número de alunos que frequentam o estabelecimento.

7. O surgimento de novos modelos de academia, como as de baixo custo ou de nichos específicos (academias de luta, por exemplo) influenciaram as estratégias adotadas pela empresa? Houve algum impacto nesse sentido relacionado a questão da sazonalidade dos alunos?

O gestor aponta que as academias segmentadas para nichos específicos não apresentaram grande impacto para a organização, entretanto, as academias de baixo custo influenciaram diretamente no funcionamento do estabelecimento. De acordo com o mesmo foi percebida uma queda na faixa de 50% a 70% do faturamento da empresa após o surgimento de academias *lowcost* na cidade de Brusque, o que levou a adoção de novas estratégias, mais uma vez voltadas ao oferecimento de planos com valores mais competitivos, e no oferecimento de serviços diferenciados, no qual se destaca a presença de uma equipe de instrutores de musculação demais atividades formada integralmente por profissionais graduados em Educação Física.

8. A academia utiliza algum sistema para controle de entrada de alunos? Este mesmo sistema ou algum outro é utilizado para coletar informações sobre os clientes? Se sim, de qual maneira estes dados são utilizados?

A academia utiliza-se atualmente de um sistema própria, comum a toda a rede, o qual armazena as informações relacionadas as características demográficas e particulares do usuário (nome, idade, sexo, profissão, endereço e formas de contato), os objetivos do usuário ao matricular-se, a anamnese do aluno, os treinos realizados e os resultados das avaliações físicas periódicas. Todos os dados são utilizados para acompanhamento da evolução do aluno ante os aspectos relacionados às atividades praticadas, facilitando também uma melhor percepção dos colaboradores em relação a satisfação dos clientes pelos resultados obtidos. Com relação à frequência a mesma é aferida pelos instrutores, por meio de chamada.

Academia “BQ2”

1. De qual forma a academia/gestor percebe a existência da sazonalidade no número de alunos matriculados e qual o impacto desta sazonalidade para a empresa?

De acordo com o gestor os meses de maior queda no número de alunos matriculados, bem como de bloqueio de planos, é no período de inverno, de junho a agosto. Conforme apontado pelo gestor a queda é percebida nas aulas de musculação e ginástica, porém é mais sentida nas aulas de natação, especialmente por parte de crianças (de 6 meses a 8 anos de idade) e idosos. Tal fenômeno geralmente é atribuído ao frio e as doenças respiratórias agravadas pelo clima.

2. Como estes dados são obtidos, de qual forma o sistema de informação utilizado apresenta-os e qual a periodicidade da análise destas informações?

Os dados são obtidos através do sistema utilizado pela academia, especializado em gestão *fitness*, o qual apresenta as relações de alunos ativos e inativos, bem como a frequência nas aulas, bloqueio de planos e demais informações sobre os clientes. A análise destes dados é feita mensalmente, visando contato com os alunos que se ausentam da academia, porém, de acordo com o gestor os dados são visualizados diariamente, para que o mesmo possa observar as informações dos alunos.

3. A empresa já observou alguma relação entre a frequência dos alunos na academia e a renovação de planos? (Exemplo: alunos que frequentam a academia num pequeno número de dias ao mês não costumam renovar o plano)

Sim, de acordo com o gestor os alunos que apresentam maior frequência nas aulas ao longo do período de seu contrato apresentam um número maior de renovação de planos do que os alunos com menor frequência. Na percepção do gestor esta alta relação está diretamente ligada aos resultados obtidos pelos alunos, bem como no contato frequente com os colaboradores. A mensuração da relação entre o resultado que cliente tem com as atividades exercidas e seus objetivos, através da avaliação e reavaliação física é um dos fatores atribuídos para que alunos frequentem a academia por mais tempo.

4. A organização já consultou de alguma forma os seus clientes para avaliar os motivos que os fazem se ausentarem na academia nos períodos de menor frequência e/ou menor número de alunos matriculados? Em caso afirmativo, qual o retorno obtido?

Sim, a academia “BQ2” procura consultar seus clientes periodicamente, através do contato dos mesmos com seus colaboradores. De acordo com o que foi percebido pela academia o aspecto financeiro é o que possui maior influência na redução de alunos matriculados, especialmente em períodos em que a economia da região

apresenta resultados ruins. O fator cultural, relacionado ao valor percebido pelos clientes no casamento entre estrutura física, serviços oferecidos e preços cobrados, apresenta impacto direto na quantidade de clientes ativos no estabelecimento. Com relação à frequência, conforme citado anteriormente, os motivos de doença, especialmente no inverno, é apontado como principal motivo para a ausência de alunos. Assim como foi percebido na academia “BQ1” o gestor informou que motivos de viagens e férias não são apontados pelos clientes como causas relevantes para a ausência dos mesmos.

5. A academia utiliza essas informações para a formulação de estratégias para a gestão da empresa? De que forma?

Sim, todas as informações coletadas via sistema e através do feedback dos alunos são utilizados na formulação de estratégias para a organização. Esses dados servem como base para o contato com clientes, visando o melhor relacionamento com os mesmos, bem como no aperfeiçoamento constate dos colaboradores para a geração de serviços com maior valor percebido pelos clientes. Também são realizados eventos temáticos, como “aulões” de diferentes modalidades de acordo com o período do ano (páscoa, dia dos pais, etc.), visando à retenção de clientes ativos e a atração de novos clientes para o estabelecimento, captando-os através de eventos abertos ao público.

6. A organização possui ou já levantou a possibilidade de estabelecer algum sistema de parcerias com academias de outras regiões (Exemplo: alunos matriculados na academia podem frequentar academias parceiras sem custo adicional em outras cidades, quando estão em viagem).

Não, até o momento o estabelecimento não levantou a possibilidade de realizar parceria com outras academias de localidades diferentes, especialmente pela dificuldade de contato com estabelecimentos que partilhem de um sistema de funcionamento, preços e serviços comum a academia “BQ2”.

7. O surgimento de novos modelos de academia, como as de baixo custo ou de nichos específicos (academias de luta, por exemplo) influenciaram as estratégias adotadas pela empresa? Houve algum impacto nesse sentido relacionado a questão da sazonalidade dos alunos?

Sim, de acordo com o gestor houve um impacto no número de alunos matriculados após o surgimento de academias de baixo custo na cidade de Brusque (para academias de nicho não houve um impacto perceptível), levando a organização a adotar estratégias que busque pela diferenciação nos serviços prestados, investindo na qualidade do atendimento e aperfeiçoamento dos profissionais (a academia oferece cursos de capacitação na organização, os quais são pagos à vista pelo estabelecimento ao ministrante do curso e posteriormente é descontado em parcelas mensais nos salários dos colaboradores). Em conjunto a academia vem investindo em atividades como a natação, a qual apresenta um vínculo de longo prazo para que se obtenha resultados por parte dos alunos. Um fator estratégico extremamente relevante apontado pelo gestor é que a academia não visa competir em preços com os estabelecimentos de baixo custo, uma vez que não seria viável manter a proposta de alto padrão em qualidade de serviços, profissionais e estrutura física com um ticket médio num valor muito baixo.

8. A academia utiliza algum sistema para controle de entrada de alunos? Este mesmo sistema ou algum outro é utilizado para coletar informações sobre os clientes? Se sim, de qual maneira estes dados são utilizados?

O sistema de gestão utilizado, assim como na academia “FP2” é o EVO, da W12 Sistemas para gestão de academias, o qual fornece os dados demográficos dos alunos, informações sobre treinos, aulas que frequentam, alunos matriculados ativos e inativos, bloqueio de planos, frequência, vendas, serviços contratados e geração de relatórios referentes as informações armazenadas no sistema. Tais dados são utilizados como ferramentas de apoio na formulação das estratégias citadas anteriormente, sendo que no que diz respeito a faixa etária dos alunos, diversas aulas realizadas em grupo já são segmentadas de acordo com o idade dos usuários.

Academia “BQ3”

1. De qual forma a academia/gestor percebe a existência da sazonalidade no número de alunos matriculados e qual o impacto desta sazonalidade para a empresa?

O gestor da academia “BQ3” apontou os meses de junho a agosto e de dezembro a janeiro como aqueles em que é percebido um maior impacto na redução do número de alunos matriculados e na diminuição da frequência dos clientes ativos. De acordo com o mesmo essa redução atinge diretamente a lucratividade da organização, a qual adota planos promocionais diferenciados visando uma maior retenção e atração de alunos.

2. Como estes dados são obtidos, de qual forma o sistema de informação utilizado apresenta-os e qual a periodicidade da análise destas informações?

Os dados referentes ao número de alunos matriculados são obtidos através do sistema de gestão utilizado pelo estabelecimento, sendo que a análise dos mesmos ocorre de forma mensal, sempre nos últimos dias do mês, visando o cruzamento de informações entre a quantidade de alunos e os resultados financeiros da organização. Já os dados referentes a frequência dos alunos são obtidos através do controle realizado pelos colaboradores e são analisados semanalmente, para que exista sempre o contato com o clientes que apresentem uma queda na frequência de acessos diários a academia.

3. A empresa já observou alguma relação entre a frequência dos alunos na academia e a renovação de planos? (Exemplo: alunos que frequentam a academia num pequeno número de dias ao mês não costumam renovar o plano)

Segundo o gestor existe uma relação bastante alta entre o maior número de acessos dos alunos e a renovação dos planos. Em geral, alunos que frequentam o estabelecimento duas ou mais vezes por semana tendem a renovar seus planos (a observação é válida para planos mensais, trimestrais, semestrais e anuais) enquanto aqueles que possuem uma frequência mais baixa apresentam um número de renovação de planos em quantidade bastante inferior.

4. A organização já consultou de alguma forma os seus clientes para avaliar os motivos que os fazem se ausentarem na academia nos períodos de menor frequência e/ou menor número de alunos matriculados? Em caso afirmativo, qual o retorno obtido?

Sim, o gestor da academia “BQ3” relatou que procura contatar diretamente seus clientes quando os mesmos se ausentam da academia, bloqueiam os planos ou cancelam ou não os renovam ao seu término, procurando

identificar quais os motivos que os levaram a adotar tal comportamento. Nos contatos realizados o principal motivo citado é a falta de tempo, devidos a outros compromissos e o corte de gastos familiares/pessoais.

5. A academia utiliza essas informações para a formulação de estratégias para a gestão da empresa? De que forma?

De acordo com o gestor todas as informações coletadas relacionados a sazonalidade e frequência dos alunos, bem como o feedback dado por eles é utilizado na formulação de estratégias da organização, especialmente no que diz respeito a questão comercial. Para isso são realizados planos promocionais, com valores mais baixos em meses de menor procura pela academia, bem como promoções visando a retenção de clientes já ativos. Assim como em outros estabelecimentos é realizado o contato via telefone com os clientes ausentes, além do contato através de outros aplicativos, como o “Whatsapp”. Em conjunto são intensificadas as publicações e anúncios em redes sociais, em especial no “Instagram” nos períodos de baixa, procurando atrair novos clientes para a academia.

6. A organização possui ou já levantou a possibilidade de estabelecer algum sistema de parcerias com academias de outras regiões (Exemplo: alunos matriculados na academia podem frequentar academias parceiras sem custo adicional em outras cidades, quando estão em viagem).

Atualmente a academia “BQ3” não possui nenhuma parceria formalmente ativa com outros estabelecimentos, entretanto o gestor apontou que já foram realizadas no passado, de forma informal, em função do contato pessoal do mesmo com gestores de academias de outras cidades, programas de desconto para alunos da academia “BQ3” que frequentaram outros estabelecimentos em período de viagem. De acordo com o gestor a possibilidade deste tipo de parceria pode ser estudada pela organização como parte de novas estratégias para o futuro.

7. O surgimento de novos modelos de academia, como as de baixo custo ou de nichos específicos (academias de luta, por exemplo) influenciaram as estratégias adotadas pela empresa? Houve algum impacto nesse sentido relacionado a questão da sazonalidade dos alunos?

No que diz respeito a academias de nichos específicos não foi observado nenhum impacto no estabelecimento, entretanto o surgimento de academias de baixo custo foi bastante sentido pela organização. De acordo com o gestor para combater a redução no número de alunos em função das atividades de academias *lowcost* na cidade de Brusque, foi investido em atendimento personalizado por parte dos instrutores da academia em conjunto com o oferecimento de planos com custo menor do que aqueles que eram oferecidos anteriormente.

8. A academia utiliza algum sistema para controle de entrada de alunos? Este mesmo sistema ou algum outro é utilizado para coletar informações sobre os clientes? Se sim, de qual maneira estes dados são utilizados?

A academia utiliza catraca com reconhecimento biométrico para entrada de alunos, entretanto o sistema de gestão utilizado não fornece informações sobre o número de acessos realizados (conforme citado anteriormente tal controle é feito pelos colaboradores). O sistema utilizado atualmente é o “Século I” o qual armazena as informações pessoais sobre os clientes, controle de planos contratados, cadastros e gestão financeira do estabelecimento.

Academia “FP1”

- 1. De qual forma a academia/gestor percebe a existência da sazonalidade no número de alunos matriculados e qual o impacto desta sazonalidade para a empresa?**

O gestor percebe a existência de sazonalidade pela experiência que tem na área. Em torno de 20% dos matriculados não comparecem durante os períodos de sazonalidade. Não mantém controle sobre os números da sazonalidade. O impacto é grande, mas vem tentando realizar ajustes para minimizar este problema.

- 2. Como estes dados são obtidos, de qual forma o sistema de informação utilizado apresenta-os e qual a periodicidade da análise destas informações?**

Há um sistema de informação que realiza todo o controle da academia, mas neste caso específico o gestor não utiliza para obter dados. A experiência e a movimentação da academia são utilizadas para realizar esta avaliação.

- 3. A empresa já observou alguma relação entre a frequência dos alunos na academia e a renovação de planos? (Exemplo: alunos que frequentam a academia num pequeno número de dias ao mês não costumam renovar o plano)**

A academia somente dispõe de plano mensal atualmente. A frequência está mais relacionada com a sazonalidade de acordo com o gestor. Anteriormente existiam diferentes planos como o anual e semestral, mas a carga administrativa era muito grande para controlar e estes foram extintos. De acordo com o gestor os próprios alunos preferem esta modalidade uma vez que pagam quando vão treinar e não pagam nos meses em que estão afastados.

- 4. A organização já consultou de alguma forma os seus clientes para avaliar os motivos que os fazem se ausentarem na academia nos períodos de menor frequência e/ou menor número de alunos matriculados? Em caso afirmativo, qual o retorno obtido?**

Através do contato com o público alvo da academia que é formado na sua maioria por universitários e classe média/alta que tem casa de praia o gestor determinou que a sazonalidade maior é em períodos de férias e viagens. Nestes períodos eles deixam de pagar mensalidades.

- 5. A academia utiliza essas informações para a formulação de estratégias para a gestão da empresa? De que forma?**

A extinção dos planos anuais e semestrais foi realizado através do contato com os alunos que preferem pagar um preço único nos meses que frequentam. O valor fica abaixo de academias de alto custo e pouco acima das academias de baixo custo, mas é atraente para o público alvo.

- 6. A organização possui ou já levantou a possibilidade de estabelecer algum sistema de parcerias com academias de outras regiões (Exemplo: alunos matriculados na academia podem frequentar academias parceiras sem custo adicional em outras cidades, quando estão em viagem).**

É inviável de acordo com o gestor devido aos alunos serem provenientes de vários lugares do estado e talvez do país. Seria impossível realizar esta tarefa. Há a possibilidade de pagamento por utilização na maioria das academias o que faz que não seja tão interessante para os alunos.

7. O surgimento de novos modelos de academia, como as de baixo custo ou de nichos específicos (academias de luta, por exemplo) influenciaram as estratégias adotadas pela empresa? Houve algum impacto nesse sentido relacionado a questão da sazonalidade dos alunos?

Sempre que novas modalidades aparecem no mercado a academia procura se adaptar. Hoje conta com Pilates e Artes Marciais para atender aos clientes. Está instalando no momento uma área exclusiva para *Crossfit*. O gestor percebe que perde alunos para academias de baixo custo, mas alguns voltam devido à qualidade do serviço prestado. A crise econômica fez com que perdesse alunos para as academias de baixo custo, mas também trouxe alunos das academias de alto custo.

8. A academia utiliza algum sistema para controle de entrada de alunos? Este mesmo sistema ou algum outro é utilizado para coletar informações sobre os clientes? Se sim, de qual maneira estes dados são utilizados?

Há um sistema de controle de entrada e saída de alunos. Os dados de frequência estão disponíveis, mas não são utilizados.

Academia “FP2”

1. De qual forma a academia/gestor percebe a existência da sazonalidade no número de alunos matriculados e qual o impacto desta sazonalidade para a empresa?

De acordo com a gestora o acompanhamento do número de clientes ativos é feito através do sistema de gestão. Devido a experiência da equipe e conhecimento do mercado de academias, é esperado que o número de clientes ativos diminua em certas épocas do ano, entre junho e julho, novembro e dezembro e fevereiro. Além de acompanhar o número de clientes ativos no sistema, também é observada a frequência dos clientes, que geralmente cai nos meses citados. O impacto da queda do número de clientes ou da frequência provoca uma queda no faturamento mensal, pois diminui o percentual de renovação de contratos, de conversão de clientes (diminui as visitas), e de vendas de produtos e serviços. A academia fica mais vazia, e os profissionais ficam um pouco ociosos.

2. Como estes dados são obtidos, de qual forma o sistema de informação utilizado apresenta-os e qual a periodicidade da análise destas informações?

O acompanhamento dos indicadores de conversão, visitas, renovação, clientes ativos, vendas, faturamento é realizado pelo sistema de gestão. Alguns indicadores são calculados automaticamente enquanto outros não. Estas informações são acompanhadas semanalmente.

3. A empresa já observou alguma relação entre a frequência dos alunos na academia e a renovação de planos? (Exemplo: alunos que frequentam a academia num pequeno número de dias ao mês não costumam renovar o plano).

Segundo a gestora o indicador de renovação é diretamente proporcional a frequência dos clientes da academia, entre outros fatores, como satisfação pelos serviços prestados. Por isso, a gestão da mesma controla a frequência dos clientes e entra em contato mais de uma vez quando eles começam a faltar. Esse procedimento é realizado porque sabe-se que quanto mais o cliente vem, maior a probabilidade de renovar.

4. A organização já consultou de alguma forma os seus clientes para avaliar os motivos que os fazem se ausentarem na academia nos períodos de menor frequência e/ou menor número de alunos matriculados? Em caso afirmativo, qual o retorno obtido?

É realizado contato com os clientes faltantes e também com os que cancelam ou não renovam durante o ano todo. Durante os períodos de junho e julho, novembro e dezembro e fevereiro, os motivos que levam os clientes a faltarem, de acordo com a gestora, são: 1º viagens, 2º provas (universidade) e 3º doenças. No restante dos meses do ano, os motivos mais citados são 1º viagens, 2º falta de tempo, 3º provas e 4º doenças.

5. A academia utiliza essas informações para a formulação de estratégias para a gestão da empresa? De que forma?

Em relação aos motivos citados acima, as estratégias que são implementadas são a opção de trancamento ou suspensão dos contratos dos clientes (para fazer frente às viagens e provas), possibilidade de ganhar dias extras no contrato através da apresentação de atestados médicos (doenças), e em relação a falta de tempo, o horário de funcionamento é abrangente (das 6:00 às 24:00 de segunda à sexta, sábados das 9:00 às 14:00 e domingos/feriados das 17:00 às 20:00) para que o cliente possa vir mesmo com muitas tarefas e compromissos no dia. Contudo, é importante levar em consideração que o motivo “falta de tempo” pode significar desmotivação, então fazemos o possível para estar em contato com os clientes e demonstrar interesse no alcance dos objetivos e resultados desejados, com a intenção de motivá-lo. Se o cliente estiver motivado, ele vai dar um jeito de inserir a atividade física no seu dia-a-dia, mesmo não tendo muito tempo livre.

6. A organização possui ou já levantou a possibilidade de estabelecer algum sistema de parcerias com academias de outras regiões (Exemplo: alunos matriculados na academia podem frequentar academias parceiras sem custo adicional em outras cidades, quando estão em viagem).

De acordo com a responsável nunca foi pensado sobre esta possibilidade, apesar de acompanhar as grandes redes de academias e verificar que elas abrem esta opção porque tem mais de uma unidade sob a mesma marca. Não existe o interesse em fazer este tipo de parceria porque para a pessoa frequentar uma academia, esta precisa se localizar próxima da sua casa, trabalho, estudos ou no caminho que percorre diariamente. Nos interessamos em construir um relacionamento de longo prazo com nossos clientes, e se fizermos este tipo de parceria, o que irá acontecer é que pessoas que não são nossos potenciais clientes virão nos visitar de vez em quando, sem a intenção de ser de fato nossos clientes. Desta forma eles ocuparão um equipamento, assim como a atenção do profissional que está atendendo, e este tipo de atenção preferimos dar para quem é de fato nosso cliente e nos paga um valor justo por isso. Atualmente, para estes casos de pessoas que querem fazer uma diária ou uma semana, ou seja, estão de passagem, nós temos a opção da venda de um dia de academia, assim como uma semana de academia.

7. O surgimento de novos modelos de academia, como as de baixo custo ou de nichos específicos (academias de luta, por exemplo) influenciaram as estratégias adotadas pela empresa? Houve algum impacto nesse sentido relacionado a questão da sazonalidade dos alunos?

As academias de baixo custo e de nicho não impactam na sazonalidade da nossa empresa. Nossa estratégia para que estes modelos de empresas não nos afetem é buscar formas, maneiras, processos de nos tornarmos únicos no que fazemos. Apesar de sermos uma academia tradicional pequena, o que é bastante comum, estamos a todo momento pensando em como podemos melhorar nossos serviços para sermos únicos no mercado.

8. A academia utiliza algum sistema para controle de entrada de alunos? Este mesmo sistema ou algum outro é utilizado para coletar informações sobre os clientes? Se sim, de qual maneira estes dados são utilizados?

Utilizamos o sistema de gestão EVO. Ele controla a entrada dos clientes. Nós registramos basicamente as informações cadastrais, e na parte do treino da musculação registramos os objetivos e todos os treinos realizados (durante a montagem do treino o colaborador insere estas informações). Também registramos a frequência (através do controle de entradas). Todas as vendas de produtos/serviços/contratos ficam registradas também. O sistema faz alguns relatórios comparativos de idade dos clientes, sexo, contratos mais vendidos, clientes com mais e menos frequência, clientes com e sem treino de musculação. Também faz relatório de geolocalização dos clientes, entre outros.