

A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM ACADEMIAS DE ATIVIDADES FÍSICAS: Estudo de Múltiplos Casos no Oeste de Santa Catarina

MORGANA ALEXANDRA ROMANO

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

NELSON SANTOS MACHADO

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

JULIANO DANILO SPULDARO

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

SIMONE SEHNEM

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

A FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM ACADEMIAS DE ATIVIDADES FÍSICAS: Estudo de Múltiplos Casos no Oeste de Santa Catarina

1 INTRODUÇÃO

Magretta (2002) afirma que a estratégia é fundamental para o desempenho de qualquer organização, pois pode ajudá-la a atingir e manter uma vantagem competitiva frente a seus concorrentes. De acordo com Barney (1991), para atingir um desempenho superior, as empresas precisam desenvolver um conjunto de recursos competitivos distintos e implantá-los em uma estratégia bem concebida.

Segundo Pitts e Stotlar (2002), a disseminação do *fitness* vem ocorrendo desde 1970 com o advento da ginástica aeróbica. Esse mercado apresenta crescimento duradouro com o aumento da consciência da população em relação ao condicionamento físico, bem-estar e à saúde, o que desencadeou a proliferação do serviço prestado pelas academias de atividades físicas e, conseqüentemente, o aumento de público nesses ambientes.

Dados de 2016 da Associação Brasileira de Academias (2017) apontaram que há 34.509 academias em todo o Brasil, o que garante o segundo lugar em número de estabelecimentos, perdendo apenas para os Estados Unidos que tem 36.540. Estes números indicam que o mercado de *fitness* brasileiro ainda tem muito a crescer. Surge então a necessidade de profissionalização desse setor, que é o mote desta pesquisa. Assim, os empreendedores precisam entender seus clientes, a dinâmica do mercado e gerir seus negócios com profissionalismo e competência (LIMA, 2013). Para isso, a postura das academias precisa mudar, formulando e implementando estratégias que visem ao crescimento e à competitividade da empresa, não apenas sua sobrevivência (ROTH, 2007).

Para Siluk e Dalla Nora (2011, p. 8), considerando a participação do setor de serviços na economia brasileira, fica evidente a necessidade “de ferramentas de gestão que proporcionem maior assertividade nas ações frente à concorrência, desenvolvendo suas competências, proporcionando ganhos de competitividade”. Para Bertevello (2006), desde a década de 1970, as academias evoluíram no Brasil, expandindo suas bases tradicionais com a inclusão de inovações de atividades físicas no núcleo original definido pelas lutas, dança, ginástica e halterofilismo. Dessa forma, neste estudo, as organizações que oferecem estes serviços serão chamadas de academias de atividades físicas, já que englobam diversas atividades realizadas no mesmo ambiente.

O setor de academias é considerado jovem, contudo, em crescente evolução. Mas esse crescimento não é acompanhado pelo aprimoramento e especialização das atividades gerenciais e administrativas. Além da atenção aos clientes que o educador físico deve oferecer, cada academia precisa ter um profissional gestor preparado e qualificado. A formação de gestor de academias é predominantemente em Educação Física, com egressos que saem das salas de aula sem noção de gestão para que possam abrir seus negócios e fazê-los prosperar. (CORRÊA; FERREIRA, 2009).

Michelli (2008) enfatiza que contribuir com esse gestor educador físico é tarefa para a Administração. Este trabalho não tem a pretensão de apontar soluções e caminhos certos a serem seguidos pelas academias de atividades físicas, mas sim indicar direções que amenizem os impactos sofridos pelos gestores, além de possíveis formas de encarar problemas do cotidiano das empresas.

A fim de saber como atuam esses gestores, surgiu o interesse nesta investigação, que tem como objetivo geral propor um modelo para analisar e gerir as estratégias adotadas pelas academias de atividades físicas do Oeste de Santa Catarina, no tocante à utilização dos recursos e à geração de vantagem competitiva. Como objetivos específicos se pretende: caracterizar o setor das academias de atividades físicas nos municípios sedes das microrregiões de Chapecó, Concórdia, Joaçaba, São Miguel do Oeste e Xanxerê; identificar a combinação e diversidade de estratégias competitivas nas academias que integram a amostra, a partir da utilização dos recursos e capacidades; avaliar a percepção dos gestores sobre o posicionamento estratégico das academias que gerenciam; e delinear um modelo de gestão estratégica adaptado às estratégias e ao posicionamento estratégico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Muitas são as definições encontradas para estratégia. Para Porter (1996), a essência da estratégia consiste em decidir por realizar atividades de uma maneira diferente dos concorrentes. Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), a estratégia é normativa, guiando os aspectos gerais do gerenciamento que implicarão no sucesso e sobrevivência das empresas.

Para Mintzberg (2006a), estratégia é o plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma empresa. Uma estratégia bem definida contribui para a organização e estruturação dos recursos, objetivando a obtenção de uma postura única e viável, considerando suas competências e as alterações no ambiente. Hamel e Prahalad (1995) conceituam estratégia como o processo de construção do futuro, utilizando-se das competências fundamentais da empresa, e definem as firmas como o conjunto de competências e capacidades, afirmando que, ao implantar estratégias, deve-se considerar como age a concorrência.

Gamble e Thompson Jr (2012) destacam que a estratégia consiste nas iniciativas desenvolvidas pela gestão para atrair e satisfazer as necessidades dos clientes, para conduzir e direcionar o crescimento da organização, além de viabilizar os resultados previamente planejados. Destacam ainda que a estratégia compreende ações de adaptação aos ambientes internos e externos, utilizando-se de planos estabelecidos, seja implícita ou explicitamente.

2.1 Estratégias Genéricas e Vantagem Competitiva

Para Barney e Hesterly (2007), as escolhas estratégicas se enquadram em dois grandes grupos: estratégias no nível de negócio, as quais podem ser por liderança em custos ou diferenciação de produto, ou estratégias no nível corporativo, que incluem estratégias de integração vertical, de diversificação, de alianças estratégicas e de fusão e aquisição. A vantagem competitiva é construída desde que a estratégia, além de escolhida, seja implementada, para o que a organização precisa contar com a estrutura organizacional, processos de controle e política de remuneração definidas. Segundo Serra (2003), a empresa superará a concorrência apresentando um custo menor ou atenderá as necessidades de um nicho de mercado quando optar pelo enfoque na diferenciação.

Quando uma empresa consegue apresentar um custo total mais baixo, produz retornos acima da média, o que é possível por meio de um conjunto de políticas que orientem a este objetivo. Destaca também que mesmo competindo pelo custo, os produtos devem conter diferenciação para serem atrativos aos clientes (PORTER, 1989).

A estratégia de diferenciação requer que a empresa crie algo novo no produto ou serviço a fim de o tornar especial. A diferenciação pode fazer com que os clientes paguem mais para adquirir tal produto ou serviço. Dentre as estratégias de diferenciação, Mintzberg (2006b) destaca os seguintes tipos: (a) diferenciação por imagem, quando, por exemplo, a empresa é famosa; (b) diferenciação de suporte, quando a empresa oferece algo além do que foi contratado; (c) diferenciação de qualidade, quando o produto ou serviço é superior ao dos concorrentes; (d) diferenciação de *design*, quando os produtos apresentam design incomparável ao dos concorrentes.

Porter (1989) descreve as empresas “meio-termo” como aquelas que se identificam com cada uma das estratégias genéricas, contudo, não alcançam nenhuma. Assim, não possuem qualquer vantagem. Segundo Roth (2007), toda empresa necessita de uma estratégia capaz de criar vantagem competitiva e de reforçar a posição desta perante seus clientes. Estar em situação de “meio-termo” não garante à empresa uma estratégia.

Porter (1980) orienta a formulação de estratégias pelo método de análise da indústria considerando as cinco forças, que são: ameaça de novos entrantes; ameaça de serviços ou produtos substitutos; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; rivalidade entre concorrentes. De acordo com Roth (2007, p. 28), essas cinco forças “servem para organizar diferentes estratégias competitivas, que visam obter melhor posição ou vantagem no processo de valorização do capital”. Segundo Thompson e Strickland (2003), a força que causa maior impacto é a busca pela preferência do comprador entre empresas rivais. Roth (2007) indica

que quanto maior o número de empresas em um mesmo segmento, maior será a disputa pelos clientes.

Segundo Collis (2002), a vantagem competitiva pode ser conquistada por uma empresa se houver a visão de como os recursos que dispõe se diferenciam dos concorrentes para agregar valor aos negócios. Neste sentido, Porter (1989) introduziu o conceito de cadeia de valor ao afirmar que as empresas criam valor desempenhando várias atividades como produção, vendas, assistência técnica, P&D, finanças, entre outros. Para obter vantagem competitiva sobre os concorrentes, a empresa deve desenvolver essas atividades mais eficientemente que seus concorrentes ou de forma diferenciada, criando maior valor.

Conforme Porter (1993), para se obter um bom desempenho na empresa é preciso ter tanto a eficiência operacional como estratégia. Ambas agem de forma diferente. A eficiência operacional procura fazer melhor o mesmo que a concorrência faz, enquanto a estratégia foca nas escolhas dos fatores que diferenciam a empresa de seus concorrentes, conduzindo a uma vantagem competitiva sustentável. A administração tem falhado ao se preocupar exclusiva e exaustivamente com a melhora operacional, negligenciando a estratégia.

2.2 Posicionamento Estratégico

Segundo Porter (1996), as posições estratégicas resultam de três fontes diferentes, não sendo exclusivas e, geralmente, sobrepondo-se, e classificou essas posições como baseada em variedade, em necessidades e em acesso. Com o posicionamento baseado em variedade, a empresa escolhe a amplitude de produtos ou serviços e não segmentos de clientes. O sentido econômico, nesse caso, ocorre quando a empresa consegue produzir, da melhor forma possível, produtos ou serviços específicos utilizando diferentes conjuntos de atividades. Este posicionamento permite o atendimento a mais clientes, entretanto, somente de algumas das necessidades desses clientes.

O segundo posicionamento destacado por Porter (1996) é baseado em necessidades. Nessa posição, a empresa atenderia a maioria ou todas as necessidades de um segmento alvo de clientes. “Surge quando há grupos de clientes com necessidades diferentes, e quando um conjunto sob medida de atividades pode atender melhor essas necessidades” (p. 8).

O terceiro posicionamento proposto por Porter (1996) é baseado em acesso; essa segmentação é menos comum e menos compreendida que as duas já citadas. Diz respeito à segmentação de clientes que são acessíveis de diferentes formas, apesar de suas necessidades serem semelhantes às dos demais clientes. “O acesso pode ser uma função de geografia de cliente ou escala de consumidor – ou de qualquer coisa que exija um conjunto diferente de atividades para alcançar os clientes da melhor forma possível” (p. 9). Um exemplo do posicionamento baseado em acesso é a diferença entre clientes urbanos e rurais. Ao atender um pequeno grupo de clientes ou atendê-los de forma concentrada, será necessária uma forma de configurar as atividades da empresa que, certamente, seriam diferentes caso os clientes estivessem dispersos.

A forma como as atividades se encaixam e reforçam umas às outras cria a vantagem competitiva e a adequação estratégica é imprescindível para a sua sustentação. “É mais difícil para um concorrente igualar uma série de atividades interligadas do que meramente imitar uma abordagem específica. [...] As posições construídas em sistemas de atividades são muito mais sustentáveis do que aquelas construídas em atividades isoladas” (PORTER, 1996, p. 17).

2.3 Visão Baseada em Recursos – VBR

Na visão de Barney e Hesterly (2007, p. 91), a VBR é “[...] uma teoria econômica que sugere que o desempenho das empresas é uma função dos tipos de recursos e capacidades que elas controlam [...]”. Seu desempenho será moldado de acordo com o conjunto de recursos que possui. Para Cruz e Pereira (2017), o estudo da VBR é a forma como as empresas alcançam e mantêm vantagem competitiva com a utilização de seus recursos. A VBR propõe que não há duas empresas iguais com o mesmo conjunto de experiências, habilidades ou culturas. “Teoricamente, a premissa

central da VBR aborda a questão fundamental sobre o motivo pelo qual as empresas são diferentes e como elas alcançam e sustentam a vantagem competitiva” (HOSKISSON *et al*, 1999, p. 29). O arranjo do conjunto de recursos determinará a diferenciação entre uma empresa e outra.

Para Kretzer e Menezes (2006), as firmas apresentam diferenças essenciais à vantagem competitiva em relação ao desempenho ou ao comportamento. No desempenho, a diferença ocorre no emprego dos recursos na produção e comercialização de produtos envolvendo a eficiência do processo e a eficácia na satisfação dos consumidores e no posicionamento no mercado. Para Barbosa e Bataglia (2010), o enfoque em comportamento relaciona a vantagem competitiva às características ambientais, que se modificam com o tempo e exigem que as empresas se adaptem, criando, combinando e sustentando suas vantagens competitivas, embasadas em comportamentos difíceis de imitar.

Segundo Barney (1991), recursos da empresa são todos seus ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações, conhecimentos, entre outros. Os recursos da empresa são classificados em quatro categorias: recursos físicos, recursos humanos, recursos organizacionais e recursos financeiros. Cruz e Pereira (2017) relacionam os recursos das empresas com a geração de vantagens competitivas sustentáveis, quando se baseiam em quatro indicadores: o valor (V), a raridade (R), a inimitabilidade (I) e a organização (O). Esses indicadores constituem o conceito de VRIO. Cruz e Pereira (2017, p. 1041) afirmam que a VBR “sugere que as vantagens competitivas podem ser encontradas em todos os setores da organização, da alta gerência aos funcionários”.

Outra implicação da VBR é a paridade competitiva versus vantagem competitiva. Realizar o mesmo que os concorrentes já fazem vai garantir apenas paridade competitiva. Para conseguir vantagem competitiva a empresa deve se concentrar em atividades raras e valiosas, deve criar valor econômico para seus clientes antes dos concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2007).

2.4 Formulação de Estratégias na VBR

A partir da abordagem baseada em recursos, Grant (2014) propôs uma estrutura para a formulação da estratégia, que integra vários dos principais temas que se desenvolvem a partir dessa corrente teórica. A formulação é composta por cinco etapas: (a) analisar a base de recursos da empresa; (b) avaliar as capacidades da empresa; (c) analisar o potencial de obtenção de lucro dos recursos e das capacidades da empresa; (d) selecionar uma estratégia; e (e) ampliar e aprimorar o fundo de recursos e as capacidades da empresa. Neste sentido, Bernardes (2010) destaca a dificuldade que as empresas têm em definir competências necessárias para a implantação de estratégias competitivas duradouras.

Zanette (2003) enfatiza que as estratégias necessitam de programas de apoio, que contemplem, inclusive a implementação, *feedback* e controle, a fim de monitorar novos acontecimentos e ajustar a estratégia à nova realidade. As capacidades não surgem de uma simples junção de recursos. A coordenação dos recursos é feita por meio da rotina organizacional, a qual Grant (2014, p. 105) define como “padrões regulares e previsíveis de atividades compostos de uma sequência de ações coordenada por parte de indivíduos”. As rotinas organizacionais são estabelecidas conforme os recursos disponíveis e são seguidas de acordo com suas capacidades. Um fator essencial para o sucesso das rotinas é a coordenação das equipes, pois são as pessoas que garantem o funcionamento adequado dos processos. Grant (2014) destaca que as capacidades são mais duráveis do que os recursos já que estes podem ser substituídos conforme se desgastam ou se movimentam. Até mesmo as pessoas podem ser substituídas, entretanto, deve haver a gestão das capacidades para que estas sejam mantidas e renovadas.

Alguns recursos podem ser facilmente imitados. Grant (2014) cita alguns exemplos de imitação por meio da replicação: sistemas eletrônicos em pontos de venda, cartões de crédito, horário estendido, taxas de juros, entre outros. “É muito mais difícil a reprodução de capacidades baseadas em rotinas organizacionais altamente complexas” (GRANT, 2014, p. 111). Motivação de funcionários, flexibilidade e outros aspectos da cultura organizacional são exemplos de capacidades difíceis de replicação.

De acordo com Cruz e Pereira (2017, p. 1042) “o desafio que o gestor tem, atualmente, é identificar, desenvolver, proteger e desdobrar recursos e capacidades de forma a prover à firma uma vantagem competitiva sustentável e com retorno superior ao capital investido”. Destacam ainda, que o papel do gestor se torna primordial no que diz respeito a identificar as competências internas e renová-las, a fim de garantir o crescimento da empresa.

Corrêa e Ferreira (2009) apresentaram subsídios à formulação de estratégias das academias, ao analisarem o setor e os fatores que geram vantagem competitiva. Dentre eles destacam: “o tempo de existência da academia, a qualidade de atendimento, o seu tamanho, a diversidade de modalidades oferecidas, a variedade de planos de pagamento, a imagem projetada aos potenciais clientes e a atualização tecnológica dos equipamentos e do processo” (p. 75).

2.5 Liderança e a Formação da Estratégia

Considerando a importância que as equipes desempenham nas academias, o tema liderança assume papel de destaque na formação da estratégia. Conforme Hickey e França (2007, *apud* SILVA; NASCIMENTO; CUNHA, 2017), o estilo de liderança é um dos fatores apontados como causa do sucesso organizacional, inclusive relacionado à manutenção do lucro, indicadores de desempenho e retorno financeiro. Como afirmam Dias e Borges (2017), tanto o desempenho da equipe como o desempenho organizacional, está, geralmente, associado à eficácia da liderança.

A liderança é a capacidade de influenciar pessoas para alcançar metas e objetivos. Essa influência pode ser tanto formal, exercida pelos gestores das empresas, como informal. Considerando a dinâmica atual do mundo dos negócios as empresas precisam de líderes fortes a fim de atingir a eficácia de suas atividades (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Para Lopes, Costa, Oliveira e Araújo (2011, p. 5) “o papel dos líderes tornou-se crucial para o sucesso ou o fracasso organizacional, uma vez que congregam esforços individuais em prol de um objetivo comum”. As teorias contemporâneas de liderança dão conta de que os líderes inspiram seus seguidores com palavras, ideias e comportamentos. Trata-se da liderança carismática e da liderança transformacional.

Os líderes carismáticos são percebidos por comportamentos não convencionais, mostrando que são merecedores de respeito e imitação dos seguidores. Demonstram autoconfiança e dedicação como forma de estimular e envolver os subordinados (LOPES; COSTA; OLIVEIRA; ARAÚJO, 2011). Influenciam seus liderados, inicialmente, articulando uma visão de longo prazo para alcançar uma meta. Feito isso, formalizam claramente tal visão, que gera autoestima e confiança na equipe. Em seguida o líder transmite um conjunto de valores e exemplos para que os seguidores o imitem. Por fim, se preocupam em influenciar as emoções para demonstrar coragem e convencer sobre sua visão (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 374), os líderes transformacionais inspiram seus liderados a ultrapassarem seus próprios interesses pelo bem da organização ou do grupo. Ficam atentos às necessidades de seus liderados e os ajudam a pensar de uma nova forma os velhos problemas e “são capazes de entusiasmar, incitar e inspirar as pessoas a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo” (p. 374). Esses líderes tendem a ser mais criativos e instigam os colaboradores a serem também.

Para Saba (2006), o que estimula as pessoas a trabalharem por um objetivo comum é o líder. Segundo Mello e Silva (2013), uma das competências do gestor de academias é o domínio dos conhecimentos de gestão de pessoas, bom relacionamento interpessoal e autocontrole. Arelado a isso, saber delegar, realizar a gestão participativa, mediação, empatia e postura profissional. Na visão de Saba (2006), os líderes apresentam oito características fundamentais: entusiasmo, integridade, firmeza, imparcialidade, zelo, humildade, confiança e conhecimento.

2.6 Gestão Esportiva e de Academias

De acordo com Pitts e Stotlar (2002), a administração esportiva é composta por “todas as pessoas, atividades, negócios e organizações envolvidas em produzir, auxiliar, promover ou organizar produtos esportivos, de *fitness* e de recreação” (p. 4-5). Para Mascarenhas *et al* (2007), a indústria do *fitness* conta com o apoio do *marketing* e da propaganda, os quais criam novas necessidades aos clientes e os faz buscar pelos espaços das academias, da mesma forma que a ciência oferece argumentos sobre os benefícios da prática da atividade para a saúde, contribuindo para o crescimento do número de adeptos.

Segundo o relatório do mercado latino-americano de academias da International Health Racquet & Sportsclub Association (IHRSA, 2012), a maior dificuldade é administrar o quadro de funcionários. O trabalho do gestor de academia fica comprometido pela falta de recursos humanos treinados. Para Saba (2006), a partir da década de 2000, os gestores perceberam a necessidade de investir nas equipes de trabalho a fim de manter a frequência dos clientes. Outro fator que requer atenção dos gestores é a rotatividade tanto da área comercial como da área técnica das academias.

Outro desafio é promover a conscientização da população acerca da importância da prática de atividade física para saúde e bem-estar. Trata-se de “uma ferramenta de saúde preventiva e que é seu principal aliado contra inúmeras doenças não transmissíveis” (IHRSA, 2012, p. 26). Como destaca Henriques (2006 *apud* Michelli, 2008), as academias passam a ser vistas como significado de saúde e qualidade de vida, mas para que essa visão se perpetue os espaços destinados à prática de atividade física devem ser bem organizados, incluindo as instalações, os equipamentos, a higienização do ambiente, bem como a qualidade do atendimento prestado.

Para Saba (2006), as academias se assemelham às demais empresas já que também necessitam de planejamento, visão estratégica e gestão competente. Assim, esse segmento precisa se profissionalizar e entender quais são as necessidades dos clientes. De acordo com Motta e Moraes (2017), a gestão das academias modernas está pautada na infraestrutura e profissionalização das equipes. Uma forma de alcançar a profissionalização, a eficiência e a competitividade se dá pela avaliação de indicadores de desempenho e a consulta constante aos clientes.

2.7 Caracterização do Ambiente das Academias

Apesar de grandes redes de academias estarem fortemente inseridas no mercado, o setor é composto por inúmeros pequenos empreendimentos, que em grande parte ainda são geridos com base no amadorismo e empirismo. Isso gera dificuldade inclusive para encontrar dados que caracterizem esse setor. Calesco (2016) destacou a precariedade de pesquisas envolvendo aspectos administrativos das academias, para orientar os gestores na condução da empresa em um mercado competitivo.

“Os gestores também precisam se esforçar para compreender melhor o mercado e encontrar estratégias condizentes com seus negócios, pois a visão empirista é muito presente” (MOTTA; MORAES, 2017, p. 142). A profissionalização do setor é quesito decisivo para a manutenção das academias.

De acordo com Venlioles (2005), a principal ferramenta que as empresas de atividade física dispõem para se firmarem no mercado é a vantagem competitiva. Segundo este autor para se pôr à frente da concorrência os gestores das academias precisam compreender que os clientes estão cada vez mais exigentes, as empresas de atividades físicas dividem o mesmo espaço, as academias precisam oferecer serviços complementares, a tecnologia da informação deve ser utilizada a favor do negócio, o relacionamento com os clientes é fundamental e a diferenciação por meio dos serviços é uma opção estratégica que deve ser considerada.

Na pesquisa da International Health Racquet & Sportsclub Association, o Brasil apresentou um número médio de 278 clientes por academia. Já nos Estados Unidos essa média é de 1.565 pessoas e na Alemanha 1.161 (IHRSA, 2017). Considerando que mais de 95% da população brasileira está longe das academias de atividades físicas e considerando que a consciência da importância da atividade física está aumentando, é necessário encontrar formas de atrair e manter na academia esse contingente de clientes potenciais.

Para Perdomo (2016, p. 24) “o principal motivo para que ocorra essa baixa fidelização de alunos [...] é a falta de posicionamento mercadológico claro e definido”. Assim, destaca a importância de um modelo de gestão com definição de um nicho de atuação que permita entregar aos clientes resultados com qualidade. Saba (2006) apresentou quatro (4) pilares para a lucratividade das academias de atividades físicas, a saber: (1) atendimento, o qual é feito por todo o *staff* da empresa, do proprietário ao responsável pela limpeza; (2) vendas, que também é realizada por todos os colaboradores da academia, além da análise do ambiente realizada pelos clientes; (3) liderança, a fim de garantir melhor qualidade no atendimento e, (4) conhecimento das intenções dos clientes, que podem ser: saúde, estética e fatores sócio afetivos.

2.8 Marketing Esportivo

O *marketing* é fundamental para qualquer segmento de mercado. O *marketing* esportivo tem como conceito “[...] elaborar e implementar atividades de produção, formação de preço, promoção e distribuição de um produto esportivo para satisfazer as necessidades ou desejos de consumidores e realizar os objetivos da empresa” (PITTS; STOTLAN, 2002, p. 90).

Dentre as funções do *marketing* esportivo, destacam-se identificar o que os clientes necessitam e analisar a concorrência. Segundo Contursi (2000, p. 40), “*marketing* esportivo consiste nas atividades que visam a satisfazer as expectativas e necessidades do consumidor do esporte”. Segundo Srivastava, Fahey e Christensen (2014, p. 372) “o *marketing* aborda a criação de valor para os clientes” de forma que “tenta determinar qual valor os clientes percebem, experimentam e compreendem”, além de proteger e preservar esse valor.

Pode-se resumir a composição do *marketing* em quatro elementos, o mix de *marketing* ou os 4 Ps: produto, preço, ponto e promoção. O profissional de *marketing* esportivo precisa combinar esses 4Ps para satisfazer os clientes. E por fim, é com base neste mix que o profissional de *marketing* elaborará a estratégia competitiva da empresa, de acordo com as suas capacidades, buscando sempre a satisfação das necessidades dos clientes e visando ao crescimento da empresa (PITTS; STOTLAN, 2002).

Quando se trata de academias de atividades físicas, o produto diz respeito ao “lugar que oferece a oportunidade de realizar desejos por boa forma, emagrecimento, socialização, diversão, relaxamento e outros benefícios” (PITTS; STOTLAN, 2002, p. 158). O preço é o outro elemento que compõe o mix de *marketing*. O desafio está em “determinar o preço certo para o consumidor” (p. 150). Caso o cliente avalie o preço como alto demais, certamente não irá adquiri-lo. O preço precisa estar adequado ao produto ofertado. O ponto ou distribuição pode ser definido como “o processo de levar o produto esportivo ao consumidor” (p. 150). Quando se pensa em academias, o consumidor precisa se deslocar até o “ponto” para usufruir do serviço oferecido. A promoção “[...] é o processo de criar interesse num produto, para chamar a atenção para ele com o objetivo final de criar interesse suficiente para que o consumidor o compre” (p. 151). Para estes autores, a promoção compreende a propaganda e outras formas promocionais que atraiam a atenção dos consumidores. É por meio da promoção que os produtos se tornam conhecidos. Resumindo o mix de *marketing*, Pitts e Stotlan (2002, p. 151) afirmam que “o profissional de *marketing* esportivo precisa criar o produto certo ao preço adequado, oferecendo-o no ponto ideal e promovendo-o usando os melhores métodos”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem de pesquisa é qualitativa ao envolver significados, motivos, valores e atitudes (MINAYO, 2013). O método qualitativo lida com as perspectivas e pontos de vista dos participantes a partir das suas experiências, significados, vivências e condutas (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Quanto ao tipo, a pesquisa caracteriza-se como descritiva e interpretativa, pois nas Ciências Sociais Aplicadas a caracterização de determinado fenômeno requer que o pesquisador se posicione ao interpretar os dados. Apenas descrevê-los não é suficiente.

A pesquisa adotou o método de estudo de caso para investigar o fenômeno em profundidade e em seu contexto de vida real (YIN, 2010). Nesta pesquisa, utilizou-se o estudo de múltiplos casos já que a amostra intencional é composta por quatro academias de atividades físicas. Considerando a falta de informações sobre o segmento em estudo, para a definição da amostra intencional para a pesquisa qualitativa, organizou-se pesquisa de levantamento, de cunho exploratório, com 38 academias das cidades sede das microrregiões do Oeste de Santa Catarina, a saber, Chapecó, Concórdia, Joaçaba, São Miguel do Oeste e Xanxerê que receberam, digitalmente, por e-mail, o *link* para acesso ao questionário no *Google Forms* para preenchimento e devolução pela internet. Transcorrido o prazo estabelecido, constatou-se o retorno de 21 questionários válidos (55,26%).

De posse dos resultados da pesquisa de levantamento, a escolha dos proprietários e gestores das academias se deu de forma intencional com base em quatro critérios obtidos a partir dos perfis das 21 academias respondentes: faturamento superior a R\$ 40.000,00 mensais; com 250 clientes ativos ou mais; quadro funcional com dez funcionários ou mais; e com, no mínimo, 5 anos de atuação no mercado. Estes critérios foram definidos com o objetivo de verificar o diferencial dessas academias no tocante ao desempenho e estratégias para fidelização dos seus clientes.

Aplicados os critérios, chegou-se à seleção de quatro academias de atividades físicas: duas da cidade de Chapecó, uma da cidade de Concórdia e outra de Xanxerê. Nestas quatro academias também se constatou que todas são gerenciadas pelos proprietários com formação superior em Educação Física. Em contato pessoal com estes gestores, obteve-se concordância voluntária para participar da pesquisa, inclusive pelo interesse demonstrado nos seus resultados.

A fim de manter o anonimato das academias e seus respectivos gestores, optou-se pelo uso de codinomes a partir da mitologia grega (que cultuava à saúde do corpo e da mente), identificando as academias pelas quatro letras do alfabeto grego. Para representar os gestores, foram escolhidas quatro deusas da mitologia grega. Os nomes foram sorteados aleatoriamente, assim distribuídos: Academias Alfa, Beta, Delta e Gama, com as(o) entrevistadas(o) denominadas(o) respectivamente de Afrodite, Artemis, Gaia e Atena.

A coleta de dados do estudo em profundidade se deu por meio de entrevista semiestruturada, observação sistemática e pesquisa documental, visando compreender o ambiente competitivo das academias e as estratégias adotadas. As entrevistas ocorreram entre os meses de outubro e novembro de 2017. A observação sistemática foi utilizada para descrição do ambiente das quatro academias que compuseram a amostra intencional, visando verificar se as falas dos gestores condiziam com constatações *in loco*, no tocante ao espaço físico, higiene, qualidade dos equipamentos e comunicações visuais, seguindo o roteiro elaborado para as entrevistas semiestruturadas. De forma complementar, foi adotada a pesquisa documental para localizar e selecionar documentos nas quatro academias em estudo, tais como: folders de divulgação, instruções sobre uso de equipamentos, regulamentos, conteúdos de sites, entre outros.

Para a análise dos dados, a técnica utilizada foi a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011, p. 44) “a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análises das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. A importância não está ligada à descrição dos conteúdos e sim à aprendizagem que esses propiciam após serem tratados. A análise de conteúdo busca classificar diferentes elementos seguindo critérios que permitam fazer sentido, introduzindo uma ordem onde inicialmente há apenas confusão. Dessa classificação resultam dados que foram utilizados na interpretação dos fenômenos em estudo (BARDIN, 2011).

4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 Caracterização das Academias Participantes

A Tabela 1 contém as características que identificam o perfil das quatro academias que participaram da pesquisa.

Tabela 1 – Caracterização das academias selecionadas para a pesquisa

Crítérios	Academia Alfa	Academia Beta	Academia Delta	Academia Gama
Tempo de atuação da academia	27 anos	8 anos	18 anos	6 anos
Faturamento médio mensal	Entre R\$ 70.000,00 e R\$ 80.000,00	Entre R\$ 40.000,00 e R\$ 50.000,00	Entre R\$ 60.000,00 e R\$ 70.000,00	Entre R\$ 90.000,00 e R\$ 100.000,00
Número de colaboradores	18	12	13	16
Número de clientes ativos	Varia de 480 a 510	Entre 250 a 300 clientes	Varia de 400 a 500	Varia de 450 a 500
Número de modalidades	14 modalidades	6 modalidades	10 modalidades	13 modalidades
Oferece serviços e/ou produtos complementares?	Sim	Sim	Sim	Sim

Pelo tempo de atuação, constata-se que as academias selecionadas já se consolidaram, ultrapassando as estatísticas de mortalidade precoce nos primeiros anos de existência. A que tem menos tempo, está há seis anos no mercado e, pelos demais números, já se consolidou. Possuem faturamento médio superior a R\$ 40.000,00 mensais, no patamar superior em relação à maioria das academias da região oeste. Contam com 10 funcionários ou mais, quantidade que requer habilidade de liderar equipe com profissionais especializados e gerir processos de maior complexidade. Das 4 academias, 3 possuem mais de 400 alunos ativos, e só uma está na faixa de 250 a 300 clientes, o que também afeta a gestão, haja vista os diversos fatores que envolvem a satisfação desses clientes. O número de modalidades chama a atenção já que apresentam um quadro com até catorze e a que menos oferece dispõe de seis. Além disso, as quatro academias oferecem serviços ou produtos complementares para incrementar o faturamento da empresa, bem como atender as necessidades dos clientes.

A tabela 2 apresenta o perfil dos gestores que foram entrevistados para a pesquisa em profundidade. Das academias em estudo, três são geridas por mulheres e uma por homem. Percebe-se que os gestores dedicam carga horária semanal elevada, com dedicação exclusiva às atividades laborais das academias que dirigem.

Tabela 2 – Perfil dos gestores entrevistados

Crítérios	Academia Alfa	Academia Beta	Academia Delta	Academia Gama
Carga horária do gestor	41 horas semanais ou mais	41 horas semanais ou mais	De 21 a 30 horas semanais	De 30 a 40 horas semanais
Gênero	Masculino	Feminino	Feminino	Feminino
Faixa etária	55 anos	43 anos	46	35 anos
Tempo de atuação em academias	Mais de 28 anos	19 anos	19 anos	12 anos
Tempo de atuação na academia atual	27 anos	8 anos	18 anos	6 anos
Formação superior	Educador Físico com especialização	Educadora Física com especialização	Educadores físicos com especialização	Educadora Física com especialização
Tempo de formação superior	Mais de 28 anos	Mais de 13 anos	Há mais de 13 anos	Mais de 10 anos

No geral, os gestores entrevistados são jovens e apenas um gestor tem mais de 50 anos. Embora jovens, todos já possuem mais de 10 anos de atuação em academias e, conseqüentemente, de formação acadêmica. Os quatro gestores possuem graduação em Educação Física e também realizaram cursos de especialização *lato sensu*.

4.2 Descrição e Análise das Categorias

As categorias estão descritas nas Figuras 1 a 4 no tocante a cada uma das quatro academias em estudo, com as análises apresentadas ao final desta seção.

Figura 1 – Categoria Recursos Organizacionais

Alfa	Beta	Gama	Delta
Adota <i>software</i> de gestão; possui regulamento com definição das funções e tarefas de cada colaborador; espaço próprio com ambientes organizados por modalidades.	Adota <i>software</i> ; realiza avaliação física e postural para conhecer o cliente e, com isso, prescrever as atividades adequadas; os colaboradores conhecem as regras de conduta, mesmo que não estejam formalizadas.	Adota <i>software</i> de gestão; setores organizados por área: comercial e técnica com atividades bem definidas; missão bem clara entre os colaboradores.	Adota <i>software</i> de gestão; teste de perfil para contratação de professores.

Figura 2 – Categoria Recursos de Gestão

Alfa	Beta	Gama	Delta
Especialização na área e constantes cursos e palestras; participa da parte operacional; desenvolve os próprios treinamentos repassando sua experiência; participa de núcleo de academias; indicadores: retenção, receita e <i>ticket</i> médio.	Realiza cursos com temas emergentes; participa da parte operacional; dedica especial atenção ao atendimento ao cliente.	Participa de cursos e eventos em grandes centros; não participa da parte operacional; desenvolve os próprios treinamentos; acompanha DRE; possui CRM; o fator de decisão é a necessidade dos clientes.	Leituras e grupo de empresários do ramo; participa da parte operacional; custeia cursos aos professores que reúnem-se para estudos; acompanha o processo de vendas; indicadores: Faturamento, conversão de vendas, renovação.

Figura 3 – Categoria Recursos Mercadológicos

Alfa	Beta	Gama	Delta
Oferece 14 modalidades; clientes: faixa etária varia de 25 a 45 anos, 70% composto por mulheres, buscam saúde, qualidade de vida, bem-estar; não trabalha com valores promocionais; adota divulgação em mídias digitais e boca a boca.	Oferece 6 modalidades; público com mais de 30 anos cujo objetivo é saúde e qualidade de vida; adota divulgação em mídias digitais.	Oferece 13 modalidades; maioria feminino, cujo objetivo é saúde e bem-estar; estratégias promocionais focadas no objetivo de cada cliente; investe em <i>marketing</i> digital.	Oferece 10 modalidades; público bem dividido entre homens e mulheres; predominante a idade entre 30 e 35 anos; objetivos são saúde e qualidade de vida; adota divulgação em mídias digitais.

Figura 4 – Categoria Gestão Estratégica

Alfa	Beta	Gama	Delta
Missão, visão e valores definidos; ações partem dos sócios que expõem ao grupo; pontos fortes são atendimento e empresa vanguarda no segmento; <i>know-how</i> da marca é o mais valioso; estrutura e atendimento são diferenciais; relação com clientes inimitável; para o futuro aposta no atendimento às crianças e aos idosos; está satisfeito com a gestão e com o	Missão informal; ações definidas em conjunto; pontos fortes atendimento e ambiente limpo e organizado; pontos fracos: falta de planejamento, estratégia e divulgação; aposta no atendimento individualizado focando em resultados específicos como futuro do segmento; mais valioso são os funcionários e o atendimento que prestam;	Apenas missão estabelecida; ações definidas em conjunto; pontos fortes: equipe e atendimento; pontos fracos: demora em alguns processos; futuro do segmento requer inovação; mais valioso são os funcionários; diferencia-se da concorrência pela busca de produtos novos, pelo índice de retenção e pelo pós-venda; concorrência	Missão, visão e valores definidos; ações partem dos sócios que expõem ao grupo; pontos fortes: atendimento, estrutura física, equipamentos, informatização; pontos fracos: aprimorar atendimento e gestão; futuro do segmento requer treinos mais rápidos e com melhores resultados; o mais valioso são os clientes e a simplicidade dos

desempenho da academia, mas almeja crescimento para a empresa; recursos humanos responsáveis pela longevidade, recursos físicos também julga importante.	este atendimento diferencia a academia da concorrência; carisma da equipe e clima de trabalho não pode ser imitado; está parcialmente satisfeito com a gestão e almeja melhoras no desempenho da academia; recursos humanos responsáveis pela longevidade.	não consegue imitar os produtos licenciados; está satisfeita com a gestão e com o desempenho, mas almeja crescimento; recursos humanos responsáveis pela longevidade.	proprietários; diferencia-se da concorrência pela preocupação com os clientes; as oportunidades aproveitadas não podem ser imitadas; satisfeito com a gestão e o desempenho, mas quer elevar o faturamento; recursos humanos responsáveis pela longevidade, mas recursos financeiros também são importantes.
--	--	---	--

Percebeu-se que as academias atuam fortemente com a estratégia genérica de escopo por diferenciação, conforme descrito por Porter (1989), já que oferecem serviços de qualidade e cobram por isso. A academia Alfa, segundo a gestora Afrodite (2017), se diferencia pelo atendimento, *know-how* e marca, uma vez que está no mercado há mais de 27 anos. Contudo, ao observar a estrutura da academia, pode-se concluir que o espaço é também um diferencial, já que dispõe de salas amplas e um estacionamento que gera comodidade aos clientes. Como demonstrado por Calesco (2016), a oferta de estacionamento para os clientes é um diferencial importante.

A gestora da academia Delta afirma que seu diferencial é o atendimento e a simplicidade dos gestores, mas ao observar a empresa, percebe-se que a estrutura, tanto interna como externa, com amplo estacionamento, chama a atenção dos clientes e influencia na decisão em optar por esta academia. A academia Gama, tem sua equipe como diferencial, pois os colaboradores são comprometidos e prezam pelo foco no cliente, auxiliando a alcançar os resultados esperados. Esta academia atua fortemente com *marketing* de relacionamento para manter e atrair novos clientes.

A adoção da estratégia de diferenciação é válida também, como afirma Roth (2007), para impedir a ação das forças do poder de barganha dos clientes. As academias devem agir rapidamente para que os clientes percebam a diferenciação nos serviços prestados, nos equipamentos disponibilizados para uso, bem como na tecnologia adotada e no atendimento.

Já na academia Beta, a gestora Artemis (2017) afirma que é a qualificação de equipe que garante o bom atendimento e, com isso, o diferencial em relação à concorrência. Portanto, investem em infraestrutura, equipamentos de qualidade, bons profissionais para que o preço não seja questionado. Apostam em qualidade de serviço e resultados aos clientes. Oferecem diversas modalidades para atrair públicos variados, estão atentos ao mercado e suas tendências. Investem maciçamente na manutenção e desenvolvimento de suas equipes, as quais afirmam ser os pontos fortes e os diferenciais. Adotam estratégia de diferenciação focada em qualidade robusta.

Além das atividades fins, as academias participantes disponibilizam aos clientes serviços complementares com o objetivo de contribuir com o faturamento da empresa e oferecer comodidades. Como afirma Michelli (2008, p. 93), “os serviços adicionais, ou serviços complementares, fazem com que os clientes satisfaçam outras necessidades, desejos ou expectativas na própria academia, fazendo com que permaneçam por mais tempo, por conveniência e, até mesmo, por uma questão de comodidade e conforto”.

4.3 Delineamento do Modelo de Análise e Gestão para Academias

Visando propor um modelo para que as academias da região oeste busquem a profissionalização da gestão, apresenta-se a seguir o quadro síntese (Figura 5) que ilustra como as categorias e subcategorias deram origem às possibilidades de formulação de estratégias e de criação de vantagem competitiva para academias de atividades físicas que apresentem características similares às estudadas na presente pesquisa. Espera-se que as academias em estudo e outras

similares possam se beneficiar deste modelo, com as devidas adaptações em função das respectivas particularidades.

Figura 5 – Categorias, subcategorias, formulação de estratégias e criação de vantagem competitiva



Na composição no modelo, cada uma das quatro categorias definidas à priori foi desdobrada em três subcategorias que emergiram dos dados (a posteriori) e permitem detalhar as características e atributos que uma academia de atividades físicas deve priorizar para formular uma combinação de tipos de estratégias de diferenciação para construir vantagem competitiva. Esta composição do modelo fica mais clara ao usarmos as combinações identificadas nas quatro academias estudadas em profundidade. Estas academias combinaram estratégias de diferenciação por variedade, qualidade, imagem e suporte. Variedade na medida em que as academias oferecem a seus clientes entre 14 a 6 modalidades de atividades físicas, que são considerados como diferencial para a captação e manutenção de clientes frequentes. Qualidade robusta no sentido de oferecer infraestrutura, equipamentos e tecnologias (entre elas as modalidades), com a atuação de uma equipe capacitada para conduzir os clientes ao atingimento do objetivo visado (perda de peso, ganho de massa, resistência muscular, entre outros). Imagem porque estas academias, que atuam em três municípios diferentes, conquistaram uma posição de destaque na comunidade em que atuam e no mercado visado. E de suporte porque todas oferecem produtos complementares, como roupas esportivas personalizadas, acessórios para prática esportiva, suplementos alimentares, lanches saudáveis, com espaços de convivência e vestiários higienizados, além das alternativas de planos e parcelamentos para pagamento.

Na categoria recursos organizacionais, chama-se a atenção dos gestores para cuidados no que diz respeito à infraestrutura, equipamentos, tecnologias e *software* e, por fim, às pessoas. A infraestrutura requer organização dos ambientes, adequação dos espaços e dos equipamentos e acessórios utilizados. Esse conjunto deve permitir a realização adequada das modalidades e atividades que a academia oferece, prezando pelo bem-estar dos clientes. Os equipamentos devem estar em condições plenas de uso. As academias devem acompanhar o que o mercado oferece no quesito tecnologia para seu segmento. Novas modalidades ou novas formas de ofertar as mesmas modalidades chamam a atenção dos clientes.

Para profissionalizar as academias, os gestores precisam adotar *softwares* que atenda às suas necessidades, para acompanhar indicadores como faturamento, vendas e receitas. Os indicadores de desempenho são disponibilizados pelos *softwares*, como índices de conversão de vendas, de retenção e de renovações. Estes devem ser utilizados na tomada de decisão para manter o que está

adequado e melhorar o que está abaixo das metas. Por exemplo, um baixo índice de conversão de vendas pode ser falta de comprometimento da equipe de recepcionistas ou consultoras de vendas, enquanto um baixo índice de retenção e renovações pode indicar que o atendimento dos instrutores não está adequado. Outra ferramenta importante que os *softwares* disponibilizam é o CRM. Com o aumento da concorrência, a proximidade, o cuidado e a atenção aos clientes pode fazer a diferença quando se objetiva a retenção e fidelização destes.

A subcategoria pessoas tem um valor imensurável, pois é por meio das pessoas que tudo acontece nas academias. O gestor precisa manter sua equipe motivada e comprometida com a missão da empresa. Treinar e capacitar os colaboradores, em especial os ligados à prestação de serviços e relações com os clientes, é primordial para o bom desempenho da academia. Portanto, a atenção dos gestores deve se voltar às pessoas. Grant (2014) afirma que a motivação dos colaboradores é uma capacidade difícil de ser replicada. Nisso reside o diferencial de uma academia.

A categoria recursos de gestão apresentou as subcategorias processos, estrutura organizacional e liderança. Os processos são necessários para ordenar as atividades que são realizadas na academia, desde recepção, vendas e pós-vendas, padrões de higiene e limpeza, qualidade de atendimento. Estes devem ser estudados e melhorados continuamente, com o estabelecimento de padrões que garantam a qualidade dos serviços.

Já a estrutura organizacional é importante para contribuir com o gestor na condução da academia. Isso ficou claro nas academias que já contam com coordenadores para acompanhamento de equipes especializadas. Os gestores delegam aos coordenadores tarefas que dizem respeito ao acompanhamento dos processos e dos números da academia, bem como o monitoramento dos demais profissionais, criando o tempo necessário para o envolvimento com questões estratégicas, normalmente, relegadas a segundo plano.

A liderança é essencial, pois é o líder que vai inspirar as pessoas da equipe a atingir e ultrapassar os objetivos traçados, e a se desenvolverem como pessoas e colaboradores. A liderança é algo a ser conquistada, pelo desenvolvimento de habilidades para influenciar pessoas, com ética, a contribuírem e se comprometerem com os resultados organizacionais, que também impliquem em realização profissional dos envolvidos, seja pela satisfação no trabalho ou pela remuneração justa.

Na categoria recursos mercadológicos as subcategorias que surgiram foram o relacionamento com os clientes, serviços e formação de preços. O relacionamento com os clientes é importante ao passo que as pessoas, além dos benefícios à saúde, comprovados cientificamente, buscam atenção às suas necessidades. Os serviços prestados nas academias devem atender aos benefícios à saúde e qualidade de vida, mas também ao convívio social e ao entretenimento que as pessoas esperam encontrar nesses ambientes. Os clientes buscam, igualmente, passar momentos agradáveis e suprir outras necessidades além da atividade física.

A precificação dos serviços deve ser adequada ao ambiente, ao serviço prestado e à entrega de resultados aos clientes. Embora as academias *low cost/low price* estejam surgindo no mercado, academias já estruturadas não devem reduzir seus valores de mensalidades, haja vistas os custos necessários para tal estrutura. Deve-se buscar opções de planos mais longos, que fidelizem o cliente, proporcionado a este um valor atrativo e para garantir à academia o fluxo das receitas almejadas.

Por fim, a categoria gestão estratégica apresentou as subcategorias missão, visão e valores e as análises interna e externas das academias. A missão vai direcionar as ações da empresa, enquanto a análise interna aponta os pontos fortes e fracos da academia, bem como identifica oportunidades e ameaças na execução das atividades. A análise externa avalia o mercado nas relações com os concorrentes, fornecedores e possíveis clientes e pode contribuir para a tomada de decisão dos gestores, no tocante a investimentos, adequação dos serviços oferecidos, entre outros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a pesquisa em profundidade nas quatro academias selecionadas foi possível verificar como estas formulam ou formam suas estratégias, mesmo que não planejadas formalmente.

Verificou-se que a estratégia das academias da região oeste de Santa Catarina é emergente, já que surge da necessidade de adequação, quase sempre não planejada, dos recursos e capacidades.

Foi possível identificar que as academias desenvolveram estratégias genéricas de escopo, por segmentação geográfica (destacam-se nas respectivas áreas de atuação), com foco na diferenciação, pois procuram, com seus recursos, principalmente humanos, prestar serviços de qualidade para manter seus clientes. Outro ponto que diferencia é a quantidade de modalidades oferecidas. Dessa forma, compreende-se que as academias assumem o posicionamento baseado em variedade, já que oferecem a seus clientes entre 6 e 14 modalidades de atividades físicas, que são consideradas como diferencial para a captação e manutenção de clientes frequentes.

Entretanto, apenas definir um posicionamento não garante vantagem competitiva. A forma como as atividades se encaixam e a adequação da estratégia é o que criará e sustentará a vantagem competitiva. As academias da amostra adotam diferenciação por variedade, qualidade, imagem e suporte (MINTZBERG, 2006b). Essa combinação estratégica conduz à vantagem competitiva ou, no mínimo, à paridade competitiva com outras poucas academias que adotam estratégias semelhantes num mercado regional com demanda em crescimento.

Para alcançar a vantagem competitiva, as academias devem se concentrar na combinação congruente das estratégias de diferenciação já citadas. São essas estratégias (diferenciação de produto, qualidade, imagem e suporte) que atribuem aos serviços prestados por estas academias os adjetivos de valiosidade, raridade, inimitabilidade. Contudo, ainda carecem de avanços no atributo organização, conforme revela os resultados da categoria “Recursos Organizacionais”.

Pela interação dos resultados obtidos nas academias participantes com o referencial teórico, foi possível delinear um modelo de análise e gestão estratégica adaptado às diferentes estratégias, visando contribuir com as academias da região oeste de Santa Catarina. Neste modelo, sugere-se que os gestores atentem para: oferecer ambiente agradável que motive as pessoas a frequentar; manter equipamentos adequados e funcionais; selecionar, desenvolver e reter equipe afinada com os objetivos da academia, investindo em capacitação; explorar plenamente os recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros; formular estratégias para atrair, reter e fidelizar os clientes, com atenção à entrega do resultado esperado, relacionado à estética, sociais, afetivos, de qualidade de vida e saúde e de reabilitação.

Como limitação, em alguns casos o tempo dedicado às entrevistas poderia ter sido maior, mas em função das várias atividades realizadas pelos gestores foi preciso ajustar para não atrapalhar demasiadamente a rotina dos mesmos. Essa limitação foi superada com perguntas complementares realizadas posteriormente por e-mail, WhatsApp ou telefone. Recomenda-se como estudo futuro a ampliação da amostra para contemplar outras regiões de Santa Catarina, o que permitirá acesso a centros maiores e outros modelos de negócios de academias. Incluir na pesquisa, além dos gestores, outros profissionais da empresa e clientes para ampliar as perspectivas de análise.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ACADEMIAS. **Mercado**. Disponível em: <http://www.acadbrasil.com.br/mercado.html>. Acesso em: 07 mai. 2017.

BARBOSA, R. A.; BATAGLIA, W. A evolução das correntes explicativas da vantagem competitiva. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 11, n. 2, p. 192-211, jul./dez. 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 12, n. 1, p. 99-20, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BERNARDES, I. S. **Formulação e implementação de estratégia competitiva: um estudo de múltiplos casos**. 2010, 95 p. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Porto Alegre, 2010.

- BERTEVELLO, G. Academias de ginástica e condicionamento físico – Desenvolvimento. In: DA COSTA, Lamartine. **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: CONFEF, 2006. p. 176.
- CALESCO, V. A. Construção e validação do questionário de avaliação do desempenho das academias de ginástica. 2016. 129 p. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR, 2016.
- CORRÊA, S. A. M.; FERREIRA, A. A. Estratégias competitivas das academias de ginástica da cidade de São Paulo. **Facef Pesquisa**, v. 12, n. 1, 2009.
- COLLIS, D. J. **Criando a vantagem competitiva**. Harvard Business Review on Corporate Strategy. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CONTURSI, E. B. **Marketing Esportivo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.
- CRUZ, K. D. B.; PEREIRA, L. C. L. Vantagem competitiva de uma franquia no segmento de chocolates finos: um estudo na perspectiva *resource-based view* (RBV). **Race**, Joaçaba, v. 16, n. 3, p. 1035-1058, set./dez. 2017.
- DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Performance and Leadership Style: When do Leaders and Followers Disagree? **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 2, p. 104-129, 2017.
- GAMBLE, J. E; THOMPSON JR, A. A. **Fundamentos da Administração Estratégica**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- GRANT, R. M. A teoria baseada em recursos da vantagem competitiva: implicações para a formulação de estratégia. In: LACERCA, Daniel *et al.* **Estratégia baseada em recursos: [recurso digital]: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas**. Porto Alegre: Bookman, 2014. p. 97-121.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HOSKISSON, R. E. *et al.* Theory and Research in Strategic Management: swings of a pendulum, **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.
- IHRSA - International Health Racquet & Sportsclub Association. **Relatório do mercado latino-americano de academias**. Boston, Massachusetts, USA: IHRSA. 2012.
- _____. Relatório Global IHRSA: *Fitness* cresce no mundo e Brasil ainda sofre com a crise econômica. **Revista ACAD Brasil**. v. 18, n. 78, p. 10-21, ago./set. 2017. Disponível em: <<http://www.acadbrasil.com.br/revista/revista78/index.html>>. Acesso em: 03 mai. 2018.
- KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**. São Paulo: E. Mackenzie, v. 4, n. 4, p. 63-87, 2006.
- LIMA, J. L. **Da medição do desempenho a um sistema de gestão estratégica: o balanced scorecard como estratégia de condução do negócio em uma academia de ginástica**. 2013. 131 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Desportiva). Faculdade de desporto. Universidade do Porto. Porto, 2013.
- LOPES, A. O. B.; COSTA, M. I.; OLIVEIRA, J. A.; ARAÚJO, R. M. Gerenciamento de impressões dos líderes carismáticos: um estudo de caso sobre o livro transformando suor em ouro, do líder Bernardinho. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 12, n. 1, art. 1, p. 4-21, 2011.
- MAGRETTA, J. **O que é gerenciar e administrar**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MASCARENHAS, F. et al. Acumulação flexível, técnicas de inovação e grande indústria do Fitness: o caso Curves Brasil. **Pensar a Prática**, v. 10, n. 2, p. 69-91, set. 2007. Disponível em: <http://www.revistas.ufg.br/fef/article/view/1070>. Acesso em 17 abr. 2018.
- MELLO, J. A. C.; SILVA, S. A. P. S. Competências do gestor de academias esportivas. **Motriz - Revista de Educação Física**. UNESP, Rio Claro, SP, v. 19, n. 1, p.74-83, jan./mar. 2013.
- MICHELLI, M. **A prática da retenção de clientes em academias de ginástica e de condicionamento físico localizadas em Caxias do Sul – RS**. 2008. 109 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul, 2008.

- MINAYO, M. C. de S. (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 33. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.
- MINTZBERG, H. Os cinco Ps da estratégia. In: MINTZBERG, H. *et. al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006a, p. 24-29.
- _____. Um guia para posicionamento estratégico. In: MINTZBERG, Henry *et. al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006b, p. 122-128.
- MOTTA, E. M.; MORAES, M. C. B. M. Proposta de atributos de serviços e de indicadores de desempenho para academias *fitness*. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**. v. 6, n. 1, jan./abr. 2017.
- PERDOMO, L. **7 tendências para 2017**. Revista Empresário Fitness & Health. v. 13, n. 79, nov./dez. 2016.
- PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos de Marketing Esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.
- PORTER, M. **Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.
- _____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- _____. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus. 1993.
- _____. O que é estratégia? **Harvard Business Review**, nov./dez. 1996.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROTH, C. W. **A competitividade das academias de ginástica e musculação de Santa maria – RS**. 2007. 111 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.
- SABA, F. **Liderança e gestão para academias e clubes esportivos**. São Paulo: Phorte, 2006.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia da pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- SERRA, F. A. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2003.
- SILUK, J. C. M.; DALLA NORA, L. D. Proposta de diagnóstico da inovação e competitividade no setor de serviços. **RACE**, Unoesc, v. 10, n. 1, p 7-30, jan./ jun. 2011.
- SILVA, M. M. B.; NASCIMENTO, E. M.; CUNHA, J. V. A. Satisfação dos funcionários e estilos de liderança: existe uma relação? **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 15, n. 4, p. 71-89, 2017.
- SRIVASTAVA, R. K.; FAHEY, L.; CHRISTENSEN, Kurt. A visão baseada em recursos e o marketing: o papel de ativos baseados no mercado para ganhar vantagem competitiva. In: LACERCA, Daniel *et. al.* **Estratégia baseada em recursos: [recurso digital]: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas**. Porto Alegre: Bookman, 2014. p. 369-401.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- VENLIOLES, F. M. **Manual do gestor de academia**. Rio de Janeiro: Sprint, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZANETTE, E. T. **Análise do perfil dos clientes de academias de ginástica: o primeiro passo para o planejamento estratégico**. 2003. 154 p. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre (RS), 2003.