

ESTRATÉGIA COMPETITIVA DAS ACADEMIAS DE GINÁSTICA DA CIDADE DE SÃO PAULO

THE COMPETITIVE STRATEGY OF THE GYMS OF THE CITY OF SÃO PAULO

Silvana Aparecida Martins **CORRÊA**
Mestre em Administração - UNIP
martinssilvana@gmail.com.br

Ademir Antonio **FERREIRA**
Doutor - Faculdade de Economia e Administração USP
adefer@usp.br

Resumo

O presente trabalho pretende analisar o grau de competitividade das academias de ginástica e esportes em geral, localizadas na cidade de São Paulo, para tentar oferecer uma contribuição significativa na formulação de sua estratégia. O objetivo do estudo foi averiguar quais são os fatores que levam uma academia de ginástica a ser mais competitiva que outra. E optou-se neste estudo pela realização de uma pesquisa quantitativa, que permitisse maior generalização dos resultados a respeito da competitividade das academias. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram três questionários fechados aplicados às empresas estudadas por meio de entrevistas e todo este conjunto foi baseado no modelo de campos e armas da competição.

Palavras-chave: Estratégia – Competitividade – Academias de Ginástica.

Abstract

The present study analyzes the degree of competitiveness of gyms located in the city of São Paulo, in an attempt to offer a significant contribution to the formulation of their strategy. The study aimed to investigate what factors make a gym be more competitive than another. A quantitative research study was carried out in order to enable a greater generalization of the results about the gyms' competitiveness. The instruments used for data collection were three questionnaires administered to the studied companies through interviews and all these were based on the model "*Campos e Armas da Competição*" (Competition's Fields and Weapons).

Keywords: Strategy – Competitiveness – Gyms.

Introdução

Há cerca de duas décadas, o crescimento acentuado do número de academias de ginástica tanto no nosso país, como em outras partes do mundo, refletia uma mudança nos padrões de comportamento de uma parcela significativa da população. A princípio, foi considerado um “modismo” pelo público em geral, pela mídia, assim como também por investidores, sempre atentos a novas oportunidades de negócios. Percebia-se como algo passageiro entre tantas novidades que surgiam nos noticiários ou provocadas artificialmente por organizações interessadas em promover eventos, criar necessidades e vender produtos ou serviços.

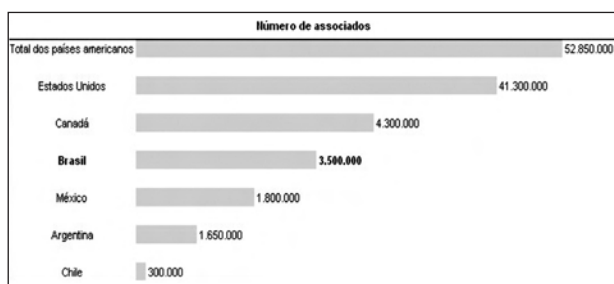
Antes disso, as atividades físicas ocupavam um papel secundário na rotina as pessoas e a prática regular de exercícios físicos restringia-se às aulas de Educação Física durante o período escolar, ou lazer nos fins de semana em clubes recreativos ou centros esportivos, quase sempre aliada à prática de uma modalidade esportiva de competição. Acreditava-se que a prática de exercícios físicos programados servia somente para o desenvolvimento de habilidades motoras na infância e adolescência, presumindo-se que não haveria a necessidade de se realizar atividades físicas na idade adulta, porque apenas aquela fase inicial garantiria a formação de um corpo forte e um organismo saudável para toda a vida.

Entretanto, os estudos de especialistas nessa área (médicos, fisiologistas e professores em Educação Física) são unânimes em afirmar, demonstrar e divulgar que este fato não corresponde à realidade. Atividade física em qualquer fase do ciclo da vida é tão importante quanto a satisfação das necessidades fisiológicas do ser humano, principalmente quando as facilidades e o conforto proporcionado pela evolução tecnológica se traduzem em uma vida cada vez mais sedentária, na qual as pessoas são poupadas de quase tudo que necessite movimento e esforço.

Embora a saúde devesse nortear a promoção da prática de exercícios físicos regulares em qualquer idade, a estética é o principal motivo que leva as pessoas a frequentarem academias. Mol e Pires (2005) afirmam que a mídia tem dado destaque à prática de atividades físicas, mas a maioria das matérias divulgadas destacam esta prática como a busca pela perfeição do corpo e pelo belo, colocando em segundo plano a saúde, que deveria ser o principal objetivo dessas atividades. Foucault (1993), por outro lado, destaca que desde o século XVIII a aparência e a imagem relacionada ao corpo podem ser entendidas como fontes de poder. Portanto, a sedução das pessoas por um corpo perfeito é um atributo antigo da humanidade.

Ainda assim o número de frequentadores de academias de ginástica no Brasil continua crescendo de forma insignificante. Paulo Akiau, diretor executivo da Body Systems, em artigo escrito à Revista Empresário Fitness (2003), estima que aproximadamente 1,2% da população brasileira em 2003 frequentava academias, embora não existam estatísticas oficiais a respeito. Mais recentemente, Jorge Gonçalves, diretor da JG Consultoria, cita, em artigo escrito para a mesma revista, que, em 2007, este número atingiu 1,6% da população, ou seja, um aumento de 0,3%, pouco expressivo se comparado aos EUA, onde, em 2003, mais de 13,5% da sua população frequentava academias. O Quadro 1 ilustra o número de alunos de academias no Brasil, comparativamente a outros países americanos.

Quadro 1 - Número de associados de academias por países americanos em 2006



Fonte: Revista Fitness Business (2007)

Outro fator que faz as pessoas procurarem as academias é o lazer. Devido principalmente à urbanização excessiva dos grandes centros e a falta de segurança pública, que reduziu a frequência da população aos parques e praças públicas, o contato social puro e simples também ficou limitado.

Este é um aspecto fácil de ser constatado ao se observar que nos projetos de academias recentemente instaladas existem vários serviços proporcionados aos associados, os quais não possuem relação aparente com os serviços de uma academia de ginástica. Espaços reservados para comunicação via *internet*, salão de cabeleireiro e estética corporal, pista de corrida a céu aberto e *solarium* para banhos de sol são algumas das opções oferecidas.

1.1 Origem e história da academia

Apalavraacademiaorigina-sedolatim*akademia*, nome dado ao jardim na Grécia Antiga onde Platão lecionava. Já na língua inglesa, a palavra que identifica o local em que atividades físicas são realizadas é *gym*, que provém de *gymnasium* em latim, cujo significado é o de um lugar público onde se realizavam exercícios diversos: a prática de virtudes, o desenvolvimento da alma e também das habilidades intelectuais e físicas. *Gymnasium* em português deu origem à palavra ginásio, como sendo um local em que se ensinam e treinam várias práticas desportivas ou recreativas, além de competições esportivas e não necessariamente competições para o público em geral, compondo apenas o significado parcial, se comparado ao significado da palavra em latim.

Na Grécia Antiga uma escola deveria ser construída sobre dois pilares: o da música, para trabalhar a concentração e o equilíbrio, a qual molda o caráter, aperfeiçoa o espírito e cria um requinte de sentimento; e o da educação física,

pois se considerava que um corpo saudável era tão importante quanto uma mente sadia. Assim, o ideal seria que nos primeiros 10 anos de vida a educação fosse mais voltada para a educação do corpo (afinal, o mais relevante era viver para a saúde e não em função da doença) e, nesse período, também seria possível ensinar cálculos, noções de distância, velocidade, espaço e tempo de forma conjunta durante a prática de exercícios físicos. E foi por essa razão que se denominou academia, em português, os locais em que exercícios físicos são promovidos e também escolas de ensino superior que geram os outros tipos de exercícios não físicos. (PLATÃO, 2005; Dicionário Houaiss, 2006)

No Brasil, há pouca informação relacionada ao surgimento de academias. Entretanto, tradicionalmente, os costumes da nossa sociedade associaram a cultura física e a prática de esportes aos clubes esportivos. A instalação em São Paulo, em 1950, de uma unidade da Associação Cristã de Moços (ACM), conhecida internacionalmente como *Young Men Christian Association (YMCA)*, instituição de caráter religioso originada da Inglaterra, porém voltada exclusivamente para a prática de atividade física, representou o embrião de uma rede de unidades que se espalharam pelo país, com as características das atuais academias de ginástica.

Inicialmente, com participação restrita aos homens, as ACMs não cobravam taxas de ingresso, nem vendiam títulos individuais ou familiares, prática comum nos clubes existentes atualmente. As mensalidades eram mais acessíveis, porém os associados obedeceriam a horários programados, conforme sua faixa etária, sexo (posteriormente, as mulheres foram aceitas) e o tipo de modalidade.

O surgimento e crescimento das academias de ginástica no Brasil acompanharam o movimento mundial, surgido nos anos 70 e 80, em torno

da prática regular de exercícios físicos para a melhoria e manutenção de uma vida saudável.

A IHRSA publicou em 2003, o “*IHRSA’S GUIDE to the Health Club Industry for Lenders and Investors*”, no qual apresenta um conceito abrangente do negócio e as características que envolvem a sua gestão. Esse pequeno manual, ou “guia” para interessados em investir no ramo de academias, foi elaborado por John McCarthy, diretor-executivo dessa Associação desde 1981.

Visto que não existe nenhum outro estudo histórico e cronológico sobre o surgimento e evolução das academias de ginástica, a publicação da IHRSA se constituiu em um trabalho único e muito útil para a pesquisa realizada. Embora descreva a sucessão de fatos ocorridos nos EUA, demonstra uma similaridade histórica e factual muito grande com o que pudemos perceber no desenvolvimento desse setor no Brasil.

Entre os anos 70 e 80 nos EUA, as academias eram um amontoado de empresas independentes, cujas facilidades eram focadas não na saúde, mas em *bodybuilding*, palavra que não possui tradução para o português, mas tem como sentido a obtenção de um corpo extremamente musculoso, como o de um halterofilista.

Entre 1950 e 1960, alguns desses proprietários de academias, reconhecidamente pioneiros, entre eles Joe Gold, nome muito conhecido pela marca Gold’s Gym, começaram a construir academias populares e, em alguns casos, redes regionais fortes. Seus clientes nessa época eram homens jovens interessados em obter um corpo musculoso.

Segundo Coleman (2000), na Europa, essa popularização começou com a *Fitness First*, fundada em 1992, dona atualmente de uma rede de 60 academias distribuídas no Reino Unido

e mais 14 na Alemanha. Michael Balfour, seu dirigente, afirma que a Europa ainda está em evolução nesse setor, mas 10 anos atrás dos EUA em termos de praticantes. Porém, assinala que a qualidade dos serviços prestados por suas academias é similar às norte-americanas.

No anos 70 e 80, quatro fatos ocorreram chamando a atenção para a prática de exercícios físicos regular:

- Arthur Jones desenvolveu o equipamento *Nautilus*, que popularizou o treinamento de força.
- Ray Wilson e Augie Nieto trouxeram para o mercado a *Lifecycle*, a primeira bicicleta computadorizada, que contribuiu para a avaliação, treinamento e recuperação cardiovascular.
- Estrelas de cinema, como Jane Fonda, deram *glamour* aos exercícios em grupo (aeróbica), o que atraiu as mulheres para este mercado.
- Dr. Ken Cooper evidenciou os benefícios para a saúde com a prática de exercícios regulares e a comunidade médico-científica internacional prontamente adotou o “método Cooper” para manutenção da qualidade de vida saudável e prevenção de doenças, principalmente cardiovasculares. Assim, mais pesquisas acadêmicas realizaram-se, propiciando maior publicidade para o assunto.

Como decorrência desses fatos, a demanda por esse tipo de serviço cresceu extraordinariamente e as academias começaram a proliferar em todos os cantos do país. Ademais, os clubes de modalidades específicas, como tênis e golfe, por exemplo, acrescentaram ao seu complexo esportivo os centros especializados em condicionamento físico, que se tornaram, a curto prazo, a atração principal do local.

1.2 Academia como negócio

Procurando esclarecer a visão do negócio em que se insere uma academia, a IHRSA (2003) especificou as características que formam o conceito desse tipo de empreendimento:

– é um negócio de varejo, pois as academias obedecem às mesmas regras de qualquer negócio de varejo: localização, visibilidade, acessibilidade e aparência, que são fatores críticos de sucesso.

– precisa promover a hospitalidade. Tipicamente, quando as pessoas vão à academia, elas passam o mesmo tempo que passariam em um local de lazer, por isso uma equipe de funcionários amigável, cordial, cheia de energia, prestativa e eficiente é vital.

– é um negócio de conveniência. A frequência é crucial para os benefícios dos exercícios, portanto as academias devem se situar o mais próximo possível do local onde as pessoas trabalham ou moram.

– é um negócio que promove saúde. Embora isso possa parecer exagerado, não há remédio conhecido que proteja tanto o indivíduo quanto a realização regular de exercícios.

– é um negócio de entretenimento. Exercícios realizados isoladamente são entediantes e as academias fazem o máximo possível para fazer dos exercícios uma experiência interessante e prazerosa ao extremo.

– em uma perspectiva econômica, é um negócio com elevada alavancagem operacional, com altos custos fixos ou quase totalmente fixos para sua operação. Não tem grandes barreiras de entrada, pois ainda é possível abrir uma academia pequena, nos EUA, com menos de US\$ 200.000 dólares. No Brasil, esse capital inicial é ainda menor, se forem adquiridos equipamentos dispensados pelas academias maiores.

– é um negócio orientado para vendas. Por causa do alto *turnover* (30 a 50% dos associados deixam a academia todos os anos), as academias somente se tornam lucrativas quando atingem o seu ponto de equilíbrio.

– é um negócio altamente fragmentado. Há uma relação de 17.000 academias com perfis diferentes, como unidades em corporações, *franchise* como a *Gold's Gym*, unidades individuais para todos os objetivos e públicos.

1.3 A concorrência no setor

Como qualquer negócio, as academias também enfrentam dificuldades no desenvolvimento do negócio. Novos concorrentes estão sempre surgindo e, atualmente, entre os concorrentes que começam a se interessar pelo mercado *fitness* brasileiro, estão grandes empresas internacionais, cujas marcas têm força para influenciar potenciais clientes, como a *Reebok*, a *Curves for Woman*, a *World Gym* e a *Gold Gym*. Acrescentem-se a esses interessados os hotéis e as universidades, que já operam as próprias academias, e os empreendedores individuais associados a financistas que dispõem de um elevado investimento inicial para instalar uma academia de grande porte e oferecer um serviço de qualidade com equipamento e tecnologia inovadora.

Nos anos recentes, outro concorrente surgiu no mercado: são os novos empreendimentos imobiliários que surgem de forma bastante agressiva, com salas de *fitness* modernas e cujo custo de aquisição é diluído entre todos os compradores do imóvel.

1.4 A gestão do negócio

Paulo Akiau, já citado anteriormente, também confirma a existência de um alto *turnover*, em

torno de 30 a 50% de associados/ano. Isso ocorre porque as pessoas mudaram de casa ou trabalho, e também porque muitos não conseguem transformar os exercícios regulares em um hábito. Uma parte dessas pessoas retornam para academia, mas por outro curto período e, assim, não podem ser consideradas novos clientes.

Atento a esse problema, e na tentativa de minimizar essa porcentagem, Edgard Corona, sócio-proprietário da rede Bio Ritmo Academia, esclarece, em entrevistas concedidas à revista Fitness Business, que a saída de alunos é muito comum nos primeiros três meses, devido à falta do hábito de exercitar-se regularmente e ansiedade por resultados no curto prazo. Assim, a Bio Ritmo adota a estratégia de traçar caminhos alternativos, como programas de treinamentos curtos, prêmios por frequência em aulas, medalhas e outros incentivos que evitem uma desistência prematura.

Almeris Armiliato, diretor da Inner - Soluções em Fitness, em entrevista concedida para a revista Fitness Business (julho/agosto 2007, nº 32), afirma que a falta de formação dos gestores é um problema nas academias. Segundo o entrevistado, a maioria dos dirigentes não tem qualquer formação em Administração, e a academia não dispõe de uma fundamentação técnica específica, sendo administrado de forma muito intuitiva, além do pequeno volume de publicações técnicas especificamente sobre esse tipo de negócio.

Outro problema apontado por Armiliato é que esse setor é um dos que mais tende a perder rentabilidade, pois sofre pressão das oscilações financeiras do indivíduo e da economia do país. O gasto com a academia é o primeiro a ser cortado quando o indivíduo sofre um aperto no orçamento ou atravessa dificuldades financeiras.

Richard Bilton, diretor da Cia Athletica e representante na América Latina da IHRSA

Internacional, declara em entrevista à Fitness Business (maio/junho 2007, nº 31) que o maior obstáculo para o setor atualmente é a carga tributária, pois emprega cerca de 120 mil pessoas, que representam uma contribuição elevada devido aos encargos trabalhistas e, mesmo assim, é um setor taxado com uma das alíquotas mais altas no lucro presumido: 32%. Outros setores, como o hospitalar e o de transportes, têm uma alíquota bem menor: apenas 8%. Mas ressalta que o Brasil é o único país do mundo que exige curso superior de Educação Física do profissional que trabalha na área técnica das academias.

Um recente estudo sobre academias no Rio Grande do Sul atesta que os serviços prestados por esse tipo de organização são predominantemente os mesmos, ou seja, não existem muitas possibilidades de diferenciação e as academias mudam, na maioria dos casos, quando todos estão mudando, somente adaptando-se à realidade (Roth, 2007). Embora esse aspecto possa ser considerado mais uma dificuldade para a gestão do negócio, também não pode deixar de ser observado que pode se transformar em uma boa oportunidade para aquelas que oferecerem um melhor atendimento e qualidade dos serviços ou, então, customizarem o serviço prestado de acordo com as necessidades específicas de cada grupo de associados identificados.

1.5 Um estudo sobre gestão de academias

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.

Assim, este estudo se justifica não só pela importância econômica e social assumida pelo negócio nesse setor de prestação de serviços, mas, e principalmente, pela precariedade e quase inexistência de pesquisas e estudos relacionados à administração de academias. Efetivamente, uma academia de ginástica se enquadra em um setor específico da economia e apresenta peculiaridades e características próprias de interesse para inserção no conhecimento da teoria e prática da administração. Considerando-se que existe uma demanda latente e potencial muito grande para esse tipo de prestação de serviços (idealmente toda a população deveria praticar ginástica), este estudo pretende oferecer subsídios para a elaboração de um plano estratégico de academias, adequado às condições ambientais e às competências e recursos existentes em cada uma.

1.6 Os objetivos do estudo

O objetivo da pesquisa realizada foi o de explicar os fatores que conduzem uma academia de ginástica a se tornar mais competitiva que a outra, utilizando-se os princípios e pressupostos do Modelo de Competitividade de Contador (2007) e considerando-se apenas as academias de grande porte instaladas na cidade de São Paulo.

Os objetivos específicos decorrentes da realização desta pesquisa também estão associados à aplicação desse modelo de competitividade, e se inserem num contexto em que se procurou avaliar a influência na competitividade do negócio das variáveis que são ou podem ser utilizadas como vantagem competitiva pelos gestores do negócio: valor da mensalidade, planos de pagamento, qualidade do atendimento e do serviço prestado, modalidades dos exercícios e das práticas esportivas, instalações e equipamentos, diversificação e diferenciação do serviço frente aos concorrentes, localização, propaganda e comunicação com o público. A formação educacional, idade e sexo do principal dirigente, assim como as características do modelo de gestão adotado, foram também considerados para se estabelecer possíveis correlações com a competitividade da academia.

2. Metodologia da pesquisa

Para o atendimento dos objetivos especificados, a pesquisa foi realizada em academias de grande porte, assim consideradas aquelas que, no período de 2003 a 2006, apresentassem um número de alunos matriculados maior que 800 por ano; cujo plano de pagamento mais acessível fosse no mínimo de R\$ 150,00 por mês; possuíssem mais de uma unidade instalada na região metropolitana de São Paulo e cujo espaço útil ocupado pelas instalações de cada unidade fosse superior a 1000 m². Foi 19 o número de empresas que atenderam a essas condições e que se constituem numa rede de aproximadamente 250 unidades de academias de ginástica instaladas na cidade de São Paulo. A identificação desse universo foi obtida de um grupo de aproximadamente 1.500 academias listadas no cadastro fornecido por uma empresa de consultoria e assessoria para academias de ginástica

2.1 O modelo de estudo

O Modelo de Competitividade de Contador (2007) se enquadra, em termos de estratégia dos negócios de uma organização, nos pressupostos da escola de posicionamento, que acrescentou substância ao modelo da escola do *design* e às abordagens genéricas da escola do planejamento, elevando as estratégias a um plano de destaque, igual ou maior que o anteriormente dado ao processo de formulação. A gama de modelos e abordagens sobre formulação de estratégias nesta escola é grande, desde máximas militares, táticas de guerra, matriz de crescimento/participação (*Boston Consulting Group* - BCG), curva de experiência (BCG), *Profit Impact of Market Strategy* - PIMS, modelo de análise competitiva (Porter, 1991), cadeia de valores (Porter, 1989), teoria dos jogos (Von Neumann & Morgenstern, 1947) e outros.

O Modelo de Competitividade de Contador procura identificar os fatores ou as variáveis sob o controle da organização que podem ser exploradas na busca da excelência do seu desempenho e, assim, formular a sua estratégia de negócio e operacional. A estratégia pode ser vista como a lógica ao desempenho superior. 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.

O Modelo de Competitividade é composto por:

- campos da competição: são as variáveis sob controle da organização que podem tornar-se vantagens competitivas. Eles retratam as possíveis estratégias competitivas de negócio e de posicionamento do produto no mercado. São 14 no total: preço, condições de pagamento, prêmio e/ou promoção, projeto do produto, qualidade do produto,

- diversidade do produto, atendimento acessível, projeto do atendimento, qualidade do atendimento, prazo de entrega do produto, prazo de atendimento, imagem do produto e da marca, imagem de empresa confiável e responsabilidade social.

- matriz produto/mercado: a empresa escolhe o mercado em que deseja atuar com determinado produto. Este par pode variar de acordo com o campo escolhido. A palavra produto pode ser substituída por serviço ou família de produtos, caso a empresa tenha uma variedade grande de produtos ou seja prestadora de serviços.

- armas da competição: retratam as estratégias competitivas operacionais e podem ser utilizadas para competir em mais de um campo; contudo, possuem um objetivo diferente para cada campo respectivo. O objetivo é também denominado alvo, elemento de ligação entre o campo e suas armas. São necessárias várias armas para competir num campo. As armas são agrupadas conforme sua natureza: produção, atendimento, planejamento e apoio; numa lista há 200 armas catalogadas atualmente e, após sua seleção, são consideradas em um conjunto de 40 a 60, cuja denominação é modificada para armas da competição. E, de acordo com o campo, são classificadas em: relevantes: proporcionam elevada vantagem competitiva no campo principal e precisam ter alto desempenho; semirrelevantes: propiciam vantagem competitiva mediana no seu campo principal; e irrelevantes: sua existência é inútil para determinada estratégia competitiva de negócio.

Segundo Contador, a estratégia de uma empresa ou de uma unidade de negócio é um conjunto de atividades relacionadas para o posicionamento de um produto ou da própria empresa num mercado,

cuja essência está na escolha dos campos da competição e dos campos coadjuvantes para cada par produto/mercado.

E a competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao dos concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas. A competitividade é também a comprovação de um fato e, escolhido o indicador, é possível constatar se uma empresa é mais competitiva que outra.

O Modelo de Competitividade é utilizado nesta pesquisa como um referencial de análise que oferece os instrumentos necessários para explicar o desempenho competitivo das organizações em estudo. É um modelo centrado nos recursos internos da organização, que podem ser utilizados se devidamente selecionados e explorados na formulação da estratégia que será adotada no seu ambiente competitivo.

2.2 Coleta de dados

Uma vez que está sendo utilizado o MCAC como referência e modelo conceitual para a realização da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados foram elaborados em função dos pressupostos dele, de modo que as informações obtidas e posterior análise dos dados se adequassem aos testes estatísticos aplicados para o cálculo dos índices do grau de competitividade das academias. Foram elaborados e aplicados três questionários mediante entrevista pessoal com os principais responsáveis de cada organização selecionada:

a) questionário 1 - Identificação e características da organização

O questionário 1 é composto pelas informações gerais da empresa e do perfil técnico-gerencial do entrevistado. Estão contemplados também os dados necessários para o cálculo do grau da competitividade das empresas estudadas (evolução do número de ingressantes nos últimos anos), bem como a descrição de sua infraestrutura física, técnica e operacional.

b) questionário 2 - Avaliação dos campos de competição

As empresas escolhem um campo prioritário, no qual se consideram mais competitivas, e outro campo de importância secundária. Os campos já mencionados no corpo deste trabalho estão reunidos em cinco macrocampos: preço, produto, assistência, prazo e imagem. No questionário 2, o respondente deveria indicar um desses campos, de acordo com a visão da empresa, outro com a visão do cliente, e mais quatro campos conforme seus concorrentes.

c) questionário 3 - Avaliação das armas da competição

O questionário 3 foi composto por 40 armas selecionadas dentre as que são propostas pelo modelo MCAC para todos os tipos de organização. Logicamente, o critério para a seleção dessas variáveis foi a adequação de cada uma às características particulares da atividade gerencial, técnica e operacional de uma academia de ginástica. Essas armas foram propostas aos entrevistados, obedecendo a uma escala de 0 a 5 (na qual zero significa não ter importância e 5 significa muito importante), de modo a permitir que o respondente avaliasse, segundo a sua percepção, o grau de importância de cada um desses fatores para o desenvolvimento do negócio e a intensidade com que é utilizada.

2.3 Análise dos dados

De acordo com a relevância das armas apontada pelos entrevistados, foi elaborada uma matriz de priorização que apresenta a classificação de cada arma na linha com todas as armas das colunas, e da atribuição em cada célula da matriz, de pesos que variam entre +2 e -2. Os pesos de cada linha são somados, gerando um *ranking* de relevância, para cada campo. Com o *ranking* de relevância gerado por essa matriz, aliado às respostas do questionário 3, formou-se uma nova planilha, para cada academia com as seguintes representações numéricas:

- do foco, isto é, a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido;
- da dispersão, ou seja, a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido;
- da intensidade média das armas, que é a média aritmética da intensidade de todas as armas da competição da empresa, tanto as relevantes, quanto as semirrelevantes e as irrelevantes.

Esses valores individuais foram utilizados de forma global na conclusão dos resultados, comparando-se com o grau de competitividade de cada academia. O indicador do grau de competitividade da academia foi obtido pela diferença do número de associados entre dois períodos de tempo, dividido pelo aumento dos associados de todas as academias nesse mesmo espaço de tempo:

$$\frac{\text{acrécimo de associados (2008-2003)}}{\text{acrécimo de mercado (2006-2003)}}$$

Com esse índice calculado, foi possível aplicar o coeficiente de correlação linear de Pearson, que corresponde à medida do grau e do sentido da correlação linear, indicado por r , variando de -1 a +1 entre o grau de competitividade e as três variáveis principais do modelo: o foco, a dispersão e a intensidade média das armas.

A amostra da pesquisa (19 academias), que na realidade é a população total das academias de grande porte, foi dividida em mais competitivas (**M**) e menos competitivas (**m**), de modo que se pudessem verificar as razões pelas quais uma academia é mais competitiva que a outra. Por fim, aplicou-se o teste t (cauda 1, tipo 3) com variação desigual das duas amostras.

As principais variáveis analisadas foram: idade e sexo do principal dirigente; tempo de existência da academia; porcentagem de recursos investidos na academia e em propaganda; quantidade de modalidades da academia; área em metros quadrados; comparado ao seu melhor concorrente de acordo com a visão do entrevistado: projeto do produto, qualidade do produto, variedade de planos de pagamento, qualidade no atendimento, agilidade no atendimento, serviço, imagem da empresa; total de equipamentos da musculação para: membros superiores, membros inferiores, abdominais, alongamento e cardiovasculares, soma de todos os tipos, total de marcas; campo no qual a academia compete: preço ou qualidade; programas para: bebês, para crianças de até 10 anos, adolescentes, adultos, gestantes e gerontes; administração profissional e familiar e equipamentos aquáticos.

3 Resultados obtidos

A utilização do índice de Pearson nas correlações propostas pelo modelo, observáveis na tabela de análise geral, apresentou uma relação positiva,

porém fraca, baseada nos valores do r de Pearson, pois quando o grau de competitividade é correlacionado com:

- a intensidade: obteve-se $r = 0,63$, isto é, uma correlação positiva fraca;
- o foco: obteve-se $r = 0,69$, isto é, uma correlação também positiva fraca;
- a dispersão: obteve-se $r = 0,28$, isto é, uma relação positiva muito fraca.

A divisão das academias foi realizada a partir do teste t que indicou que a média (113,3) das academias mais competitivas (denominadas grupo **M**) é significativamente maior que a média (98,3) das academias menos competitivas. O cálculo do grau de confiança foi de 99,6%, consolidando essa divisão como adequada.

Outras classificações foram consideradas, como, por exemplo, academias com ou sem piscina, com atividades para bebês e crianças, campo em que atua, tipo de administração e localização da academia, mas nenhuma delas apresentou resultados expressivos.

3.1 Fatores que explicam a competitividade das academias

O Quadro 2, a seguir, foi elaborado a partir dos cálculos e análises estatísticas realizadas, e sintetiza os resultados obtidos em função de cada uma das variáveis pesquisadas.

No que se refere ao aspecto preço, aqui consideradas a mensalidade paga pelos usuários, a variedade de planos e as opções de pagamento, mostrou-se uma preocupação considerável dos entrevistados e também um fator influente sobre

a competitividade das academias. Constatou-se que as academias mais competitivas têm mais tipos de planos, oferecendo deste modo mais opções de utilização e respectivo pagamento pelos seus serviços

Por outro lado, demais fatores que a princípio poderiam ser considerados importantes, como a qualidade do serviço e a agilidade do atendimento, não apresentaram valores significativos no que se refere à sua influência na competitividade do setor. Isto pode ser explicado e justificado pelo fato de que a preocupação com esses fatores é comum a todas as academias. Entretanto, o fator qualidade no atendimento mostrou-se significativamente influente e concentrado nas academias mais competitivas. Esta dificuldade também ocorre quando se baliza o estudo apenas na intensidade média das armas, no foco e na dispersão com resultados pouco expressivos quando relacionados ao grau de competitividade, podendo ser ainda devido à pouca maturidade do setor e à similaridade dos produtos.

A localização e a área construída também não se mostraram fatores preponderantes na competitividade das academias, do mesmo modo que a existência de piscina na unidade. Em termos de localização, deve ser observado que todas as academias pesquisadas possuem unidades espalhadas pela cidade, o que revela a preocupação de se chegar próximo do potencial cliente. Com relação à parte aquática, a influência na competitividade pelo teste t foi de 93%, portanto não é possível afirmar que esse fator isoladamente proporcione influência na competitividade; porém, é possível considerar que as academias com parte aquática são maiores e possuem mais modalidades, aumentando dessa forma suas chances de serem mais competitivas.

Quadro 2 – Resultados organizados conforme objetivos específicos

Resultados organizados de acordo com os objetivos específicos								
objetivos específicos	fator estudado	classificação realizada quando possível	grupo 1 conforme classificação	grupo 2 conforme classificação	teste t	confiança	resultado com relação a influência sobre a competitividade das academias	
1	campo	qualidade x preço	106.12	102.04	0.18	0.82	não influencia	
2	IMA	grupo M x grupo m	3.85	0.27	0.27	0.73	não influencia	
	foco	grupo M x grupo m	0.79	0.19	0.19	0.81	não influencia	
	dispersão	grupo M x grupo m	0.72	0.480.18	0.48	0.52	não influencia	
3	áreas de atuação	bebê	sim x não*	107.41	0.06	0.18	0.82	não influencia
		criança	sim x não*	106.18	0.00	0.06	0.94	não influencia
		adolescente	sim*	0.00	0.00	0.00	0.00	não influencia
		adulto	sim*	0.00	0.00	0.00	0.00	não influencia
		gestante	sim*	0.00	0.00	0.00	0.00	não influencia
		idoso	sim*	0.00	0.00	0.00	0.00	não influencia
		piscina	sim x não*	106.44	101.95	0.07	0.93	não influencia
		localização	sul x leste e oeste	102.98	109.43	0.10	0.90	não influencia
		quantidade de modalidades	grupo M x grupo m	53.75	29.67	0.00	0.998	influencia
4	equipamentos de musculação	área em m ²	grupo M x grupo m	4625	2600	0.06	0.94	não influencia
		quantidade	grupo M x grupo m	125.25	98.33	0.14	0.86	não influencia
		cardiovasculares	grupo M x grupo m	46.75	50.78	0.35	0.65	não influencia
		membros superiores	grupo M x grupo m	35.75	22.67	0.05	0.95	influencia
		membros inferiores	grupo M x grupo m	27.25	14.33	0.04	0.96	influencia
		abdominais	grupo M x grupo m	7.75	5.78	0.05	0.95	influencia
		para alongamento	grupo M x grupo m	6.75	4.78	0.14	0.86	não influencia
		total de marcas	grupo M x grupo m	4.38	4.11	0.42	0.58	não influencia
5		fusão	não	0.00	0.00	0.00	0.00	não influencia
		desmembramento	não	0.00	0.00	0.00	0.00	não influencia
6	principal dirigente	tipo de administração	profissional x familiar	107.85	98.01	0.01	0.99	influencia
		sexo	masculino	0.00	0.00	0.00	0.00	não influencia
		idade	grupo M x grupo m	45.63	51.56	0.04	0.96	influencia
7		idade da academia	grupo M x grupo m	12.63	21.67	0.05	0.95	influencia
8	recursos investidos	em propaganda	grupo M x grupo m	3.50	5.11	0.04	0.96	influencia
		na academia	grupo M x grupo m	68.75	61.11	0.32	0.68	não influencia
9	visão do entrevistado comparado ao seu melhor concorrente	projeto do produto	grupo M x grupo m	9.50	9.56	0.43	0.57	não influencia
		qualidade do seu produto	grupo M x grupo m	9.00	9.00	0.50	0.50	não influencia
		variedade de planos	grupo M x grupo m	9.50	8.44	0.04	0.96	influencia
10		qualidade do atendimento	grupo M x grupo m	9.25	8.44	0.03	0.97	influencia
		agilidade do atendimento	grupo M x grupo m	8.38	8.56	0.39	0.61	não influencia
11		serviço	grupo M x grupo m	9.25	9.00	0.33	0.67	não influencia
12		imagem	grupo M x grupo m	9.13	8.22	0.05	0.95	influencia

*sim = possui fator estudado, não = não possui fator estudado

4 Conclusão

O setor estudado neste trabalho corresponde a um dos mercados mais jovens e em crescente evolução no Brasil e no mundo. Entretanto, a evolução desse mercado, dos serviços prestados, dos equipamentos utilizados e das técnicas de *fitness*, que estão sempre oferecendo inovações, não é acompanhada por um aprimoramento e especialização das atividades gerenciais e administrativas. Deve-se observar também que, no Brasil, existem poucos trabalhos acadêmicos na área de Administração de Empresa relacionados ao gerenciamento de uma academia. Trabalhos técnicos voltados para o setor se referem, quase que exclusivamente, às atividades de marketing para academias e às ações voltadas para o atendimento ao cliente, encontrados em sua maioria em mestrados profissionalizantes.

Trabalhos internacionais, principalmente norte-americanos e europeus, constituem a base de estudo do mercado nacional, que possui diferenças extremamente significativas em termos de hábitos, costumes e renda do brasileiro.

Assim, a contribuição deste estudo reside na tentativa de oferecer subsídios para a formulação da estratégia de negócios das academias de ginástica, mediante uma análise das características do setor e dos fatores que propiciam vantagem competitiva, já destacados nos resultados da pesquisa: o tempo de existência da academia, a qualidade de atendimento, o seu tamanho, a diversificação de modalidades oferecidas, a variedade de planos de pagamento, a imagem projetada aos potenciais clientes e a atualização tecnológica dos equipamentos e do processo.

E um fato que restringe o desenvolvimento do negócio no Brasil espelha-se na consideração atribuída à academia como supérfluo, sendo o primeiro item a ser eliminado quando o orçamento familiar ou individual tende a

diminuir. Assim a previsão de demanda de uma academia se torna muito vulnerável às condições do ambiente externo.

As academias mais competitivas apresentam um equilíbrio muito visível sobre o que consideram qualidade e quanto cobram por essa qualidade, desenvolvendo uma política de preços (planos de pagamentos) coerente com a qualidade proporcionada, que foi um dos pontos mais destacados pelos entrevistados.

À luz das teorias vigentes sobre estratégia empresarial, o entendimento, a adequação e a exploração desses elementos num plano estratégico de atuação da academia, considerando-se também as competências internas existentes em cada uma, deverão propiciar a desejada vantagem competitiva e uma definição muito clara da posição que pretende ocupar no seu ambiente de negócios.

Referências

AKIAU, P. O fitness vende! **Revista Empresário Fitness**, São Paulo, n. 3 mar.-abr. 2003.

_____. Entrevista. **Revista Empresário Fitness**, São Paulo, n. 23, jan.-fev. 2006.

ARMILIATO, A. Entrevista. **Revista Fitness Business**, São Paulo, n. 32 jul.-ago. 2007.

BILTON, R. Entrevista. **Revista Fitness Business**, São Paulo, n. 32 maio-jun. 2007.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Macckron Books, 1993.

COLEMAN, A. Gym'll fix it? **Director**, London, v. 53, Iss. 6, p. 38-41, Jan. 2000.

CONTADOR, J. C. **Modelo para aumentar a competitividade industrial: a transição para gestão participativa**. São Paulo: Blucher, 2003.

_____. **Campos e armas da competição** (no prelo).

CORONA, E. Entrevista. **Revista Fitness Business**, São Paulo, p. 46 n. 32 jul.-ago. 2007.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade I: a vontade de saber**. 11. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1993.

GONÇALVES, J. Gestão de academias: o desafio de criar seu próprio dna. **Revista Empresário Fitness**. São Paulo, p. 8, n. 2, 2007.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1979.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1974.

MAGRETTA, J. **O que é gerenciar e administrar**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

McCARTHY, J. **IHRSA Guide to the health club industry for leaders & investor**. Boston, 2002.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. Todas as partes do elefante. **HSM Management**, n. 12, ano 2, jan.-fev. 1999.

_____; _____. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOL, M. C.; PIRES, G. L. Feliz na contemporaneidade: saúde e estética no discurso

da Veja. Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Veja**, Santa Catarina, 2005.

PLATÃO. **A República**. Rideel, 2005.

PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUINN, J. B. **Strategies for change: logical incrementalism**. R. D. Irwin Inc., Homewood, Ill., 1980.

ROTH, W. C. **A competitividade das academias de ginástica e musculação de Santa Maria**. 2007. Dissertação (mestrado em Administração – Universidade Federal de Santa Maria), Rio Grande do Sul, 2007.

SORDI, J. O.; CONTADOR, J. C. Integração de sistemas de informação à estratégia da organização por meio do modelo de campos e armas da competição. **RAUSP**, São Paulo, v. 40 n. 2, p.123-135, 2005.

SUBRAMANIAN, R.; FERNANDES, N.; HARPER, E. Environmental scanning in U.S. companies: their nature and their relationship to performance. **Management internacional**, v. 33, p. 271-286, 1993.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thompson, 2002.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.