



## ANÁLISE DOS RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA LOW COST LOW FARE NO MERCADO FITNESS NA PERCEPÇÃO DOS CLIENTES E PROFESSORES: A EXPERIÊNCIA DA ACADEMIA SMART FIT

<sup>1</sup>Fernando Filardi

<sup>2</sup>Rafael Fernandes Ferreira

<sup>3</sup>Helio Arthur Irigaray

### Resumo

**Objetivo:** Analisar os resultados da implantação da estratégia *Low Cost Low Fare* no Mercado *Fitness* através da percepção dos clientes e professores das academias Smart Fit.

**Metodologia:** Pesquisa qualitativa de natureza descritivo-exploratória através de entrevistas com 40 clientes e 31 professores das academias Smart Fit em 12 filiais do Rio de Janeiro e os dados coletados foram classificados em categorias definidas com base na revisão da literatura e analisados através da análise de conteúdo.

**Originalidade/Relevância:** A lacuna teórica apresentada reside na identificação de poucos estudos na revisão da literatura sobre a utilização do modelo *Low Cost Low Fare* no setor de *fitness*, justificando a relevância da pesquisa que visa aprofundar o conhecimento deste fenômeno contemporâneo.

**Principais resultados:** Os resultados mostram que, para os professores, remuneração, benefícios e plano de carreira são percebidos positivamente, enquanto reconhecimento, carga de trabalho, responsabilidade e treinamento a Smart Fit precisa melhorar. Para os clientes, a experiência, atendimento, equipamentos, preço, forma de pagamento e comodidade foram os itens positivos, já a falta de diversificação e o baixo suporte dos professores são pontos fracos do modelo *Low Cost* da Smart Fit, reforçando tendência de um *trade off* do cliente com relação à escolha do custo-benefício mais adequado no consumo de serviços.

**Contribuições teóricas:** Melhor entender o comportamento do consumidor, dos funcionários e analisando as implicações da adoção da estratégia *Low Cost* pela empresa.

**Contribuições gerenciais:** Apresentação de pontos de atenção pela visão dos professores e dos clientes, consolidando um conjunto de recomendações para gestores de academias.

**Palavras-Chave:** Estratégia de Empresas. Mercado *Fitness*. Smart Fit. *Low Cost Low Fare*.

<sup>1</sup>Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais – IBMEC, Rio de Janeiro, (Brasil). E-mail: [fernando.filardi@ibmec.edu.br](mailto:fernando.filardi@ibmec.edu.br) Orcid id: [fernando.filardi@ibmec.edu.br](http://orcid.org/0000-0002-0448-0000)

<sup>2</sup>UNISAUDE Educacional, Rio de Janeiro, (Brasil). E-mail: [rafaelferreira84@gmail.com](mailto:rafaelferreira84@gmail.com) Orcid id: <http://orcid.org/0000-0002-0448-0000>

<sup>3</sup>Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas - FGV/EBAPE, Rio de Janeiro, (Brasil). E-mail: [helio.irigaray@fgv.br](mailto:helio.irigaray@fgv.br) Orcid id: <http://orcid.org/0000-0001-9580-7859>



## ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION RESULTS OF THE LOW COST LOW FARE STRATEGY IN THE FITNESS MARKET IN THE PERCEPTION OF CLIENTS AND TRAINERS: THE SMART FIT EXPERIENCE

### Abstract

**Objective:** To analyze the implementation results of the Low Cost Low Fare strategy in the Fitness Market through the perception of clients and trainers of Smart Fit academies.

**Methodology/Approach:** Qualitative research with descriptive-exploratory nature through interviews with 40 clients and 31 trainers of Smart Fit academies in 12 branches of Rio de Janeiro and the collected data were classified into defined categories based on the literature review and analyzed through the content analysis.

**Originality/Relevance:** The theoretical gap presented lies in the identification of few studies in the literature review on the use of the Low Cost Low Fare model in the fitness companies, justifying the research relevance that aims to deepen the knowledge of this contemporary phenomenon.

**Main Results:** The results show that for trainers, compensation, benefits and career path are perceived positively, while lack of recognition, workload, responsibility and training in Smart Fit needs to improve. For clients, the experience, service, equipment, price, payment options and convenience were the positive items, while the lack of diversification and support of trainers are weaknesses of Smart Fit's Low Cost model, reinforcing the trend of a trade off the client with regard to choosing the most appropriate cost-benefit in service consumption.

**Theoretical/methodological contributions:** Better understanding consumer and employee behavior and analyzing the implications of the company's adoption of the Low Cost strategy.

**Management Contributions:** Presentation of points of attention from the viewpoint of trainers and clients, consolidating a set of recommendations for gym managers.

**Keywords:** Business Strategy. Fitness Market. Smart Fit. Low Cost Low Fare.



## ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE BAJO COSTO Y BAJA TARIFA EN EL MERCADO DE LA APTITUD FÍSICA EN LA PERCEPCIÓN DE CLIENTES Y INSTRUCTORES: LA EXPERIENCIA DE LA ACADEMIA SMART FIT

### Resumen

**Objetivo:** Analizar los resultados de la implementación de la estrategia Bajo Costo Y Baja Tarifa en el mercado de fitness a través de la percepción de los clientes e instructores de las academias Smart Fit.

**Metodología:** Investigación cualitativa de naturaleza descriptiva-exploratoria a través de entrevistas con 40 clientes y 31 docentes de academias Smart Fit en 12 sucursales de Río de Janeiro y los datos recopilados se clasificaron en categorías definidas en función de la revisión de la literatura y se analizaron mediante el análisis de contenido.

**Originalidad/Relevancia:** La brecha teórica presentada radica en la identificación de pocos estudios en la revisión de la literatura sobre el uso del modelo Low Cost Low Fare en el sector de la aptitud física, lo que justifica la relevancia de la investigación que apunta a profundizar el conocimiento de este fenómeno contemporáneo.

**Resultados:** Para los instructores, el salario, los beneficios y la trayectoria profesional se perciben positivamente, mientras que el reconocimiento, la carga de trabajo, la responsabilidad y la capacitación de Smart Fit deben mejorar. Para los clientes, la experiencia, el servicio, el equipo, el precio, la forma de pago y la conveniencia fueron los elementos positivos, mientras que la falta de diversificación y el bajo apoyo de los instructores son debilidades del modelo de bajo costo de Smart Fit, lo que refuerza la tendencia de un *trade off* del cliente con respecto a elegir el costo-beneficio más apropiado en el consumo del servicio.

**Contribuciones teóricas:** Mejor comprensión del comportamiento de los consumidores, empleados y análisis de las implicaciones de la adopción de la estrategia de bajo costo por parte de la compañía.

**Contribuciones a la gerencia:** Presentación de puntos de atención desde el punto de vista de instructores y clientes, consolidando un conjunto de recomendaciones para gerentes de gimnasios.

**Palabras clave:** Estrategia Empresarial. Mercado Fitness. Smart Fit. Low Cost Low Fare.



## INTRODUÇÃO

A utilização da estratégia *Low Cost Low Fare* ficou consagrada nas décadas de 1970 e 80 pela sua larga utilização no mercado moveleiro e pelas companhias de transporte aéreo. Nas últimas décadas o mercado de *Fitness* no Brasil vem recebendo a entrada de novos concorrentes e passa por um processo de amadurecimento e reestruturação (Pinheiro e Pinheiro, 2006; Saba, 2012; Corrêa e Ferreira, 2009; Lima, 2011; García, Lera-López e Suárez, 2011; Pereira, Contador e Bazanini, 2013; Fernández, Gavira e García 2014, 2015; Freitas e De Bom, 2015). Em 2017 o setor apresentou o número de 9,6 milhões de pessoas realizando atividades físicas regularmente de acordo com o relatório global da *International Health, Racquet & Sportsclub Association IHRSA* (2017).

Ainda segundo a pesquisa, o Brasil é o segundo no mundo em números de centros *fitness* com 34,5 mil estabelecimentos, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, e o 4º do mundo em número de praticantes de atividade física, com 10% da população de acordo com o IBGE (2010). Relatório do SEBRAE (2012) demonstra que, entre 2007 e 2012, houve um crescimento de 133% no número de micro e pequenas empresas que investiram no setor, saltando de 9,3 mil para 21,7 mil estabelecimentos em 2012 e para 34,5 mil em 2017 de acordo com *IHRSA* (2017).

No entanto, devido ao aumento no número de academias, a competição por custo vem aumentando e, por conseguinte, a lucratividade vem caindo e as empresas estão em busca de novos modelos de negócio, conforme demonstra Fernandez, Ruiz, Garcia e Colón (2016). O modelo de gestão tradicional de academia vem se mostrando ineficiente uma vez que apresenta um alto custo de operacionalização do negócio, segundo Saba e Pimenta (2012); De la Cámara (2015) e De Bom e Freitas (2015).

Por conta desta falta de eficiência, as academias de ginástica estão implantando o modelo *Low Cost Low Fare*, e este fenômeno leva à seguinte pergunta de investigação: **Quais são os resultados do modelo *Low Cost Low Fare* adotado pela Smart Fit no mercado *fitness* na percepção dos clientes e dos professores das unidades da cidade do Rio de Janeiro?** Para respondê-la, realizamos um estudo de caso baseado em pesquisa qualitativa realizada com clientes e professores utilizando o método de análise de conteúdo para a análise dos achados da pesquisa.

Na revisão da literatura, foram identificados

poucos estudos sobre a utilização do modelo *Low Cost Low Fare* no setor de *fitness*, desta forma a contribuição pretendida por esta pesquisa visa aprofundar o conhecimento sobre o tema, buscando analisar os resultados da implantação deste modelo na rede de academias Smart Fit na percepção dos clientes e professores.

O artigo está dividido em 4 sessões além desta introdução. Na segunda sessão é feita uma revisão da literatura sobre a indústria de *fitness* no mundo e no Brasil, sobre as estratégias de empresas e sobre a estratégia *Low Cost Low Fare*. Nas sessões seguintes são apresentadas a metodologia utilizada na pesquisa e os resultados analisados, sendo ao final evidenciadas as conclusões.

## REVISÃO DA LITERATURA

### A Estratégia *Low Cost Low Fare* no Mundo e no Brasil

Porter (1980, 1985, 1996) indica três estratégias genéricas que uma organização pode lançar mão para que obtenha sucesso em seu desempenho e que as necessidades de seus stakeholders sejam atendidas: diferenciação, liderança do custo total e foco. Assim, as empresas devem estruturar e combinar os seus recursos e atividades de forma que possam superar seus concorrentes e obter competitividade. O autor afirma que atingir uma posição de líder em custo total pode exigir investimento pesado de capital em equipamento, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar uma parcela de mercado, e não apenas alcançar a eficiência operacional.

O modelo de estratégia *Low Cost Low Fare*, surge no mundo com as companhias aéreas anglo-saxônicas com destaque para Southwest Airlines Company em 1971, e segundo Avrichir e Emboaba (2008); Amorim (2007) e Salgado, Vassallo e Oliveira (2010), estas empresas obtiveram resultados positivos utilizando estratégias de voos ponto a ponto (sem conexões), o que reduz o custo com a aeronave parada no solo, utilizando aeroportos secundários, que possuem taxas mais baratas, check-in sem bilhete, reduzindo a equipe operacional em solo; frota padronizada, utilizando um único modelo de avião; possuindo uma única classe; não oferecendo refeições; alcançando tempo de parada dos aviões mais curto; assentos sem marcação prévia e terceirização de manutenção, limpeza e outros serviços.

Essas empresas, utilizando-se de uma estrutura de custos bastante enxuta, entram no mercado cobrando



preços bastante inferiores em relação às suas concorrentes “tradicionais” e rapidamente começaram a galgar maior fatia do mercado. (Gilbert, Child e Bennett, 2001; Avrichir e Emboaba, 2008; Alamdari e Fagan, 2005; Minadeo, 2008; Binder, 2009).

Como resultado destas medidas, Avrichir e Emboaba (2008) reforçam que mesmo com a crise vivida pela aviação dos EUA em 2001, a Southwest contratou 6 mil funcionários enquanto as demais demitiam 11 mil empregados e teve lucro bruto de 551 milhões de dólares. A quantidade transportada foi de 2,6% para 7,9%, crescendo 205%.

Já no ramo moveleiro, a maior atacadista de móveis na Suécia, a Ikea, passou a atuar de forma semelhante e em 1971 adota o modelo Low Cost abrindo um depósito e deixando seus clientes se servirem dos produtos, em vez de disponibilizar vendedores, limita seu serviço ao que julga essencial ao consumidor, por meio da técnica de self-service, na qual compete aos clientes transportar e montar os móveis adquiridos, atendendo clientes que preferem esse tipo de serviço pelo preço mais baixo possível. Em 1991, cria a subsidiária Sweedwood focando na produção de seus próprios móveis, já em 1993 contava com 114 lojas, sendo que entre 1994 e 2004 seu faturamento passou de 3,8 bilhões de Euros para 12,8 bilhões. Ao fim de 2006 a rede possuía 250 lojas sendo 221 lojas próprias. (Minadeo, 2008).

Para Muñoz e García (2006), o modelo de negócios *Low Cost* se baseia essencialmente em dois pilares: o primeiro relacionado à otimização da estrutura de custos de uma empresa, e o segundo relacionado ao surgimento de novas propostas comerciais em um dado mercado, com a alteração da sua estrutura e intensificação do nível de competição entre as diversas empresas que o compõem. Ireland, Hokisson e Hitt (2014) corroboram com este pensamento e afirmam que é possível obter competitividade estratégica ao conseguir formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor, gerando vantagem competitiva.

Um dos exemplos mais citados de *Low Cost* no Brasil é o da Gol Linhas Aéreas, que começou a operar no país em 2001 baseando seu modelo de negócios nas empresas aéreas Low Cost, Southwest e JetBlue (EUA), e em 2003 já havia alcançado 18% do mercado brasileiro, sendo que seu crescimento de vendas na relação passageiro x quilômetros pagos foi de 155,6%, comparado ao mercado nacional que nesta relação no período alcançou apenas 1,8%. O aproveitamento de assentos em 2003 era de 63%, sendo que o custo do assento no mercado nacional era

de R\$0,17 enquanto a Gol entrou no mercado praticando R\$ 0,12. (Avrichir e Emboaba, 2008; Amorim, 2007 e Salgado, Vassallo e Oliveira, 2010)

O modelo Low Cost da Gol apresentou ao mercado as seguintes características: frota unificada; serviços de bordo simplificados; estabelecimento de voos diretos e estrutura de rede ponto-a-ponto; estrutura funcional enxuta e terceirização de serviços competitivos; informatização das operações e uso de técnicas sofisticadas de gerenciamento de preços; estrutura de tarifas simples, com uma única classe de serviços; e uso da internet como principal canal de vendas.

Esse tipo de estrutura somada ao agravamento da crise no Brasil à época permitiu a Gol se posicionar como líder em custos na aviação comercial no país, cobrando inicialmente o preço do bilhete aéreo mais baixo que as concorrentes. Mesmo quando a concorrência conseguiu reduzir seus preços, a Gol manteve seus níveis de preço e o fato de sua alta lucratividade, permaneceu obtendo resultados favoráveis. (Binder, 2009).

### A Indústria *Fitness* no Mundo e no Brasil

Como aponta Furtado (2009) o modelo tradicional de academias iniciado na década de 1940, e presente até hoje, mostra-se bastante oneroso, pois de acordo com Saba e Pimenta (2012) este modelo é composto de diversos profissionais como: recepcionistas, limpeza, cozinheira e até manobrista em algumas academias, além dos professores, o que torna o ticket médio mais elevado. As academias eram predominantemente de musculação, ginástica e artes marciais. Havia claramente distinção de públicos, sendo as academias de musculação e artes marciais predominantemente masculinas e, as de ginástica localizada, femininas. Nos anos 80, surge uma nova modalidade nas academias, a ginástica aeróbica, onde se inicia uma mistura de gêneros como afirma Pinheiro e Pinheiro (2006).

Mudanças ocorreram e o setor passou a alcançar receitas crescentes e lucro, passando por diversas transformações, situação que começou a se modificar mais precisamente no início da década de 90, que para Saba e Pimenta (2012) teve como principal motor o período entre 1995 e 2000 onde o crescimento do PIB brasileiro era entorno de 2%, enquanto o PIB real do esporte cresceu 6.3%.

A transformação do setor evoluiu com intuito de atender as demandas dos públicos como a maior profissionalização do setor, segmentação do mercado, aumento da concorrência e análise das



necessidades dos indivíduos, corroborando com o exposto por Neto e Giraldo (2008), que sinalizam que “as estratégias de marketing apoiam-se na análise das necessidades dos indivíduos e das organizações, seguindo a evolução do mercado de referência e identificando diferentes produtos, mercados e segmentos, já existentes e potenciais. Para isso, é essencial a compreensão da diversidade de necessidades e de como satisfazê-las”.

No final da década de 2000, segundo De La Cámara (2015) e Fernández, Gavira e García (2014), o alto custo do modelo tradicional viabilizou o Low Cost como uma alternativa a ser analisada para o setor de academias, como no caso das companhias aéreas, dentre elas as americanas Southwest (EUA), Jet Blue, a brasileira Gol e na indústria moveleira a Ikea na Suécia. (Binder, 2009; Amorim, 2007 e Minadeo, 2008).

As academias Low Cost começaram a fazer uso destes conceitos e começaram a reduzir custos em todos os aspectos que poderiam encarecer o preço do ticket médio, passando a oferecer um serviço básico e essencial, sem, no entanto, alterar fundamentalmente a expectativa do cliente, como apontam Muñoz e García (2006), que citam uma considerável redução no número de professores e recepcionistas por horário e a terceirização de serviços de avaliação física e limpeza.

Em academias Low Cost nos EUA, como a Anytime Fitness (2019), por exemplo, não há funcionários. Tudo é feito pela internet, para entrar na academia o usuário recebe um cartão eletrônico para abrir a porta 24h por dia 7 dias por semana. Esse modelo se caracteriza pela redução de custos e os usuários devem utilizar a web para conhecer os serviços oferecidos. (Fernández, Gavira e García, 2014).

Nos últimos anos, a indústria *fitness* vem alcançando elevado crescimento no mundo como aponta o relatório internacional da IHRSA (2017), que demonstra que o setor movimentou 83,1 bilhões de dólares de receita anual, congregando 201 mil academias no mundo em 2017. O Brasil responde pelo segundo lugar no mundo em números de centros *fitness*, com 34,5 mil estabelecimentos, ficando atrás apenas dos EUA, e 9,6 milhões de praticantes, ficando na 4ª posição no mundo em número de praticantes, se posicionando como país líder da América Latina no setor em movimentação de receita, registrando cerca de 2,1 bilhões de dólares em 2017.

Embora o número de academias no Brasil esteja aumentando, Correa e Ferreira (2009) afirmam que há oportunidade de negócios para aqueles que oferecem

um melhor atendimento e customização de serviços. Os relatórios do SEBRAE (2012) demonstram que, entre 2007 e 2012, houve só no Brasil um crescimento de 133% no número de micro e pequenas empresas que investiram no setor *fitness*, saltando de 9,3 mil estabelecidas naquele ano para 21,7 mil empresas neste período.

Ao redor do mundo, as academias *Low Cost Low Fare* vêm buscando ganhar mercado por meio da conveniência, da praticidade e da oferta de serviços mais simples e acessíveis aos consumidores. Com estrutura reduzida, as academias *Low-Cost* conseguem praticar preços mais baixos que seus concorrentes tradicionais, atraindo uma camada de consumidores marginais da indústria *fitness* mais sensíveis ao preço. (De la Cámara, 2015). Essas academias oferecem um número restrito de atividades, preços baixos, equipamentos de boa qualidade e em grande quantidade, facilitando a adesão pela internet, reduzido número de funcionários e oferecendo ambiente e arquitetura moderna.

Estes fatos aliados ao crescente número de academias ajudam a entender a adoção crescente do modelo *Low Cost* no mercado *fitness* no mundo como afirma Hallam (2012).

No entanto, após a investigação dos estudos publicados sobre este mercado no Brasil, foi possível constatar o número reduzido de pesquisas sobre este tema relevante, especialmente no que diz respeito à percepção dos professores e clientes de academias *Low Cost*, já que como apontam Ventura e Leite (2014) a gestão estratégica de pessoas influencia nos resultados da empresa e ajuda a atrair e reter novos clientes.

Ao final desta revisão da literatura, verifica-se que, segundo Alamdari e Fagan, (2005) o modelo Low Cost, foi um dos modelos de negócios mais bem-sucedidos nas indústrias de aviação e de móveis, e como mostram Hallam (2012); Fernández, Gavira e García (2014) a indústria *fitness* parece estar experimentando esta estratégia.

Como salientam os autores, esse mercado cresce de maneira considerável em todo o mundo, sendo pouco afetado pela economia como afirma Hallam (2012) reforçando a afirmação de Arenaro e Dias (2010) que defendem que o posicionamento estratégico vem passando por modernizações e se adaptando à nova realidade econômica mundial, o dinamismo dos mercados e as diferentes condições de competição.

## METODOLOGIA



Esta pesquisa teve uma abordagem qualitativa, de natureza descritivo-exploratória e o seu objetivo foi analisar os resultados da implantação da estratégia *Low Cost Low Fare* no mercado *fitness* na percepção dos professores e clientes, através do estudo de caso da Academia Smart Fit, a fim de aprofundar o conhecimento quanto aos aspectos estratégicos de sua atuação, buscando analisar as vantagens e

desvantagens da implantação deste modelo de gestão no mercado *fitness* para os públicos afetados.

Com base na revisão da literatura foi possível consolidar o aporte teórico da pesquisa e agrupar as características das academias Low Cost em categorias de análise que emergiram da literatura e serviram como base para a elaboração do roteiro de entrevista e para a análise dos achados da pesquisa.

**Tabela 1:** Características das Academias Low Cost e Categorias de Análise

Academia Low Cost Low Fare	Categorias de Análise
Funcionários com vantagens diferenciadas do mercado em geral; Treinamentos. Saba (2006) (REMUNERAÇÃO, RESPONSABILIDADE E VALORIZAÇÃO DO EMPREGADO)	A, B, C
Recepção com um funcionário ou nenhum (Hallan 2012) (ATENDIMENTO E CARGA DE TRABALHO)	A, B, C, D
Poucos ou nenhum professor de educação física (Fernández, Gavira e García, 2014; Anytimefitness, 2019; Smartfit, 2019) (SUPORTE)	B, C, D
Possibilidade de treino em várias unidades (Hallan 2012; Fernández, Gavira e García, 2014) (COMODIDADE)	B, D
Academia aberta 7 dias por semana 24h/dia (Hallan 2012; Fernández, Gavira e García, 2014) (COMODIDADE)	C, D
Serviços limitados aos clientes, no geral, uma ou duas atividades. (Hallan, 2012; Fernández, Gavira e García, 2014) (DIVERSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS)	D
Equipamentos de alto padrão e em grande quantidade (Fernández, Gavira e García 2014; De La Camara 2015) (EQUIPAMENTOS)	D
Facilidade para adesão, muitas vezes feita pela internet. (Hallan 2012; Fernández, Gavira e García, 2014) (COMODIDADE)	D
Baixo preço da mensalidade (Hallan 2012; Fernández, Gavira e García, 2014; De Bom e Freitas 2015; De la Cámara, 2015) (PREÇO)	D, E
Pagamentos no cartão de crédito (Hallan 2012; Fernández, Gavira e García, 2014) (COMODIDADE/FORMA DE PAGAMENTO)	D, E

Fonte: Revisão da Literatura, 2018.

Na indústria *fitness* brasileira, a Smart Fit foi a pioneira a adotar o modelo *Low Cost*, surgindo em 2009, como demonstram De la Cámara (2015); Fernandez *et al.* (2016), adotando este modelo que já é utilizado em países como EUA e Alemanha há mais de 15 anos. A Smart Fit conquistou fatia considerável do mercado no Brasil, abrindo mais de 430 unidades no país, além de unidades em outros 5 países da América Latina chegando a marca de mais de 800.000 clientes no Brasil. (Smart Fit, 2019)

A Smart Fit possui 46 unidades no estado do Rio de Janeiro, no entanto, esta pesquisa se concentrou

nas unidades da cidade do Rio de Janeiro, totalizando 35 unidades. Destas, foram selecionadas 23 unidades com base nos seguintes critérios: a) Maior unidade em tamanho do bairro; b) Maior número de clientes, visto que há bairros com mais de 1 unidade. Foram realizados contatos com todas as unidades selecionadas, não obtendo autorização para a pesquisa, novas tentativas foram feitas com as demais unidades do bairro. O número total de unidades que autorizaram a realização da pesquisa foi de 12 unidades, como ilustrado na tabela 2.



**Tabela 2- Unidades selecionadas x Unidades pesquisadas**

Unidades selecionadas	Unidades pesquisadas
Copacabana (Barata Ribeiro)	Barra da Tijuca (Barra Garden)
Flamengo	Tijuca (Hadock Lobo)
Barra da tijuca (Barra Garden, Convivas e Via Parque)	Freguesia
Tijuca (Hadock Lobo e Sans Peña)	Leblon
Freguesia	Ipanema (Vinícius de Moraes)
Leblon	Copacabana (Barata Ribeiro)
Ipanema (Vinícius de Moraes)	Campo Grande
Taquara	Taquara
Guadalupe	Guadalupe
Recreio (Unidade Recreio I e Recreio II)	Recreio (Unidade Recreio II)
Botafogo (Voluntários da Pátria)	Centro (Ouvidor)
Madureira	Centro (7 Setembro)
Centro (7 de Setembro e Ouvidor)	
Meier	
Humaitá	
Vicente de Carvalho	
Jardim Botânico	

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A coleta de dados para este estudo para efeito de enriquecimento e triangulação das informações, seguindo apontamentos de Creswell (2014, p.213) se iniciou por meio de documentos, material de divulgação, visitas ao site da empresa, além de observações (conversas informais com os funcionários e dia-a-dia das unidades objeto de estudo).

Além do mais, dado o interesse em apreender o significado das percepções e sentimentos vivenciados pelos professores e clientes participantes, a segunda parte da coleta de dados foi realizada através de um roteiro de entrevista estruturado com perguntas abertas com intuito de

aprofundar o entendimento do fenômeno investigado.

O critério para inclusão dos clientes na pesquisa, foi de possuírem no mínimo 6 meses de vínculo com a academia, independente de gênero. Para Saba (2012, p.25) cliente, com esse tempo, pode ser considerado um cliente adepto à atividade física. O critério de inclusão para professores foi ter no mínimo 3 meses de carteira assinada, pois a CLT (Brasil, 2007) indica que a partir deste prazo o contrato de trabalho torna-se indeterminado gerando vínculo empregatício. Na tabela 3 é possível verificar a quantidade de clientes e professores entrevistados por unidade.

**Tabela 3 – Nº de professores e clientes entrevistados**

Filial	Professores	Clientes
Barra Garden (Barra da tijuca)	3	4
Tijuca (Hadock Lobo)	4	3
Freguesia	2	3
Leblon	3	4
Ipanema (Vinícius de Moraes)	3	3
Leblon	3	5
Campo Grande	3	3
Taquara	2	4
Guadalupe	1	2
Recreio (Unidade Recreio II)	3	4
Centro (Ouvidor)	2	3
Centro (7 Setembro)	2	2
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>40</b>

Fonte: Dados da pesquisa



A Smart Fit possui aproximadamente 400 professores, e em torno de 10.000 clientes na cidade do Rio de Janeiro. Nesta pesquisa foram entrevistados 31 professores selecionados de forma aleatória dentro dos critérios para inclusão na pesquisa, sendo 58% homens e 42% mulheres, de 26 a 41 anos e de 3 meses a 3 anos de trabalho na Smart Fit, e 40 clientes, sendo 57,5% homens e 42,5% mulheres, entre 16 e 71 anos de idade e de 5 meses a 2,5 anos de vínculo como clientes da academia.

As questões das entrevistas dos professores versavam especialmente sobre: remuneração, reconhecimento, plano de carreira, carga de trabalho e responsabilidade, desempenho e prazer em trabalhar na empresa, já as questões dos clientes tratavam de experiência em academias, diversificação de serviços, suporte dos professores, atendimento, equipamentos, preço, forma de pagamento, comodidade e adoção do modelo *Low Cost*.

As entrevistas foram realizadas entre setembro e novembro de 2018, tiveram duração de aproximadamente 30 minutos e foram transcritas e submetidas à análise de conteúdo (Bardin, 2011), usando prioritariamente a lexicometria. Na pesquisa aqui apresentada, a repetição constante de termos indicou também a saturação do campo e a categorização foi definida a priori baseada nos indicadores levantados pela revisão da literatura e presentes na tabela 1, portanto os fragmentos de discursos e seleções lexicais

das falas analisadas foram identificadas por meio da taxonomiada constructo (Stiles, 1993), buscando revelar e analisar a percepção destes indivíduos com relação às características do fenômeno analisado.

Após as entrevistas de campo, essas foram transcritas e interpretadas através da técnica categorial de análise de conteúdo (Bardin, 2011). Moraes (1999), diz que esse tipo de análise, constitui uma metodologia de pesquisa para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. E, segundo Bardin (2011, p.153) é a técnica de análise de conteúdo mais antiga e mais utilizada. Desse modo, a pesquisa se organizou em desmembramentos do texto em unidades e em categorias segundo reagrupamentos analíticos.

Os conteúdos gerados nas entrevistas foram organizados utilizando o software Microsoft Excel e analisados segundo quatro etapas proposta por Bardin (2011) sendo elas: a) organização da análise; b) codificação; c) categorização, e d) interpretação.

As categorias de análise de professores e clientes (Tabela 1) foram desenvolvidas seguindo as evidências da literatura estudada previamente e os apontamentos de Bardin (1977, p 119) que afirma que a categorização tem por objetivo fornecer uma representação simplificada dos dados brutos. A análise foi organizada em duas tabelas, sendo a Tabela 4, para professores, com 3 categorias e 8 unidades de análise codificadas e a Tabela 5, para os clientes, com 2 categorias e 9 unidades de análise.

**Tabela 4:** Categorias de análise dos professores

	<b>Econômica (A)</b>	<b>Carreira (B)</b>	<b>Social (C)</b>
<b>Professores</b>	<i>Salário</i> <i>Benefícios</i>	Plano de carreira Treinamento em equipe Reconhecimento profissional Gosto por trabalhar na empresa	Carga de trabalho Responsabilidade profissional

Fonte: Dados da pesquisa, 2018

**Tabela 5:** Categorias de análise dos Clientes

	<b>Experiência (D)</b>	<b>Econômica (E)</b>
<b>Clientes</b>	Diversificação dos serviços Suporte dos professores Experiência em academias Equipamentos Comodidade Adoção do modelo L.C	<i>Preço</i> <i>Benefícios</i> <i>Formas de pagamento</i>

Fonte: Dados da pesquisa, 2018



## Revelações do Campo e Análise dos Resultados

A análise dos resultados foi desenvolvida seguindo a mesma lógica utilizada no roteiro de entrevista e, portanto, foi organizada em dois blocos. O primeiro buscou analisar a percepção dos professores e o segundo a percepção dos clientes sobre os diversos aspectos levantados na revisão da literatura categorizados na tabela 1.

### Percepção dos professores em relação ao modelo de negócios

#### Remuneração percebida

De acordo com os fragmentos de discursos extraídos das entrevistas, é possível perceber satisfação em relação à remuneração e aos benefícios que a Smart Fit oferece, em comparação com outras academias, inclusive respeitando as leis trabalhistas, como a seguir:

*“A remuneração hoje da Smart é a melhor remuneração do mercado e das grandes academias. E, a Smart tem benefícios, que as outras não têm. Como: Vale transporte, é... plano de saúde, seguro de vida, as outras empresas não colaboram com isso.” (P5)*

*“Em relação à remuneração, é um valor até acima que o valor de outras academias em carteira. Porque às vezes tem até academia que paga um pouco melhor, mas só que não é em carteira, né?” (P14).*

*“Aqui é tudo por dentro da carteira! Então, desde o começo eu até falei isso no meu processo seletivo. Existem academias mais de pequeno porte que até pagam uma hora aula maior, só que a experiência que eu tive com isso não foi muito boa. Porque eu fui mandado embora e até hoje eu não recebi meus direitos. Meu pagamento atrasava, todo mês. E não tinha carteira assinada, não tinha nenhuma garantia, férias e 13º era de boca, tudo era de boca. O cara pagava se ele quisesse e quando ele quisesse, entendeu? Se eu ficasse doente eu não tinha garantia de nada.” (P7)*

Os achados convergem com Neves e Tourinho (2011); Krug, Damásio e Conceição (2008) que sinalizam a questão salarial como sendo um fator primordial de motivação a ser observado em relação aos profissionais de Educação Física, e que parece ser um diferencial para os professores entrevistados que afirmam que estão razoavelmente satisfeitos quanto ao valor recebido por seus serviços e as condições de remuneração da Smart Fit.

## Reconhecimento profissional

Já no tocante ao reconhecimento profissional, os relatos aparecem um pouco mais negativos, mostrando que neste quesito há um ponto de atenção para o modelo Low Cost adotado pela Smart Fit, conforme se pode depreender das falas seguintes:

*“Esse reconhecimento profissional é pequeno. Dependendo da unidade que você esteja, é bem pequeno em relação as outras academias. O reconhecimento do profissional, ele é muito mais dado com o cliente na busca do personal, né?” (P5)*

*“Como que eu vou dizer... Ela tem vários eventos é... Que... Juntam a equipe, e fala sobre a importância da gente aqui. A gente é só mais um. Mais ou menos isso.” (P10)*

Os achados indicam que parece haver um consenso na percepção dos professores de que não há reconhecimento como política da empresa, talvez pelo fato deste tema estar descentralizado e ser da responsabilidade do gerente de cada unidade, contribua para essa distorção de visões sobre o quesito reconhecimento profissional.

De acordo com Nascimento et al (2006), faz-se necessário, para uma melhor harmonização e clareza das relações empresa/empregado, uma direção dos quesitos à serem avaliados para se chegar ao reconhecimento profissional por parte da empresa. Deixando as regras mais claras e objetivas, evitando desmotivação por parte dos professores pela utilização de métodos obscuros.

### Plano de carreira

Ao contrário do que relatam Saba e Pimenta (2012, p 31) que afirmam que no mercado *fitness* os profissionais não veem possibilidade de crescimento vertical na carreira, os depoimentos abaixo apontam as possibilidades de ascensão dentro da organização.

*A Smart ainda tem um plano de carreira melhor que das outras academias porque ela te possibilita chegar a gerencia, liderança, coisa que outras academias não possibilitam. (P2)*

*É, aqui na Smart Fit a gente tem um plano de carreira. Então você começa como colaborador, professor e passa para líder rotativo e depois líder pleno, sênior e pode chegar até gerente regional e diretor da empresa. (P24)*

Neves e Tourinho (2011) afirmam que o profissional de Educação física busca um



reconhecimento profissional e melhores condições financeiras, nesse sentido o plano de carreira oferecido pela Smart Fit na percepção dos professores atende seus anseios profissionais.

### Carga de trabalho

Segundo os relatos dos professores a carga horária da profissão é sempre elevada, mas é possível verificar que o modelo adotado pela Smart Fit exige mais deles nos finais de semana, conforme relatos a seguir:

*Em todas as academias que eu trabalho, a carga horária é a mesma, mas a desvantagem da Smart pra mim é o trabalho aos domingos e feriados (P2)*

*A Bodytech eu vejo que são 3h diárias, aqui reduziu pra 4h diárias. Eu acho que isso pra gente é bem mais confortável e no horário, a gente da mais, mais animo, né? Eu acho bom isso! Reduziu pra 4 horas eu acho muito bom". (P9)*

*Eu acho que tá dentro da realidade. A Smart Fit dá pra gente essa carga de 4 horas por dia de segunda a sexta e escala final de semana e feriados, o que dá pra gente uma certa estabilidade, né? (P25)*

As elevadas jornadas enfrentadas pelos profissionais de educação física constituem outro fator negativo citado por Saba e Pimenta (2012, p 31), e neste ponto o modelo *Low Cost* implantando na Smart Fit precisa buscar um equilíbrio, já que sobre este ponto há insatisfação dos professores.

### Carga de responsabilidade do profissional

Com relação ao nível de responsabilidade foi possível verificar, que atribuições os professores têm além de orientar os clientes, e a percepção é que tem mais responsabilidade do que em academias tradicionais, como pode ser verificado nos trechos de discursos a seguir.

*"Tipo assim, na nossa equipe cada um tem, além de trabalhar no salão de musculação, cada um tem uma função. A minha função aqui dentro é sempre estar vendo se os aparelhos estão legais. Chegar aqui na sala da gerencia, abrir um chamado, comunicar a empresa responsável e fechar o chamado. A professora que tá ai fora é responsável pelo Smartbar, que é o negócio do suco, outro responsável pelo material de limpeza. A gente nunca tá fechado só ao salão de musculação". (P25)*

*"A gerente da minha unidade, determina algumas responsabilidades para cada professor, diferente*

*de outras academias. Por exemplo, esse mês eu fiquei responsável pelos achados e perdidos." (P6)*

Os achados da pesquisa revelam que, como em outros centros *fitness Low Cost* do mundo, os professores possuem outras atribuições além da função de instrutor, muitas vezes fazendo funções que seriam de outros profissionais, acumulando tarefas e reduzindo a necessidade de contratações reduzindo assim o custo. Como aponta De La Cámara (2015), em centros *fitness Low Cost* na Espanha, os funcionários fazem as funções de monitor de sala, recepção e instrutor, aulas coletivas e até faxina, o que pode configurar desvio de função e exploração do colaborador, ressaltando mais um ponto de melhoria no modelo.

### Treinamento de equipe

Observa-se que há uma preocupação em relação ao atendimento ao cliente, nos relatos ficou evidente essa mudança de postura da empresa, onde ela deseja o baixo custo, contudo oferecendo qualidade no atendimento ao seu público. Outra evidência constatada, foi o uso de recursos on-line para o treinamento e uma Universidade interna. Essa mudança de posicionamento da empresa pode ser visto, triangulando as informações que estão presentes na missão da empresa, estampada na recepção das unidades e na fala dos profissionais.

*"Ah! Existe uma plataforma online onde são feitos os cursos. Você tem que fazer o curso online de atendimento, é... até relacionado a artigos também." (P6)*

*"Hoje a gente tem padrões no atendimento porque manter todo mundo falando a mesma língua tem que ter um padrão. A gente aqui no Rio até desenvolveu isso e hoje é usado na empresa toda, que é um padrão de atendimento. Que roda na nossa universidade Smart Fit, que todos os colaboradores fazem esse curso. Todos os professores, né? Online e presencial". (P17)*

*"É a Smart Fit, agora, tá com um programa desde 2016, que é o treinamento para professores, que é o treinamento de Marketing pessoal e direcionando o profissional da área de musculação e recepção pra parte de prospectar outros clientes ou a recepção conseguir outras empresas para trabalhar. A gente trabalha muito na área de Marketing pessoal, atendimento ao cliente". (P24)*

Uma possível explicação para este fato de treinamentos pontuais, pode estar no estudo de Binder



(2009) onde o autor sinaliza que a GOL no início, contratava pessoal das empresas VASP e Transbrasil, esse pessoal de bordo já possuía experiência e fazia baixar os custos de seguro do avião. Traçando um paralelo entre a GOL e a Smart Fit, embora não evidenciado este fato concretamente, o estudo de Binder (2009) pode indicar uma posição estratégica da Smart Fit em relação aos treinamentos.

### Desempenho dos funcionários

Neste ponto foi possível identificar como o modelo *Low Cost* atua em relação ao desempenho dos funcionários e como é medido. E se há alguma recompensa para um bom desempenho. Abaixo, vemos os relatos:

*“Então, prêmio em dinheiro não! Reconhecimento, pela gerencia até que a gente é bem observado sim. E a forma de gratificar um bom desempenho no salão é sendo promovido pra gerente. Aqui realmente eles têm esse olhar para os professores. Não tem o que reclamar não.” (P13)*

*“Então, reconhecimento em relação a placa? Vai até começar agora. Porque agora tem o Smartbar. Então quem conseguir vender mais Smartbar, vai ganhar uma placa lá fora.” (P22)*

*“Aqui a gente trabalha com metas e satisfação dos clientes, então os funcionários sabem mensurar como está o trabalho deles através dos feedbacks dos clientes. Então a gente tem um ranking mensal, semestral da regional aqui da zona sul onde o cliente recebe uma pesquisa de satisfação. São 15 pesquisas enviadas no dia e o cliente vai avaliando as unidades e avaliando cada funcionário. Então ele começa a saber como está sendo o trabalho dele na unidade. O que ele tem a melhorar, e se ele tá com uma nota muito boa, ele tá executando a sua função. E se tiver alguma área a melhorar a gente vai corrigindo nessas áreas.” (P24)*

Morin (2001) diz que: “os problemas de desempenho representam uma parte importante das preocupações dos administradores. Para resolvê-los, foram construídos mecanismos de gestão que visam identificar rapidamente os desvios de desempenho, determinar suas origens e corrigi-los”

Mais uma vez fica evidente a falta de visão organizacional para gerenciar com qualidade, já que essa falta de critérios pode levar a uma desmotivação, pois como indica Morin (2002) a avaliação de desempenho possibilita um trabalho que faça sentido para os funcionários. De acordo com o autor, o trabalho que faz sentido é feito de maneira eficiente, isto é, é importante que o trabalho esteja organizado e leve a um resultado útil. Desta forma, seria prudente

que fosse adotada uma métrica de avaliação.

### Prazer em trabalhar na empresa

Na última pergunta do roteiro de entrevistas aos professores, os mesmos foram questionados se queriam dizer algo mais. Foram poucos os que relataram algo, no entanto, esses raros professores disseram que apesar dos pontos negativos estavam satisfeitos de atuarem na Smartfit. Esse relato pode demonstrar que alguns percebem pontos negativos e entendem que o modelo adotado na academia poderia se aperfeiçoar. Mas que ao aderir ao sistema de trabalho não são enganados porque são apresentados ao sistema de tarefas que irão executar, como demonstram os depoimentos a seguir:

*“Cara, é... na verdade eu acho que é um novo estilo de empresa de academia e... Eu acredito que funciona bem. Têm os prós os contras, tem muito cliente que reclama da superlotação. Eu falo: Poxa, senão tivesse superlotada, não tem como manter essa mensalidade, uma estrutura dessa. A probabilidade é 1 professor para 100 clientes atualmente. Entendeu? Você já entra sabendo disso. Isso é falado no processo seletivo.” (P7)*

*“Cara, eu já trabalhei em diversas academias, e até o momento é a melhor. Tanto que eu já estou aqui há 5 anos. Então, assim é a mais tranquila pra mim. O trabalho mais tranquilo. Até de dinheiro. Eu vou dar aula aqui eu pago 200 reais de repasse. Tem 30 clientes ou 10! Eu pago 200 reais e acabou.” (P8)*

*“Eu gosto de trabalhar na Smart. Me sinto bem aqui. É um lugar que eu venho com prazer.” (P10).*

Mesmo com as críticas, os professores afirmam ser um espaço bom de trabalhar e com uma qualidade significativa para o profissional.

### Percepção dos Clientes

#### Experiência em academias

Foi possível identificar nas entrevistas com os clientes que somente 3 dos 30 clientes entrevistados, não possuíam experiências em outras academias. Dos que já tinham experiências em academias tradicionais, houve relatos de pessoas que treinaram em academias Premium, com mensalidades superiores a R\$300,00 e trocaram para a Smart Fit.

*“Sim a Bodytech por 1 ano” (C17);*

*“Na Bodytech uns 2 anos.” (C21)*

*“Não, não malhei. Primeira vez” (A19); “Não, nunca malhei.” (C20)*



*“Eu acho que você... Por exemplo, eu só faço musculação, então você paga pelo que você faz realmente. Você não precisa pagar mensalidade sobre outras coisas que eu não uso.” (C08)*

Os relatos indicam a opção por um serviço básico, contudo com qualidade e um custo melhor. Como afirma De la Cámara (2015); Valcarce, López y García (2014); Fernández *et al.* (2014) os clientes de centros *Low Cost*, estão satisfeitos com a estrutura e qualidade percebidas. Com os relatos obtidos, percebemos que os entrevistados seguem os achados em outras partes do mundo.

### Diversificação dos serviços

No quesito diversificação dos serviços, queríamos entender a opinião dos clientes sobre as atividades e serviços oferecidos. Não há uma unanimidade sobre a diversificação e pudemos notar que a Smart Fit, começa a diversificar sua grade de serviços implantando em algumas unidades outros tipos de atividades físicas além da musculação. Como evidenciado pelos professores que lá atuam, esse fenômeno, pode ter sido gerado por conta da mudança de posicionamento estratégico visando a maior satisfação do cliente.

*“Eu acho o serviço da Smart Fit bom, porém de pouca diversificação. A maioria delas só tem mesmo musculação, vou te confessar que não é a minha atividade preferida, né?” (C12)*

*“A vantagem é mais o preço eu acho, independente do serviço. E a desvantagem é a falta de aula. Eu acho que não é muito dinâmico” (C18)*

Fernandez *et al.* (2016) dizem que há percepção de qualidade e valor por parte dos clientes de empresas *fitness Low Cost*. Sendo assim, com os achados da Smart Fit e os discursos apresentados, verifica-se que ocorre por parte da empresa uma busca por uma melhor satisfação do cliente, refutando a ideia que empresas *Low Cost* não geram qualidade e valor.

### Suporte dos professores

Baseando-se pela missão da Smart Fit, onde deixam implícito que os clientes não terão suporte massivo, queremos identificar na visão do cliente Smart Fit sua percepção quanto ao atendimento e suporte prestado pelos profissionais de Educação Física. Como pode ser verificado, não há consenso entre os usuários sobre esse tema. Entretanto, há consenso sobre a pouca quantidade de profissionais disponível.

*“Na sua maioria os professores são simpáticos e atenciosos quando solicitados! O aspecto negativo seria a quantidade de professores. No caso de 2 para cada horário, desta forma eles não podem atender os clientes com grande eficiência como no caso de fazer um movimento errado.” (C1)*

*“O suporte dos professores é péssimo! Você não consegue falar com os professores da Smart Fit. Parece que a Smart fit foi realmente para ser aquela academia de celular, onde você tem seu smartfone, você se vira, você entra e se vira! Não conte com apoio dos professores.” (C10)*

O modelo da Smart Fit, só pode ser sustentado com redução de custos total da empresa e assim como a Ikea, limita seu serviço ao que julga essencial Minadeo (2008). Rocha (1992) sustenta que no setor de serviços, os gastos com remuneração chegam há 70%. Apesar dos discursos apontarem uma discordância sobre o tema, fica evidente através de observações dos autores nos locais de pesquisa e a fala de alguns professores que a qualidade do suporte de atendimento oferecido pela Smart é prejudicada dada a grande quantidade de clientes e o modelo de negócio proposto.

*“A probabilidade é 1 professor para 100 clientes atualmente. Entendeu? Você já entra sabendo disso. Isso é falado no processo seletivo.” (P7)*

*“Tipo assim, hoje, a gente é muito cobrado para dar toda assistência para o cliente. Mesmo que fique bem claro, a gente não tem quórum pra isso! Não tem como 10 professores darem atenção para 5 mil clientes” (P25)*

### Atendimento

Na percepção dos clientes da Smart Fit em relação aos serviços oferecidos pela academia como: Limpeza, recepção, e pagamentos no totem, percebe-se um discurso alinhado para a satisfação. Corroborando com os achados de Hallan (2012); Fernández, Gavira e García (2014).

*“Bom! Supre as minhas necessidades. É bem esclarecedor, qualquer dúvida que eu tenho todos sabem me informar e esclarecer.” (C4)*

*“Também muito bom! Eles estão sempre mandando e-mails, o atendimento lá na frente também nunca tive problemas nenhum, a limpeza, também ta sempre tudo limpinho, tudo ok!” (C8)*

Embora a empresa adote a redução de custo, entre eles redução de pessoal como exposto por Avrichir e Emboaba (2008); Amorim (2007) e Salgado,



Vassallo e Oliveira (2010), os serviços não são prejudicados na opinião dos clientes da Smart Fit.

### Equipamentos

Nesta fase da pesquisa, buscou-se a percepção dos clientes em relação à qualidade, disponibilidade e números de equipamentos de ginástica disponibilizados pela Smart Fit. Os relatos abaixo apontam esse item como ponto muito bem avaliado pelos clientes da academia. A divergência é em relação a não equiparidade dos equipamentos. Os clientes acreditam que deveriam ser padronizados.

*“Os equipamentos são bons e são levados para manutenção logo que são detectados defeitos. O aspecto negativo é que alguns aparelhos não são iguais ou realmente não existe em algumas unidades com isso, já deixei de realizar minha serie completa.” (C1)*

*Tops! Principalmente essa unidade do Barra Garden. Pra mim é a unidade que tem os melhores aparelhos. Cara, existe uma diferença entre os aparelhos de uma Smart para outra. Mas pelo menos essa aqui e a do Conviva, que são as que eu mais treino, os equipamentos são os melhores! (C15)*

Notamos nos discursos uma grande satisfação em relação ao maquinário apresentado pela Smart Fit. Isso nos leva a quebra de um paradigma, onde uma empresa Low Cost, ofereceria uma aparelhagem de baixa qualidade. De La Cámara (2015) em seu estudo já revela que empresas Low Cost na Espanha utilizam-se de maquinários muito similares aos apresentados pelas empresas concorrentes tradicionais.

### Preço

Este fator é unânime entre os clientes da Smart Fit, indo de acordo com o que a empresa prega, pois a essência do modelo de negócio é a oferta de preço baixo conforme Muñoz; García, (2006); De la Cámara (2015).

*“Cara, é mais que ótimo! O preço da Smart Fit não tem como comparar com outras. Ótimo!” (C14)*

*“Os preços oferecidos são bem acessíveis. A única desvantagem é a taxa anual de manutenção paga junto com a mensalidade em um determinado mês.” (C1)*

Para De La Cámara (2015) e Lemos e Sastre (2016) o modelo de academia *Low Cost*, pode chegar a uma diferença 50% do preço médio de uma academia tradicional e este é um fator de grande atração para os usuários.

### Comodidade

A Smart Fit, acompanha as demais empresas *Low Cost Low Fare* no sentido de comodidade para o cliente com canais de vendas via internet, academias abertas 7 dias por semana e possibilidade de treinos em outras unidades como reportam Hallam (2012); Fernandez *et al.* (2016). Para os clientes isso é um fator de satisfação como reportado nos relatos abaixo.

*“Eu particularmente, pra mim acho ótimo! Se tratando de poder fazer tudo pela internet e eu poder treinar em várias unidades, né? Pra mim que tenho uma vida super corrida. Pra mim que não tem muito tempo. Então eu acho isso realmente muito ótimo!” (C9)*

*“Eu acho isso ótimo! Porque eu acho que academia, fazer exercício é uma coisa muito pessoal, você tem que tá muito no seu clima. Às vezes a pessoa não quer vir em uma segunda feira pra academia, mas quer vir em um domingo, num sábado e esse negócio de estar aberta 7 dias por semana é ótimo! Resolver tudo pela internet é ótimo, também, ninguém tem paciência de ficar em fila.” (C29)*

### Formas de pagamento

No aspecto ligado à forma de pagamento oferecido pela Smart Fit os relatos revelam satisfação dos clientes com o *self-service* e débito automático, como a seguir:

*“Eu acho muita vantagem, porque eu mesmo só voltei agora pra academia pela vantagem do pagamento. Porque, é... não aceitava mais o meu cartão, mas tinha a possibilidade de pagar no crédito e tudo mais, eu só voltei por causa disso.” (C6)*

*“Eu acho prática porque pago no cartão de credito, né? Mas se por acaso o cartão tiver estourado o limite, agora eles tem opção. Porque eles têm uma aparelhagem na entrada da academia, que é só você digitar ali e você pode pagar com débito automático, então gosto da forma de pagamento.” (C12)*

Neste ponto, pode-se traçar um paralelo com a tecnologia utilizada pelas companhias aéreas nos check-ins e venda de bilhetes pela internet como aponta Amorim (2007). No mercado *fitness* os clientes vêm utilizando cartões de crédito e o autoatendimento nas unidades para realização do pagamento, aumentando a comodidade para o cliente que se mostra como fator fundamental para o modelo *Low Cost Low Fare*.



### Adoção do Modelo Low Cost

Como destacado pelos autores De la Cámara (2015); Fernandez *et al.* (2016), academias *Low cost Low Fare* apresenta um crescimento mundial, demonstrando a aceitação desse de modelo. Com a Smart Fit, não é diferente. Podemos observamos na pesquisa, que o público avalia de forma bem satisfatória o modelo proposto pela empresa.

*“Bom, a vantagem é que, por exemplo, eu só gosto de fazer musculação então eu pago pelo que eu faço. Essa é a vantagem! E a desvantagem é ter muito acesso, entendeu?” (C3)*

*“Por exemplo, eu só faço musculação, então você paga pelo que você faz realmente. Você não precisa pagar mensalidade que cobre outras coisas que eu não uso.” (C22)*

Como afirmam De la Cámara (2015); Fernandez *et al.* (2016); Lemos e Sastre (2016); Avrichir e Emboaba (2008); Amorim (2007) e Vassallo e Oliveira (2010), o modelo *Low Cost* tem uma boa aceitação dos clientes no mundo, e parece que está sendo bem aceito no mercado brasileiro também, já que os clientes da Smart Fit parecem ter boa aceitação do modelo.

Ao final das análises dos relatos dos entrevistados torna-se importante aprofundar a discussão apontando que, apesar das críticas dos professores sobre o pouco reconhecimento, o acúmulo de funções e a avaliação de desempenho não padronizada, é possível verificar pelas evidências dos depoimentos que os pontos positivos tendem a compensar estas questões, através da remuneração acima do praticado pelo mercado, benefícios e formalização do vínculo trabalhista, pelo plano de carreira, inexistente em outras academias.

As evidências da pesquisa parecem apontar que os professores entrevistados gostam de trabalhar na Smart Fit, apesar de reconhecerem que existem pontos de atenção que podem ser melhorados, mas afirmam também que não são enganados no momento da contratação e que aqueles que se adaptam à cultura e ao modelo *Low Cost* podem gostar e ter prazer em trabalhar na Smart Fit.

Com relação aos clientes, a discussão a ser aprofundada revela o foco nos itens positivos relatados, como o serviço básico, a qualidade dos equipamentos, o preço mais baixo e uma tendência ao *self-service* já praticado em outros tipos de negócio. Além disso, os clientes afirmam que os equipamentos são muito bons e especialmente a comodidade de poder treinar nos 7 dias da semana, em qualquer

unidade e resolver tudo pela internet, configurando grandes atrativos que parecem compensar a baixa diversificação dos serviços oferecidos, o pouco suporte dado pelos professores e a alta relação professor/aluno que é de 1/100. Os depoimentos demonstram que boa parte dos clientes já sabe desses pontos negativos ao se inscrever na Smart Fit e que, em linhas gerais, a sensação de estar pagando apenas pelo que irá usar efetivamente é o que atrai mais no modelo adotado.

Os achados da pesquisa apontam para uma tendência já presente no setor bancário, de transporte aéreo e de alimentação, que se configura em um *trade off* por parte do cliente com relação à escolha do custo-benefício mais adequado no consumo de serviços. Por esta tendência os clientes passarão por uma adaptação e terão necessariamente que ter consciência do modelo escolhido, já que para ter preço mais baixo terão menos serviços e suporte dos professores. Portanto, será necessária uma adaptação, cabendo ao cliente adotar este modelo *Low Cost*, usufruindo das suas vantagens com a opção de contratar um *Personal Trainer* para suprir a falta de suporte nos treinos ou de fato migrar para uma academia que ofereça todos os serviços e suporte, mas certamente a um preço consideravelmente mais alto.

### CONCLUSÕES

A principal contribuição deste artigo reside em ampliar o conhecimento sobre os resultados da implantação do modelo *Low Cost Low Fare* no mercado *Fitness* no Brasil, e particularmente investigar a experiência da Smart Fit na cidade do Rio de Janeiro analisando a percepção dos professores e dos clientes da academia a respeito das vantagens e desvantagens da sua implantação.

Com relação aos professores, a pesquisa revelou que no tocante a remuneração, benefícios e plano de carreira oferecidos pela Smart Fit a percepção foi positiva, uma vez que declararam receber valores de mercado, benefícios acima do praticado em outras academias, plano de carreira com possibilidade de ascensão na academia, sendo que o quesito avaliação de desempenho foi percebida como meio termo, uma vez que há acompanhamento dos gerentes, mas o feedback maior é direto dos clientes, o que reduz a efetividade da gestão de pessoas.

Por outro lado, foi possível observar que nos pontos relacionados ao reconhecimento profissional, carga de trabalho e de responsabilidade e treinamento da equipe, a percepção foi negativa, apontando com principais pontos de atenção o reconhecimento variar de unidade para unidade ficando a cargo de cada



gerente sem um padrão de avaliação, a carga de trabalho ser mais elevada do que em outras academias, inclusive contando com sábados e domingos, as responsabilidades dos professores se estenderem para atividades que seriam de outros profissionais, gerando acúmulo de funções e o treinamento focado especialmente na plataforma online, gerando menor interação com os instrutores.

Já na percepção dos clientes, a experiência na academia Smart Fit foi percebida como melhor do que em outras academias inclusive mais caras, o atendimento foi classificado como satisfatório, atendendo as necessidades e os equipamentos receberam boa avaliação se comparado com outras academias e com as necessidades dos clientes. Nos aspectos ligados a preço e formas de pagamento, os clientes declararam que estes são os principais atrativos do modelo implantado pela Smart Fit, uma vez que pratica preços bastante competitivos e formas de pagamento online via cartão de crédito e débito. Já no tocante a comodidade, a percepção foi de que resolver tudo online e se manter aberta nos 7 dias da

semana são diferenças pesam a favor do modelo Low Cost, que em uma análise geral dos clientes foi bem avaliado.

Como aspectos percebidos como negativos, sobressaem a diversificação muito baixa, pesando o fato de que a academia deveria oferecer aulas e outras modalidades além da musculação, e o pouco suporte dos professores que pela relação cliente x professor não é capaz de prestar serviço eficiente neste sentido.

Por fim, observa-se que o modelo *Low Cost Low Fare* atende melhor aos anseios dos clientes do que dos professores que tiveram mais itens percebidos como negativos, mostrando assim um posicionamento mais voltado para o mercado consumidor deixando um pouco de lado o aspecto estratégico da gestão das pessoas. Cabe ressaltar como limitação da pesquisa o estudo de caso único da Smart Fit e o foco no Rio de Janeiro, portanto como sugestão para pesquisas futuras é indicado ampliar o estudo para outras redes de academia em outras cidades e estados do Brasil.

## REFERÊNCIAS

Alamdari, F.; FAGAN, S. (2005). Impact of the Adherence to the Original Low-cost Model on the Profitability of Low-cost Airlines. *Transport Reviews*, Vol.25, No.3, 377-392, Maio.

Anytimefitness. (2019) Why join. Recuperado em 26/10/2019, de <https://www.anytimefitness.com>

Avrichir, Ilan; Emboaba, Maurício. (2008). O sistema de atividades da GOL Transportes Aéreos é semelhante ao das empresas low cost low fare do Hemisfério Norte? Um Estudo de Caso. *Revista Alcance*, v. 12, n. 1, p. 45-60.

Arenaro, Augusto C; Dias, Mello. (2010). Em busca da Resource-Based View dinâmica: Contribuição da teoria Austríaca de Estratégia. In: Encontro da ANPAD, 34., Rio de Janeiro.

Amorim, H. C. (2007). A Gol ainda é uma empresa low-fare?. *Journal of Transport Literature*, vol. 1, n. 1, pp. 23-45.

Bardin, Laurence. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Binder, Marcelo Pereira. (2009). "Rede de recurso: um modelo desenvolvido a partir do caso Gol Linhas Aereas." *RAI: Revista de Administração e Inovação* 6.2, pag. 28-43.

Brasil. (2007). *Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)*. 34 ed. São Paulo: Saraiva.

Corrêa, Silvana Aparecida Martins; FERREIRA, Ademir Antonio. (2009). *Estratégia competitiva das academias de ginástica da cidade de São Paulo*. Facef Pesquisa, v. 12, n. 1, p. 63-76.

Creswell, John W. (2014). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativos, quantitativos e mistos*. 3ª.ed. Porto Alegre: Artmed, p. 296.

Gilbert, David; Child, David; Bennett, Marion. (2001). A qualitative study of the current practices of 'no-frills' airlines operating in the UK. *Journal of Vacation Marketing*, v. 7, n. 4, p. 302- 315.

De La Camara, M. A. SERRANO (2015). El sector del fitness en Espana; analisis del gimnasio low-cost y los centros de electroestimulacion integral. *SPORT TK: Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 4(2), 47-54.

Fernández, Jerónimo García; RUÍZ, P. Gálvez; GARCÍA, A. Bernal; COLÓN, L. Vélez . (2016). El gasto económico en centros de fitness low- cost: Diferencias según fidelidad y características del cliente. *SPORT TK-Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte.*, Murcia , v. 5, p. 133-144.





Fernandez, Jerónimo Garcia; GAVIRA, Jesús Fernandez; GARCIA, Ainara Bernal. (2014). La percepción de calidad y fidelidad en clientes de centros de fitness low cost. *Suma Psicología*. Bogotá, v. 21, n. 2, July.

Furtado, Roberto Pereira. (2009). Do fitness ao wellness: Os três estágios de desenvolvimento das academias de ginástica. *Pensar a Prática*, [S.l.], v. 12, n. 1, mar.

García, J., LERA-LÓPEZ, F., & SUÁREZ, M. (2011). Estimation of a structural model of the determinants of the time spent on physical activity and sport: Evidence for Spain. *Journal of Sports Economics*, 12(5), 515-537.

HALLAM, S. (2012). Low Cost fitness. *Leisure Management*, 32, 66-67.

IHRSA International Health, Racquet & Sportsclub Association (2017). The IHRSA Global Report 2017. Boston: IHRSA. Revista ACAD Brasil | Agosto-Setembro. Recuperado em: 31/07/2019, de <http://hub.ihrsa.org/ihrsa-brasil-publica%C3%A7%C3%B5es>.

Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E.; HITT, Michael A. (2014). *Administração Estratégica*. (3ª. ed.). São Paulo: Cengage Learning.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2010). Pesquisa Nacional por amostra de Domicílio. Um panorama da saúde no Brasil. Acesso e utilização de serviços, condições de saúde e fatores de risco e proteção à saúde. Ministério do Planejamento.

Krug, R. R., Damasio, W., DA CONCEICAO V. J. S., KRUG H. N. (2008). Perfil dos profissionais de Educação Física que atuam em academias de musculação na região central da cidade de Criciúma/SC. In: *Simposio Nacional de Educacao*.

LIMA, J. L. (2011). Planejamento estratégico como ferramenta de gestão: um estudo de caso em uma academia de ginástica em Vila Velha, Espírito Santo-BR. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, (1)2, 97-110.

Nascimento, Izaura De Jesus; LEITÃO, Rosa Elena Rodrigues; DA COSTA VARGENS, Octavio Muniz. (2006). A Qualidade nos serviços de Saúde pública segundo enfermeiros que gerenciam unidades básicas de Saúde.

Neves Jr., Juarez Alves; TOURINHO, Maria Berenice Alho da Costa. (2011). Perfil motivacional

para o trabalho dos colaboradores de fitness. *Pensar a Prática*, [S.l.], v. 14, n. 1, maio. Recuperado em: 20/04/2017, de <http://www.revistas.ufg.br/fef/article/view/8468/9151>.

Neto, A.J.M.; GIRALDI, J.M.E. (2008). Análise do posicionamento de indústrias calçadistas na região de Franca. *Revista de Administração de Empresas*. V. 48, n. 1, São Paulo Jan/Mar.

MINADEO, Roberto. (2008). Internacionalização do varejo: o caso Ikea. *Revista Alcance-Eletrônica*, v.15, n. 03, p. 378-396.

Morin, E. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 3, p. 8- 19.

Morin, E. (2002). Os sentidos do trabalho. In T. Wood (Ed.), *Gestão empresarial: O fator humano* (pp. 13-34). São Paulo, SP: Atlas.

Muñoz, J. J. R.; GARCÍA, F. J. C. (2006). Consideraciones y perspectivas de la estrategia de bajo coste: Aplicación al sector hotelero. *Boletín económico de ICE*, Espanha, n. 2871, p. 27-36.

Pereira, Renato Zanuto; CONTADOR, José Celso; BAZANINI, Roberto. (2013). Formulação de Estratégia Competitiva pelo Modelo de Campos e Armas da Competição: Verificação da Aplicabilidade e Adequação a uma Rede de Academias de Ginástica. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 12, n. 3, p. 242.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.

Porter, M. E. (1985). "Industry Segmentation and Competitive Advantage," *Competitive Advantage*, Harvard Business Press, Boston, pp. 231-271.

Porter, M. E. (1996). "What Is Strategy?," *Harvard Business Review* (74:6), pp. 61-78.

Pinheiro, I. A.; PINHEIRO, R. R. (2006). Organização científica do trabalho reinventa um mercado tradicional: o caso do fitness. *RAE-eletrônica*, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 1-26, dez.

Rocha, Wellington. (1992). Custo de mão-de-obra e encargos sociais. *Cad. Estud.*, São Paulo, n. 6, p.01-26, Oct.

Saba, Fabio; PIMENTA, Marco Túlio. (2012). *Vendas e Retenção. 83 lições para academias e clubes esportivos*. São Paulo: Phorte Editora, 2ª edição.





Saba, Fabio. (2012). Liderança e gestão para academias e clubes esportivos. São Paulo: Phorte, SEBRAE, Ideias de Negócio – Academia de ginástica.

Salgado, Lucia Helena; VASSALLO, Moisés Diniz; OLIVEIRA, Alessandro Vinícius Marques de. (2010). Regulação, Políticas Setoriais, Competitividade e Formação de Preços: Considerações sobre o Transporte Aéreo no Brasil. *Journal of Transport Literature*, v. 4, n. 1.

Sebrae. (2012). Ideias de Negócio – Academia de ginástica. Rio de Janeiro: SEBRAE.

Smart Fit (2019). Recuperado em: 31/07/2019, de <http://www.smartfit.com.br/>.

Stiles, William B. (1993). Clasificación de actos ilocutivos intersubjetivos. *Anuario de Psicología*, v. 59, n. 4, p. 79-103.

Valcarce, M., LÓPEZ, F; GARCIA. (2014). 2º informe gimnasios low cost en España. Valgo Fitness.

Ventura, V.; Leite, N. (2014). Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. *PRETEXTO*, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 11- 28.