

A ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DO NEGÓCIO ACADEMIA NA CIDADE DE SOMBRIO-SC

RESUMO

Pesquisas referentes à gestão administrativa na área da Educação Física não são tão crescentes quanto a estudos relacionados ao exercício físico. O objetivo do presente estudo foi descrever características administrativas que estruturam modelos de negócio academia na cidade de Sombrio/SC. Caracterizando-se como pesquisa exploratória, quantitativa e descritiva. O instrumento de coleta foi um questionário composto com 26 questões objetivas e 02 abertas. A coleta de dados foi realizada junto aos gestores das 07 academias de ginástica na cidade, sendo que a pesquisadora estava in loco durante o preenchimento do questionário. O tratamento dos dados foi realizado por meio de estatística descritiva. O perfil dos administradores de academia se caracterizou em sua maioria do sexo masculino, com média de idade entre 25 a 30 anos, e escolaridade com pós-graduação na área da Educação Física. A não presença de um processo de recrutamento de colaboradores definidos em manual (86%), o desconhecimento do plano de carreira empresarial (71%), a falta de recursos suficientes para a promoção do treinamento em equipe (71%), missão voltada para o fitness (43%) a qual não é apoiada pela literatura, somada aos 29% que não conseguem distinguir seu negócio entre fitness e wellness, não julgar necessário a pesquisa de mercado com a clientela (57%), centralização das funções ao próprio gestor (71%) e ausência de elaboração do plano de negócio de maneira estruturada (71%), pôde-se concluir a partir dos dados levantados que os administradores apresentam uma gestão amadora dos seus empreendimentos.

Palavras-chave: Administração; Academias de ginástica; Educação Física.

THE ADMINISTRATIVE STRUCTURE OF THE GYM OF BUSINESS IN CITY OF SOMBRIO-SC

ABSTRACT

Searches related to administrative management in the area of physical education are not shown as growing as studies related to exercise. The aim of this study was to describe the administrative features that structure the gym business in the city of Sombrio-SC. Characterized as exploratory, descriptive and quantitative research. The instrument was a questionnaire composed of 28 questions, 26 objective and 02 open questions. Data collection was carried out with the managers of 07 gyms in the city, where the researcher was in place during the questionnaire. Data analysis was performed using descriptive statistics. The profile of health administrators in the city of Sombrio-SC it was characterized mostly male, with an average age between 25 to 30 years, and education with postgraduate studies in the field of Physical Education. The non- presence of a manual in defined employees recruitment process (86%), lack of entrepreneurial career plan (71%), lack of sufficient resources for the promotion of staff training (71%), driven mission to fitness (43%) which is not supported by the literature , added to the 29% who can not distinguish your business from fitness and wellness, not deemed necessary market research with customers (57%), centralization of functions to own manager (71%), and lack of preparation of the business plan in a structured way (71%), it could be concluded from the data collected administrators to present an amateur management of their enterprises.

Keywords: Administration; Gym; Physical Education.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA ACADEMIA DE NEGOCIOS EN DARK-SC CIUDAD

RESUMEN

Búsquedas relacionadas con la gestión administrativa en el ámbito de la educación física no son tan creciente como estudios relacionados con el ejercicio. El objetivo de este estudio fue describir las características administrativas que los modelos de negocio de estructura académica en la ciudad de Lúgubre / SC. Caracterizado como la investigación exploratoria, descriptiva y cuantitativa. El instrumento fue un cuestionario con 26 preguntas objetivas y 02 abierta. La recolección de datos se llevó a cabo con los responsables de 07 gimnasios de la ciudad, donde el investigador estaba en su lugar durante el cuestionario. Se realizó el análisis de datos mediante estadística descriptiva. El perfil de los directores de la academia se caracterizó en su mayoría hombres, con una edad promedio entre 25 a 30 años, y la educación con estudios de postgrado en el campo de la Educación Física. La no presencia de un manual en proceso definido empleados de contratación (86%), la falta de plan de carrera empresarial (71%), la falta de recursos suficientes para la promoción de la capacitación del personal (71%), impulsado por la misión de gimnasio (43%), que no es compatible con la literatura, sumado al 29% que no puede distinguir su negocio de fitness y bienestar, no considera necesaria la investigación de mercado con los clientes (57%), la centralización de las funciones de poseer gestor (71%) y la falta de preparación del plan de negocios de una manera estructurada (71%), se puede concluir a partir de los datos recogidos que los administradores tienen una gestión de aficionados de sus empresas.

Palabras clave: Administración; Clubs de salud; Educación Física.

Letícia Cardoso de Freitas¹
Francine Costa De Bom²

¹ Mestre em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC/MG. Professora da Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES. Brasil. E-mail: le_cardoso_sc@hotmail.com

² Mestre em PPG em Ciências da Linguagem pela Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL. Professora de Graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Brasil. E-mail: le_cardoso_sc@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Com o constante crescimento da busca pelo aumento da qualidade de vida, a importância do desenvolvimento de estudos sobre o assunto e seus pilares; que também envolvem o exercício físico se tornou cada vez maior. Os negócios que engendram a promoção da qualidade de vida pelo exercício físico, têm-se expandido nas últimas décadas, e a gestão dessas pequenas, médias e/ou grandes empresas, exigem estudos, preparação e, sobretudo pesquisas para atestar e referenciar o seu modo de crescimento no mercado. Um destes temas que englobam a promoção de negócios em exercício físico é a administração de academias, de clubes, e outros espaços de práticas esportivas e até mesmo de lazer.

Através da minha experiência com o meio de academias de musculação, foi possível identificar dúvidas diante a questão de como os gestores de academias mantêm sua clientela e seus colaboradores de forma eficaz, engendrando uma gestão de boa qualidade.

Pôde-se perceber também um desejo maior de estudar esta questão a partir de disciplinas na graduação do curso de Educação Física-Bacharelado UNESC, como a disciplina de empreendedorismo e gestão da Educação Física.

Atualmente ainda é possível observar que a administração de empresas é baseada no senso comum, e que o indivíduo que resolve abrir uma empresa considera um trabalho fácil de organizar e manter seu negócio, mas percebe-se também o risco que isto pode causar à permanência da empresa no mercado, a partir de que há sim dificuldades durante a administração do negócio, neste caso, academia. Pereira (2005) nos traz algumas dificuldades encontradas no trabalho de administrar uma academia, como por exemplo, o conhecimento total dos seus números, quantificar as matrículas, as vendas, as desistências e os cancelamentos. A autora também considera como dificuldades, a identificação do Marketing utilizado ou não, a mensuração dos resultados, o recrutamento e seleção dos colaboradores, e um aspecto muito importante é a manutenção da motivação da equipe.

Mais importante do que abrir uma empresa, é se manter no mercado. Um estudo do ano de 2011, realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), mostra que as taxas de sobrevivência estão aumentando. O dado mais recente mostra que a cada 100 empreendimentos criados, 73 sobrevivem aos primeiros dois anos de atividade. A taxa supera a de países modelo do empreendedorismo, como a Itália.

Partindo destas questões relacionadas à administração de academias e suas dificuldades, o

presente estudo tem como **Tema**: A estrutura administrativa do negócio academia na cidade de Sombrio-SC, e como **Problema**: Quais são as características administrativas que compõe a estrutura do negócio academia na cidade de Sombrio/SC?

O **Objetivo Geral** do estudo é descrever as características administrativas que estruturam os modelos de negócio academia na cidade de Sombrio/SC. Como **objetivos específicos**, foram elencadas as seguintes questões: (1) Descrever o perfil administrativo dos gestores do negócio academia na cidade de Sombrio/SC. (2) Apontar as possíveis dificuldades encontradas pelos gestores na administração do negócio academia. (3) Sugerir mudanças administrativas pautadas nas dificuldades levantadas pelos gestores.

Em um estudo realizado por De Bom (2006) constituído por 25 academias de pequeno porte localizadas nos municípios pertencentes à AMESC (Associação dos Municípios do Extremo Sul Catarinense) e a AMREC (Associação dos Municípios da Região Carbonífera) pôde-se concluir que no ano de aplicação da pesquisa, na cidade de Sombrio-SC apenas uma academia atuava no mercado. Praticamente uma década após esta pesquisa, o mercado de academias obteve uma transformação relevante, apresentando hoje 07 academias atuantes no mercado, oferecendo várias modalidades para a prática do exercício físico, conforme informação atualizada em maio de 2015 pelo CREF/SC (Conselho Regional de Educação Física de Santa Catarina).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Considerado um tema multidimensional, a administração é uma disciplina jovem que se mostra como um conjunto organizado de conhecimentos. Para Drucker (2002) administrar significa assumir tarefas, significa também disciplina, mas mais do que isso, significa gente. O autor traz que cada realização da administração é a realidade de um administrador, são pessoas que administram, e não “forças” ou “fatos”. É a dedicação e a integridade dos administradores que determina o sucesso ou não da empresa.

Chiavenato (2000) nos traz o conceito de administração em sua origem, que significa a função que se desenvolve sob o comando de outro, um serviço que se presta a outro. O mesmo ainda coloca que a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir, e controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz. Vale salientar a definição de eficiência e eficácia trazida por Nogueira (1997) onde destaca que se pode dizer que uma tarefa foi efetuada com eficiência, quando ela for bem executada,

contudo, se ela não obteve aproveitamento ideal, não houve eficácia.

Onde quer que a cooperação de pessoas no intuito de alcançar um ou mais objetivos comuns se torne organizada e formal, o componente essencial e fundamental dessa associação é a Administração – a função de conseguir fazer as coisas por meio das pessoas, com os melhores resultados. (CHIAVENATO, 2000, p.10).

Muitos, naturalmente, são os proprietários que desempenham com êxito os dois papéis, o do proprietário investidor e o do administrador de empresa. Mas se a empresa não possuir a administração que precisa, será inútil a propriedade em si mesma. O administrador trabalha com um recurso específico: gente. Trabalhar com gente significa sempre formá-la. (DRUCKER, 2002).

3 COMPONENTES QUE ESTRUTURAM A ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL

Com o constante crescimento do mercado, tanto *fitness* (benefícios estéticos, performance) quanto *wellness* (bem-estar, saúde), a necessidade de estudos atualizados sobre administração de academias se apresenta cada vez maior, considerando que o público que procura este tipo de prestação de serviço, se apresenta de modo diversificado e cada vez mais instável quanto a motivos de aderência.

A importância de ver a academia como empresa se mostra de maneira mais presente diante do crescimento da prática do exercício físico, como Saba (2008) ressalta que um dos setores que mais crescem na economia mundial é justamente o de produtos e serviços voltados para o bem-estar, e crescem também todas as circunstâncias envolvida para ter excelência de atendimento a este público, que se apresenta cada vez mais exigente.

Os estudos administrativos nos trazem os componentes que estruturam a administração empresarial, logo, administração de academias. Apresentam-se de maneira importante para a manutenção de uma empresa no mercado, sendo eles, a administração de recursos humanos, a gestão estratégica, gestão de finanças, atendimento e o marketing. Para conquistar a tão sonhada respeitabilidade empresarial, é necessário tomar conhecimentos destes componentes administrativos.

Dentro da realidade de academias, Saba (2006) nos traz a composição da equipe necessária para a prestação do atendimento ao público, estrutura-se em professores (profissionais de educação física), recepcionistas/vendedores e outros profissionais, como, responsáveis pela limpeza, pela manutenção, pela lanchonete, até o manobrista. A academia é

composta por pessoas que são responsáveis por uma ou mais funções, é necessário a capacitação total destes profissionais para ter uma única linguagem, trabalhem de maneira unida, mesmo não se vendo todos os dias dentro da empresa.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma especialidade que surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais. A ARH funciona em um contexto de organizações e de pessoas. (CHIAVENATO, 2003).

Parafraseando Nogueira (1997), a importância do treinamento dos profissionais que formam a equipe da empresa/academia deve-se levar sempre em consideração, treinar e acompanhar é a forma mais comum e eficiente para se conquistar um ótimo atendimento, logo, manutenção no mercado. É necessário treinar a equipe, passando exatamente o que é para ser feito, e acompanhar se torna mais importante para conferir, e se necessário estimular o que foi passado no treinamento.

A manutenção das necessidades básicas da equipe simboliza aos funcionários um estado de total e frequente satisfação constituindo um fator para a motivação. Uma equipe que é motivada, logo motiva.

O indivíduo motivado está pronto para o crescimento:

através da conscientização, irá se concretizar a mudança de comportamento. Através da mudança de comportamento das pessoas é que se atinge um padrão de qualidade excelente para o nosso cliente. (PAULA, 1999, p. 56).

Importante aliada à manutenção dos clientes/alunos na academia, as estratégias bem aplicadas são capazes de aumentar o número de alunos aderentes aos serviços prestados. A estratégia é um conjunto de objetivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa em longo prazo. (CHIAVENATO, 2000).

Leite (2000, p. 200) complementa:

[...] o sucesso depende de um conjunto de bons procedimentos, de bons hábitos e de boas atitudes. Ao revés, para uma empresa falir não é fácil. São necessários muitos erros em série, muita arrogância e muita prepotência para levá-la rumo ao fundo do poço. (LEITE, 2000, p. 200).

Em contexto estratégico, só depende dos métodos utilizados pelo administrador para se ter sucesso ou não em uma empresa/academia. Um desses métodos a ser utilizado é o atendimento ao cliente, que se torna fundamental. Para Pereira (2005) o atendimento é uma estratégia de negócios, pois demonstra o total envolvimento das empresas no

cumprimento de suas promessas de venda. Pode mostrar um diferencial superior em relação aos outros concorrentes, considerando que é a forma mais direta de contato com o cliente/aluno.

Um atendimento diferencial mantido pelos profissionais é de suma importância para a conservação do aluno na academia, sendo a melhor estratégia a ser usada. É por meio do atendimento pessoal que o aluno se sentirá a vontade ou não para a prática do exercício que deseja. Saba (2004) aborda a importância do atendimento ao cliente/aluno, atender bem é uma tarefa simples, mas para alcançar o objetivo de excelência no atendimento, deve-se trabalhar com seriedade. Ao atender um cliente, deve-se tratá-lo com simpatia e interesse, levando-o a sentir que realmente o profissional se importa com seu bem-estar.

Existem algumas estratégias de sobrevivência que podem ser utilizadas para melhorar a qualidade dos serviços oferecidos, trazidas por Paula (1999), tais como: direcionar as ações para as reais necessidades dos clientes; aumentar a produtividade; inovar; reduzir os custos operacionais; elaborar a rede de processos; melhorar os momentos da verdade; investir em recursos humanos e planejar para depois agir.

Considerado uma estratégia muito importante para a busca e manutenção de clientes, o *Marketing* se mostra cada vez mais presente em estudos administrativos e dentro das empresas. Kotler (1980) apud Verry (1997) nos apresenta a definição de *Marketing* como um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos, serviços e valores com outras pessoas.

Leite (2000) apresenta os objetivos do marketing dentro do contexto de academias, que se baseiam em: melhorar a comunicação (interna e externa), o ambiente (interno), as relações internas e a qualidade dos relacionamentos (humanização).

Verry, (1997) traz a diferença entre o Marketing de produtos e o de serviços, pois produtos podem ser testados, tocados. Já a prestação de serviços se baseia em algo não palpável, é a vivência do resultado após o uso contínuo. O que induz o aluno a se matricular na academia é a promessa de resultados. O Marketing a ser utilizado varia das características da academia e o que ela propõe, a necessidade de garantias metafóricas torna-se ampliada pelo esforço de marketing.

O autor citado acima também ressalta a importância do profissional de Marketing em uma academia, "este profissional não só auxilia no planejamento como também no desenvolvimento de uma academia, utilizando ações mais criativas, eficazes e eficientes para enfrentar a concorrência [...]" (VERRY, 1997, p. 21).

Todos estes recursos utilizados para a manutenção dos alunos na academia, desde o

Marketing até a manutenção material, refletem financeiramente, daí a importância do gerenciamento do fluxo de caixa.

A denominação do termo fluxo de caixa é trazida por Paula (1999, p.67)

A constante movimentação financeira que ocorre na empresa, como contas a receber, faturas, contribuições sociais, encargos, investimentos e outras operações, gera um fluxo de entradas e saídas denominado FLUXO DE CAIXA. A eficiente gestão do caixa aumenta de forma considerável o patrimônio do empreendedor. Por isso ele deve, além de gerenciar bem os recursos presentes, preocupar-se em administrar os recursos futuros da organização. (PAULA, 1999, p.67).

O controle financeiro se mostra de suma importância, pois é onde o administrador realmente consegue ver em números todos os resultados obtidos através das estratégias utilizadas durante o mês, o semestre e até o ano. Sendo necessário um responsável capacitado para manter o controle do setor.

Muitas empresas investem em um profissional de contabilidade, mas dependendo do porte da empresa este setor muitas vezes é assumido pelo próprio administrador e/ou proprietário que normalmente é um profissional de Educação Física, vindo daí a importância da qualificação deste responsável, também, pelos recursos financeiros.

Saba (2008) apresenta a importância que cabe ao proprietário ou gestor da academia compreender a diferença entre os gastos de aquisição de novos clientes e manutenção dos alunos, e a criação de ações que recuperem o investimento realizado. O autor também nos traz o impacto da evasão de alunos nas finanças da academia, podendo dificultar o cumprimento dos planos traçados e até mesmo levar a empresa a grandes dificuldades para saldar os compromissos assumidos.

Leite (2000) complementa, mostrando que uma boa estratégia é cobrar dentro dos preços do mercado e oferecer condições de pagamento que ninguém oferece. A partir disso, ressalta que a lei da oferta e da procura irá determinar se o gestor deve ou não ajustar os preços cobrados e promoções.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracterizou-se de caráter exploratório, quantitativo e descritivo, tendo como foco o levantamento e a análise das variáveis estudadas. (Vergara, (2006) apud Bastos Et al (2012). O instrumento de coleta foi o questionário elaborado pela autora sob avaliação prévia de 03 professores da Universidade Do Extremo Sul Catarinense (UNESC),

composto por 28 questões, sendo 26 objetivas e 02 questões abertas. O período de agendamento e aplicação do questionário ocorreu do dia 27/04/2015 a 19/05/2015.

A coleta de dados foi realizada junto aos gestores das 07 academias de ginástica na cidade de Sombrio-SC, os gestores participantes assinaram o documento do termo de consentimento livre e esclarecido, e a pesquisadora permaneceu *in loco* durante o preenchimento do questionário para tirar possíveis dúvidas.

O número total dos pesquisados é igual ao número das 07 academias privadas existentes na cidade de Sombrio-SC, representando 100% dos pesquisados. O tratamento dos dados foi realizado através de estatística descritiva pelo programa Microsoft Office Excel 2007.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Em relação ao objetivo específico para a descrição do perfil dos gestores do negócio academia na cidade de Sombrio/SC, a tabela 01 mostra os aspectos de maior proporção mencionados pelos gestores entrevistados.

A gestão das academias é realizada por jovens entre 25 a 30 anos em 57% da amostra, sendo a maioria do sexo masculino, com escolaridade de Ensino Superior completo em Educação Física, e a maioria também possui Pós-Graduação na área. As pós-graduações citadas foram: Treinamento Desportivo, *Personal Trainer*, Fisiologia do exercício, Educação especial e apenas um gestor afirmou ter formação em Gestão de academias.

Saba (2006) afirma que a administração do negócio academia prevê a capacitação voltada ao gerenciamento administrativo de empresas, e não somente o domínio dos requisitos técnicos em relação à promoção do exercício físico. O autor determina que a capacitação técnica isolada dos conhecimentos administrativos revela o amadorismo no ramo dos negócios em *fitness* ou *wellness*.

Conforme a Tabela 01, em relação à elaboração do plano de negócio, 43% dos gestores elaborou o seu plano sem auxílio de órgãos competentes, ou seja, sozinhos. Esse dado torna-se ainda mais expressivo quando somado aos 28% que não elaboraram o plano de negócio, pois desconheciam a função do mesmo. Nesse caso, 71% dos gestores expressam um distanciamento em relação a esse procedimento administrativo de base.

De acordo com Longenecker, Moore e Petty (1997) existe uma grande diferença entre ter um plano no universo imaginário e um plano minuciosamente escrito e estudado. Os autores enfatizam:

O plano de negócios descreve a idéia de um novo empreendimento e projeta os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios propostos para os três a cinco primeiros anos. Seu preparo permite a análise da proposta e ajuda o futuro empreendedor a evitar uma trajetória decadente que leva do entusiasmo, à desilusão e ao fracasso. (LONGENECKER, MOORE e PETTY, p. 161, 1997).

Saba (2006) e Pereira (2005), também salientam a importância extrema da elaboração do plano de negócio para a empresa academia, garantindo-lhe a sobrevivência no mercado.

Apesar de 43% afirmarem que elaboraram o planejamento, sua composição parece não demonstrar fidedignidade já que 57% são pós-graduados na área da Educação Física sem aprofundamento nas questões administrativas e sem a busca de órgãos competentes. Portanto, os dados podem indicar um planejamento não descrito minuciosamente no papel.

Referente às responsabilidades dos setores que compõe a empresa academia, 71% dos gestores são responsáveis por todos os setores do seu negócio. Chiavenato (2000), Saba (2006), Pereira (2005) afirmam que a sobrecarga de funções nos gestores de empresas de pequeno e médio porte dificulta a operacionalização administrativa e acabam ceifando o tempo de elaboração de estratégias para a expansão gradativa do negócio.

Empresas de pequeno porte que possuem gestores responsáveis por todos os setores da organização, tendem a gerar muita tensão no gerenciamento, retardando o desenvolvimento no mercado, exigindo uma permanência freqüente na operacionalização e sobrando um menor tempo para a gestão efetiva. (LONGENECKER, MOORE e PETTY, 1997).

Os autores acima citados ainda afirmam que a determinação de uma empresa como pequena, média ou de grande porte é muito relativo, pois depende do ponto de vista de quem determina. Os autores apontam o critério de número de funcionários como o mais utilizado para mensurar o tamanho do seu negócio. Portanto, as academias da cidade de Sombrio/SC encaixam-se na determinação do autor, conforme demonstrado no Gráfico 01.

O tempo de experiência dos gestores na administração do negócio academia foi em 57% entre 06 e 10 anos. Se relacionarmos esse dado à idade dos gestores e a escolaridade dos mesmos; de acordo com a Tabela 01, é possível afirmar que são gestores iniciantes ou com pouca experiência no mercado do *business*.

Tabela 1 – Perfil administrativo dos gestores do negócio academia na cidade de Sombrio-SC

CATEGORIAS DE ANÁLISE	PERFIL	%
Idade	25 a 30 anos	57
Sexo	Masculino	71
Escolaridade	Ensino superior com pós – graduação	57
Execução do plano de negócio	Elaboração sem nenhum auxílio de órgãos competentes	43
Responsabilidade pela gestão do negócio academia	Único gestor responsável por todos os setores.	71
Tempo de administração do negócio academia	06 a 10 anos	57

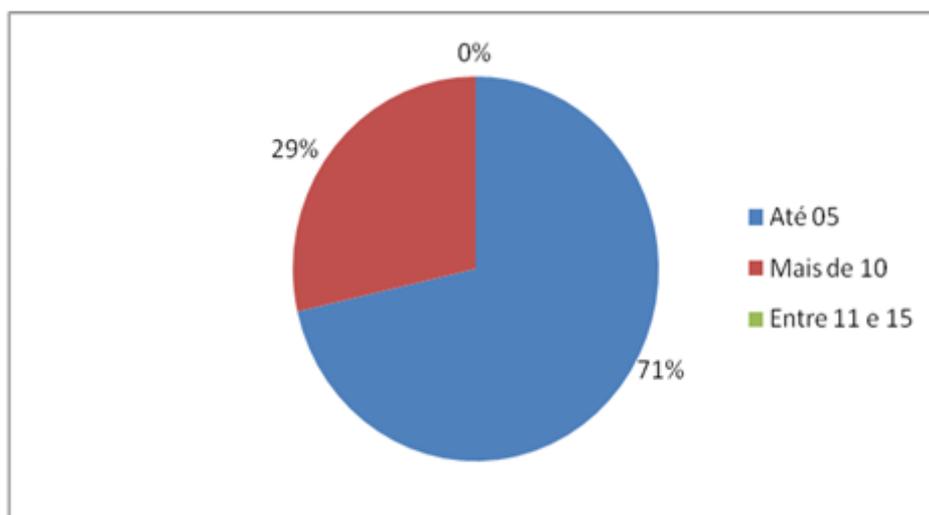
Fonte: Elaboração da autora, 2015.

As características administrativas que compõe a estrutura das academias da cidade de Sombrio/SC salientam uma gestão amadora, que tem relação, por exemplo, com tempo de permanência das empresas no mercado, ou seja, 57% estão entre 02 e 05 anos, e 43% estão menos de 02 anos. São empresas recentes que predizem a possibilidade de crescimento. Conforme Longenecker, Moore e Petty (1997), o gestor de pequenas empresas necessita de uma preparação ainda maior em relação aos aspectos administrativos para que o crescimento seja sustentável e permanente no mercado, já que ele inicia geralmente com problemas de baixo poder de capital de giro e ausência de equipe administrativa treinada.

Em relação aos serviços prestados pelas academias, 100% delas oferecem a modalidade de Musculação, e 43% também disponibilizam as

modalidades de Treinamento Funcional, e/ou Ginástica, e/ou *Personal Trainer*.

Referente à quantia de colaboradores atuantes na academia, demonstrada no gráfico 01; 71% possuem até 05 funcionários, desde o setor da secretaria até os instrutores. Analisou-se também o número de estagiários que se apresentou em média de 57% das empresas possuem entre 02 a 04 acadêmicos atuantes e 43% não possuem estagiários. Remetendos a Saba (2006) que salienta o problema enfrentado na formação dos profissionais, em razão da crescente visibilidade deste segmento, no Brasil existem muitos cursos de Educação Física, mas ainda sofre-se da carência de bons educadores, a escolha de estagiários pode estar ligada também ao baixo custo para a empresa em relação ao salário.

**Gráfico 1** - Quantidade de colaboradores nas academias.

A maioria (71%) dos gestores também é responsável pela organização do RH, embora a maior parte possua uma formação na área técnica em Educação Física. Saba (2006) salienta que a falta dos conhecimentos administrativos para a gestão revela um amadorismo no ramo dos negócios e o risco que se corre a partir da centralização total do gestor em todos os setores.

O gráfico 02 apresenta os dados em relação ao processo de recrutamento e seleção de

colaboradores, a maioria (86%) contrata seus funcionários informalmente, alegando buscar indicações dos clientes e pessoas do seu círculo de relação. O que nos faz remeter a Pereira (2005) que defende a importância de um planejamento e organização do setor de seleção para que a partir daí possa-se contratar de maneira correta e obter a excelência no atendimento.

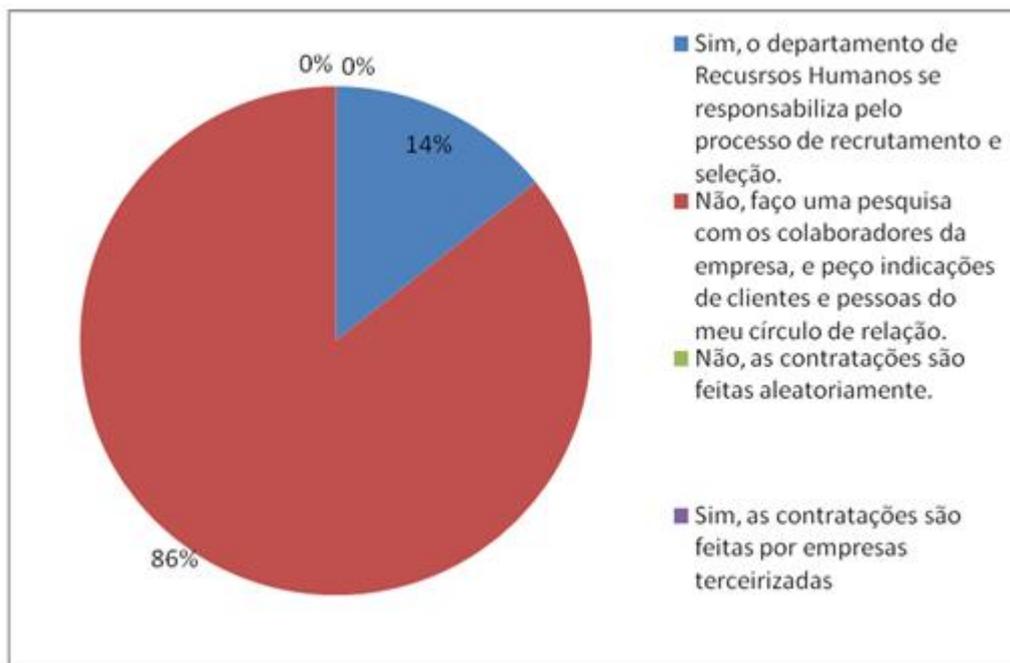


Gráfico 2 - Realização de processo de recrutamento e seleção de colaboradores na empresa.

Quanto à regulamentação dos colaboradores via CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) a maioria dos gestores, representada por 57% entende que a regulamentação é necessária e consegue adequar as estratégias para viabilizá-la.

Quando questionados sobre o plano de carreira em sua academia, como é possível observar no gráfico 03, a maioria (72%) dos gestores não apresenta o plano, pois desconhece este procedimento, o que pode nos indicar novamente a falta de preparação no âmbito administrativo. Pereira (2005) ressalta a

importância do plano de carreira que abrange um conjunto de princípios e conceitos essenciais para regulamentar o desenvolvimento da carreira do professor, tendo como benefício principal o aproveitamento total do potencial do funcionário. Verry (1997) corrobora e destaca a necessidade da realização de um programa de treinamento para a equipe de colaboradores, possibilitando cursos de atualização para os mesmos, e treinamento para estagiários, pois os mesmos são mais ansiosos por aprender.

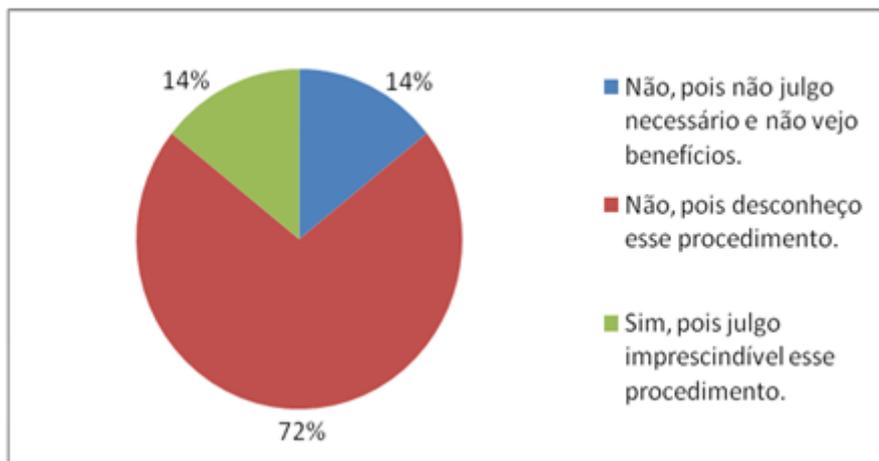


Gráfico 3 - Existência do plano de carreira.

Em relação a como o gestor estipula a base salarial dos seus colaboradores 43%, como podemos observar no gráfico 04, constrói uma base de salário de acordo com o valor hora/aula do professor licenciado, e 29% procura pesquisar os preços de mercado e oferece uma remuneração acima.

De acordo com o SIACADESC (Sindicato das Academias do Estado de Santa Catarina) o piso salarial do profissional de Educação Física sem carga horária definida, está entorno de R\$ 1.250,00, previsto pela convenção de 2013 a 2015. Salienta-se que o conhecimento dessa convenção ainda é incipiente, haja vista que o SIACADESC é um órgão recente e

que ainda prevê maiores adequações ao mercado de trabalho, mesmo que já tenha avançado em algumas questões quanto à representatividade, como o próprio registro da convenção datado em 01 de maio de 2013. A falta da descrição da carga horária do profissional de Educação Física gera dúvidas que contribuem ainda para compreender o registro da resposta da maioria dos pesquisados. Ou seja, prever o salário baseado no piso do professor licenciado, que por sua vez, depende do sindicato o qual está filiado, gerando dúvidas e instabilidade quanto à adequação eficaz das políticas salariais na área do Bacharelado em Educação Física.

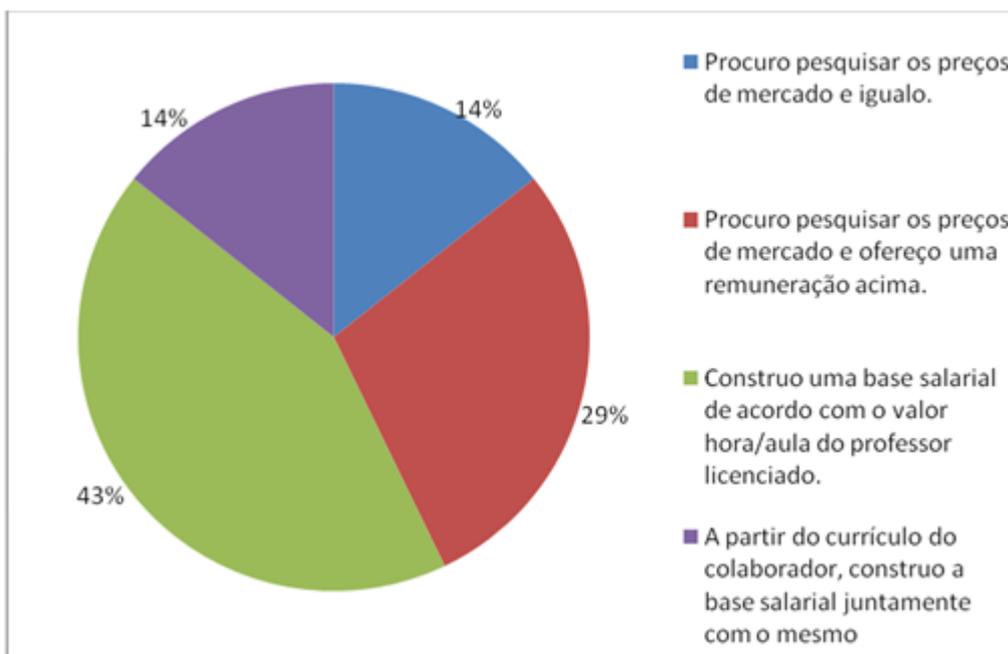


Gráfico 4 - Definição da base salarial dos colaboradores.

Conforme o gráfico 05, a maioria das academias da cidade de Sombrio-SC (72%) não possui recursos suficientes para a realização de programas de treinamento de professores e recepcionistas, o que pode nos remeter a característica de negócio recente, e a falta do plano de negócio aplicado de maneira correta, e que, possivelmente não houve planejamento para tal aplicação de recursos, ou não se compreende a real função do planejamento no negócio academia.

Encaminha-se a Saba (2006) que defende a importância de treinamentos específicos para estes dois setores, pois além de ter bons profissionais de Educação Física, é imprescindível possuir funcionários capacitados no setor de vendas, terem estratégias suficientes para vender os serviços da academia ao futuro cliente/aluno de maneira eficaz, promovendo o início do processo de aderência do mesmo.

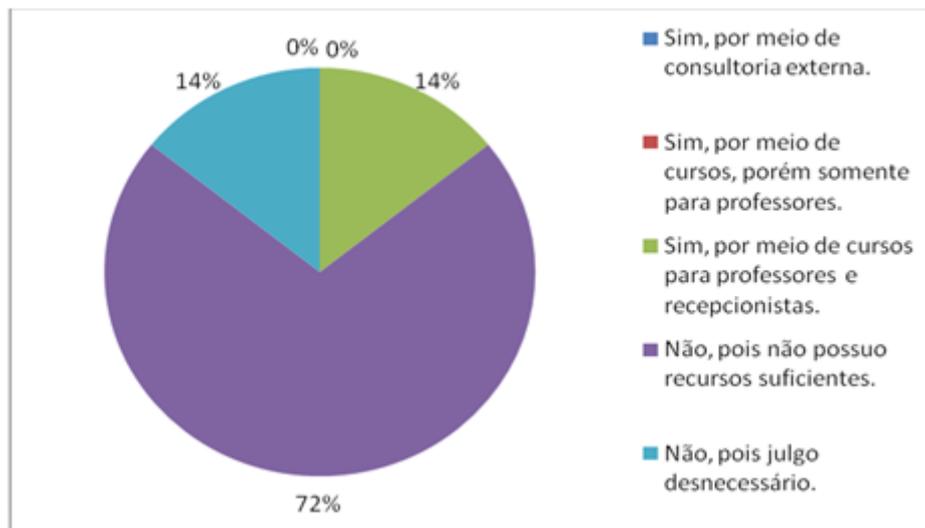


Gráfico 5 - Existência de programa de treinamento de professores e recepcionistas na academia.

Em relação à padronização do sistema de atendimento ao aluno iniciante pôde-se constatar certo equilíbrio nas respostas, pois 43% possuem uma organização em cada setor, de acordo com o manual de gestão, e 43% apresenta uma organização independente por setor. Com um número menor, mas não menos importante, 14% alega atender o cliente iniciante conforme a situação do dia. Saba (2008) defende a importância deste aluno iniciante, pois é a partir da primeira venda que ele se torna um aluno em potencial para o processo concreto de retenção, conforme já visto, a maioria dos gestores acumulam funções, e é provável que ele mesmo realize este processo.

Referente ao Marketing, a maioria (71%) das academias não possui a presença de um profissional de Marketing, levantando novamente a característica de negócio recente, a sobrecarga de função do gestor e, logo, o amadorismo na área administrativa. Levando-

se em consideração a importância da presença de um profissional na área de Marketing, Verry (1997) ressalta que este profissional não só auxilia no planejamento como também no desenvolvimento de uma academia, utilizando ações mais criativas, eficazes e eficientes para enfrentar a concorrência.

Quanto à missão empresarial e fundamentação no *wellness* ou *fitness*, 43% estão relacionadas com o *fitness*, 29% não conseguem distinguir esses dois fatores, 14% consideram-se fundamentadas no *wellness*, 14% julgam não necessária a aplicação de missão empresarial, como é mostrado no gráfico 06. Saba (2006) traz a importância do conhecimento destes modelos e definições quanto ao serviço oferecido pela academia, ressalta também que o mercado já não se contenta mais com ações voltadas exclusivamente no *fitness*, e os gestores precisam reformular seu negócio para assegurar esta demanda.

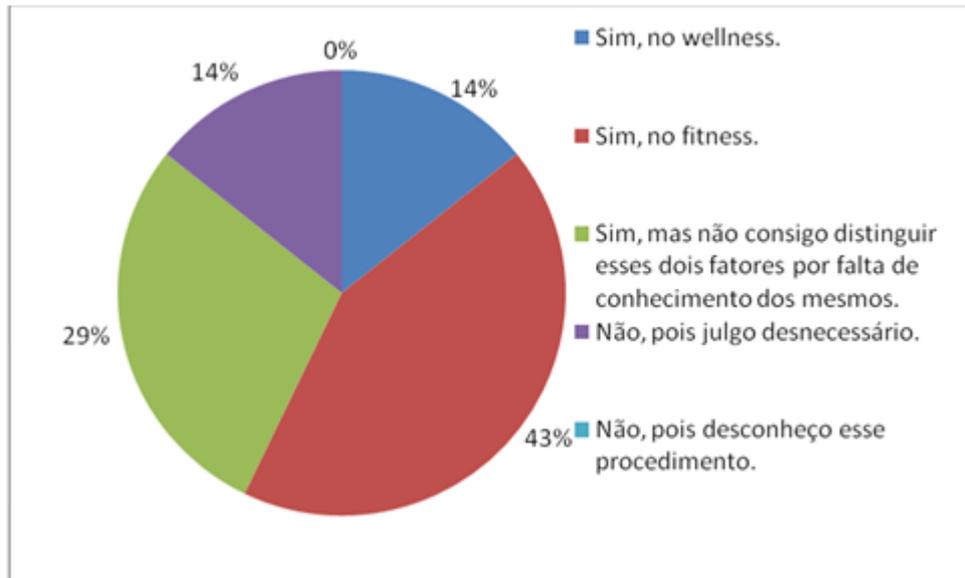


Gráfico 6 - Existência de missão empresarial.

Referente ao preço cobrado pela prestação do serviço, a maioria (86%) procura estar de acordo com a qualidade de serviço que oferece o que nos aponta um ponto positivo dentro do amadorismo administrativo, pois se pode perceber o poder de avaliação do seu serviço e quanto ele vale. Esse dado pode indicar também que os gestores estão preocupados em oferecer um serviço de qualidade à clientela, sabendo que para isso é preciso organizar-se administrativamente em relação aos processos gerenciais. Leite (2000) considera uma boa estratégia cobrar dentro da qualidade do serviço oferecido, e proporcionar condições de pagamento que ninguém oferece.

Em relação à aplicação de pesquisas com a clientela, a maioria (57%) dos gestores não realiza

pesquisas. Já 29% aplicam pesquisa entorno de duas ou mais vezes ao ano. Retornamos novamente à falta de conhecimento administrativo dos gestores, Magro (2005) apud De Bom (2006) defende a importância da aplicação de pesquisas na academia, pois é a partir dela que se podem encontrar informações para a melhora do serviço prestado. Ressalta-se que quando aplicado o questionário, alguns gestores relataram verbalmente realizar pesquisa boca-a-boca, alegando que possuem contato direto com os clientes, sendo que os mesmos se sentem a vontade para sugerir e comentar sobre algum acontecimento, porém, sem nenhum controle operacional dessas informações conforme salienta a literatura.

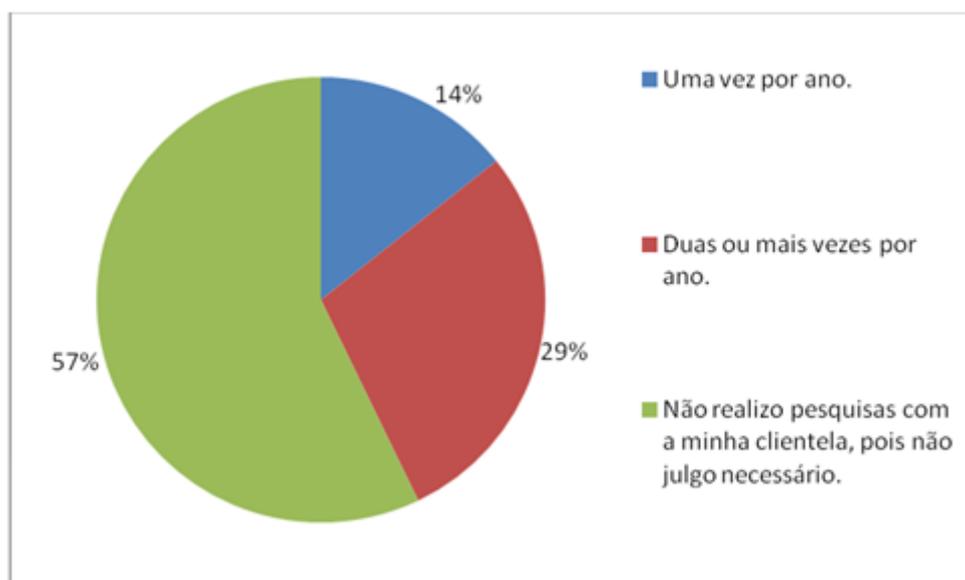


Gráfico 7 - Frequência de realização de pesquisas com a clientela.

De acordo com o gráfico 08, a maioria (57%) identifica a rotatividade de alunos em períodos sazonais. Já 29% não conseguem identificar. E apenas 14% afirmam não existir rotatividade em sua academia, pois realizam constantemente ações mercadológicas para a manutenção da clientela. Ter o conhecimento que há rotatividade, é identificar uma dificuldade, sendo mais um ponto positivo desse

âmbito do amadorismo administrativo apresentado no presente estudo. Saba (2006) afirma que o modelo *fitness* proposto é um dos motivos que mais promove a rotatividade, pois quem vende somente um produto estético, cria expectativas ao aluno, que se não o obtêm abandona o serviço. O autor ressalta que é necessário fortalecer outros vínculos, como aspectos afetivos e sociais.

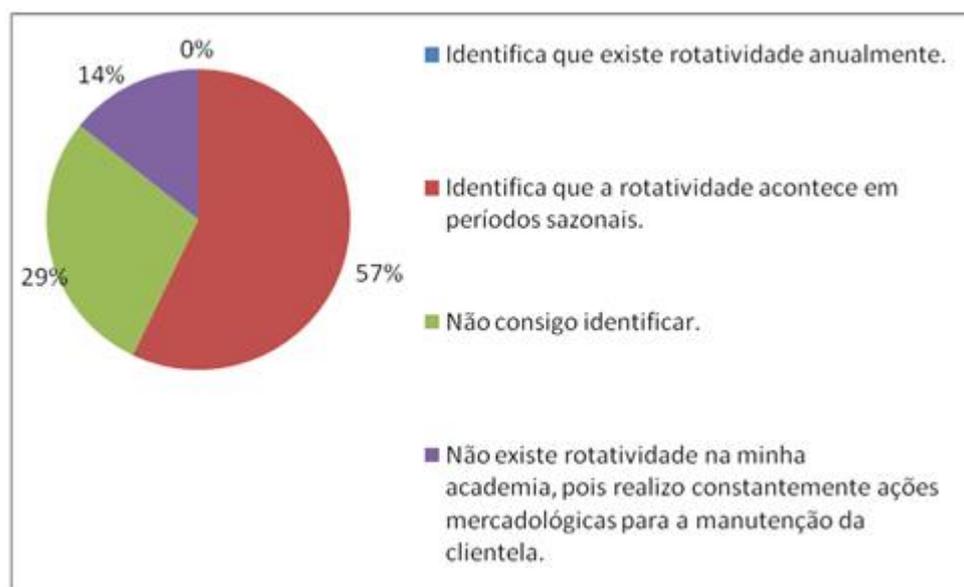


Gráfico 8 - Identificação de rotatividade da clientela.

Em relação à liquidez do negócio academia, a maioria (86%) afirma estar muito satisfeito, o que se torna um ponto positivo quanto à viabilidade do negócio, porém torna-se um alerta já que são negócios considerados recentes e precisam, sobretudo, fidelizar-se no mercado e manter a receita. Ressalta-se também que a maioria das academias possui presença de estagiários, o que se apresenta mais viável quanto ao retorno financeiro, já que ficam livres de encargos contratuais.

Quando questionados sobre o faturamento líquido mensal, a maioria (57%) estima um valor entre R\$ 10.000 a R\$ 40.000. E 29% dos gestores estimaram seu faturamento mensal em menos de R\$ 10.000.

Quanto à questão de despesas mensais 29% estimaram ter menos de R\$ 5.000, também 29% possuem despesas por mês entre R\$ 5.000 a R\$ 10.000. Já 29% estimaram suas despesas acima de R\$ 10.000.

Em relação ao item de maior custo mensal da empresa, a maioria (71%) dos gestores afirma ter a folha de pagamento como despesa principal, o que se pode considerar característica do ramo, pois o funcionamento é integral e necessita de muito material humano, já que as academias vendem auto-estima,

exercício físico e bem-estar, e 29% possuem o aluguel como maior custo mensal.

Com o objetivo específico de apontar as dificuldades na gestão do negócio academia na cidade de Sombrio-SC, aplicou-se uma questão aberta para os gestores explanarem algumas questões relevantes.

A maioria (57%) relatou ter como principal dificuldade a falta de profissionais capacitados, o que podemos voltar à Saba (2006) que defende a importância de treinamento voltado à áreas específicas dos setores que compõe a academia: recepção, vendas, modalidades específicas. Conforme já colocado, a maioria das academias possui de 02 a 04 estagiários e as funções administrativas acumuladas no gestor. Nesse caso, é possível compreender a dificuldade na capacitação profissional somada à falta de recursos suficientes na execução desses treinamentos; conforme salientado no gráfico 05; que são extremamente necessários para a manutenção da qualidade dos serviços prestados. Portanto, essa indicação de dificuldade pela maioria nos ressalta novamente a falta de capacitação administrativa na gestão do negócio academia.

Ainda sobre dificuldades apresentadas pelos gestores, 43% explanou a questão do Conselho Regional de Educação Física, relatando a burocracia,

o que novamente nos remete ao amadorismo, pois o Conselho prevê questões legais da profissão a qual o profissional empreendedor e que conhece a área administrativa deve estar preparado, pois questões burocráticas, como vigilância sanitária, alvará, bombeiro, liberações, etc. são essenciais para qualquer tipo de negócio. Em relação a leis trabalhistas, 29% alegaram a pouca evolução do funcionário. Houve ainda 14% dos gestores que relataram não possuir dificuldades em sua gestão. Um fator levantado como dificuldade por 14% dos gestores foi o conhecimento, a elaboração e a aplicação de um método de atendimento qualificado a clientela.

O estudo se propôs em seus objetivos, a sugerir mudanças administrativas pautadas nas dificuldades levantadas pelos gestores, e nesse caso é perceptível a extrema necessidade de estudo e aprofundamento nos processos gerenciais do negócio academia pelos gestores do setor na cidade. Atualmente o SEBRAE disponibiliza uma variedade de recursos para a capacitação do empreendedor: cursos online gratuitos para formação inicial do empreendedor, consultorias específicas no próprio órgão de acordo com o ramo, palestras, além de um vasto material informativo via site.

Mesmo que o ramo do negócio academia não seja tão explanado minuciosamente via SEBRAE o órgão possibilita uma base sólida, e posteriormente o gestor da academia deve buscar qualificação específica via cursos de formação continuada na área de gestão de academias.

6 CONCLUSÕES

O presente estudo revelou as principais características administrativas atuais das academias de ginástica da cidade de Sombrio-SC e seus gestores. Os resultados obtidos através das análises do questionário aplicado apontam o grau de amadorismo ainda presente na administração de empresas, neste caso academias.

Referente à pesquisa, foi possível encontrar algumas limitações, pois principalmente na questão sobre o faturamento mensal, os resultados obtidos trouxeram algumas dúvidas e paradoxos. É possível também afirmar que são necessários novos estudos voltados a esse tema, tanto na própria cidade de Sombrio-SC futuramente, quanto nas regiões próximas para analisar o crescimento do ramo. Pôde-se encontrar também dificuldades relacionadas aos modelos de negócio voltado exclusivamente à academias, pois são poucos os estudos e poucas sugestões.

Em relação à formação continuada em nível de especialização dos gestores, pôde-se perceber que há um déficit em estudos relacionados à gestão, que tem relação com o fato de a maioria ter apresentado

pós-graduação em áreas técnicas da Educação Física, podendo nos trazer que, com isso, o amadorismo se justifica. Além disso, podemos somar a outros dados apresentados em sua maioria como: a não presença de um processo de recrutamento de colaboradores definidos em manual, o desconhecimento do plano de carreira empresarial, formulação da base salarial dos funcionários de maneira indefinida, a falta de recursos suficientes para a promoção do treinamento em equipe, missão voltada para o *fitness* a qual não é apoiada pela literatura atualmente, não julgar necessário a pesquisa de mercado com a clientela, e centralização das funções ao próprio gestor.

Por meio dos resultados obtidos junto ao referencial teórico, pode-se afirmar que o processo de fidelização dessas academias no mercado será mais difícil caso não ocorra mudanças expressivas nos processos gerenciais, as quais dependem unicamente da iniciativa do gestor da academia.

REFERÊNCIAS

- Bastos, Flavia da Cunha Et al (2012). *Perfil dos gestores de academia fitness no brasil: um estudo exploratório*. Recuperado em 15 de abril de 2015 de, <http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rg esporte/article/view/14/pdf>
- Chiavenatto, Idalberto (2009). *Administração: teoria, processo e prática*. 3ª edição. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.
- Chiavenatto, Idalberto (2003). *Administração de recursos humanos*. 5ª edição. São Paulo: Atlas S.A.
- Cref, Conselho regional de Educação Física (2015). *Relação de academias cadastradas*.
- De Bom, Francine Costa (2006). *Gestão de academias*. Trabalho de conclusão de curso em Educação Física Plena. Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma-SC
- Leite, Jurandir Araguaia (2000). *Academias: estratégias para o sucesso*. Rio de Janeiro: Sprint.
- Longenecker, Justin G. Moore, Carlos W. Petty, William J. (2004). *Administração de Pequenas Empresas*. Makron Books.
- Nogueira, Écio M (1997). *Qualidade total em academias*. Rio de Janeiro: Sprint.
- Paula, Gil de (1999). *Fitness bussiness: administrando com resultados*. Rio de Janeiro: Sprint.

Pereira, Giancarlo da Silva Rego (2005). *Gestão estratégica, revelando alta performance às empresas*. Saraíva.

Pereira, Marynês (2005). *Administração sem segredo: sua academia rumo ao sucesso*. São Paulo: Phorte.

Pereira, Marynês (1996). *Academia: estrutura técnica e administrativa*. Sprint.

Saba, Fabio (2006). *Liderança e gestão para academias e clubes esportivos*. São Paulo: Phorte.

Saba, Fabio. Pimenta, Marco Túlio (2008). *Vendas e retenção*. São Paulo: Phorte.

Sebrae (2015). Sobrevivência das empresas no Brasil. Recuperado em 25 de março de 2015 de, http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf

Siacadesc (2015). Convenções coletivas. Recuperado em 30 de abril de 2015 de, <http://siacadesc.com.br/convencoes-coletivas/>

Verry, Mauro (1997). *Sportmarketing*. Rio de Janeiro: Sprint, 1997.