



PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review

e-ISSN: 2316-932X

DOI: 10.5585/podium.v1i1.14

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: João Manuel Casquinha Malaia dos Santos

Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS

Revisão: Gramatical, normativa e de formatação

PERFIL DOS GESTORES DE ACADEMIA *FITNESS* NO BRASIL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

PROFILE OF MANAGERS OF FITNESS CLUBS IN BRAZIL: AN EXPLORATORY STUDY

PERFIL DE LOS ADMINISTRADORES DE GIMNASIOS *FITNESS* EN BRASIL: UN ESTUDIO EXPLORATORIO

Luis Carlos de Santana

Bacharel em Educação Física pela Universidade de São Paulo – USP

Pesquisador membro do Grupo de Estudos e Pesquisa em Gestão do Esporte – EEFE/USP

E-mail: treinadorluis@gmail.com (Brasil)

Guilherme Moscardi Monteiro

Bacharel em Educação Física pela Universidade do Vale do Paraíba – UNIVAP

Pesquisador membro do Grupo de Estudos e Pesquisa em Gestão do Esporte – EEFE/USP

E-mail: guilhermemoscardi@gmail.com (Brasil)

Carla Costa Pereira

Bacharel em Educação Física pela UNIFMU

Pesquisador membro do Grupo de Estudos e Pesquisa em Gestão do Esporte – EEFE/USP

E-mail: 11carla@terra.com.br (Brasil)

Flávia da Cunha Bastos

Doutora em Educação pela Universidade de São Paulo – USP

Professora da Faculdade de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo – USP

E-mail: flaviacb@usp.br (Brasil)



PERFIL DOS GESTORES DE ACADEMIA *FITNESS* NO BRASIL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

RESUMO

Estudos sobre a indústria do *fitness* no Brasil têm abordado aspectos diferenciados sobre o segmento, mas sem se ater ao conhecimento do perfil do gestor, que pode nortear sua formação e carreira (Soucie, 2002; Celma, 2004). O objetivo do presente estudo foi levantar e descrever o perfil de gestores de academias e de redes de academias no Brasil no sentido de fornecer subsídios à formação do gestor para o segmento. Foi realizada pesquisa exploratória e descritiva junto a dirigentes de Academias isoladas e de Redes de Academias, através de formulário eletrônico composto por questões fechadas e abertas. O tratamento dos dados foi realizado através de estatística descritiva. Os resultados obtidos em relação ao perfil sócio-demográficos do gestor se coadunam com os verificados em estudos nacionais e internacionais relativos ao gestor de diversos segmentos esportivos (a maioria dos gestores está na faixa 30 a 39 anos e é do sexo masculino, tem formação superior e possui pós-graduação em nível de especialização). Foram verificadas diferentes características do perfil entre gestores dos dois grupos em relação ao grau e especificidade na formação continuada, à longevidade no cargo e que a gestão de Unidades está fortemente vinculada ao empreendedorismo no setor. Conclui-se que os gestores das organizações do setor têm características particulares a esse segmento da Indústria do Esporte.

Palavras-chave: Academias de *Fitness*; Gestor; Esporte.

PROFILE OF MANAGERS OF FITNESS CLUBS IN BRAZIL: AN EXPLORATORY STUDY

ABSTRACT

Studies on the fitness industry in Brazil have addressed different aspects of the field, but research has not yet described the profile of the manager, which may guide professional preparation and career training (Soucie, 2002; Celma, 2004). The aim of this study was to identify and describe the profile of managers of health clubs and other companies in Brazil in order to provide information to guide professional preparation of the manager for the profession. We performed an exploratory and descriptive research study with the leaders of health clubs and other companies, through electronic forms composed of closed and open questions. Data analysis was performed using descriptive statistics. The results showed a socio-demographic profile of the manager consistent with those found in national and international studies relating to various segments of sport management (most managers are 30 to 39 years of age, are male, have studied, and have graduate-level specialization). Different characteristics were observed between the profiles of managers from the two groups; in the degree and specificity of continuing education, longevity in office, and that the management units were strongly related to entrepreneurship in the sector. We concluded that managers of organizations in the sector have particular characteristics related to the Sports Industry.

Keywords: Fitness Clubs; Manager; Sport.



PERFIL DE LOS ADMINISTRADORES DE GIMNASIOS *FITNESS* EN BRASIL: UN ESTUDIO EXPLORATORIO

RESUMEN

Estudios sobre la industria del fitness en Brasil han abordado aspectos diferenciados sobre el segmento, pero sin atenderse al conocimiento del perfil del gestor, que puede orientar su formación y carrera (Soucie, 2002; Celma, 2004). El objetivo de este estudio fue identificar y describir el perfil de los administradores de los gimnasios y redes de gimnasios en Brasil que ofrezcan becas para la formación de directivos para el segmento. Se realizó una investigación exploratoria y descriptiva con los directivos de los Gimnasios aislados y Redes de Gimnasios, a través de un formulario electrónico compuesto por preguntas cerradas y abiertas. El análisis de los datos se realizó mediante estadística descriptiva. Los resultados obtenidos en relación al perfil sociodemográfico del gerente se encajan con los verificados en estudios nacionales e internacionales relacionados con el gestor de diversos segmentos deportivos (la mayoría de los gerentes están en el rango de 30 a 39 años y es del sexo masculino, tiene formación superior y posee post-graduación en niveles de especialización). Fueron verificadas diferentes características del perfil entre los gerentes de los dos grupos en relación al grado y la especificidad en la formación continuada, a la longevidad en el cargo y que la gestión de Unidades está fuertemente vinculada al emprendedorismo en el sector. Se concluye que los directivos de las organizaciones del sector tienen características particulares a ese segmento de la industria del deporte.

Palabras-clave: Gimnasios *Fitness*; Administradores; Deporte.



1 INTRODUÇÃO

Com o crescimento do mercado de academias no país, passa a ser quase que uma exigência o desenvolvimento de processos gerenciais nas entidades do setor realizados por gestores profissionais. Trabalhos realizados por pesquisadores de diferentes partes do país têm tido como foco descrever o mercado no Brasil que, segundo dados do Atlas do Esporte no Brasil (Capinussú, 2006), é composto por vinte mil academias, o que posiciona o Brasil como segundo mercado no cenário mundial, atrás somente os Estados Unidos. Esse mercado gerou receitas da ordem de 1,1 bilhão de dólares em 2009, segundo o relatório IHRSA, o Global Report 2010 (Santana, 2012).

Acompanhando esse crescimento, estudos sobre o setor de academias de *Fitness* passaram a ser realizados no Brasil abordando diferentes aspectos relativos a gestão, ao marketing e outras questões envolvendo o segmento.

Em termos de mercados regionais ou locais, a Associação Brasileira de Academias (ACAD) encomendou levantamentos sobre o mercado no Rio de Janeiro (2009) e em São Paulo (2010). Outras pesquisas também regionais ou locais apresentam análises relacionadas a temas mais específicos como a caracterização e comportamento de compra de clientes visando ações estratégicas de gerenciamento e de fidelização (Laino, 2004; Spiller, Plá, Luz, & Sá, 2006; Roth, 2007; Aguiar, 2007; Furtado, 2009; Corrêa & Ferreira, 2009; Schwengber, Burgos, & Burgos, 2010).

No entanto, segundo Armiliato (2007), em entrevista à Revista *Fitness Business*, a falta de formação dos gestores é um problema nas academias. Na opinião do entrevistado, a maioria dos dirigentes não tem formação em Administração e a academia é administrada de forma muito intuitiva. Segundo Santana (2012):

diante do cenário apresentado, com as Academias tornando-se negócios cada dia maiores, atendendo maior público, com maior volume de receitas, investimentos e aumento da competitividade, as práticas administrativas e de gestão de negócios exigem gestores/profissionais com uma qualificação não apenas técnica e específica da área de educação física, mas outras competências que são encontradas nas escolas de negócios e administração. (p. 177)

No que se refere ao perfil do gestor, existe uma lacuna quanto a estudos que retratem a realidade do país. Conhecer as características do gestor do esporte no país pode balizar e nortear a



preparação e o aperfeiçoamento de profissionais, desde a graduação até a formação continuada (Pitts, 2001; Miller, Stoldt, & Comfort, 2002; Celma, 2004; Bastos, 2003, 2004).

Essa temática tem sido abordada em estudos que visam caracterizar o gestor de entidades de administração e de prática do esporte de diferentes segmentos. Esses estudos sobre a realidade brasileira têm sido realizados mais intensamente a partir da última década e tiveram como foco descrever as características do profissional responsável pelo gerenciamento de organizações esportivas, sejam do setor público ou do privado (Azevêdo, Barros, & Suaiden, 2004; Azevêdo & Spessoto, 2008; Bastos et al., 2006; Maroni, Mendes, & Bastos, 2010; Pedroso, Menezes, Sarmiento, & Albuquerque, 2010).

Estudos sobre o perfil do gestor de academias são relativamente escassos no país (Fagnani, 2009). O que se identifica são trabalhos científicos realizados com objetivo de avaliar a competitividade de academias nos quais também foram levantadas e analisadas informações sobre o perfil do gestor no sentido de relacioná-las a outros aspectos que explicariam o grau de competitividade das empresas e voltados a análise de elementos situacionais e práticas de gestão (Lima & Andrade, 2003; Roth, 2007; Corrêa & Ferreira, 2009).

Dessa forma, o objetivo do presente estudo foi descrever e analisar o perfil de gestores de Academias e de Redes de Academias no Brasil em termos de características sócio-demográficas e funcionais do cargo.

2 MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo caracteriza-se, quanto aos fins, como pesquisa exploratória, pois há pouco conhecimento acumulado e estruturado na realidade brasileira, e descritiva, uma vez que pretende expor características de determinada população (gestores de academias de *Fitness*) tendo como foco o levantamento e a análise das variáveis estudadas (Vergara, 2006).

A coleta dos dados foi realizada junto aos gestores (proprietários, gerentes administrativos ou dirigentes) responsáveis por Academias isoladas e por Redes de Academias. A amostragem utilizada no estudo foi probabilística por conveniência. Tendo em vista o grande número de academias no país, se torna extremamente difícil a realização de uma amostragem probabilística.



Dessa forma, foram considerados como participantes da amostra os gestores que se voluntariamente responderam o formulário.

O instrumento foi composto de catorze questões fechadas e abertas, validado por Fagnani (2009) e Bastos, Fagnani e Mazzei (2011), sob a forma de formulário eletrônico. O instrumento foi disponibilizado em computadores instalados no saguão do evento 10^a IHRSA Fitness Brasil 2010 e no *website* do Instituto Fitness Brasil, entre 31 de agosto e 31 de outubro de 2010. Os respondentes foram informados e esclarecidos a respeito dos objetivos do estudo, mas não assinaram Termo de Consentimento, tendo em vista a utilização de formulário eletrônico. O procedimento foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da EEFUEUSP, processo n^o 41/2010.

Foram obtidas 263 respostas de gestores de academias de vinte estados brasileiros. Os dados grupados segundo a resposta relativa à caracterização do tipo de organização. Dessa forma, foram formados dois grupos, denominados Unidades e Redes, compostos por respostas de 186 gestores de Unidades e por 77 gestores de Redes de Academias.

O tratamento dos dados foi realizado através de estatística descritiva em termos da distribuição do percentual de respostas em relação as variáveis: idade, sexo, escolaridade, formação, pós-graduação, subordinação, faixa de remuneração, tempo no cargo, experiência em gestão e outra atividade exercida.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A distribuição dos dados obtidos dos gestores em relação à variável Sexo aponta resultados semelhantes, independentemente da condição de gestor de Unidades ou de Redes, ou seja, a maioria é do sexo masculino em ambos os grupos (Tabela 1).



Tabela 1 - Porcentual da distribuição dos gestores por Sexo

SEXO	UNIDADES	REDES
Masculino	68,65%	69,23%
Feminino	31,35%	30,77%
Total	100%	100%

Essa distribuição não corresponde às obtidas no estudo de Roth (2007), que encontrou que o cargo é ocupado igualmente por homens e mulheres com leve predominância masculina (54,55%) em academias de Santa Maria (RS), e no de Bastos, Fagnani e Mazzei (2011) que apontou predominância feminina (57,89%) em Redes de Academias de São Paulo.

No entanto, quando comparados a dados de pesquisas realizadas com gestores de outros segmentos, como os de clubes, federações e confederações no país, o perfil apresentado é semelhante, isto é, os gestores são predominantemente do sexo masculino (Azevêdo, Barros, & Suaiden, 2004; Bastos et al., 2006; Azevêdo & Spessoto, 2008; Gomes, 2008; Oliveira & Votre, 2009; Maroni, Mendes, & Bastos, 2010). Esta também é uma tendência verificada em estudos internacionais relativos ao gestor de diversos segmentos esportivos (Homem, 1998; Lopéz & Luna-Arocas, 2000; Lebre & Santos Silva, 2004; Sarmiento, Pinto, & Oliveira, 2006; Campos, Martínez, Mestre, & Pablos, 2007).

Embora os resultados de trabalhos específicos do segmento de academias no Brasil apontem resultados contraditórios com os do presente estudo, pode-se considerar que os resultados deste estudo retratam informações com abrangência nacional, diferentemente dos demais levantamentos, que estavam circunscritos a amostras locais.

Quanto à variável idade, a distribuição dos percentuais pelas faixas etárias aponta que a maioria dos gestores está na faixa 30 a 39 anos em ambos os grupos, com prevalência no grupo de gestores de Redes de Academias nesta faixa (Gráfico 1). Esta faixa etária tem sido apontada como de maior frequência em outros estudos: em relação a gestores de Redes de Academias (Bastos, Fagnani, & Mazzei, 2011) e de Unidades (Roth, 2007). Dessa forma, há uma tendência de que cargo de gestão seja ocupado por gestores com idade (a partir de 30 anos) que poderia sugerir a necessidade de maior grau de formação profissional e maturidade pessoal para atuar como gestor.

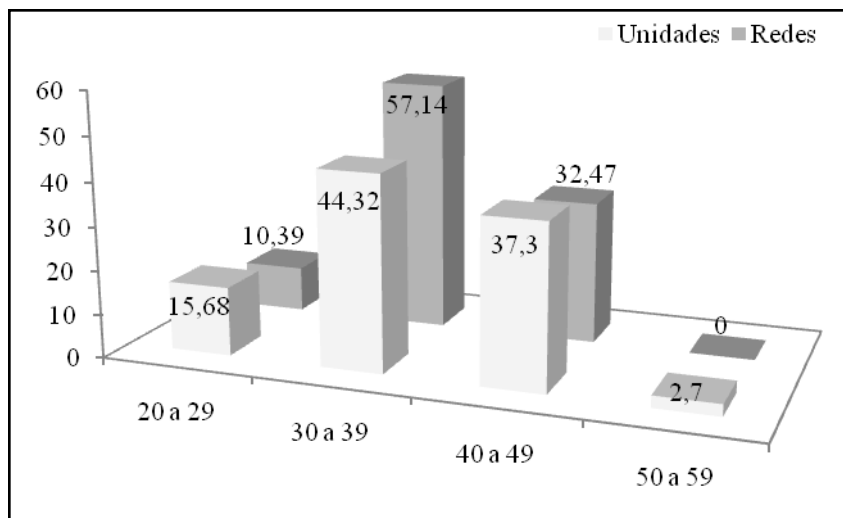


Gráfico 1 - Idade dos gestores

Os resultados referentes ao grau de escolaridade podem ser interpretados como um aspecto relacionado à predominância da faixa etária a partir dos 30 anos. Mais de 90% dos gestores dos dois grupos têm curso superior completo (Tabela 2).

Tabela 2 - Porcentual da distribuição dos gestores por Grau de escolaridade

ESCOLARIDADE	UNIDADES	REDES
Até primário incompleto	0%	0%
Até ginásio incompleto	0%	1,30%
Até colegial incompleto	0%	0%
Até superior incompleto	9,73%	6,49%
Superior completo	90,27%	92,21%
Total	100%	100%

A área de formação predominante é em Educação Física, seguida por Administração/Marketing (Gráfico 2), confirmando resultados obtidos por Roth (2007) em pequenas empresas, em Educação Física e Fisioterapia. Dentre as outras áreas de graduação apontadas na opção aberta da questão aberta Outra formação, também foi verificada a citação predominante da área de Fisioterapia.

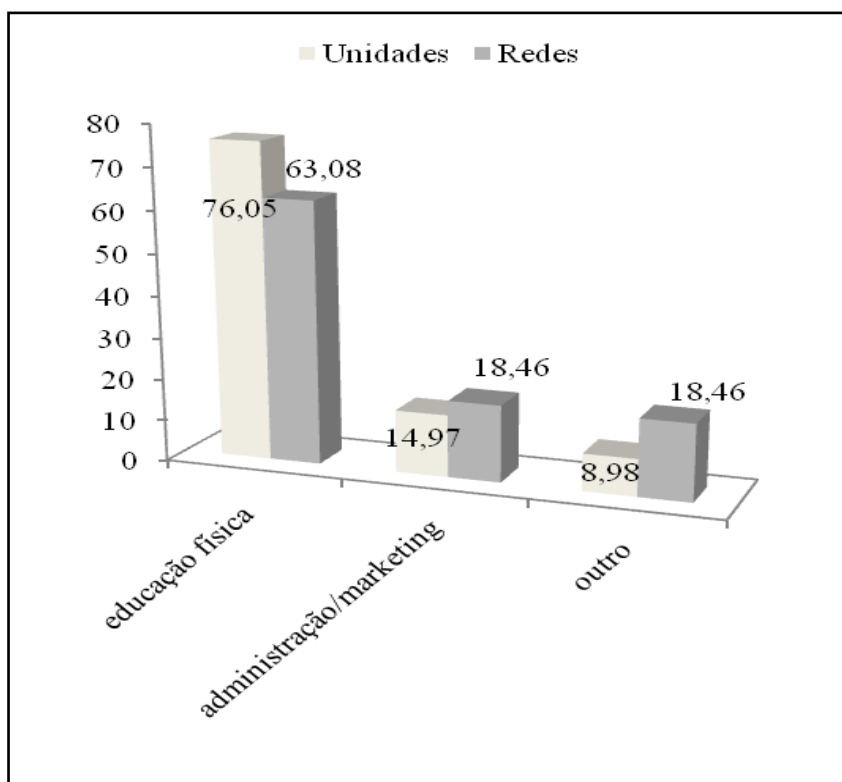


Gráfico 2 - Áreas de formação dos gestores - Graduação

Além do grande percentual verificado em termos de formação superior, confirma-se a premissa teórica da necessidade de formação continuada específica para atuação em gestão (Soucie, 2002; Celma, 2004). Mais de 40% dos respondentes possuem pós-graduação, com predominância em cursos de especialização em Educação Física e Esporte e Administração e Marketing (Gráfico 3).

Ao se comparar as áreas de especialização entre os grupos, verifica-se que os gestores de Redes apresentam um maior percentual em Administração/Marketing, o que pode significar que a gestão de Redes de Academias demande conhecimentos mais específicos em temáticas de administração não tratados em profundidade em cursos de especialização em Educação Física e Esporte no país.

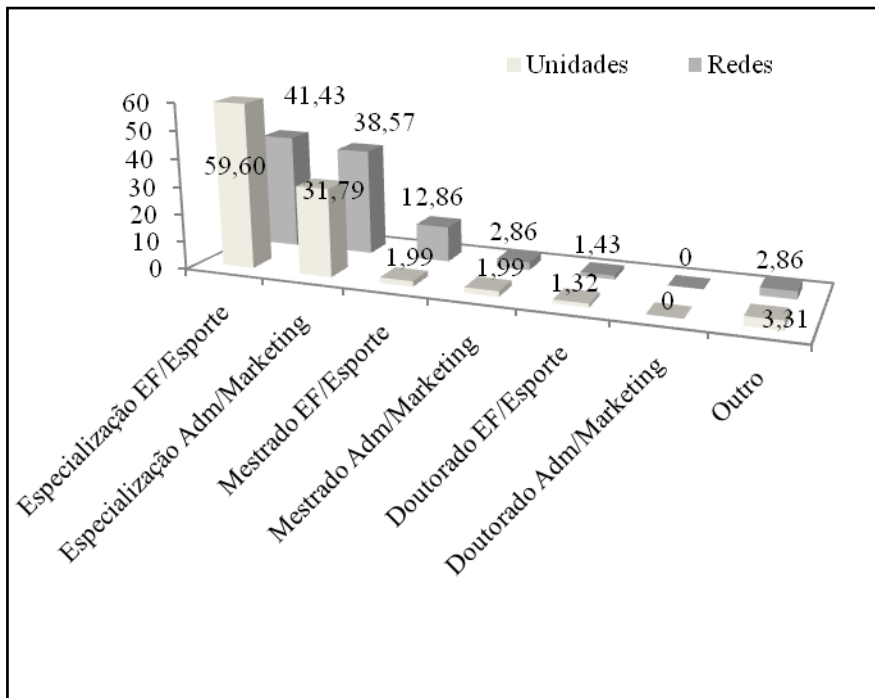


Gráfico 3 - Distribuição do nível e das áreas de pós-graduação

Quanto a situação profissional em termos de vinculação a entidade de regulamentação profissional, entre 15 a 20% dos gestores não possui qualquer vinculação a Conselho profissional. A vinculação dos respondentes dentro da estrutura hierárquica das academias revela que a nas Unidades, o vínculo de subordinação está ligado diretamente ou ao presidente/proprietário ou a um gerente administrativo, enquanto que nas Redes, pela complexidade da gestão, com o gestor estando mais vinculado a uma gerência administrativa do que diretamente ao presidente/proprietário (Tabela 3).



Tabela 3 - Subordinação dos gestores

SUBORDINAÇÃO	UNIDADES	REDES
Presidente/proprietário	47,31%	38,96%
Diretor	1,08%	1,30%
Gerente técnico	0,54%	0%
Gerente administrativo	47,31%	50,65%
Coordenador	1,08%	0%
não tem subordinação	2,68%	9,09%
Total	100%	100%

A posição do gestor na organização demonstra um quadro já encontrado por outros autores em relação a unidade, em que há um maior predominância de gestores que exercem a gestão de seu próprio negócio (Tabela 4), com forma de administração basicamente familiar (Roth, 2007) e com sócios assumindo o cargo de gerente ou diretor geral em 50% das academias estudadas (Laino, 2004).

Entre aqueles que não se enquadram na categoria proprietário/sócio, verifica-se percentuais mais elevados na modalidade de recrutamento Promoção/seleção interna. Estes dados sugerem um grau relativamente expressivo de valorização de profissionais que conhecem a cultura e estrutura da organização, considerado por Soucie (2002), mais evidente no grupo de gestores de Redes (Tabela 4).

Tabela 4 - Percentual de forma de Acesso ao cargo

FORMA DE ACESSO AO CARGO	UNIDADES	REDES
Sou proprietário/sócio	81,72%	68,83%
Convite/hunting	6,99%	5,19%
Promoção/seleção interna RH	9,67%	19,48%
Seleção externa/RH	1,08%	6,50%
Outro	0,54%	0%
Total	100%	100%



Dos recursos humanos contratados para a função de gestor, excetuando-se os proprietário/sócios, a forma mais usual de vínculo com a organização é através do sistema oficial subordinado as leis trabalhistas brasileiras. As outras formas de vínculo mais frequentes são o trabalho autônomo (provavelmente em forma de consultoria) para as Redes e o vínculo informal, para as Unidades (Tabela 5).

Tabela 5 - Distribuição porcentual do vínculo, excluindo-se os proprietários

FORMA DE VÍNCULO	UNIDADES (55) 29,57% DO N TOTAL	REDES (30) 38,96% DO N TOTAL
CLT	70,91%	73,33%
Terceirizado	3,64%	6,68%
Autônomo	20%	13,33%
Informal	5,45%	3,33%
Consultor	0%	0%
Outro	0%	3,33%
Total	100%	100%

A remuneração do trabalho do gestor também apresenta diferenças entre os dois grupos, especialmente na maior faixa, acima de R\$ 9.000,00, presumivelmente pela valorização da complexidade das atividades envolvidas na gestão de Redes e ligada a um maior grau de formação, verificada no grupo de gestores de Redes (Gráfico 4).

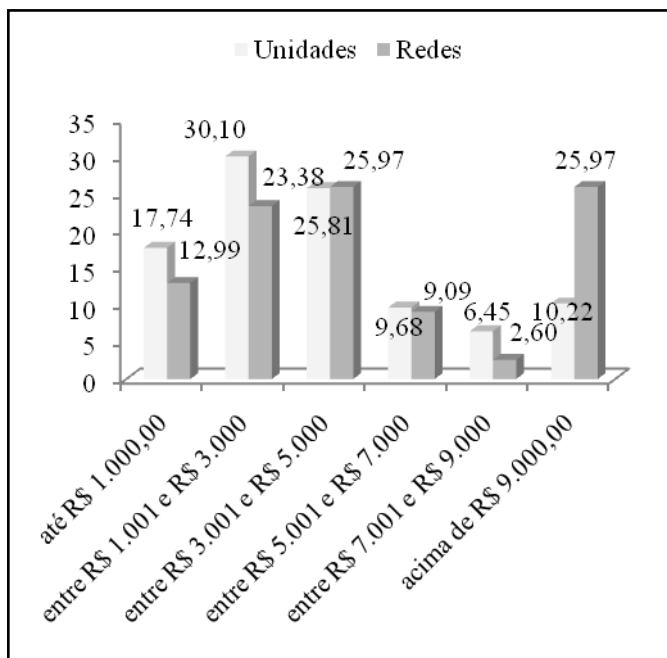


Gráfico 4 - Distribuição porcentual da Faixa de remuneração dos gestores

O tempo do gestor no cargo, seja de Unidades ou de Redes, apresenta maiores percentuais nas categorias que englobam o período de 1 a 10 anos, com queda nos percentuais a partir dos 11 anos, mas mantendo maiores percentuais nas faixas acima dos 16 anos (Gráfico 5), o que pode indicar um maior grau de estabilidade do gestor em se tratando das Redes.

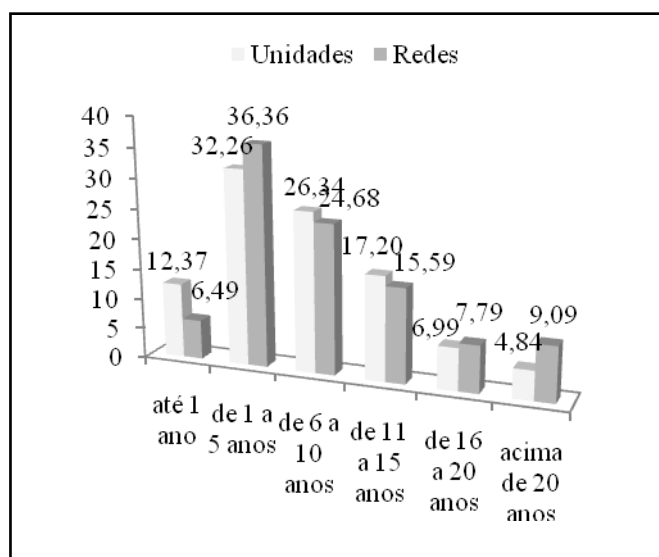


Gráfico 5 - Tempo do gestor no cargo



A experiência do gestor no mercado de academias também se diferencia quando se compara Unidades e Redes. Os gestores menos experientes tendem a estar mais presentes como gestores de Unidades (até cinco anos de experiência). Este quadro é revertido com gestores com mais de seis anos de experiência, que são predominantes nas Redes (Gráfico 6).

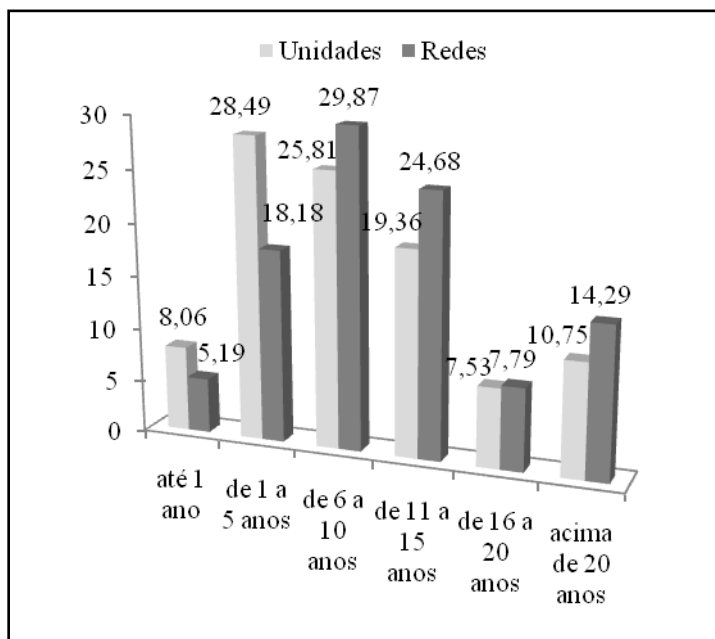


Gráfico 6 - Tempo de experiência do gestor no mercado

Tanto o grupo de gestores de Unidades como o de Redes, em sua maioria, dedica seu tempo exclusivamente às atividades de gestão das organizações (Gráfico7). No entanto, os percentuais obtidos são menores dos 81,82% obtidos por Roth (2007).

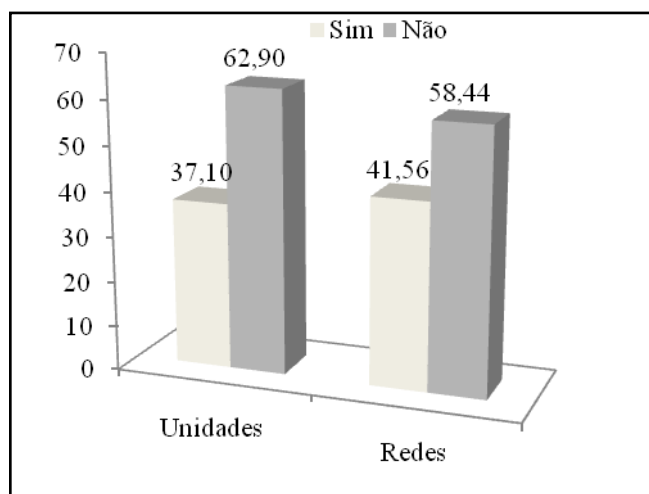


Gráfico 7 - Outra atividade profissional exercida pelo gestor

Os resultados obtidos sugerem a possibilidade de inferências generalizadas sobre o perfil do gestor e a função gerencial em Unidade e Redes de Academias no Brasil. No entanto, as análises apresentam limitações, em especial quanto a representatividade nacional, em função dos percentuais restritos e mesmo a não participação de qualquer gestor de determinados estados do Brasil.

4 CONCLUSÕES

A presente pesquisa revelou uma série de características de gestores de academias no Brasil, desconhecidas tanto do meio acadêmico como de entidades do mercado. Os resultados indicam que o gestor de organizações do setor de serviços da Indústria desse segmento no Brasil se assemelha em termos do perfil sócio-demográfico aos gestores de outros segmentos de entidades de administração e prática esportiva no país e no exterior.

Especificamente em relação à formação, a conclusão é que gestores de academias têm, além da formação superior, uma trajetória de formação continuada em nível de especialização, mais evidenciada conforme a complexidade da organização (Redes de Academias), podendo estar relacionada a um maior padrão salarial desses gestores.



Perfil dos Gestores de Academia *Fitness* no Brasil: Um Estudo Exploratório

Estas características se confirmam em termos de longevidade no cargo, também possivelmente relacionada ao tempo de experiência como gestor no mercado. Especificamente estes achados podem apoiar o direcionamento de carreira de profissionais que em sua formação buscam ingressar ou desenvolver no mercado como gestor profissional no segmento.

O gestor de academias isoladas participantes da pesquisa tem vínculo com a propriedade ou a sociedade na organização, sugerindo que o setor apresenta tendência de oportunidade quanto ao gerenciamento vinculada à iniciativa do empreendimento, especialmente no grupo de Unidades.

Em termos das variáveis analisadas, conclui-se que as mesmas foram suficientes para caracterizar o gestor em termos sócio-demográficos. No entanto, estudos futuros poderão considerar outras variáveis relativas ao perfil funcional como, por exemplo, as atividades executadas e os conhecimentos necessários para o desempenho da função e um aprofundamento no sentido da comparação entre gestores de academias isoladas e de redes de academias.

Essas conclusões preliminares instigam a realização de pesquisas mais abrangentes em termos do tamanho e da representatividade nacional da amostra. Outra perspectiva é que novos estudos promovam um acompanhamento das informações levantadas no sentido de se avaliar tendências no setor.



REFERÊNCIAS

- Aguiar, F. A. (2007). *Análise da satisfação dos clientes das academias de ginástica da cidade de João Pessoa-PB*. Dissertação de Mestrado em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa.
- Armiliato, A. (2007). Entrevista. *Revista Fitness Business*, 32, 14.
- Azevêdo, P. H., Barros, F. J., & Suaiden, S. (2004). Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do distrito federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. *Revista de Educação Física/UEM*, 15(1), 33-42.
- Azevêdo, P.H. & Spessoto, R.E.N. (2008). Caracterização do perfil retrospectivo do dirigente esportivo de clube de futebol profissional da primeira divisão, entre os anos 2003 e 2007. In *Anais do Congresso da Apogesd*. Vila Real, APOGESD.
- Bastos, F. C. (2003) Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. *Motrivivência*, XV(20-21), 295-306.
- Bastos, F. C. (2004) Sport Manager's Fields of Practice – propose of a model for Brazil. *The FIEP Bulletin*, 74(n. special), 429-431.
- Bastos, F. C., Barhum, R. A., Alves, M. V., Bastos, E. C., Mattar, M. F., Rezende, M. G. F. et al. (2006). Perfil do Administrador Esportivo de Clubes Sócio-Culturais e Esportivos de São Paulo/Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 5, 13–22.
- Bastos, F. C., Fagnani, E. K., & Mazzei, L. C. (2011). Perfil de gestores de redes de academias de fitness. *Revista Mineira de Educação Física*, 19, 64-74.
- Campos, I. A., Martínez, C., J., Mestre, S. J., & Pablos, A., C. (2007). Los profesionales de La organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características socio-demográficas y formativas. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*. 8(3), 25-38.
- Capinussú, J. M. (2006). Academias de ginástica e condicionamento físico – origens. In DaCosta, L. P. (Org.). *Atlas do esporte no Brasil*. Rio de Janeiro: CONFED.
- Celma, J. (2004). *ABC del gestor deportivo*. Zaragoza: INDE.



- Corrêa, S. A. M.; Ferreira, A. A. (2009). Estratégia competitiva das academias de ginástica da cidade de São Paulo. *FACEF Pesquisa*, 12(1), 63-76.
- Fagnani, E. K. (2009). *Perfil do gestor de Centros de Fitness de Grande Porte em São Paulo*. Monografia de Conclusão de Curso, Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Furtado, R. P. (2009). Do fitness ao wellness: os três estágios de desenvolvimento das academias de ginástica. *Pensar a Prática*, 12 (1), 1-11.
- Gomes, E. M. P. (2008). *A participação das mulheres na gestão do esporte brasileiro*. Rio de Janeiro: Quartet FAPERJ.
- Homem, F. T. (1998). Contributo para o Estudo do Dirigente Desportivo Associativo. *Horizonte*, XIV (84), 28-37.
- Laino, A. S. (2004). *Cultura organizacional e os papéis da gestão de pessoas: um estudo de caso em academias de ginástica*. Dissertação de Mestrado Profissionalizante, Engenharia de Produção/Sistema de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro.
- Lebre, E. & Santos Silva, J.V. (2004). Quem são os dirigentes da natação em Portugal? *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 4(2) Suplemento, 331-34.
- Lima, J. B. & Andrade, D. M. (2003). Elementos situacionais e práticas de gestão em academias de ginástica. In *Egepe – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas* (pp. 915-932). Brasília, UEM/UEL/UnB.
- Lopéz, A. L. & Luna-Arocas, R. (2000). Perfil del gestor público del deporte en la comunidad valenciana: un análisis preliminar. *APUNTS: Educación Física y Deportes*, 61, p. 88-94.
- Maroni, F. C.; Mendes, D. R; Bastos, F. C. (2010). Gestão de Equipes de Voleibol do Brasil (Superliga 2007-2008). *Rev. bras. Educ. Fís. Esporte*, 24(2), 239-248.
- Miller, L. K.; Stoldt, G. C., & Comfort, G (2002). Profissões relacionadas à administração esportiva. In Hoffman, S. I. & Harris, J. C. (Orgs.) *Cinesiologia: o estudo da atividade física* (pp. 125-147). Porto Alegre: Artmed Editora.
- Oliveira, G. A. S. O. & Votve, S. J. V. (2009). Assimetria de gênero na distribuição das mulheres na gestão esportiva. In *XVI Congresso Brasileiro de Ciências do Esporte e III Congresso Internacional de Ciências do Esporte*. Salvador, BA.



- Pedroso, C. A. M. Q., Menezes, V. G., Sarmiento, J. P., & Albuquerque, R. J. F. (2010). Perfil do gestor desportivo das federações olímpicas do Estado de Pernambuco. *Efdeportes Revista Digital*, 1 (145). Recuperado em 30 de outubro de 2012, de <http://www.efdeportes.com/efd145/perfil-do-gestor-desportivo-das-federacoes-olimpicas.htm>
- Pitts, B. G. (2001). Sport Management at the Millennium: A Defining Moment. *Journal of Sport Management*, 15, 1-9.
- Roth, C. W. (2007). *A competitividade das academias de ginástica e musculação de Santa Maria – RS*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), Santa Maria.
- Santana, L. C. (2012). Gestão de academias e mercado de fitness. In Mazzei, L. C. & Bastos, F. C. (Orgs.) *Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas* (pp. 163-196). São Paulo: Ícone Editora.
- Sarmiento, J. P., Pinto, A., & Oliveira, A. E. (2006). O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal. *Revista Portuguesa de Gestão de Desporto*, 3 (2), 58-63.
- Schwengber, R., Burgos, L. T., & Burgos, M. F. (2010). O perfil organizacional e funcional das academias de Santa Cruz do Sul. *Efdeportes Revista Digital*, 15(143). Recuperado em 30 de outubro de 2012, de <http://www.efdeportes.com/efd143/o-perfil-organizacional-e-funcional-das-academias.htm>
- Spiller, E. S., Plá, D., Luz, J. F., & Sá, P.R.G. *Gestão de Serviços e marketing interno* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Soucie, D. (2002). *Administración, organización y gestión deportiva*. Zaragoza: INDE.
- Vergara, S.C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Data do recebimento do artigo: 12/03/2012

Data do aceite de publicação: 21/05/2012
