

## Dificuldades e Limitações da Gestão Empresarial no Ramo de Academias de Ginástica no Município de Guarapuava-PR

Rafael Henrique Mainardes Ferreira, Everton Luis Oliveira, Juliane Cavali de Paula

**Resumo:** O presente artigo teve por objetivo analisar a importância de uma gestão empresarial nas academias de ginástica e musculação da cidade de Guarapuava-PR, e as dificuldades enfrentadas por elas. No primeiro momento, o artigo abordará os conceitos básicos de competência e suas dimensões, fazendo uma breve explicação sobre a sigla CHA (conhecimento, habilidades e atitudes), em seguida será retomado o tema do artigo ressaltando algumas dificuldades enfrentadas, destacando a importância de um gestor possuir habilidades e atitudes e estar constantemente em busca de conhecimento. Na pesquisa, foi utilizado o método de abordagem aplicada qualitativa com técnicas de análise quantitativa, empregando-se pesquisa descritiva desenvolvida a partir de uma amostra de 9 academias de musculação que participaram do estudo, possibilitando a análise dos resultados, ou seja, foi possível verificar o perfil das academias e perceber a conscientização dos gestores com relação seu entendimento do quão é importante uma gestão empresarial em suas academias. Como resultado principal, verificou-se que os gestores estão cientes das dificuldades e que uma complementação à gestão seria primordial para alçar novos objetivos.

**Palavras chave:** Gestão empresarial, competências, CHA, academias de ginástica, gestão.

## Difficulties and Limitations of Business Management in the Gymnasium Branch in Guarapuava-PR

**Abstract:** This article aimed to analyze the importance of a business management in the gym and bodybuilding in the city of Guarapuava-PR, and the difficulties faced by them. At first, the article will address the basic concepts of competence and its dimensions, giving a brief explanation about the acronym KSA (knowledge, skills and attitudes), then will resume the theme of the article highlighting some difficulties faced, highlighting the importance of a manager has skills and attitudes and is constantly seeking knowledge. In the research, the qualitative applied approach method was used with quantitative analysis techniques, using descriptive research developed from a sample of 9 weight gyms that participated in the study, allowing the analysis of the results, i.e., it was possible to verify the profile of the academies and realize managers' awareness of their understanding of how important business management is in their academies. As a main result, it was found that managers are aware of the difficulties and that a complement to management would be paramount to reach new goals.

**Keywords:** Business management, skills, KSA, health clubs, management.

### 1. Introdução

Abrir um negócio próprio envolve vários fatores que devem ser observados com atenção. Esses fatores se tornam desafios perigosos para os novos empresários, pois um empreendedor é “aquele que faz as coisas acontecerem e se antecipa aos fatos, e tem uma visão futura da organização” (DORNELAS, 2008, p. 1), em outras palavras um empreendedor é aquele que assume os riscos e enfrenta os obstáculos para ter sua empresa.

Alguns exemplos de obstáculos que são enfrentados constantemente é a burocracia para a abertura da empresa, impostos, logística, mão de obra, publicidade, local, entre outros. Eles podem aparecer no decorrer do processo de abertura, e podem ser evitados com um

planejamento adequado ao ramo de atuação escolhido pelo gestor.

À medida que as empresas crescem, elas se tornam mais complicadas, pois operam em um ambiente instável (DAFT, 2003), ou seja, quando uma empresa consegue passar pela fase de abertura, começa o período mais intenso, o qual é se manter no mercado. Nesse sentido, terá que enfrentar novos desafios como a concorrência, variação do mercado, manter uma boa estrutura, oscilação das taxas de juros, inflação, preço e a fidelização do cliente, entre outros que podem aparecer com o decorrer do tempo.

Diante do exposto, o presente artigo tem por objetivo geral analisar a importância de uma gestão empresarial nas academias de musculação da cidade de Guarapuava-PR e as dificuldades encontradas por elas. Também será abordada a importância de uma boa gestão e suas competências, e por meio de um questionário serão coletados dados a partir da amostragem das academias de musculação e efetuaremos sua análise.

Inicialmente, será explanado sobre os conceitos básicos das competências e em seguida será aprofundado o tema do artigo falando sobre os desafios encontrados pelas empresas tanto na fase de abertura quanto para se manter no mercado, aliando a importância de uma boa gestão empresarial com as competências: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA).

Como possível hipótese da pesquisa, espera-se que os gestores compreendam a importância da utilização de preceitos e técnicas de gestão, de forma a aprimorar os modelos de negócio e contribuir para o desenvolvimento desse segmento.

## 2. Atribuição de Competências: Preceitos de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA)

Quando o assunto é gestão, é essencial falar sobre as competências que um gestor deve ter. Segundo Chiavenato (2010, p.173) ressalta que “uma competência constitui um repertório de comportamentos capazes de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor econômico à organização e valor social a pessoa”, ou seja, é necessário que os gestores entendam a importância e os benefícios que a gestão por competências agrega nas organizações.

Para ajudar a implantar a gestão por competências se faz uso de uma ferramenta chamada CHA. Rabaglio (2001), define significados para essas letras, conforme demonstrado na Figura 1, a seguir.

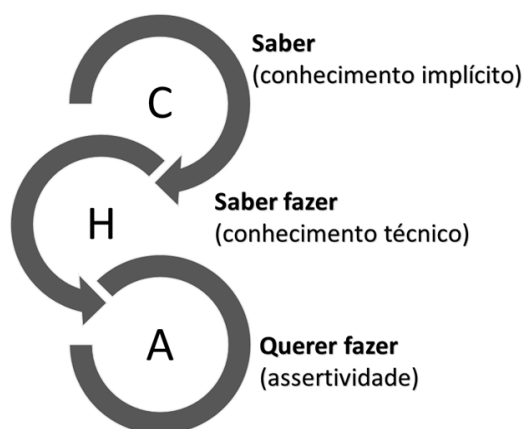


Figura 1 – Explicitação básica do CHA

A letra C representa o conhecimento que um gestor deve adquirir para obter sucesso na sua gestão, ou seja, o saber. Já a letra H representa as habilidades, é quando se coloca em prática

o que foi aprendido; e a letra A significa a atitude, quando se obtém o conhecimento e possui habilidade o gestor deve aplicar o conhecimento, isto é, querer fazer. A seguir, o Quadro 1 reforça as dimensões das competências e o significado da sigla CHA.

CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDE
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER
Conhecimentos obtidos no decorrer dos anos como por exemplo: treinamentos e cursos.	É quando é colocado em prática o conhecimento que foi adquirido (ex: análise da concorrência e negociação).	É colocar em ação, ou seja, depois que se adquire o conhecimento e detém habilidade o próximo passo é querer fazer.

Fonte: Adaptado de Rabaglio (2001).

Quadro 1 – Dimensões da “Competência” e seus significados

Portanto, para que a competência seja reconhecida é necessário que os três critérios (Conhecimento, Habilidade e Atitude) sejam preenchidos de acordo com a necessidade da empresa, visto que somente ter o conhecimento e não possuir os outros elementos, não basta, pois um depende do outro. Sendo assim, o gestor deve ter a percepção do quão são importantes esses fatores e os benefícios que eles agregam para a organização.

### 3. Desafios Enfrentados pelas Academias de Musculação e Ginástica

Na atual conjuntura da economia do país, observa-se que a sociedade moderna demanda de exigências, isto é,

As empresas produzem e oferecem praticamente a totalidade dos bens e serviços da economia, somente elas têm a capacidade de organizar os complexos processos de produção para obter as vantagens da produção em massa e distribuir tudo que é exigido pela sociedade moderna (TROSTER, 1999).

Logo, para cumprir as exigências que a sociedade moderna impõe, os novos empreendedores devem se ater aos desafios que podem aparecer no decorrer deste processo, podemos citar como exemplo de desafios que constantemente aparece a mão de obra qualificada e os clientes.

A mão de obra qualificada, e um desafio que frequentemente aparece nas organizações devido a rotatividade de pessoal, Dessler (2014, p. 228 e 229), define rotatividade como o “índice de empregados que deixam a empresa em determinado período de tempo, afirma ainda que quando as pessoas estão insatisfeitas com seus empregos tendem a sair”, sendo assim aumentando a rotatividade de pessoal, também observa-se a dificuldade de encontrar colaboradores que preencham os requisitos que a empresa necessita, sendo indispensável fazer um recrutamento e seleção de pessoal. Segundo Certo e Peter (2010, p.32) “o componente de mão de obra é composto de fatores que influenciam a disponibilidade de colaboradores para realizar as tarefas organizacionais necessárias”, ou seja, o candidato que no ato da seleção possui os requisitos impostos pela empresa possui uma vantagem perante os demais.

Outro obstáculo são os clientes, segundo Silva (2008, p. 51) “pessoas que compram produtos ou serviços de uma organização, os quais diferem fortemente em diversas características, como educação, idade, renda e estilo de vida”. O ramo esportivo é o segmento que sempre haverá clientes, pois cada vez mais as pessoas estão preocupadas com a sua saúde procurando criar o hábito de frequentar uma academia de musculação.

Assim a empresa deve desenvolver esforços para captar e manter os clientes, o qual é elemento fundamental em qualquer organização, e pode ser manifesta principalmente através da qualidade do relacionamento e do contato entre a empresa e o cliente (SYRITIUK, 2013), isto é, para atraí-los é necessário fazer uma pesquisa de mercado assim será possível descobrir quais são seus costumes.

Além desses fatores que foram citados existem outros obstáculos como a burocracia no processo de abertura, à concorrência desleal, impostos, logística, local, variação do mercado, manter uma boa estrutura, oscilação das taxas de juros, inflação, preço e também a fidelização do cliente, entre outras objeções que podem aparecer com o passar do tempo.

Portanto, para manter uma empresa é necessário ter habilidades e competências, além disso um empreendedor precisa estar constantemente buscando conhecimento para gerir e repassar aos seus colaboradores.

#### 4. Aspectos Metodológicos

Em um projeto de pesquisa é necessário haver uma organização com relação aos autores citados, como lembra Minayo (2013, p. 50) “num projeto científico, muitos autores e dados são citados”, como por exemplo na organização da estrutura da metodologia. A metodologia pode ser definida como um conjunto de procedimentos os quais são inerentes ao método de pesquisa que conduzirão a prática de pesquisa acadêmica. Logo o método é um processo formal e racional, que tem como objetivo atingir um fim (GEHARDT & SILVEIRA, 2008).

Quanto a classificação o artigo pode ser classificado como sendo de cunho qualitativo e quantitativo, sendo desse modo de natureza mista. Quanto à metodologia qualitativa destaca-se que essa é a que se diferencia por buscar dar destaque à descrição, análise e interpretação dos dados recolhidos de forma a procurar entender em sua dimensão e riqueza.

Tal metodologia ainda é aplicável ao estudo da história, das instituições, organizações, relação, das representações, crenças e opiniões tendo como objetivo dar luz à dados, indicadores, tendências observáveis ou produzir métodos teóricos de alta abstração com aplicabilidade prática (GEHARDT & SILVEIRA, 2008). Quanto a respeito da metodologia quantitativa, Gerhardt e Silveira (2008, p. 201) ainda destacam que:

Pesquisa qualitativa é um método de investigação científica que se foca no caráter subjetivo do objeto analisado, estudando as suas particularidades e experiências individuais, por exemplo. [...] Normalmente, as pesquisas qualitativas são feitas com um número pequeno de entrevistados.

Ainda pode-se classificar tal estudo em relação à sua natureza como sendo um estudo de caso que pode ser definido, conforme Gil (2007, p. 57), como sendo:

Um estudo de caso é caracterizado como incidindo numa entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o seu “como” e os seus “porquês”, fazendo justiça à sua unidade e identidade próprias.

O presente estudo pode ser classificado dessa forma uma vez que a partir da análise dos dados coletados, e das informações levantadas junto aos gestores de cada academia que colaborou com a pesquisa possibilitou a análise qualitativa do contexto organizacional e as inferências realizadas e discutidas nas sessões de análise e conclusão.

A pesquisa foi realizada com 9 academias de musculação a partir de uma abordagem não probabilística por conveniência que, segundo Ochoa (2015), é uma técnica muito comum que

consiste em selecionar uma amostra da população que seja acessível, onde os indivíduos empregados nesta pesquisa são selecionados porque eles estão prontamente disponíveis, não porque eles foram selecionados por meio de um critério estatístico.

Inicialmente o questionário abordou questões abertas para distinguir o perfil da academia, na parte final do questionário também foi utilizado o método *Likert* de mensuração, mas para medir o grau de dificuldade sobre as áreas da administração. O modelo *Likert* de mensuração para pesquisa que, segundo Silva Junior e Costa (2014), foi desenvolvido por Rensis Likert em 1932. Esse modelo consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, no qual os entrevistados forneceram seu grau de concordância em cada item do questionário.

Após coletados os dados, foi efetuada a tabulação por meio de contagem simples e, em seguida, lançados em planilhas do Excel®, onde foram realizados os cálculos e a montagem dos gráficos para posteriormente realizar as análises dos resultados obtidos, facilitando a visualização por método de análise dos resultados

## 5. Apresentação e Análise dos Resultados

Conforme já abordado nos aspectos metodológicos da pesquisa, a abordagem e coleta de dados foram realizadas com 9 academias de musculação da cidade de Guarapuava-PR, em dias e horários diferentes, através de um questionário com 10 questões, composto por perguntas abertas e fechadas. Neste tópico será apresentado as análises feita através da pesquisa que foi aplicada, sendo dividido em dois subtítulos.

### 5.1 Perfil Básico das Academias Investigadas

Para identificar o perfil das academias foram utilizadas 5 perguntas do questionário, as quais pode-se observar quantas academias participaram da pesquisa, o número de alunos, localização, tempo de mercado, formação acadêmica dos gestores, e o grau de dificuldade com relação às áreas da administração (RH, Finanças e Marketing).

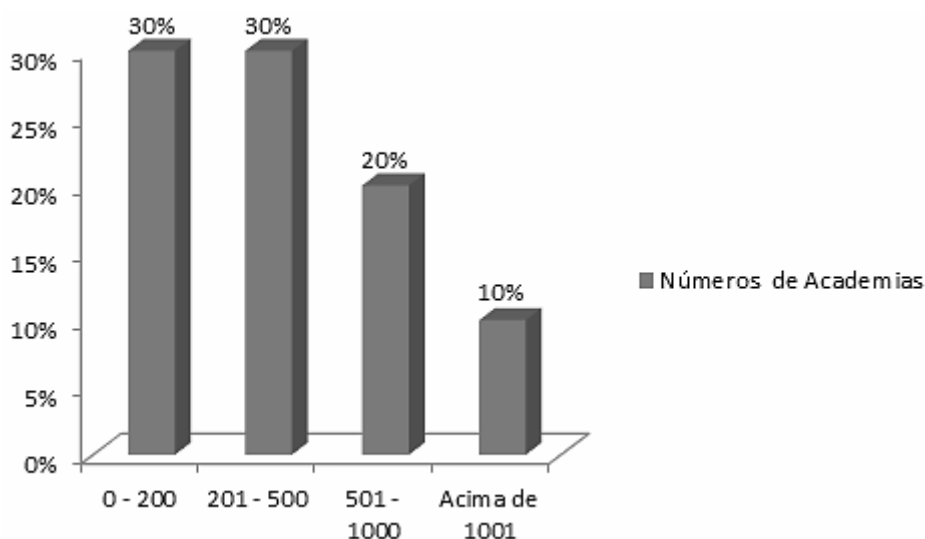


Gráfico 1 – Número de alunos por academia

O Gráfico 1 refere-se ao número de alunos por academia, sendo que 3 academias responderam que possuem até 200 alunos, outras 3 possuem até 500 alunos, 2 possuem até 1.000 alunos e 1 relatou que possui mais de 1.000, ou seja, ao total participaram da pesquisa 9 de 12 academias de musculação existentes na cidade.

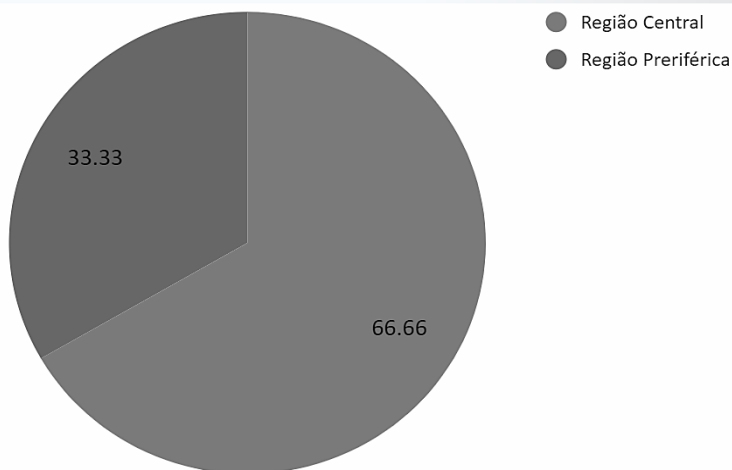


Gráfico 2 – Localização das academias investigadas em percentual

O Gráfico 2 representa a localização das academias de musculação que participaram do questionário, percebe-se que 66,66% ficam localizadas na região periférica e 33,33% na região central de Guarapuava-PR.

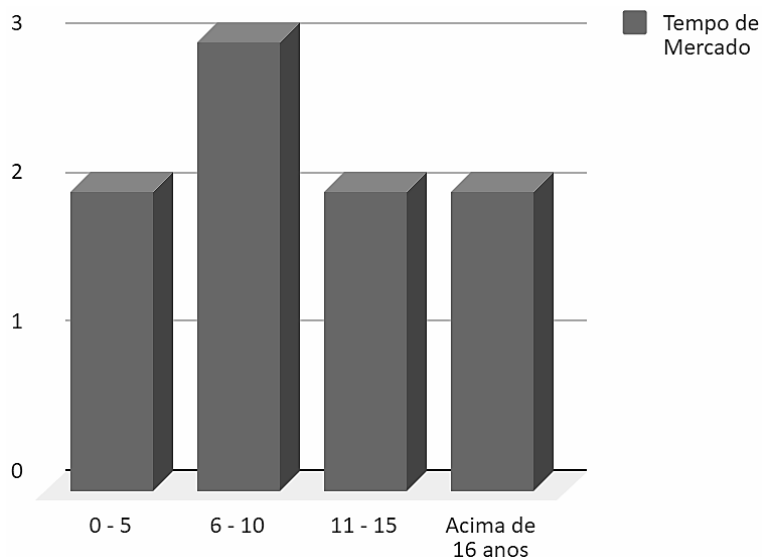


Gráfico 3 – Tempo de mercado das academias investigadas

No Gráfico 3 identifica-se o tempo de mercado das academias 2 responderam que já estão a 5 anos no mercado, 3 estão entre 6 e 10 anos, 2 entre 11 e 15 anos e 2 acima de 16 anos.

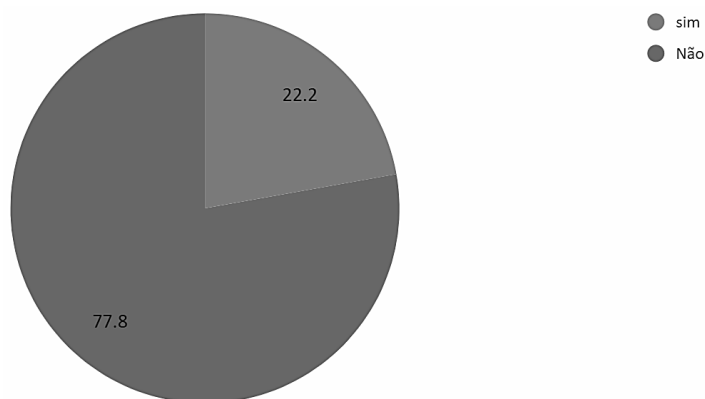


Gráfico 4 – Formação acadêmica dos respectivos gestores em percentual

Infere-se da interpretação do gráfico a respeito ao gráfico 4 que 22,2 % relatou que possui curso técnico ou graduação em administração e 77,8 % não possui nenhuma formação na área administrativa.

Segundo Armiliato (2007), relata em uma entrevista para Revista *Fitness Business*, que a falta de formação dos gestores de uma academia se torna uma problemática, pois a maioria dos gestores não possuem formação em Administração, ou seja, administram as academias seguindo sua intuição.

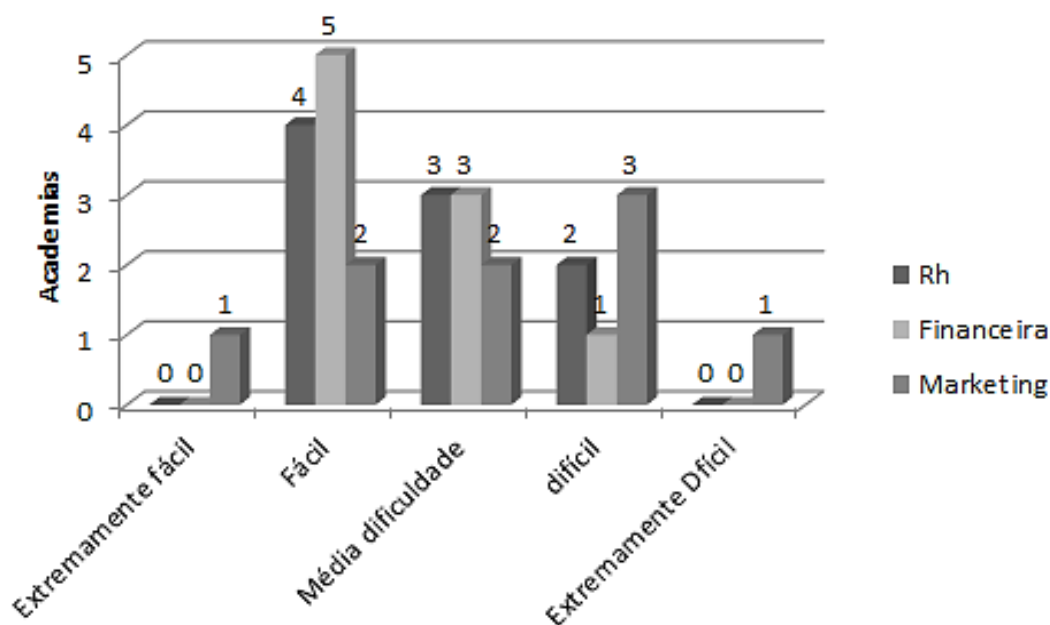


Gráfico 5 – Grau de dificuldade com relação às 03 áreas da Administração

No que tange o Gráfico 5, foi utilizado o método de escala *Likert* para mensurar seu grau de facilidade ou dificuldade com as áreas da Administração (RH, Finanças e Marketing). Na categoria “fácil”, 4 academias relataram que possuem facilidade em RH, 5 em finanças, e 2 em marketing, já na categoria de “Difícil”, 2 relataram que possui dificuldade em RH, 1 em finanças e 3 em marketing.

Segundo Pereira (2005) para administrar uma academia é preciso estar ciente das dificuldades encontradas durante o processo, como por exemplo, conhecer bem as finanças da empresa, saber exatamente quantos alunos estão matriculados, as vendas obtidas e os cancelamentos efetuados.

A autora (PEREIRA, 2005) também ressalta como dificuldade, a escolha do Marketing que deve ser utilizado e o grande problema do recrutamento de colaboradores aptos e engajados a fazer o trabalho proposto.

Por fim, disponibilizou-se no questionário dois campos, sendo o primeiro referente aos desafios que são enfrentados pelas academias e o segundo campo diz respeito sobre a visão do gestor para o futuro de sua empresa. A seguir, o Quadro 2 reflete um panorama com as respostas das 9 academias, conforme foram questionados nas perguntas abertas do questionário. É visível que algumas dificuldades são comuns e elencadas para diversos tipos de empreendimentos.

<b>Qual o maior desafio encontrado para abrir uma academia em Guarapuava?</b>	
<b>Academia A</b>	Financeiro, localização, estrutura, preço local
<b>Academia B</b>	Concorrência, Capital e Profissionais
<b>Academia C</b>	Burocracia e Mão de Obra qualificada
<b>Academia D</b>	Política de melhoria contínua, trazer novidades e fidelizar clientes
<b>Academia E</b>	Valores Cobrados
<b>Academia F</b>	Valor cobrado, custo dos aparelhos e desinformação do mercado
<b>Academia G</b>	Preço baixo da concorrência
<b>Academia H</b>	Conscientização sobre exercícios físicos
<b>Academia I</b>	Concorrência

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quadro 2 – Desafios principais elencados pelos gestores entrevistados

O Quadro 2 aborda os desafios que os gestores relataram que enfrentam em suas empresas, cabe ressaltar que um dos desafios que mais se destaca é a concorrência, pois muitas empresas baixam demais seus preços, sendo assim afetando as outras academias. Dessa forma, o Quadro 3, a seguir, reflete a visão dos gestores com relação ao futuro dos empreendimentos.

<b>Qual a sua visão da empresa para o futuro?</b>	
<b>Academia A</b>	Ampliar estrutura física e de equipamentos
<b>Academia B</b>	Abrir uma filial
<b>Academia C</b>	Fortalecer os processos e investir em treinamentos
<b>Academia D</b>	Imagem consolidada no mercado
<b>Academia E</b>	Maior estabilidade
<b>Academia F</b>	Crescimento estável
<b>Academia G</b>	Reconhecimento de mercado
<b>Academia H</b>	Crescer
<b>Academia I</b>	Tirar a concorrência do mercado

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Quadro 3 – Visão de futuro pelos gestores entrevistados

No Quadro 3, apresenta-se a visão dos gestores, nota-se que a maioria almeja crescer no mercado, ter estabilidade, e citam que pretendem investir no treinamento de seus funcionários, aprimorando suas políticas de trabalho, sendo assim fidelizando os clientes existente e conquistando novos. Muitos gestores de academias acreditam que perderam alunos por conta da crise.

Porém, essa queda não está diretamente associada a esse fator. Em muitos casos, os seus clientes saíram porque a sua academia não conseguiu se adaptar ao mercado e porque não ofereceu a solução da qual eles precisavam (PERDOMO, 2019). O quadro também mostra que



alguns gestores almejam expandir sua empresa, mais para que isso aconteça é preciso estar por dentro das inovações do mercado, para poder proporcionar novidades para os clientes.

## 6. Considerações Finais

Segundo Santana (2012), as academias têm se tornado um negócio cada vez mais rentável sendo necessário que os gestores se atenham a competitividade deste mercado, desde modo ficando evidente o quão é importante estudar sobre esse cenário e a importância da gestão nele e as dificuldades que os gestores enfrentam.

Através da apresentação e análise dos resultados, pode se entender que independentemente da localização da academia seja ela na região central ou periférica, ou do seu número de alunos ou até mesmo do seu tempo de mercado elas enfrentam dificuldades e que os gestores entendem a importância de se especializarem na área administrativa para administrar seu negócio e crescer no mercado, pois cerca de 77,8% dos gestores que participaram da pesquisa relataram que não possuem nenhum curso técnico ou graduação.

Santana (2012, p. 177) ainda salienta que “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 também da área da administração”.

Com base no objetivo através de questionário de coleta de dados foi possível ter uma percepção sobre as dificuldades, e efetuar a análise dos dados obtidos na pesquisa, sendo possível elaborar gráficos e quadros explicativos para melhorar o entendimento do assunto abordado.

Por fim, conclui-se que o propósito do presente estudo foi alcançado, no qual se verificou o perfil das academias e percebeu a conscientização dos gestores com relação seu entendimento do quão é importante uma gestão empresarial em suas academias.

Além disso as principais limitações do trabalho se deram por falta de colaboração de algumas academias que não aceitaram participar da pesquisa e fornecer os dados necessários. Dessa maneira, recomenda-se que o presente artigo tenha continuidade, dessa vez abordando ferramentas de sugestões de melhorias que possam solucionar os desafios que as academias enfrentam, como por exemplo o 5W2H que determina as atividades que precisam ser desenvolvidas em uma empresa de maneira clara, a qual segue um roteiro sucinto para apresentação das tarefas.

## Referências

ARMILIATO, A. Entrevista. **Revista Fitness Business**, 32, 14, 2007.

CERTO, S. C.; PETER. J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas e o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro, 2010.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2003

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 3 ed. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2014.

DORNELAS, J. C. A. **Transformando ideias em negócios**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010
- MINAYO, M. C. S. (Org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 33. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.
- OCHOA, C. **Amostragem não Probabilística: amostra por conveniência**. Disponível em: <<http://www.netquest.com/blog/br/amostra-conveniencia/>>. Acesso em: 10/10/ 2019.
- PERDOMO, J. L. **Perspectivas para o mercado de academias em 2019**. 2019. Disponível em: <<https://www.acadesystem.com.br/mercado/o-mercado-de-academias-em-2019/>>. Acesso em: 05 out. 2019.
- PEREIRA, M. **Administração sem segredo: sua academia rumo ao sucesso**. São Paulo: Phorte, 2005.
- RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências**. 2. ed. Editora: Educator, São Paulo, 2001.
- SANTANA, L. C. 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, 2012.
- SILVA, B. C. F.; DRAGER, E.; BECK, J. N.; ZILSE, S.S.O; SOUZA, A. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. **Revista Maiêutica**, Indaial, v. 3, n. 1, p. 7-12, 2015.
- SYRITIUK, P. S. Seleção de marcas para o varejo de supermercados de pequeno e médio porte em cidades da região central do Paraná. 2013. 149 f. **Tese (Doutorado em Administração)**. Universidade Federal do Paraná, Curitiba. 2013.
- TROSTER, L. R.; MOCHÓN, F. **Introdução à economia**. São Paulo: Makron Books, 1999.