



## PROPOSTA DE ATRIBUTOS DE SERVIÇOS E DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA ACADEMIAS *FITNESS*

<sup>1</sup> Elis Maria Motta

<sup>2</sup> Mário César Barreto Moraes

### RESUMO

Nos últimos anos, o mercado de academias de musculação e ginástica, também conhecido como *fitness*, tem evidenciado um grande crescimento no Brasil. Em virtude do aumento da concorrência, as academias tradicionalmente gerenciadas principalmente por profissionais de Educação Física estão sendo pressionadas por franquias lideradas por executivos capacitados e com recursos para atuar no mercado. Nesse sentido, este estudo teve por objetivo propor uma matriz de atributos de serviços e de desempenho considerada relevante sob a ótica dos gestores de academias, profissionais e clientes para a melhoria do desempenho e da competitividade dessas empresas. Construída uma base teórica sobre o tema, foi enviada pesquisa junto a gestores, clientes e colaboradores de três academias de Florianópolis, SC, os quais avaliaram os atributos de serviços mais relevantes para essas empresas. A avaliação dos indicadores de desempenho foi realizada apenas pelos gestores. Os dados foram coletados no segundo trimestre de 2016. Através dos resultados, pôde-se concluir que é necessário contextualizar os atributos e os indicadores para cada academia. No caso dos atributos, a avaliação dos clientes é essencial, portanto pesquisas periódicas são necessárias. Quanto aos indicadores de desempenho, verificou-se que os gestores conhecem uma parte deles, mas pouco os utilizam, sendo necessária uma mudança de comportamento na administração dessas empresas para garantir a sobrevivência do negócio.

**Palavras-chave:** Administração de Academias de Musculação e Ginástica; Atributos de Serviços; Indicadores de Desempenho; Gestão do Esporte.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração Empresarial pela Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Florianópolis, (Brasil). E-mail: [elismotta86@gmail.com](mailto:elismotta86@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, (Brasil). Conselheiro do Conselho Estadual de Educação do Estado de Santa Catarina - CEE/SC. E-mail: [mcbmstrategos@gmail.com](mailto:mcbmstrategos@gmail.com)

## A PROPOSAL OF SERVICE ATTRIBUTES AND PERFORMANCE INDICATORS FOR FITNESS CENTERS

### ABSTRACT

In recent years, fitness and health club industry has grown in Brazil. Thus, there is an increasing competition among different organizations. Thereafter, a lot of health clubs, managed mostly by Physical Education professionals, are being pressured by executives of franchises with resources to control the market. Therefore this study aims to propose relevant service attributes and performance indicators from the perspective of health club managers, professionals and customers in order to improve the competitiveness and development of companies. For this, we conducted a research with managers, customers and employees of three fitness centers in Florianópolis, SC, measuring 31 service attributes of fitness centers. The performance indicators were evaluated only by managers. Data were collected in May 2016. We concluded that it is necessary to contextualize the attributes and indicators for each company. Regarding the attributes, we suggest further research on the topic, but it is possible to conclude that customers play a major role about them. About the performance indicators, we found that managers need to improve the use of them, so it is required a change of behavior to ensure this kind of business survival.

**Keywords:** Fitness Centers Management; Service Attributes; Performance Indicators; Sport Management.

## PROPUESTA DE ATRIBUTOS DE SERVICIOS Y DE INDICADORES DE RENDIMIENTO PARA LOS GIMNASIOS

### RESUMEN

En los últimos años, el mercado de los gimnasios ha desarrollado mucho en Brasil. La competencia esta cada vez más fuerte, y la entrada de franquicias gestionadas por ejecutivos con experiencia, formación y recursos financieros están presionando gimnasios gestionados por profesionales de Educación Física, principalmente. Por lo tanto, el objetivo de este estudio fue proponer un conjunto de atributos de servicio y de indicadores de rendimiento considerados relevantes desde la perspectiva de gerentes, profesionales y clientes para mejorar la competitividad de estas empresas. Previamente se realizó una investigación para construir una base teórica sobre el tema. Entonces, gerentes, clientes y profesionales de tres gimnasios en Florianópolis/SC evaluaron los atributos de servicio más relevantes para estas empresas. La evaluación de los indicadores de rendimiento se realizó sólo por los gerentes. Los datos fueron recogidos en mayo de 2016. Por los resultados, fue posible concluir que es necesario contextualizar los atributos e indicadores para cada gimnasio. Sobre los atributos, la evaluación de los clientes es esencial, por eso, se requieren estudios periódicos. Sobre el tema de los indicadores de rendimiento, los resultados indican que los gerentes conocen una parte de ellos, pero utilizan poco, por eso se requiere un cambio de comportamiento en la administración de estas empresas para garantizar la supervivencia del negocio.

**Palabras Clave:** Administración de Gimnasios; Atributos de Servicios; Indicadores de Rendimiento; Gestión del Deporte.

## INTRODUÇÃO

Atualmente, o setor de saúde conta com o apoio das academias, que também são conhecidas como de musculação e/ou de ginástica. Essas academias atuam de forma paralela e/ou concomitantemente na prevenção de doenças e acidentes, assim como na própria terapia, diminuindo os riscos de depressão e aumentando a qualidade de vida, assuntos veiculados diariamente nas mídias do mundo todo.

O segmento de academias tem evidenciado um período de expansão. Conforme o Sebrae (2014), o Brasil é o segundo país do mundo com o maior número de academias, totalizando 21.760, enquanto os Estados Unidos são o primeiro, com 29.960 unidades. Baptista (2015) acrescenta que o Brasil pode se tornar o líder mundial no segmento de *fitness* dentro de alguns anos, pois o país apresenta um grande potencial econômico, assim como uma população com interesse em *fitness* e poder de compra crescentes. Apesar de o Brasil ser o segundo país em número de academias, é o décimo colocado mundial em relação à receita bruta. Perdomo (2014) acrescenta que a baixa profissionalização desse setor no Brasil pode ser um fator que dificulta o aumento do faturamento.

Salienta-se que, junto com a expansão do mercado de academias, percebe-se o incremento da concorrência e da diferenciação daqueles que se mantêm no mercado. Há 10 anos era difícil uma academia encerrar as atividades, enquanto hoje é possível observar academias que não suportaram a força de entrada de novos fornecedores e concorrentes, e que estão, portanto, fechando ou vendendo seus negócios (Globonews, 2014).

A Bodytech e a Smart Fit são exemplos de academias brasileiras reconhecidas por elevar o nível de profissionalismo e da concorrência no setor. Os pilares dessas academias modernas são gestão, infraestrutura

e profissionalização de equipes. São empresas que buscam eficiência, nas quais o corpo diretivo é composto por empresários com experiência em investimentos.

Uma forma de alcançar a profissionalização, a eficiência e a competitividade desejada pelos gestores das academias brasileiras pode ser através da avaliação de indicadores de desempenho, com o objetivo de gerar informações sobre a posição financeira da empresa e facilitar o alcance das metas (Certo, 2005), assim como através da consulta direta aos clientes sobre a qualidade dos serviços oferecidos, para focar os investimentos nos atributos que os clientes consideram importantes (Zeithamil, Bitner & Gremler, 2011).

O interesse na profissionalização do setor de academias no Brasil possibilitou o desenvolvimento de sistemas de gestão específicos, tais como EVO Academia, Infosky, Pacto Software, entre outros. Esses sistemas apresentam diversos indicadores de desempenho configurados, prontos para serem utilizados pelos gestores como, por exemplo, indicadores de renovação, conversão, rotação, ocupação, ticket médio, entre outros. Esses softwares pretendem preencher o eventual desconhecimento dos proprietários de academias quanto à sua gestão e trabalham fundamentalmente a articulação dos resultados financeiros com a movimentação de clientes.

Sobre a qualificação profissional de gestores esportivos brasileiros, Cárdenas (2013) concluiu que a formação relacionada à gestão nos cursos de graduação de Educação Física se apresenta de maneira heterogênea e que as disciplinas e ementas podem ser aprimoradas. Evidencia-se, portanto, a possibilidade do efetivo desconhecimento dos gestores de academias e dos profissionais que nela atuam quanto aos atributos de serviços e de desempenho realmente relevantes aos resultados e ao incremento da capacidade de a

academia atuar em um dado mercado. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho será estabelecer uma matriz de atributos de serviços e de indicadores de desempenho considerados relevantes sob a ótica dos gestores de academias, profissionais e clientes para a melhoria da competitividade dessas empresas.

Frente ao objetivo proposto, o artigo está estruturado, além desta introdução, da seguinte forma: a segunda seção apresenta a fundamentação teórica sobre o tema em questão (indicadores de desempenho e atributos de serviços), a terceira seção expõe os procedimentos metodológicos, a quarta seção apresenta e discute os resultados da pesquisa e, por fim, na seção cinco são apresentadas as considerações finais sobre o estudo realizado e, em seguida, as referências utilizadas.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Indicadores de Desempenho Organizacionais

Certo e Peter (1993) afirmam que a medição do desempenho organizacional vai auxiliar os gestores a atingir as metas organizacionais. Segundo os autores, existem métodos qualitativos e quantitativos para acompanhar o desempenho da empresa e basear as ações de controle estratégico. Seguindo essa linha de raciocínio, a primeira parte da fundamentação teórica abordará indicadores de desempenho organizacionais, seguida de indicadores de desempenho contábeis e financeiros e finalizando com indicadores de desempenho comerciais de academias.

Segundo Certo (2005, p. 454), o conceito de indicador abrange “a relação entre dois números calculada pela divisão de um número pelo outro”. A análise de indicadores consiste na “geração de informações que resume a posição financeira de uma empresa por meio do cálculo de indicadores baseado em várias medições financeiras”. Tendo em vista essa definição, os próximos parágrafos apresentarão alguns conceitos que podem ser utilizados para avaliar o desempenho de uma

academia, como, por exemplo, eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, efetividade, orçamento, ponto de equilíbrio, competitividade e sustentabilidade. A pesquisadora utilizou esses conceitos para verificar se os gestores das academias pesquisadas conhecem e utilizam os mesmos na gestão de suas empresas.

Costa e Jardim (2010) classificam os indicadores de desempenho em cinco dimensões distintas, as quais são: indicadores de eficácia (verificam se os resultados traduzem as metas traçadas pela empresa, e por consequência se os objetivos estão sendo alcançados, ou se as oportunidades estão sendo aproveitadas), eficiência (verificam se os recursos escassos disponíveis – tempo, máquinas, equipes, dinheiro – estão sendo corretamente utilizados pela produção, de acordo com os padrões e referências de racionalidade e economicidade), qualidade (verificam se a empresa está atendendo às expectativas, necessidades e desejos de todos os *stakeholders*), produtividade (verificam a relação custo-benefício entre resultados alcançados e esforços realizados) e efetividade (verificam se o sistema está cumprindo a sua missão e se a empresa está provendo um valor sustentável adicional a todos os *stakeholders* a fim de garantir a competitividade e a longevidade do empreendimento).

Para medir o indicador de lucratividade de uma academia, pode-se considerar o conceito de orçamento. Segundo Gitman (2004, p. 94), orçamento ou previsão de caixa “é uma demonstração que apresenta as entradas e as saídas de caixa planejadas da empresa, que a utiliza para estimar suas necessidades de caixa no curto prazo”. O foco do orçamento é a geração de superávits (excesso de caixa) e a cobertura de déficits (falta de caixa). Como uma academia apresenta sazonalidade de caixa, o orçamento desse tipo de empresa tem base mensal. A mensalidade paga pelos clientes é a principal fonte de receita. Amoroso (2015) afirma que é saudável para o fluxo de caixa de uma academia apresentar a seguinte divisão percentual dos

contratos vendidos: mensal, 5%, trimestral, 10%, semestral, 25% e anual, 60%.

O indicador do ponto de equilíbrio também é considerado muito importante para as academias. Gitman (2004, p. 464) comenta que “a análise do ponto de equilíbrio mede o nível de vendas necessário para que sejam cobertos os custos operacionais totais” e também avalia a “rentabilidade associada a níveis diversos de vendas”. O cálculo do ponto de equilíbrio é muito claro para produtos, entretanto para serviços é mais obscuro e exige mais cuidados.

Sobre o tema produtividade, e o cálculo do seu indicador, Fontes (1966) considera produtividade como a capacidade do indivíduo de aumentar a produção de bens através do emprego de todos os recursos já disponíveis (equipamentos, horas de trabalho e outros), a fim de chegar a resultados mais competitivos. Por isso, defende que a empresa deve investir em recursos tecnológicos e no treinamento da mão de obra.

Coutinho e Ferraz (2002, p. 18) definem competitividade como “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Para Ambastha e Momaya (2004), o indicador de competitividade das empresas pode ser mensurado através de ativos e processos. Como exemplo de ativos são citados: marca, recursos humanos, tecnologia, satisfação do cliente, entre outros. Como exemplo de processos: estratégia, inovação, qualidade, flexibilidade e adaptabilidade, gestão de relacionamentos, entre outros.

De acordo com Slaper (2011), o conceito de sustentabilidade está se tornando cada vez mais atraente para as empresas devido ao acúmulo cada vez maior de evidências de ganho de rentabilidade no longo prazo. Dreosvg (2009, apud Lopes, 2013) afirma que, no âmbito produtivo, as dimensões que mais

representam a sustentabilidade são as difundidas pelo *Triple Bottom Line* (TBL) ou “Tripé da Sustentabilidade”, que correspondem a ambiental, social e econômica. Slaper (2011) afirma que não existe uma forma única de medir as dimensões da sustentabilidade. Essa flexibilidade é vista como um ponto positivo, pois assim as empresas podem adaptar o modelo conforme a necessidade delas.

No que tange ao indicador de qualidade, Parasuraman et al. (1985) foram os primeiros autores a propor uma medição de qualidade de serviço baseada no modelo de satisfação de Oliver (1980), na qual afirmam que a satisfação do consumidor é igual à diferença entre a expectativa e o desempenho, verificada através de certas dimensões da qualidade de serviço. Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) comentam que a qualidade de um serviço é abstrata e a melhor forma de medi-la é através da pesquisa SERVQUAL, que é uma escala que inclui 21 atributos de serviços divididos em cinco dimensões de qualidade (confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangíveis). Cronin e Taylor (1992) criaram uma escala para medir a qualidade do serviço através da percepção do desempenho, chamada SERVPERF, considerada mais adequada para medir atitudes de longo prazo quanto à qualidade do serviço. Essa escala exclui as percepções dos clientes sobre a expectativa do serviço, e analisa apenas a experiência dos mesmos.

### **Indicadores de Desempenho Contábeis e Financeiros**

Assim como os indicadores de desempenho organizacionais apresentados anteriormente, os indicadores de desempenho contábeis e financeiros são muito importantes para avaliar a saúde financeira de uma academia. O quadro a seguir ilustrará os indicadores contábeis e financeiros utilizados na pesquisa, suas descrições e breves interpretações.

**Quadro 1** – Indicadores contábeis e financeiros utilizados na pesquisa

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Descrição</b>	<b>Interpretação</b>
EBITDA	-	Lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização.	Representa a capacidade que as atividades operacionais da empresa possuem para gerar caixa.
Valor econômico adicionado (EVA)	$LLEX - CF$	Indica se um investimento aumenta a riqueza do sócio ou não.	Quanto maior, melhor.
Liquidez corrente (LC)	$AC/PC$	Mostra a capacidade de pagamento da empresa no curto prazo (<360 dias).	Quanto maior, melhor.
Liquidez seca (LS)	$(AC - E) / PC$	Mostra a capacidade de pagamento a curto prazo (<360 dias) sem estoques.	Quanto maior, melhor.
Liquidez geral (LG)	$(AC + ARLP) / (PC + PNC)$	Mostra a capacidade de pagamento da empresa a curto e longo prazo.	Quanto maior, melhor.
Participação do capital de terceiros (CT)	$(PC + PNC) / (PL)$	Indica quanto a empresa tomou emprestado em relação aos recursos totais.	Quanto menor, melhor.
Endividamento geral	$(PC + PNC) / ATIVO$	Este índice revela o grau de endividamento total da empresa.	Quanto menor, melhor.
Endividamento total (ET)	$PASSIVO / ATIVO$	Revela o endividamento total da empresa.	Quanto menor, melhor.
Índice de cobertura de juros (ICJ)	$LAJIR / Juros$	Verifica a capacidade de a empresa pagar juros previstos em contratos.	Quanto maior, melhor.
Composição de exigibilidades (CE)	$PC / (PC + PNC)$	Compara o montante de dívidas no curto prazo com o endividamento total.	Quanto menor, melhor.
Retorno do capital próprio (ROE)	$LLEX / PL$	Indica quanto foi acrescentado em determinado período ao patrimônio dos sócios.	Quanto maior, melhor.
Margem de lucro operacional (MLO)	$Resultado\ operacional / RL$	Indica a lucratividade operacional da empresa em relação às vendas líquidas.	Quanto maior, melhor.
Margem de lucro líquido (MLL)	$LLEX / RL$	Indica a lucratividade total da empresa em relação às vendas líquidas.	Quanto maior, melhor.
Giro do ativo (GA)	$RL / AT$	Indica quantas vezes a empresa consegue vender seus ativos.	Quanto maior, melhor.
Rentabilidade sobre investimentos ou TIR ou ROI	$LLEX / AT$	Indica quanto a empresa ganha com base em seus investimentos.	Quanto maior, melhor.

Fluxo de caixa, <i>Payback</i> , Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor presente Líquido (VPL)	-	Utilizados como suporte a decisões gerenciais e para a escolha de projetos de investimentos.	O fluxo de caixa permite considerar a depreciação; o <i>payback</i> avalia investimentos, mas não considera o valor do dinheiro no tempo; VPL e TIR são técnicas de orçamento de capital que levam em consideração o valor do dinheiro no tempo.
Custo médio ponderado de capital (CMPC)	Multiplica-se o custo específico de cada modalidade de financiamento por sua proporção na estrutura de capital da empresa e somam-se os valores ponderados.	Indica o custo médio futuro de fundos esperado no longo prazo.	Quanto menor, melhor.
Capital de giro líquido	-	Diferença entre os ativos e os passivos circulantes.	Quando o primeiro é maior que o segundo, a empresa apresenta capital de giro líquido positivo.

Fonte: Adaptado de Gitman (2004), Moreira et al. (2014), Oliveira (2013).

A pesquisadora questionou os gestores das academias sobre o conhecimento e sobre a utilização dos indicadores contábeis e financeiros apresentados no Quadro 1 para verificar como eles acompanham os resultados financeiros de suas empresas.

### Indicadores de desempenho comerciais de academias

Amoroso (2014) afirma que a principal fonte de receita de uma academia é a mensalidade paga pelos clientes. Por isso, considera-se relevante acompanhar os indicadores comerciais dessas empresas, pois impactarão sobremaneira o sucesso do negócio. Assim sendo, os próximos parágrafos elencam os indicadores de desempenho comerciais mais importantes na opinião da pesquisadora para acompanhar o faturamento ao longo do tempo: captação de clientes, novos negócios, conversão, sazonalidade, vencimento, renovação e rotação de contratos, capacidade de atendimento e ocupação. Os gestores das academias pesquisadas foram questionados sobre o conhecimento e sobre a utilização desses indicadores.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 74), “o indicador de captação de clientes acompanha, em termos absolutos ou relativos, a velocidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes [...]”. Ele pode ser medido através do número de novos clientes ou pelo volume total de vendas para novos clientes em um determinado período. Tão importante quanto atrair novos clientes é planejar a quantidade de novos negócios que a academia precisa gerar por mês. Entende-se por novos negócios a quantidade de contratos renovados por clientes atuais mais a quantidade de contratos vendidos para novos clientes (AMOROSO, 2014). O valor resultante dessa soma deve estar de acordo com a meta mensal de vendas totais que o gestor definiu no planejamento anual da empresa. Quanto maior esse indicador, maior deverá ser o esforço da empresa em renovar contratos e captar novos clientes.

A taxa de conversão em academias indica se a captação de novos clientes está sendo boa ou ruim e se a linha de frente está fazendo um bom trabalho. Esse indicador mede a porcentagem de novos clientes que a empresa consegue captar tendo como base a

quantidade de visitas que recebeu num determinado período. Amoroso (2014) afirma que uma taxa de conversão deve ser acima de 30%. Quanto maior, melhor. Amoroso (2014) também comenta que a academia precisa estimular a visitação de clientes potenciais para alcançar uma taxa de conversão acima de 60%, além de treinar a equipe de vendas.

Para realizar campanhas e promoções de vendas, Amoroso (2014) comenta que as academias precisam levar em consideração a sazonalidade do volume de vendas e do número de clientes. A sazonalidade corresponde a oscilações de uma determinada variável que ocorre de forma repetida e com valores semelhantes em determinadas épocas do ano (Erbolato, 1986; Moreira; Pasquale; Dubner, 1996; Sandroni, 2007; 2008; Lacombe, 2009 apud Cárdenas, Amboni & Dias, 2014). Ela pode ser influenciada por fatores culturais, sociais e climáticos.

Outros indicadores comerciais importantes, segundo Amoroso (2014), são os de vencimento, renovação e rotação de contratos. O primeiro verifica quantos contratos vencem por período (facilita a definição da meta de vendas e de renovação), o segundo, também conhecido como taxa de fidelização ou de retenção, mede a compra de novos contratos por clientes atuais em um dado período (permite verificar se os clientes estão se mantendo fiéis à empresa, além de indicar a satisfação dos mesmos e a qualidade do serviço entregue) e o terceiro indica a quantidade de clientes desertores (soma dos contratos cancelados e não renovados) e mede o esforço que a empresa precisa realizar para crescer. Amoroso (2014) afirma que as seguintes faixas percentuais são indicadas para esses indicadores: vencimento de contratos deve-se manter abaixo de 27,5%; renovação deve-se manter acima de 30%; e rotação deve-se manter abaixo de 12,5%.

Amoroso (2014) também sugere o cálculo da capacidade de atendimento e o acompanhamento do indicador de ocupação da academia para medir o desempenho da mesma. A capacidade de atendimento é a quantidade de

clientes por metro quadrado que a academia consegue atender sem prejudicar o funcionamento. A questão da capacidade de atendimento em empresas de serviços é mais complexa que em empresas de manufatura porque aquelas não conseguem formar estoques (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2005; Zeithaml, Bitner & Gremler, 2011). Totaro (2016) considera o espaço, em metros quadrados, que um cliente utiliza para fazer exercícios como base do cálculo da capacidade de atendimento de uma academia; um cliente ocupa 4 m<sup>2</sup> na sala de musculação e de 2 a 4 m<sup>2</sup> na sala de ginástica. Amoroso (2014) apresenta o indicador de ocupação para acompanhar a capacidade de atendimento. Esse indicador pode apresentar os seguintes valores e significados: 0,8 cliente/m<sup>2</sup>, capacidade ociosa; 1,25 cliente/m<sup>2</sup>, academia com bastante movimento, mas ainda pode aceitar novos membros; 2,0 clientes/m<sup>2</sup>, academia lotada. Para verificar o indicador de ocupação ideal de uma academia, é necessário considerar o contexto da empresa.

### **Atributos de Serviços**

A segunda parte da fundamentação teórica aborda o conceito de atributos de serviços e uma escala para medir os mesmos, pois tão importante quanto medir os indicadores de desempenho da academia é acompanhar a qualidade do serviço entregue aos clientes. Enquanto aquele assunto trata do acompanhamento dos resultados da empresa ao longo do tempo, este abrange as características essenciais da organização que a tornam única e que também impactam o faturamento ao longo do tempo.

De acordo com Ferrand, Robinson e Valette-Florence (2010), atributos de serviço são as atividades, propriedades físicas, pessoas e elementos intangíveis, oferecidos por uma empresa, que criam um serviço e cuja função é percebida pelos consumidores. Os autores também definem o conceito como “os componentes oferecidos pela empresa que permitem a experiência do consumidor com o



serviço” (Ferrand, Robinson & Valette-Florence, 2010, p. 90).

Zeithaml, Bitner e Gremler (2011) comentam que é muito comum os gerentes cometerem o equívoco de investir recursos na melhora de atributos de serviço que os clientes não consideram importantes, por falta de pesquisa. Por isso é importante mensurar a importância relativa das dimensões e dos atributos do serviço. As pesquisas de marketing devem ser utilizadas para verificar as prioridades dos clientes.

O tema de atributos de empresas de serviços está conectado com o conceito de

qualidade discutido anteriormente. Ferrand, Robinson e Valette-Florence (2010) comentam que os fatores que levam os consumidores a escolher determinada empresa em detrimento de outra têm sido assunto para diversas pesquisas focadas em qualidade de serviço, satisfação e imagem.

Após a análise de 23 estudos empíricos, nacionais e internacionais, Pereira Filho, Campos e Dantas (2013) criaram a escala QSAG para mensurar a qualidade dos serviços ofertados por academias. A escala é composta por 31 atributos divididos em seis dimensões, conforme o quadro abaixo.

**Quadro 2** – Dimensões e atributos da escala QSAG

<b>Dimensões</b>	<b>Atributos da escala</b>
Estrutura física e conveniência	1. Estacionamento 2. Vestiários e Banheiros 3. Segurança 4. Serviços Acessórios 5. Acesso 6. Variedade das Modalidades 7. Horários das Modalidades 8. Avaliações 9. Tamanho e Arquitetura dos Ambientes
Instrutores e programas de treinamento	10. Atendimento dos Instrutores 11. Interesse 12. Instruções 13. Qualificação 14. Programa de Treinamento 15. Quantitativo de Funcionários
Conforto e equipamentos	16. Iluminação 17. Ventilação 18. Limpeza 19. Música 20. Variedade e Modernidade dos Equipamentos 21. Quantidade de Equipamentos 22. Arranjo físico
Preço, reclamações e emergência	23. Preço 24. Marca 25. Reclamações 26. Emergência 27. Conservação 28. Convênios, Ações de Fidelização e Planos
Funcionários administrativos e aparência	29. Atendimento dos Funcionários Administrativos 30. Aparência
Localização	31. Localização

Fonte: Adaptado de Pereira Filho, Campos e Dantas (2013, p. 185).

A escala QSAG, apresentada no Quadro 2, foi utilizada nesta pesquisa para avaliar e comparar a importância de cada um dos 31 atributos na opinião dos gestores, clientes e colaboradores das academias que participaram da pesquisa.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é exploratória, descritiva, interpretativa e prescritiva. É exploratória porque tem o propósito de aumentar a familiaridade com o tema e torná-lo explícito (Gil, 2010). É descritiva, porque, segundo o mesmo autor, descreverá e caracterizará a população e os resultados encontrados. É interpretativa porque a pesquisadora “mergulhará” no contexto das academias para construir uma matriz de atributos de serviços e de desempenho a partir da visão dos participantes e da experiência e visão da pesquisadora. É prescritiva porque a intenção

da pesquisadora é gerar uma proposta para as academias a partir dos dados coletados, descritos, analisados e interpretados.

A população desta pesquisa compreende 354 estabelecimentos na cidade de Florianópolis, dentre eles associações, assessorias, clubes, academias, entre outros (CONFEF, 2016). A amostra desta pesquisa é não probabilística por acesso, segundo o critério de *networking*. Algumas informações que a pesquisadora precisou levantar durante a coleta de dados sobre gestão de academias são confidenciais, por isso foi realizada uma entrevista semiestruturada com quatro gestores de academias de tamanhos diferentes para identificar como algumas decisões são tomadas e se há diferenças na administração dessas empresas. Entretanto, um dos gestores não forneceu dados suficientes para a análise, por isso uma academia foi desclassificada. Assim sendo, as academias que efetivamente participaram da pesquisa são as descritas no Quadro 3.

**Quadro 3** – Características das academias que participaram da pesquisa

<b>Características/Academias</b>	<b>Y</b>	<b>R</b>	<b>Z</b>
Tempo de funcionamento (anos)	15	1,5	3
Área total (m <sup>2</sup> )	670	520	400
N. de clientes ativos	700	811	350
N. de clientes que participaram da pesquisa	46	353	140
N. de colaboradores da empresa	12	22	11
N. de colaboradores da empresa que participaram da pesquisa	8	19	9

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

A pesquisa foi dividida em duas fases. A primeira fase possibilitou a definição da situação problema, dos objetivos, da fundamentação teórica e dos instrumentos de coleta utilizados na segunda etapa. Os dados secundários foram obtidos através de análise documental e bibliográfica em livros, periódicos, jornais, revistas e *sites*, principalmente com o apoio da internet e de bases de dados. Na segunda fase, os dados primários foram coletados através de entrevistas semiestruturadas e questionários fechados. O roteiro semiestruturado e os

questionários foram elaborados com base nos objetivos, nos fundamentos teóricos e na experiência da pesquisadora. Antes da aplicação dos instrumentos de pesquisa, os mesmos foram validados. A entrevista semiestruturada foi dividida em quatro blocos para facilitar a coleta das respostas dos gestores: perfil do gestor, perfil da empresa, indicadores de desempenho e atributos de serviços, com o objetivo de identificar, principalmente, o quanto os gestores conhecem e utilizam certos indicadores de desempenho assim como a percepção sobre os

atributos de serviços que consideram mais relevantes. Os questionários fechados dos clientes e dos colaboradores, enviados por e-mail através do *Google Forms*, foram divididos em três partes: perfil, atributos de serviços e questão aberta sobre melhorias a implementar na academia que frequenta ou em que trabalha, a fim de identificar, principalmente, os atributos de serviços que esses dois grupos consideram mais importantes para o funcionamento das academias. As questões abertas dos clientes e dos colaboradores foram realizadas apenas para fornecer informações adicionais aos gestores das academias, portanto as respostas não serão apresentadas neste artigo. As entrevistas semiestruturadas e os questionários fechados foram aplicados no mês de maio de 2016.

As dimensões e as informações coletadas na entrevista semiestruturada e no questionário aplicado a clientes e profissionais de Educação Física são decorrentes dos fundamentos teóricos apresentados neste trabalho: a) indicadores de desempenho (por exemplo: Certo, 2005; Costa; Jardim,

2010; Gitman, 2004; Marion, 2012; Assaf Neto, 2011); b) atributos de serviços (por exemplo: Chelladurai; Haywood-Farmer, 1987; Ferrand; Robinson; Valette-Florence, 2010; Zeithaml; Bitner; Gremler, 2011; Pereira Filho; Campos, Dantas, 2013); c) indicadores de desempenho específicos de academias (por exemplo: Amoroso, 2015; Totaro, 2015). A familiaridade da pesquisadora, assim como a experiência do orientador, também contribuíram para a definição das dimensões e dos assuntos desta pesquisa.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

### Perfil das Academias e das Equipes Administrativas

No contexto da pesquisa, as academias foram caracterizadas, preliminarmente, segundo o perfil societário e da equipe administrativa, evidenciando-se aspectos de convergência e de divergência dos indicadores avaliados.

**Quadro 4** – Funções dos gestores e formação da equipe administrativa

Características	Convergentes	Divergentes
Sócio ou proprietário que respondeu à pesquisa	2 dos 3 proprietários são responsáveis por praticamente todas as atividades administrativas diárias da academia, gestão e supervisão. Há pouca divisão de funções.	1 dos 3 proprietários divide as atividades administrativas diárias com mais dois sócios. Há bastante divisão de funções.
Formação da Equipe Administrativa	Os 3 proprietários entrevistados possuem um sócio formado em Administração. Mas em todos os casos a equipe subordinada é formada em Educação Física ou outros cursos, menos em Administração.	-

Fonte: Dados primários (2016).

Dentre os gestores que responderam à pesquisa, 2 deles são do sexo masculino (66%) e 1 do sexo feminino (33%). Todos estão na faixa de 26 a 35 anos (100%). Segundo o quadro acima, em 2 das 3 academias (66%), o sócio/proprietário é responsável por praticamente todas as atividades da empresa. Desses dois sócios, um deles é formado em Administração e o outro em Educação Física.

O outro sócio, que divide as atividades da academia com mais pessoas (33%), é responsável por menos funções. Este é formado em Educação Física. Em 100% dos casos os sócios ou proprietários estão presentes diariamente nas empresas. Quanto à formação das equipes administrativas, percebe-se que em 100% dos casos há pelo menos um(a) proprietário(a) formado(a) em Administração.

**Quadro 5** – Definição dos preços e reajuste

<b>Características</b>	<b>Convergentes</b>	<b>Divergentes</b>
Definição dos preços dos contratos	2 dos 3 proprietários consideram a concorrência um dos principais fatores para reajustar preços.	1 dos 3 proprietários considera a qualidade do serviço (estrutura, atendimento) um dos principais fatores para reajustar preços.
Reajuste dos preços dos contratos	2 dos 3 proprietários podem deixar de reajustar preços por causa da concorrência, sendo a inflação o principal fator de reajuste, seguido da estrutura financeira.	1 dos 3 proprietários reajusta os planos todos os anos, às vezes mais de uma vez por ano. Os principais fatores de reajuste são o posicionamento de mercado e a estrutura financeira.

Fonte: Dados primários (2016).

Segundo o quadro acima, verifica-se que, em 66% dos casos, a concorrência é citada como um dos principais fatores para a definição dos preços dos contratos. Essas empresas podem deixar de aumentar os preços por causa desse motivo, e, quando aumentam, o principal fator é a inflação do ano anterior, seguido pela estrutura financeira. Em 33% dos casos existe uma preocupação maior em oferecer um serviço de qualidade para os clientes, sendo esse o principal fator de

definição dos preços dos contratos. Nessa empresa, o reajuste de preços pode ser realizado mais de uma vez no ano e os fatores considerados são o posicionamento de mercado e a estrutura financeira.

### **Perfil dos Colaboradores e dos Clientes**

Os colaboradores e os clientes foram identificados segundo grupos etários, conforme disposto no Quadro 6.

**Quadro 6** – Idade dos colaboradores e dos clientes das Academias Y, Z e R

<b>Idade (anos)</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>%</b>	<b>Clientes</b>	<b>%</b>
Entre 26 e 35	15	42%	219	41%
Entre 19 e 25	19	53%	184	34%
Entre 36 e 45	2	6%	68	13%
Entre 46 e 55	-	-	43	8%
Acima de 56	-	-	14	3%
Até 18	-	-	11	2%
Total	36	100%	539	100%

Fonte: Dados primários (2016).

Segundo o quadro acima, a maioria dos colaboradores das academias Z, Y e R têm idade entre 19 e 25 anos (53%), seguido da faixa entre 26 e 35 anos (42%) e, por último, a faixa entre 36 e 45 anos (6%). Conclui-se, portanto, que há um predomínio de colaboradores com idade abaixo de 35 anos (95%). Quanto aos clientes, 41% têm idade

entre 26 e 35 anos, seguidos da faixa de 19 a 25 anos (34%), 36 a 45 anos (13%), 46 a 55 anos (8%), acima de 56 anos (3%) e, por fim, os mais jovens, com idade até 18 anos (2%). Percebe-se que a grande maioria dos clientes tem idade entre 19 e 35 anos, somando 75% das respostas ou 403 afirmações.

**Quadro 7** – Tempo em que os colaboradores e os clientes frequentam academias ou outros estúdios de atividade física

Tempo (anos)	Colaboradores trabalham	%	Clientes frequentam	%
Há menos de 1	8	22%	186	35%
Entre 1 e 3	11	31%	157	29%
Entre 3 e 5	5	14%	80	15%
Entre 5 e 7	5	14%	34	6%
Acima de 7	7	19%	82	15%
Total	36	100%	539	100%

Fonte: Dados primários (2016).

Os resultados expostos no quadro acima indicam que a maioria dos colaboradores (31%) trabalha em academias e afins entre 1 e 3 anos, seguida de 22%, que trabalham há menos de 1 ano. Em terceiro lugar estão os que trabalham há mais de 7 anos (19%), seguidos dos que trabalham entre 3 e 5 anos (14%) e 5 e 7 anos (14%). Verifica-se que a maioria dos colaboradores trabalha em academias há, no máximo, 3 anos (53%).

Quanto aos clientes, mais da metade dos respondentes frequenta academias e outras empresas do ramo há menos de 3 anos (64%). Em seguida estão os clientes que frequentam academias e afins entre 3 e 5 anos (15%), empatados com os que frequentam acima de 7 anos (15%). Por último, estão os clientes que frequentam essas empresas na faixa de 5 e 7 anos (6%).

**Quadro 8** – Motivos pelos quais os colaboradores escolhem uma academia para trabalhar em detrimento de outras

Motivos	Q	%
Oportunidade de desenvolvimento profissional.	30	83%
Proximidade da minha casa.	11	31%
Estrutura/equipamentos.	10	28%
Indicação.	9	25%
Remuneração (salário + benefícios).	8	22%
Precisava trabalhar para poder me sustentar.	7	19%
Proximidade da minha faculdade.	6	17%
Diversidade de atividades.	4	11%
Outros.	3	8%
Total	88	240%

Fonte: Dados primários (2016).

O quadro acima indica que a maioria dos colaboradores das academias Z, Y e R valoriza a oportunidade de desenvolvimento profissional nas empresas em que trabalha, com 83% das respostas. O motivo que ficou em segundo lugar foi “Proximidade da minha casa”

(31%), seguido de “Estrutura/equipamentos” (28%), “Indicação” (25%), “Remuneração” (22%), “Precisava trabalhar para poder me sustentar” (19%), “Proximidade da minha faculdade” (17%), “Diversidade de Atividades” (11%) e, por último, a opção “Outros” (8%).

**Quadro 9** – Características pelas quais os clientes selecionam uma academia para frequentar em detrimento de outras

Motivos	Q	%
Localização	468	22%
Estrutura/equipamentos.	371	18%
Atendimento.	308	15%
Diversidade de atividades.	245	12%
Relacionamento entre empresa e cliente.	182	9%
Preço.	156	7%
Espaço físico.	152	7%
Indicação.	146	7%
Outros.	26	1%
Facebook/Instagram/redes sociais.	10	0%
Fachada.	10	0%
Website.	4	0%
Outdoor.	3	0%
Google.	2	0%
Total	2083	100%

Fonte: Dados primários (2016).

O quadro acima deixa claro que as principais características que levam os clientes das três academias a se matricular são: “Localização” (22%), “Estrutura/equipamentos” (18%), “Atendimento” (15%), “Diversidade de atividades” (12%) e “Relacionamento entre empresa e cliente” (9%). A soma das porcentagens dessas 5 respostas é igual a 76%, ou seja,  $\frac{3}{4}$ . Salienta-se que “Preço” está em sexto lugar, com 7% das citações.

### Avaliação dos Gestores Sobre o Quanto Conhecem e o Quanto Utilizam os Indicadores de Desempenho Citados

Neste tópico serão apresentados os resultados das avaliações dos indicadores de desempenho (I. D.) realizadas pelos gestores das Academias X, Y e Z. A Figura 1 ilustra a média aritmética e moda das respostas dos gestores sobre o quanto conhecem os 48 indicadores de desempenho, avaliados através de uma escala de 0 a 10 pontos.

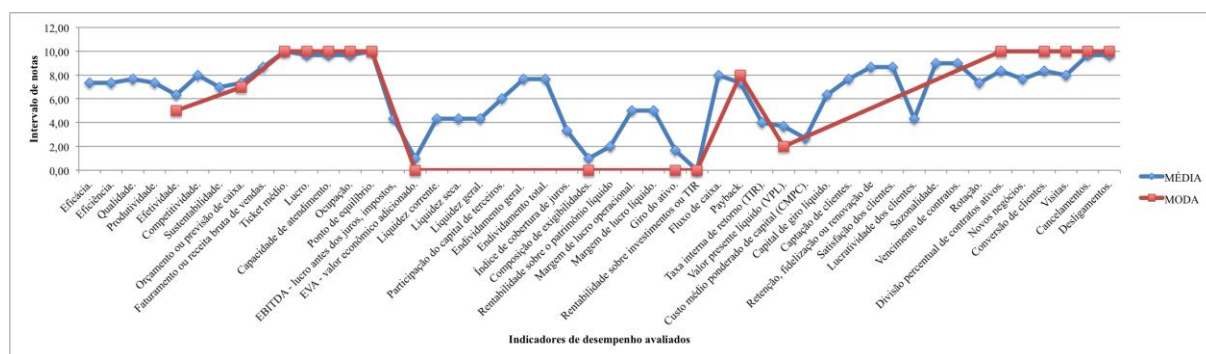


Figura 1: Média aritmética e moda das notas dos gestores sobre o quanto conhecem os indicadores. Fonte: Dados primários (2016).

Conforme é possível visualizar na figura acima, os gestores das Academias X, Y e Z atribuíram notas diferentes para vários indicadores. Por isso, no caso de alguns deles, não há valores comuns (moda). A pontuação a

partir da qual será considerado que os gestores conhecem os indicadores de desempenho será “6,00”, visto que muitos indicadores receberam pontuação abaixo desse valor.

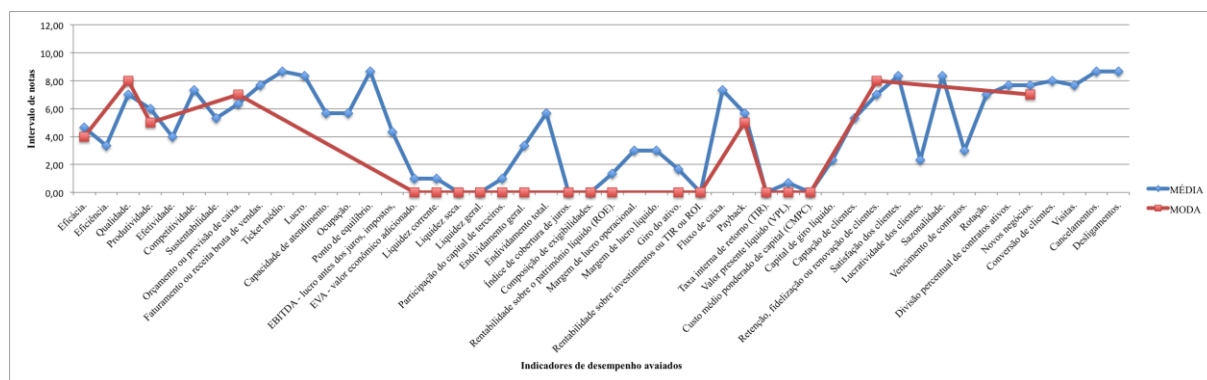


Figura 2: Média aritmética e moda das notas dos gestores sobre o quanto utilizam os indicadores.  
 Fonte: Dados primários (2016).

A Figura 2 ilustra a média aritmética e moda das respostas dos gestores das Academias Z, Y e R sobre o quanto utilizam os 48 indicadores de desempenho, avaliados através de uma escala de 0 a 10 pontos. É possível observar que no geral as pontuações da Figura 2 foram menores que as da Figura 1.

O Quadro 10 ilustra as notas médias (N. M.) de quanto os gestores conhecem e utilizam os 48 indicadores de desempenho citados nos fundamentos teóricos. Os resultados foram organizados em ordem crescente de notas médias.

Quadro 10 – Indicadores de desempenho que os gestores conhecem e utilizam

I. D.	N. M. conhecem	N. M. utilizam	I. D.	N. M. conhecem	N. M. utilizam
Rentabilidade sobre investimentos/TIR/ROI.	0,00	0,00	Payback.	5,67	7,33
EVA	1,00	1,00	Rotação.	7,00	7,33
Composição de exigibilidades.	1,00	0,00	Qualidade.	7,00	7,67
Giro do ativo.	1,67	1,67	Endividamento geral.	3,33	7,67
ROE.	2,00	1,33	Endividamento total.	5,67	7,67
CMPC.	2,67	0,00	Captação de clientes.	5,33	7,67
Índice de cobertura de juros.	3,33	0,00	Novos negócios.	7,67	7,67
VPL.	3,67	0,67	Competitividade.	7,33	8,00
TIR.	4,00	0,00	Fluxo de caixa.	7,33	8,00
EBITDA.	4,33	4,33	Visitas.	7,67	8,00
Liquidez corrente.	4,33	1,00	Divisão % de contratos ativos.	7,67	8,33
Liquidez seca.	4,33	0,00	Conversão de clientes.	8,00	8,33
Liquidez geral.	4,33	0,00	Faturamento.	7,67	8,67
Lucratividade clientes.	4,33	2,33	Retenção/fid./renov.	7,00	8,67
Margem de lucro operacional.	5,00	3,00	Satisfação dos clientes.	8,33	8,67
Margem de lucro líquido.	5,00	3,00	Sazonalidade.	8,33	9,00
Participação do capital de terceiros.	6,00	1,00	Vencimento de contratos.	3,00	9,00
Efetividade.	6,33	4,00	Lucro.	8,33	9,67
Capital de giro líquido.	6,33	2,33	Capacidade de atendimento.	5,67	9,67
Sustentabilidade.	7,00	5,33	Ocupação.	5,67	9,67
Eficácia.	7,33	4,67	Cancelamentos.	8,67	9,67
Eficiência.	7,33	3,33	Desligamentos.	8,67	9,67
Produtividade.	7,33	6,00	Ticket médio.	8,67	10,00
Orçamento/prev. caixa.	7,33	6,33	Ponto de equilíbrio.	8,67	10,00

Fonte: Dados primários (2016).

Através da avaliação do quanto os gestores conhecem os indicadores citados (N. M. conhecem), percebe-se que o grupo de indicadores contábeis e financeiros recebeu notas médias baixas, entre “0,0 e 6,0”. Os indicadores contábeis e financeiros que tiveram notas médias próximas de “7,0” foram “Participação do capital de terceiros”, “Endividamento geral” e “Endividamento total”. Ainda nesse grupo de indicadores, “Fluxo de caixa” e “Payback” receberam notas médias altas, “8,0” e “7,0”. Quanto aos indicadores comerciais de academias, todos tiveram notas boas, de “7,0 a 9,0”, com exceção do indicador “Lucratividade dos clientes”, que obteve uma nota média baixa, igual a “4,0”. Dentre os indicadores de desempenho básicos (eficiência, eficácia, entre outros), todos receberam notas acima de 6,0.

Quanto à avaliação do quanto os gestores utilizam os indicadores citados (N. M. utilizam), verifica-se que a maioria dos indicadores contábeis e financeiros recebeu, novamente, notas baixas menores que “5,0”. As exceções foram “Orçamento”, “Faturamento”, “Lucro” e “Fluxo de caixa”, que obtiveram pontuação média acima de “6,0”. Quanto aos indicadores comerciais de academias, percebe-se que a maioria obteve

nota acima de 6,0, com exceção dos seguintes indicadores: “Captação de clientes”, “Lucratividade de clientes” e “Vencimento de contratos”.

Conclui-se, portanto, que os gestores das Academias Y, Z e R não conhecem e não utilizam a maioria dos indicadores contábeis e financeiros; conhecem, mas não utilizam, a maioria dos indicadores de desempenho básicos (eficácia, eficiência, entre outros); e conhecem e utilizam a maioria dos indicadores específicos de academias.

### **Avaliação dos Gestores, Clientes e Colaboradores sobre os Atributos de Serviços**

Este tópico apresentará o resultado das avaliações dos gestores, clientes e colaboradores das Academias Z, Y e R quanto aos atributos de serviços mais importantes para o funcionamento dessas empresas. Para ilustrar a análise realizada, serão apresentados os resultados da Academia R. A comparação das avaliações dos gestores, clientes e colaboradores das Academias Y e Z será comentada em seguida. A pontuação do gestor é a base da análise, e a partir dela são comparadas as notas médias (N. M.) atribuídas pelos clientes e colaboradores.

**Quadro 11** – Comparação das pontuações do gestor, clientes e colaboradores da Academia R concedidas aos atributos de serviços

Ordem	Atributos	Notas gestor	Atributos	N. M. clientes	Atributos	N. M. colab.
1	Atendimento dos Instrutores	10	Atendimento dos Instrutores	9,63	Atendimento dos Instrutores	9,84
2	Interesse	10	Instruções	9,6	Interesse	9,84
3	Instruções	10	Qualificação	9,54	Reclamações	9,79
4	Qualificação	10	Programa de Treinamento	9,53	Atendimento dos Funcionários Administrativos	9,74
5	Programa de Treinamento	10	Limpeza	9,53	Limpeza	9,68
6	Ventilação	10	Interesse	9,46	Variedade das Modalidades	9,63
7	Limpeza	10	Ventilação	9,32	Programa de Treinamento	9,58
8	Conservação	10	Localização	9,27	Preço	9,58
9	Localização	10	Conservação	9,19	Instruções	9,53



10	Acesso	10	Variedade e Modernidade dos Equipamentos	9,15	Ventilação	9,53
11	Vestiários e Banheiros	10	Atendimento dos Funcionários Administrativos	9,06	Qualificação	9,47
12	Variedade das Modalidades	10	Quantitativo de Funcionários	9,04	Aparência	9,47
13	Horários das Modalidades	10	Emergência	8,97	Quantitativo de Funcionários	9,42
14	Avaliações	10	Quantidade de Equipamentos	8,96	Conservação	9,37
15	Tamanho e Arquitetura dos Ambientes	10	Preço	8,96	Emergência	9,32
16	Quantitativo de Funcionários	10	Horários das Modalidades	8,94	Acesso	9,26
17	Marca	10	Variedade das Modalidades	8,73	Variedade e Modernidade dos Equipamentos	9,21
18	Reclamações	10	Reclamações	8,73	Vestiários e Banheiros	9,11
19	Convênios, Ações de Fidelização e Planos	10	Vestiários e Banheiros	8,58	Avaliações	9,11
20	Atendimento dos Funcionários Administrativos	10	Tamanho e Arquitetura dos Ambientes	8,51	Localização	9,05
21	Aparência	10	Acesso	8,47	Horários das Modalidades	9
22	Iluminação	9	Aparência	8,45	Marca	9
23	Música	9	Iluminação	8,4	Tamanho e Arquitetura dos Ambientes	8,95
24	Variedade e Modernidade dos Equipamentos	9	Arranjo físico	8,31	Convênios, Ações de Fidelização e Planos	8,84
25	Quantidade de Equipamentos	9	Avaliações	8,23	Iluminação	8,79
26	Arranjo físico	9	Música	8,15	Quantidade de Equipamentos	8,79
27	Segurança	8	Convênios, Ações de Fidelização e Planos	7,87	Arranjo físico	8,58
28	Emergência	8	Segurança	7,34	Serviços Acessórios	8,53
29	Serviços Acessórios	7	Marca	7,34	Música	8
30	Estacionamento	4	Serviços Acessórios	6,75	Segurança	7,32
31	Preço	2	Estacionamento	5,51	Estacionamento	7,11

Fonte: Dados primários (2016).

Percebe-se que a opinião do gestor e a dos clientes da Academia R quanto aos 10 atributos de serviços mais importantes convergem em 90%. O único atributo avaliado pelos clientes como muito importante que o gestor considerou menos importante é a “Variedade e Modernidade dos

Equipamentos” (diferença de 0,15 ponto). Na parte dos atributos com importância média (11 a 20), a opinião do gestor e a dos clientes convergiram em 70%. Os atributos que foram avaliados com importância média pelo gestor e mínima pelos clientes foram: “Avaliações” (diferença de -1,77), “Marca” (diferença de -

2,66) e “Convênios, ações de fidelização e planos” (diferença de -2,13). O sinal negativo indica que a pontuação do gestor, para cada atributo, foi maior que a pontuação média dos clientes. Quanto aos atributos que os clientes avaliaram como de importância média e o gestor como mínima, encontram-se “Emergência” (diferença de 0,97), “Quantidade de Equipamentos” (diferença de -0,04) e “Preço” (diferença de 6,96). Por fim, estão os atributos avaliados como menos importantes na opinião do gestor e na dos clientes (21 a 31). Nessa parte, a opinião dos dois grupos convergiu em 64%. Nesse grupo, os atributos avaliados com pontuações diferentes foram “Acesso” (diferença de -1,53 ponto) e “Estacionamento” (com diferença de 1,51 ponto). Os outros atributos com importâncias diferentes já foram citados anteriormente. Sobre a comparação da avaliação dos atributos do gestor e dos colaboradores da Academia R, 60% dos atributos considerados muito importantes pelo gestor e pelos colaboradores convergem, assim como 64% dos avaliados como de importância mínima. Salienta-se que 70% dos atributos de importância média divergem. Conclui-se, portanto, que a opinião dos colaboradores da Academia R é a mais divergente dos três grupos.

Quanto à avaliação dos atributos da Academia Y, a opinião da gestora e a dos clientes quanto aos 10 atributos de serviço mais importantes convergem em 90%. Na parte dos atributos com importância média, a opinião da gestora e a dos clientes convergem em 60%. Na sessão dos atributos avaliados como menos importantes, a opinião da gestora e a dos clientes convergem em 54%. Os atributos que tiveram as maiores diferenças de pontuações foram “Emergência”, “Segurança”, “Avaliações”, “Quantidade de equipamentos” e “Variedade das modalidades”, com as diferenças de 5,52, 4,96, 3,83, 3,70 e 3,61 pontos, respectivamente. Sobre a comparação da avaliação dos atributos da gestora e dos colaboradores da Academia Y, 60% dos atributos considerados muito

importantes convergem, assim como 40% dos considerados de importância média e 45% dos avaliados como de importância mínima. Conclui-se, portanto, que a opinião dos colaboradores da Academia Y é a mais divergente dos três grupos.

Por fim, será comentada a avaliação dos atributos dos grupos de interesse da Academia Z. A opinião do gestor e a dos clientes quanto aos 10 atributos de serviço mais importantes convergem em 70%. Na sessão dos atributos com importância média, a opinião do gestor e a dos clientes divergem em 70%, ou seja, apenas três atributos foram avaliados como de igual importância para o gestor e para os clientes. Na sessão dos atributos avaliados como de importância mínima, a opinião do gestor e a dos clientes divergem em 64%. Os atributos que tiveram as maiores diferenças de pontuações foram “Estacionamento”, “Variedade das modalidades”, “Convênios, Ações de Fidelização e Planos” e “Marca”, com as diferenças de -4,06, 3,62, -1,84 e -1,71 pontos, respectivamente. Sobre a comparação da avaliação dos atributos do gestor e a dos colaboradores da Academia Z, 60% dos atributos considerados muito importantes convergem. Entretanto, 70% dos considerados de importância média e 64% dos avaliados como de importância mínima divergem. Ao comparar a avaliação dos clientes e a dos colaboradores quanto aos atributos de serviço da academia Z, a pesquisadora verificou as seguintes porcentagens em ordem decrescente de importância: 70%, 60% e 82% (todas convergentes), ou seja, a opinião desses dois grupos converge mais que a do gestor. Conclui-se, portanto, que a opinião mais divergente, nessa academia, é a do gestor.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, o mercado brasileiro de academias teve significativa evolução. Com o crescimento das grandes franquias de academias, administradas por executivos e investidores capacitados e experientes, os

gestores menos qualificados estão perdendo espaço e inclusive falindo por não estarem aptos a competir com esse novo perfil de empresas.

Nesse sentido, esta dissertação teve por objetivo geral propor uma matriz de atributos de serviços e de desempenho considerados relevantes sob a ótica dos gestores de academias, profissionais e clientes para a melhoria da competitividade dessas empresas. Embora a pesquisa tenha sido realizada em apenas três academias da cidade de Florianópolis, os indicadores de desempenho e os atributos identificados podem servir de referencial a outros gestores de academias que tenham interesse em aprimorar a gestão do seu negócio. É importante salientar que os indicadores e os atributos precisam ser contextualizados, pois cada empresa tem uma realidade distinta que precisa ser considerada.

A primeira conclusão desta pesquisa está relacionada ao perfil da equipe administrativa das academias. Percebe-se que a maioria dos colaboradores não possui formação em Administração. Por consequência, depreende-se a necessidade de o gestor incentivar a capacitação em gestão entre os colaboradores, minimizando uma visão reducionista da realidade e possibilitando uma base administrativa mais forte. Os gestores também precisam se esforçar para compreender melhor o mercado e encontrar estratégias condizentes com seus negócios, pois a visão empirista ainda é muito presente. Um bom software de gestão pode auxiliar na administração dessas empresas. Entretanto, o gestor necessita compreender cada indicador do sistema, pois algumas vezes o indicador sugerido não é o mais apropriado.

A segunda conclusão refere-se ao perfil dos colaboradores e dos clientes das academias pesquisadas. Percebe-se que 95% dos colaboradores têm menos de 36 anos, assim como 75% dos clientes, ou seja, a maioria das pessoas que frequenta as academias tradicionais ainda é muito jovem. Outra constatação correspondeu ao fato de que as academias não precisam exclusivamente

concorrer pelo preço mais baixo para se tornarem competitivas e atrair ou fidelizar clientes. Os clientes avaliaram outras características como mais importantes que o preço no momento da decisão de compra, tais como localização, estrutura, atendimento e relacionamento.

A terceira conclusão corresponde aos indicadores de desempenho. Conclui-se que os gestores não conhecem e não utilizam a maioria dos indicadores contábeis e financeiros; conhecem, mas não utilizam, a maioria dos indicadores de desempenho básicos (eficácia, eficiência, entre outros); e conhecem e utilizam a maioria dos indicadores específicos de academias. Sugere-se, portanto, a contextualização e posterior utilização dos indicadores de desempenho apresentados nos resultados da pesquisa (Quadro 10) no sentido de alimentar o gestor com informações úteis, que lhe proporcionarão o desenvolvimento de estratégias adequadas para a sua realidade organizacional. O auxílio de um Contador, no cálculo de alguns indicadores, evidencia-se como essencial.

A quarta conclusão refere-se aos atributos de serviços. A escala QSAG, utilizada para avaliar os atributos das academias pesquisadas, foi muito útil. Contudo, sugere-se adicionar o atributo “Horário de funcionamento da Academia” para completar a avaliação da empresa, pois é um fator que cresce em importância entre os clientes. Além disso, é importante realizar pesquisas periódicas com os clientes para verificar alterações nos atributos fundamentais e manter os colaboradores da empresa informados sobre os atributos que os clientes consideram mais importantes.

Nesse contexto, conclui-se que as academias têm condições de ser bem-sucedidas, independentemente do aumento da concorrência, desde que os gestores busquem conhecimento específico para desenvolver estratégias condizentes com a realidade dos seus negócios. O sucesso da empresa depende da capacidade inovadora e gestora do proprietário.

## REFERÊNCIAS

Amoroso, L. (2014). *Fitness management: o sucesso da sua academia de forma simples e eficaz*. Pompeia, SP. Apresentação em PowerPoint.

Amoroso, L. (2015). *Fitness management: o sucesso da sua academia de forma simples e eficaz*. Disponível em: <[https://www.dropbox.com/sh/shh9qpyyeovkjp/AAAoEnoEbzIYIJKM1DXs3x\\_pa/LAMOROSO%20FManagement%20SLIDES.pdf?dl=0](https://www.dropbox.com/sh/shh9qpyyeovkjp/AAAoEnoEbzIYIJKM1DXs3x_pa/LAMOROSO%20FManagement%20SLIDES.pdf?dl=0)>. Acesso em: 20 dez. 2015.

Arellano, E. B. (2008). *Avaliação dos programas de qualidade de vida no trabalho – análise crítica das práticas das organizações premiadas no Brasil*. 194 p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo FCP/FEA/FSP, Pós-Graduação Interunidades em Nutrição Humana Aplicada – PRONUT, São Paulo.

Baptista, M. (2015). Brazil: it's hot, hot, hot! The expanding IHRSAs universe: a primer on a rapidly growing and maturing market. *Club Business International*, Boston, v. 35, n. 5, 2015. Disponível em: <<http://pubs.ihrs.org/CBI/May2015/files/58.html>>. Acesso em: 23 mai de 2015.

Cárdenas, A. R. (2013). *A atuação de gestores esportivos e a formação, relacionada à gestão, oferecida em cursos de graduação em educação física*. 140 p. Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Mestrado em Profissional em Administração, Florianópolis.

Cárdenas, A.; Amboni, N.; Dias, J. (2014). Análise da Sazonalidade em uma Academia de Ginástica de Florianópolis, Santa Catarina. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, vol. 03, p. 29-37, 2014.

Certo, S. C. (2005). *Administração moderna*. 9. ed. São Paulo: Prentice-Hall.

Costa, R. S.; Jardim, E. G. M. (2010). *As Cinco Principais Dimensões do Diagnóstico Operacional*. Rio de Janeiro, RJ. Disponível em: <<http://trilhaprojetos.com.br/home/sites/default/files/cincodim.pdf>>. Acesso em: 29 dez. 2015.

Coutinho, L. G.; Ferraz, J. C. (2002). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 4. ed. Campinas: Papyrus.

Cronin, J. J.; Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: a Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, vol. 56, n. 3, p. 55-58.

Ferrand, A., Robinson, L., Valette-Florence, P. (2010). The Intention-to-Repurchase Paradox: A Case of the Health and Fitness Industry. *Journal of Sport Management*, vol. 24, p. 83-105.

Fitzsimmons, J. A.; Fitzsimmons, M. J. (2005). *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. Porto Alegre: Bookman.

Fontes, L. B. (1966). *Princípios de produtividade*. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Gitman, L. J. (2004). *Princípios de administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Pearson/Addison Wesley.

Globonews. (2014). Crescimento do mercado de academias no Brasil. *Mundo S/A*. Reportagem. Disponível em: <<http://globoTV.globo.com/globo-news/mundo-sa/v/mundo-sa-o-crescimento-do-mercado-de-academias-no-brasil/3803224/>>. Acesso em: 23 maio 2015.

Gronroos, C. (2009). *Marketing: gerenciamento e serviços*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 26. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Lopes, F. P. (2013). *Indicadores para a avaliação de aspectos de sustentabilidade ambiental, social e econômica – estudo em indústrias do setor eletroeletrônico da Grande Curitiba*. 214 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Curitiba.

Moreira, A. T. et al. (2014). Um estudo comparativo do EBITDA e do fluxo de caixa operacional em empresas brasileiras do setor de telecomunicações. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, vol. 4, n. 3, p. 05-22, set./dez.

Oliveira, M. V. F. (2013). *Indicadores Financeiros e Contábeis Privilegiados pelas Empresas de Base Tecnológica Associadas ao MIDI – Tecnológico de Santa Catarina*. 135 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Mestrado Profissional em Administração, Florianópolis.

Parasuraman, A.; Zeithaml V. A.; Berry L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, v. 49, n. 4, p. 41-50.

Perdomo, L. (2014). *IHRSA Global Report 2014: novos dados do mercado fitness*. Acade Gestão de Academias. Entrevista. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Mcpaa2mi2oU>>. Acesso em: 23 maio 2015.

Pereira Filho, E.; Campos, D. F.; Dantas, M. L. R. (2013). Mensuração da qualidade de serviço em academias de ginástica: das escalas padronizadas ao desenvolvimento de uma escala específica. *Holos*, Natal, vol. 5, ano 29, 175-190.

Sebrae. (2014). *Brasil caminha para assumir liderança mundial em número de academias*. Pequenas Empresas & Grandes

Negócios. Reportagem. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Noticias/noticia/2014/08/brasil-caminha-para-assumir-lideranca-mundial-em-numero-de-academias.html>>. Acesso em: 16 jun. 2016.

Slaper, T. F. (2011). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*, p. 04-08.

Totaro, P. (2016). *Como calcular a capacidade de atendimento de uma academia* [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <elismotta86@gmail.com> em 17 fev. 2016.

Zeithaml, V. A.; Bitner, M. J; Gremler, D. D. (2011). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.