

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
CURSO DE GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**NATANNE SANTANA NEPOMUCENO
THAISE GOMES NETO**

**CAPACIDADES DINÂMICAS E A PANDEMIA: UM ESTUDO EM UMA
ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA**

JOÃO MONLEVADE

2021

NATANNE SANTANA NEPOMUCENO
THAISE GOMES NETO

**CAPACIDADES DINÂMICAS E A PANDEMIA: UM ESTUDO EM UMA
ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA**

Monografia apresentada ao curso Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto como um dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Alana Deusilan Sester Pereira

JOÃO MONLEVADE

2021

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

N441c Nepomuceno, Natanne Santana.

Capacidades dinâmicas e a pandemia [manuscrito]: um estudo em uma organização do setor de academias de ginástica. / Natanne Santana Nepomuceno. Thaise Gomes Neto. - 2021.
65 f.

Orientadora: Profa. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Academias de ginástica - Administração. 2. COVID-19. 3. Planejamento empresarial. 4. Planejamento estratégico. I. Neto, Thaise Gomes. II. Pereira, Alana Deusilan Sester. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 658:005.21

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ICEA



FOLHA DE APROVAÇÃO

Natanne Santana Nepomuceno
Thaise Gomes Neto

Capacidades Dinâmicas e a Pandemia: Um estudo em uma organização do setor de Academias de Ginástica

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em 16 de dezembro de 2021.

Membros da banca

Dra. Alana Deusilan Sester Pereira - Orientadora
Universidade Federal de Ouro Preto

Dra. Isabela Carvalho de Moraes
Universidade Federal de Ouro Preto

Dr. Sérgio Evangelista Silva
Universidade Federal de Ouro Preto

Alana Deusilan Sester Pereira, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 18/01/2022.



Documento assinado eletronicamente por **Alana Deusilan Sester Pereira, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 18/01/2022, às 12:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0269554** e o código CRC **435E5E36**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.000680/2022-72

SEI nº 0269554

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000
Telefone: - www.ufop.br

RESUMO

A capacidade das empresas de reconfiguração dos processos internos e externos, juntamente com a captação e alocação de recursos para desenvolver estratégias diante de um cenário de rápida mudança pode ser definida como Capacidade Dinâmica. O cenário pandêmico ocasionado pela disseminação e contágio do vírus SARS-CoV-2 estimulou nas micro e pequenas empresas a necessidade de se reinventarem diante das incertezas e do impacto causado pela pandemia do COVID-19. O presente trabalho tem como objetivo analisar as estratégias desenvolvidas em uma organização do setor de academias de ginástica no estado de Minas Gerais, diante do impacto ocasionado pelas medidas governamentais impostas. No estudo de caso é apresentada a abordagem de uma pesquisa qualitativa e descritiva e as técnicas de coleta de dados utilizadas foram: entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta. Como resultado, a academia estudada readequou o seu funcionamento seguindo às normas de higienização, o que afetou diretamente as vendas de contratos, reduzindo o número de clientes ativos e, conseqüentemente, o seu faturamento. Com isso, por meio do mapeamento das estratégias e sua análise baseada nos microfundamentos *Sensing* (Capacidade de identificar oportunidades); *Seizing* (Capacidade de Aproveitar) e *Reconfiguring* (Capacidade de Reconfigurar) que norteiam o conceito de Capacidades Dinâmicas foi possível identificar que a academia em estudo conseguiu se ajustar ao ambiente que está inserida baseando-se nas suas experiências, contato com outras academias e intuição do gestor, garantindo assim sua sobrevivência no mercado.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas; Covid-19; Estratégias; Academia de ginástica.

ABSTRACT

The ability of companies to reconfigure internal and external processes, together with the capture and allocation of resources to develop strategies in a rapidly changing scenario can be defined as Dynamic Capability. The pandemic scenario caused by the dissemination and contagion of the SARS-CoV-2 virus stimulated in micro and small companies the need to reinvent themselves in the face of uncertainties and the impact caused by the COVID-19 pandemic. This work aims to analyze the strategies developed in an organization in the gym sector in the state of Minas Gerais, in view of the impact caused by the government measures imposed. The case study presents the approach of a qualitative and descriptive research and the data collection techniques used were: semi-structured interviews, document analysis and direct observation. As a result, the studied academy readjusted its operation following the sanitation rules, which directly affected the sales of contracts, reducing the number of active clients and, consequently, its revenue. Thus, through the mapping of strategies and their analysis based on Sensing micro-foundations (Ability to identify opportunities), Seizing (Ability to seize) and Reconfiguring (Ability to reconfigure) that guide the concept of Dynamic Capabilities. It was possible to identify that the academy under study managed to adjust to the environment it is in, based on its experiences, contact with other academies and the manager's intuition, thus ensuring its survival in the market.

Keywords: Dynamic Capabilities; Covid-19; Strategies; Gym.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Contratos vendidos por mês.....	38
Gráfico 2 - Quantidade de clientes ativos por mês.....	39
Gráfico 3 - Variação da frequência dos alunos por mês.....	42
Gráfico 4 - Frequência total dos alunos por mês.....	42
Gráfico 5 - Percentual de faturamento	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Classificação das micro e pequenas empresas pelo número de funcionários	13
Quadro 2. Definições de Capacidades Dinâmicas	15
Quadro 3. Procedimentos recomendados pela ANAC para reabertura das academias	25
Quadro 4. Principais Decretos publicados que afetaram as academias de ginástica	27
Quadro 5. Estratégias adotadas pela academia de ginástica no decorrer da pandemia	34
Quadro 6. Respostas referentes à pergunta 7 do questionário aos alunos (Apêndice B).....	41
Quadro 7. Respostas referentes à pergunta 9 do questionário dos alunos (Apêndice B).....	45
Quadro 8. Estratégias utilizadas pela academia à luz das Capacidades Dinâmicas.	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
2.1 Pandemia (Covid-19)	11
2.2 Micro e pequenas empresas	12
2.3 Estratégia Organizacional e Capacidade Dinâmica	14
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	18
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	20
4.1. Caracterização da empresa	20
4.2. Principais decretos publicados	23
4.3. Estratégias implementadas durante a pandemia na academia de ginástica estudada	28
4.4. Resultado das estratégias adotadas	36
4.4.1. Vendas de Contratos.....	36
4.4.2. Clientes ativos	38
4.4.3. Frequência dos alunos	40
4.4.4. Faturamento	42
4.5. Análise das estratégias em relação à Capacidade Dinâmica.....	45
4.5.1 Capacidade de identificação de oportunidades (<i>Sensing</i>).....	46
4.5.2 Capacidade de aproveitamento (<i>Seizing</i>).....	47
4.5.3 Capacidade de reconfiguração (<i>Reconfiguring</i>)	49
5 CONCLUSÃO.....	51
6 REFERÊNCIAS.....	55

1 INTRODUÇÃO

Em março de 2020, foi declarado em todo o território mundial o início de uma crise sanitária em decorrência do vírus Sars-CoV-2, causador da COVID-19, que ocasionou um período de incertezas e de mudanças significativas. Essa interferiu, diretamente, no funcionamento das organizações e da sociedade como um todo (OKABE-MIYAMOTO et al., 2021).

A crise da saúde pública decorrente da COVID-19 impactou, negativamente, as empresas, levando à escassez de seu capital e à necessidade de lutar por sua sobrevivência no mercado, principalmente quando consideradas as pequenas e médias empresas (PMEs) (GUO et al., 2020).

Para desacelerar a transmissão do vírus, o governo se viu diante da necessidade da criação de medidas provisórias e preventivas, tais como diretrizes de distanciamento social, restrição de tráfego e fechamento do mercado (CASTRO et al., 2020). Para Song, Yang e Tao (2020), após o fechamento obrigatório de muitos setores, algumas empresas encontraram como saída a migração para o mercado digital, promovendo o uso da tecnologia para viabilizar a sua continuidade, sendo este um cenário presente dentro do setor de academias de ginástica. Piotrowski e Piotrowska (2021), por exemplo, afirmam que a impossibilidade de utilização de grande parte da infraestrutura das academias associada à diminuição da presença de usuários em suas instalações, induziu as academias tradicionais a migrarem para o mundo online.

Complementarmente, Claret (2021) relata que, por meio de uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2021), foi possível constatar que as academias fazem parte do grupo das atividades que foram mais afetadas pela crise sanitária no Brasil, em que o faturamento no mês de maio chegou a ser 52% abaixo que a média normal para esse período em anos anteriores. O presidente do SEBRAE, Carlos Melles, afirmou que o baixo rendimento das academias pode estar relacionado à insegurança das pessoas em se exercitarem em ambientes fechados (CLARET, 2021).

Diante de um mercado tão instável, as incertezas a respeito da sobrevivência das academias, após o término do período de *lockdown*, se fizeram cada vez mais presentes. Medidas de apoio aos pequenos empreendedores foram impostas como

forma de suporte emergencial para que as empresas pudessem se organizar melhor e desenvolver novas estratégias organizacionais, mas, somente essas medidas governamentais não foram suficientes para que os gestores das Academias de Ginástica se sentissem seguros diante do cenário atual (PIOTROWSKI e PIOTROWSKA, 2021).

Considerando o ambiente interno e externo, gestores passaram, então, a buscar novas oportunidades de mercado no cenário vivenciado e a identificar as possíveis ameaças relacionadas ao setor, com o intuito de buscar sua sobrevivência e recuperação diante da crise (BRATIANU e BEJJINARU 2021).

Dessa forma, cada vez mais as empresas precisaram exercitar os conceitos da teoria de Capacidades Dinâmicas e os meios de inovar, baseados no conhecimento emergente, frente ao contexto da pandemia (BRATIANU e BEJJINARU, 2020). As academias, assim como todas as organizações, desenvolveram, conseqüentemente, a análise crítica necessária para enfrentar os desafios da crise sanitária, social e econômica ocasionada pelo COVID-19 (BRATIANU e BEJJINARU, 2021).

Nesta perspectiva, embora a importância de se aprofundar no tema em questão seja evidente, poucos são os trabalhos relacionados às mudanças estratégicas ocasionadas no setor de academias de ginástica em decorrência do cenário de pandemia. Junior, Mendonça e Toscano (2020) abordaram em seu trabalho as estratégias que as academias de ginástica de Maceió-AL tiveram para se sobressair no mercado através do meio digital, de forma a atender os seus clientes. Entretanto, a análise dos dados, neste trabalho, concentrou-se apenas em demonstrar os resultados de forma a verificar o conteúdo veiculado virtualmente, sem haver uma relação direta do conteúdo com o conceito de Capacidade Dinâmica.

Outros estudos apontam a relação entre atividade física e saúde mental no período de distanciamento social, por exemplo, o trabalho de Santos (2021), que apresenta uma relação entre usuários de academia de ginástica, mudança de peso corporal e as variáveis do estilo de vida durante o distanciamento social ocasionado pela pandemia da COVID-19, sem apresentar uma análise das estratégias das academias em si. Piotrowski e Piotrowska (2021) apresentaram algumas estratégias implementadas pelas academias diante das restrições governamentais durante a pandemia, fazendo uma análise crítica sobre o funcionamento de

academias e clubes na Polônia. Apesar das estratégias apresentadas, o trabalho tem como foco a opinião dos gestores em relação às medidas governamentais como forma de ajudá-los a superar a crise, sem fundamentar as estratégias, além de não as relacionar à Capacidade Dinâmica.

Wecker, Froehlich e Gonçalves (2021) abordaram em seu trabalho a análise das estratégias de dez segmentos diferentes à luz da Capacidade Dinâmica, entretanto, não apresentaram o desempenho das organizações em estudo decorrente das estratégias implementadas.

Apesar de serem assuntos pertinentes e relevantes à temática abordada, foi encontrado apenas um único trabalho que possui uma relação direta entre o conceito de Capacidade Dinâmica e estratégias desenvolvidas por segmentos diversos. Entretanto, não foram encontrados trabalhos que especifiquem detalhadamente as estratégias desenvolvidas por academias de ginástica durante o período da pandemia.

Assim, o presente trabalho tem por objetivo analisar, com base em um estudo de caso relacionado a uma academia de ginástica localizada em Minas Gerais, como a academia em estudo foi influenciada em função das medidas impostas pelo governo no período pandêmico.

É objetivo geral da pesquisa identificar as transformações nas estratégias de uma academia de ginástica à luz da teoria das Capacidades Dinâmicas, diante do cenário pandêmico, tendo como objetivos específicos: **i)** identificar as mudanças implementadas nesta organização devido às medidas de contingenciamento governamentais causadas pela pandemia de COVID-19; **ii)** mapear as estratégias abordadas durante o período em que as academias estiveram fechadas e após a reabertura; **iii)** identificar os benefícios das estratégias desenvolvidas; **iv)** identificar as dificuldades encontradas ao longo do período, antes e após o retorno do seu funcionamento; **v)** analisar o histórico da organização para identificar o seu desempenho decorrente às estratégias implementadas.

É esperado que, como resultado, o estudo possa contribuir empiricamente para com a gestão das demais organizações inseridas no mesmo setor da organização objeto de estudo, podendo servir de embasamento teórico para futuras tomadas de decisões gerenciais e estratégicas, subsidiando a manutenção dessas empresas dentro do mercado. Além disso, espera-se que o trabalho possa trazer

importantes contribuições ao apresentar diferentes estratégias desenvolvidas pela organização em estudo, considerando um cenário em rápida mudança e relacionando-as com o conceito de Capacidades Dinâmicas, uso de tecnologias e inovação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Pandemia (Covid-19)

A pandemia relacionada à COVID-19, deflagrada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 12 de março de 2020, pode ser considerada como um dos processos globais mais complexos já vivenciados, devido ao seu potencial de interrupção, interconexão e bloqueios em todos os segmentos: pessoais, de saúde, economia, educação, pesquisa, cultura e esportes (BRATIANU e BEJINARU, 2021).

Considerando a rápida progressão do COVID-19, a OMS recomendou aos governos que fossem tomadas medidas drásticas para desacelerar a propagação da doença e achatar a curva epidemiológica, até que os sistemas de saúde de cada país tivessem plena capacidade de controle da doença (GOURINCHAS, 2020).

Neste sentido, diversas regras foram estabelecidas pelos governos, tais como distanciamento social, uso de máscaras em locais públicos, *lockdowns* e isolamento domiciliar. Como consequência dessas medidas, foram constatados impactos em diversos setores da economia, uma vez que, em muitos países, hotéis, restaurantes, supermercados, escolas, universidades, teatros, igrejas e estádios foram fechados (HASANAT et al., 2020; REEVES; LANG; CARLSON-SZLEZAK, 2020; WANG et al., 2020). Baba et al. (2020), Kumudumali (2020) e McKibbin e Fernando (2020) destacam que, em virtude da pandemia da COVID-19 e suas respectivas medidas sociais e epidemiológicas de controle, foi gerada uma cadeia de crises nos sistemas de saúde, econômicos, financeiros, mercados de varejo, turismo, hospitalidade, educacionais e instituições culturais ao longo dos países afetados.

No que se refere, especificamente, ao segmento de academias, conforme abordado por Jankowska (2021), observou-se uma mudança na forma com que os usuários passaram a interagir e usufruir da infraestrutura relacionada a este setor. Cugusi et al. (2021), por exemplo, destacam que devido ao fechamento forçado de

academias e as respectivas limitações impostas, houve um aumento considerável na utilização de plataformas digitais para realização de exercícios físicos supervisionados remotamente. Em linha ao que foi abordado, Martin et al. (2021) corroboram o aumento citado por Cugusi et al. (2021), relatando em seu trabalho a constatação de um aumento no número de exercícios praticados em casa, em função das restrições impostas para este setor, mas também em decorrência de preocupações relacionadas ao retorno das atividades de forma compartilhada com outras pessoas.

2.2 Micro e pequenas empresas

As empresas classificadas como micro e pequenas empresas - MPE, possibilitam a criação de um ambiente mais dinâmico no país, pela maior flexibilidade para se adaptar às demandas presentes em locais em desenvolvimento, sua capacidade de absorver mão-de-obra não qualificada, e muitas vezes até facilitar a inovação tecnológica (WU e YOUNG, 2002; MILES et al., 2000).

No Brasil, em 2018, essas empresas correspondiam cerca de 99% dentro dos 6,4 milhões de estabelecimentos existentes, gerando 52% de empregos com carteira assinada (SEBRAE, 2018). Ainda, segundo o SEBRAE (2014) as micro e pequenas empresas têm uma participação fundamental para o desenvolvimento da população e do país e a cada ano que passa essas empresas superam o ritmo de crescimento da economia brasileira. Dessa forma, as micro e pequenas empresas são responsáveis pelo crescimento do comércio, indústria e serviço, gerando a maior parte dos empregos do Brasil.

Este tipo de empresas é regulamentado pela Lei Complementar 123/2006 (Brasil, 2006) e podem ser classificadas com base na sua receita bruta anual:

- Microempresa: receita bruta de até R\$360.000,00
- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta superior a R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$4.800.000,00.

Outra classificação dada para as micro e pequenas empresas é baseada na quantidade de funcionários que ela possui, conforme pode ser visto no quadro 1 (SEBRAE, 2014):

Quadro 1. Classificação das micro e pequenas empresas pelo número de funcionários

Atividades Econômicas		
Classificação	Serviços e Comércio	Indústria
Microempresa	Até 9 pessoas ocupadas	Até 19 pessoas ocupadas
Pequena Empresa	De 10 a 49 pessoas ocupadas	De 20 a 99 pessoas ocupadas

Fonte: Adaptado do SEBRAE, 2014.

Conforme foi observado em um estudo realizado pelo SEBRAE em conjunto com a Fundação Getúlio Vargas (2020), as MPE representam cerca de 30% do valor adicionado ao PIB, que se refere ao valor que a atividade agrega aos bens e serviços consumidos dentro de um período de tempo e, em 2019, representaram o equivalente a 13,5 milhões de empregos, sendo que as médias e grandes empresas fecharam cerca de 1,1 milhão de postos de trabalho, no período de 2006 a 2019.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2003) realizou um estudo sobre as principais características de gestão das MPE brasileiras e as principais características encontradas foram:

- Baixo volume de capital empregado;
- Altas taxas de natalidade e mortalidade;
- Presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares;
- Grande centralização do poder decisório;
- Não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis;
- Registros contábeis pouco adequados;
- Contratação direta de mão-de-obra;
- Baixo nível de terceirização;
- Baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
- Baixo investimento em inovação tecnológica;
- Dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
- Dificuldade de definição dos custos fixos;
- Alto índice de sonegação fiscal;
- Contratação direta de mão-de-obra;
- Utilização intensa de mão-de-obra não qualificada.

Diante da importância que esses tipos de empresas apresentam para a economia do país, em momentos de rápidas mudanças no ambiente em que estão inseridas, faz-se necessário o desenvolvimento e manutenção de uma estratégia organizacional alinhada com os seus objetivos, visando tomadas de decisões mais assertivas e garantindo a sua sobrevivência no mercado.

2.3 Estratégia Organizacional e Capacidade Dinâmica

O termo estratégia tem sido conceituado de maneiras distintas ao longo do tempo. Segundo Mintzberg (1978), está associado a um processo consciente de diretrizes e definições que embasam futuras decisões.

Andrews (1980) associa este termo ao desenvolvimento de uma organização, considerando um horizonte de longo prazo e levando em conta a padronização de suas decisões, políticas e planos, bem como a definição de seus objetivos, propósitos e metas para as partes envolvidas, tais como acionistas, clientes, comunidade e funcionários.

Para Ansoff e Mc Donnell (1993), a estratégia organizacional representa um conjunto de regras que visam subsidiar a tomada de decisões que orientam o comportamento de uma determinada organização, consistindo nos meios que viabilizem o alcance dos objetivos no contexto de uma empresa.

O artigo publicado no ano de 1984 por Birger Wernerfelt surge com o conceito RBV (*Resources-Based View* ou Visão Baseada em Recursos), que aborda os recursos internos como os principais responsáveis pela vantagem competitiva de uma organização (BARNEY, 1991). Porém, com o passar dos anos e realização de mais estudos, autores como Priem e Butler (2001) identificaram que a RBV não é adequada para ser aplicada em ambientes de mudança rápida e imprevisível, por ser uma visão estática por natureza. Dessa forma, surge o conceito de Capacidades Dinâmicas, que aborda como os recursos podem ser criados e renovados em ambientes de mudanças.

O conceito inicial de Capacidades Dinâmicas foi proposto por Teece, Pisano e Shuen (1997), sendo definido como a capacidade das empresas em reconfigurar e integrar as suas competências essenciais de forma interna e externa com os seus recursos e ativos estratégicos e complementares visando o enfrentamento dos desafios existentes em um mercado baseado em concorrência e imitação,

pressionado por um cenário de rápida e constante mudança. A Capacidade Dinâmica está ligada diretamente à forma e ao processo pelo qual as organizações desenvolvem e renovam as suas competências, de acordo com as suas escolhas e pelas mudanças no ambiente organizacional (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). A partir dessa publicação, várias outras abordagens foram publicadas na literatura a respeito do conceito de Capacidades Dinâmicas conforme pode ser visualizado no quadro 2 (MEIRELLES e CAMARGO, 2014).

Quadro 2. Definições de Capacidades Dinâmicas

Autores	Definição
Collis (1994)	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.
Teece et al. (1997)	Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança.
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.
Winter (2003)	Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.
Andreeva e Chaika (2006)	Capacidades Dinâmicas são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências-chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.
Bygdas (2006)	Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.
Helfat et al. (2007)	Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.

Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.
Dosi et al. (2008)	Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das Capacidades Dinâmicas.
McKelvie e Davidson (2009)	Capacidades Dinâmicas como um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos).
Teece (2007, 2009)	Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.

Fonte: Meirelles e Camargo (2014).

Ainda, para Teece, Pisano e Shuen (1997), a Capacidade Dinâmica de uma organização é baseada e construída a partir de três elementos: processos organizacionais, posição e trajetórias. No elemento processos organizacionais estão inseridas as rotinas e práticas executadas pela empresa e os aprendizados adquiridos com elas; o elemento posição refere-se à posição da empresa em relação aos ativos, à estrutura de governança, aos consumidores e as relações com os fornecedores e parceiros; e, por fim, a sua Capacidade Dinâmica está ligada à sua trajetória quanto ao seu histórico de decisões, suas oportunidades tecnológicas e de mercado.

Um conceito mais recente relacionado às Capacidades Dinâmicas foi proposto por Teece (2007; 2014) no qual as Capacidades Dinâmicas são baseadas em microfundamentos classificados em: Capacidade de Identificar (*Sensing*); Capacidade de Aproveitar (*Seizing*); e Capacidade de Reconfigurar (*Reconfiguring*). *Sensing* refere-se aos processos de detecção e transformação de oportunidades e ameaças, por meio de trabalhos internos de pesquisa e desenvolvimento; realização de parcerias com fornecedores para complementar as inovações; exploração de desenvolvimentos científicos e tecnológicos e identificação e segmentação de mercado alvo. A coleta de informações sobre os clientes também é uma etapa importante neste microfundamento (KINDSTROM; KOWALKOSKI, 2013; FROEHLICH; BITENCOURT, 2015).

O microfundamento *Seizing* é baseado no aproveitamento das oportunidades de mercado. Isso ocorre por meio da criação de soluções para clientes e negócios; seleção das fronteiras organizacionais para garantir que a inovação traga benefícios aos seus criadores ao invés dos concorrentes; rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões tangibilizadas em produtos ou serviços; rotinas para construir lealdade e comprometimento da equipe e funcionários (FROEHLICH e BITENCOURT, 2015; MARANZATO e SALERNO, 2018).

O terceiro microfundamento é o *Reconfiguring* que refere-se a recombinar e reconfigurar ativos da empresa e suas estruturas organizacionais. Para isso, é necessária a descentralização e decomposição das decisões para permitir uma maior capacidade de respostas no atendimento dos clientes; governança e o gerenciamento do conhecimento para integrar o conhecimento externo e interno. Dessa forma, é necessário que a empresa se reconfigure e renove rotinas, processos gerenciais e incentivos para que se mantenha e continue evoluindo (FROEHLICH e BITENCOURT, 2015).

As Capacidades Dinâmicas permitem que as empresas identifiquem novas oportunidades de mercado e explorem capacidades que contribuem para o desenvolvimento da inovação dentro da organização (FROEHLICH; BITENCOURT; BOSSLE, 2017).

Empresas de maior porte conseguem absorver melhor as mudanças de mercado devido à variedade e diversidade dos produtos e serviços oferecidos e os recursos disponíveis quando comparadas com as empresas de menor porte, as quais geralmente investem nas habilidades dos fundadores e suas capacidades gerenciais dinâmicas (FRANK; GUTTEL; KESSLER, 2017).

A literatura coloca que micro e pequenas empresas podem ter uma maior limitação de recursos e ativos, com menores possibilidades de investimentos. Porém, justamente a existência de uma estrutura menor pode facilitar o fluxo de informações, desenvolvimento de novas ideias e proximidade com os clientes e fornecedores, permitindo assim uma maior troca de informações e resultando em trabalhos conjuntos de inovação e formação de parcerias estratégicas para a empresa. Além disso, a gestão da empresa é determinante para o direcionamento da cultura de inovação, desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas, alcance de objetivos e sobrevivência em um cenário em constante mudança, mantendo as

organizações flexíveis e receptivas para lidar com as incertezas (MORALES-RUBIANO et al., 2016).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Quanto à abordagem, esta pesquisa é classificada como uma pesquisa qualitativa, pois busca refinar e analisar qualitativamente, ou seja, sem mensurar os dados de forma numérica, um tema de estudo por meio dos procedimentos de análise documental, entrevista semiestruturada e observação participante (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Em relação à sua natureza, a pesquisa se enquadra em um tipo de pesquisa aplicada por ser realizada em formato de estudo de caso em uma organização do setor de academia de ginástica, localizada na cidade de João Monlevade, em Minas Gerais (SILVA e MENEZES, 2005).

Quanto aos seus objetivos, a sua classificação é de uma pesquisa descritiva, pois busca conhecer mais a respeito das mudanças ocorridas no setor de academias de ginástica no decorrer da pandemia de Covid-19 em um estudo de caso específico, com o objetivo prático de identificar, analisar e propor possíveis soluções em um problema real, baseando-se na premissa de que os problemas podem ser resolvidos e as práticas melhoradas por meio da observação objetiva e minuciosa, da análise e da descrição (MOREIRA e CALLEFE, 2008).

Para responder o problema de pesquisa em questão, foi definido como estratégia de coleta de dados as seguintes técnicas: entrevista semiestruturada (Apêndice A), questionário (Apêndice B), análise documental e observação direta.

Realizou-se uma entrevista semiestruturada (Apêndice A) com o gestor da academia em estudo, com a finalidade de entender e comparar as estratégias utilizadas pela academia diante do seu ambiente interno e externo para se manter no mercado de forma competitiva antes da pandemia e quais as estratégias que foram surgindo frente às condições adversas presentes no cenário pandêmico e instável, visando a sobrevivência da organização no decorrer do período em que o estabelecimento ficou fechado e após a sua reabertura.

O entrevistado foi escolhido baseado no fato de estar, diretamente, envolvido nas decisões estratégicas da organização desde o início da pandemia, incluindo o planejamento das estratégias até a sua implementação. A entrevista com o gestor foi

realizada no mês de agosto de 2021 e foi gravada, com o consentimento do mesmo. E, garantindo a integridade das informações, a entrevista foi transcrita parcialmente, resultando em um total de uma hora e oito minutos de duração.

Posteriormente, foi elaborado um questionário (Apêndice B) na plataforma do *Google Forms*, que foi enviado durante o mês de outubro de 2021, por meio do aplicativo *WhatsApp*, para 227 alunos matriculados na academia em estudo. Destes, 81 alunos responderam o questionário, o que representa uma amostra de 35,68% do total enviado. O questionário (Apêndice B) foi aplicado com o objetivo de identificar uma possível correlação entre as estratégias desenvolvidas pela academia em estudo durante a pandemia e o comportamento do consumidor.

Para enriquecer as informações adquiridas durante a entrevista e as respostas obtidas no questionário (Apêndice B), utilizou-se da análise documental, com o objetivo de corroborar a confiabilidade dos resultados obtidos (MARTINS e THEOPHILO, 2009). Segundo Sa-avila (2009), a análise documental permite compreender os fenômenos em estudo e entender como eles têm sido desenvolvidos, baseando-se na interpretação coerente e levando em consideração o problema de pesquisa. Com isso, a análise foi realizada a partir de documentos internos dispostos pela organização, que são gerados pelo sistema de gestão utilizado pela academia, tais como: planilhas de controle de faturamento, número de clientes ativos, controle de entrada e frequência dos alunos, entre outros documentos considerados relevantes, sendo todos no horizonte de tempo de quatro anos, a saber: 2018, 2019, 2020 e 2021.

Além disso, o fato de uma das pesquisadoras ser colaboradora da organização, atuando, diretamente, nas tomadas de decisões, juntamente ao gestor e ao coordenador técnico, permitiu a utilização da observação direta como uma estratégia de coleta de dados. Com isso, foi possível realizar anotações perante o cenário vivenciado, envolvendo os processos e rotinas internas. Nesse sentido, Marconi e Lakatos (1990) defendem a ideia de que a observação direta é muito mais do que ver e ouvir, mas envolve também a análise dos fenômenos e fatos a serem investigados.

Os dados foram analisados por meio do método empírico denominado Análise de Conteúdo, sendo dividido em três etapas, segundo Bardin (2011). A primeira etapa do método consiste no processo de pré-análise e foi executada a partir da transcrição parcial da entrevista realizada juntamente com a análise documental apresentada pela organização, disponibilizando elementos, tais como, dados de matrículas durante o

período de pandemia, frequência média dos alunos, faturamento médio após a reabertura e acompanhamento da academia nas mídias sociais, entre outros. Além disso, foi realizada uma observação direta para a identificação do funcionamento da organização em estudo, dando suporte à coleta de dados resultante da análise documental (MARCONI e LAKATOS, 1990).

O segundo passo foi realizado por meio da codificação dos dados coletados, em que o material foi sistematizado e transformado, seguindo o processo de enumeração de regras (BARDIN, 2011). A partir disso, os dados foram categorizados, possibilitando a junção de informações, ainda segundo Bardin (2011).

Por fim, a última etapa é definida, de acordo com Bardin (2011), como o processo de tratamento dos resultados, por meio da técnica de inferência, em que foram constatados quais os pólos de comunicação que possibilitaram a identificação de novos temas. Diante dessa análise, os dados foram interpretados e gerando uma análise crítica embasada na reflexão dos resultados obtidos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados a serem apresentados visam identificar e justificar as principais estratégias da academia em estudo que foram decorrentes da pandemia do COVID-19, e das medidas governamentais como forma de desacelerar a disseminação do vírus. Nessa seção, serão apresentados, de acordo com os objetivos específicos: a caracterização da empresa em estudo; os principais decretos que influenciaram, diretamente, no funcionamento da academia de ginástica; as principais estratégias implementadas pela organização em resposta às medidas governamentais como meio de sobrevivência no mercado; um comparativo que relaciona os dados da academia em estudo antes e durante o período pandêmico, de forma a identificar os resultados das estratégias adotadas; e por fim, uma análise das estratégias de acordo com o conceito de Capacidade Dinâmica.

4.1. Caracterização da empresa

O presente trabalho está relacionado ao estudo de uma organização, fundada no ano de 2005, localizada em Minas Gerais, que atua no setor de Academia de Ginástica. No ano de 2021, esta organização é composta por 16 funcionários, presta os serviços de Avaliação Física e Consulta Nutricional, bem como oferece as

seguintes atividades: Musculação, *Jump*, Zumba, Treinamento Funcional, *Combat*, *Ritbox* e *Intensy Bumbum*.

A academia se posiciona de forma a oferecer apenas dois tipos de planos aos consumidores, sendo eles:

- Musculação: o aluno terá acesso apenas à musculação e a sala aeróbica, composta por esteiras e bicicletas.
- Clube+: o aluno terá acesso à todas as atividades da academia (Musculação, *Jump*, Zumba, Treinamento Funcional, *Combat*, *Ritbox* e *Intensy Bumbum*) e aos serviços de Avaliação Física e Consulta Nutricional.

Ambas as opções supracitadas podem ser oferecidas através do plano mensal (30 dias corridos) ou planos longos (contratos acima de seis meses). Independente do plano escolhido, o aluno terá acesso livre à academia em relação aos dias e horários a serem frequentados, resultando em uma maior flexibilidade para acessar o serviço contratado. Dessa maneira, o posicionamento da academia vai de acordo com o objetivo de oferecer a frequência livre, em que o aluno matriculado poderá frequentar todos os dias e em qualquer horário, sem a necessidade de agendamento prévio.

Segundo informações consultadas nos documentos internos da organização, ela possui, em 2021, 560 alunos matriculados com contratos ativos, sendo que 80% dos alunos possuem contratos de planos longos (acima de seis meses) e 20% planos mensais. De acordo com o gestor da academia, essa discrepância se dá devido à diferença de preço entre os planos longos e os planos mensais, uma vez que os planos longos apresentam, em geral, uma média mensal de preço 40% abaixo dos planos mensais, ocasionando em uma maior adesão aos planos longos devido à economia e outros benefícios.

Aqueles alunos que optam pela contratação dos planos mensais têm como forma de pagamento o dinheiro ou o cartão de débito, e os alunos que optarem pela contratação dos planos longos, têm como opção de pagamento o parcelamento no cartão de crédito ou cheque, o que acaba dificultando a adesão dos clientes por ser um empecilho para alguns. Entretanto, para a organização, o gestor considera os planos longos como a melhor opção de vendas, visto que o cliente terá uma fidelidade durante um determinado período. Com isso, a taxa de evasão dos alunos diminui e

auxilia o gestor nas estratégias a serem implementadas ao longo do tempo, dado que poderá calcular uma previsão de faturamento de acordo com os planos contratados.

Essa estratégia pode ser identificada na seguinte fala do gestor entrevistado:

Então, o nosso modelo de negócio é muito baseado em venda de planos longos, né? Então, eu acredito que isso foi determinante pra sobrevivência do nosso negócio, se não tivéssemos planos longos era muito provável que nós não teríamos dinheiro pra continuar na pandemia. Talvez poderíamos continuar, mas sem pagar ninguém, né? Aí teríamos que negociar com as pessoas, com as empresas, com o proprietário do imóvel.

A segurança encontrada pelo gestor justifica os benefícios oferecidos nos planos longos, justamente por considerar essa fidelidade como uma forma de garantir a entrada do valor da mensalidade durante o período contratado.

Por ser uma academia no formato tradicional, segundo o gestor, os funcionários são alocados de acordo com o fluxo de alunos por horário. Os horários que apresentam um maior fluxo contam com a disposição de mais professores disponíveis para o atendimento, dessa maneira, os alunos podem encontrar de um a quatro professores disponíveis na musculação para o atendimento. Em relação às aulas coletivas, eles optaram por oferecer as atividades que apresentam maior adesão aos alunos nos horários mais movimentados, em que cada aula é ministrada por um professor, sendo ofertada mais de 200 aulas coletivas por mês em horários estratégicos.

Antes de iniciar a pandemia, até o mês de março de 2020, a academia oferecia seis modalidades aos seus alunos, sendo elas: Musculação, *Jump*, Zumba, Treinamento Funcional, *Combat* e *Spinning*. As atividades não tinham limitações de alunos por aula, permitindo, conseqüentemente, a lotação máxima de acordo com a quantidade suportada na sala em cada atividade.

Embora atue há 16 anos no mercado, em decorrência da crise sanitária relacionada à COVID-19, foi a primeira vez em que a empresa precisou encerrar, temporariamente, os serviços prestados, devido às restrições impostas pelas entidades governamentais. Perante este cenário, a empresa se viu diante de condições inéditas em relação às crises enfrentadas anteriormente, principalmente por não ter tido faturamento durante cinco meses no ano de 2020. Como consequência, novas estratégias e decisões foram tomadas para que a empresa pudesse se manter ativa e sustentável neste período e após a sua reabertura, tendo

sido implementadas novas medidas de prevenção e restrições nunca adotadas no empreendimento.

4.2. Principais decretos publicados

No dia 18 de março de 2020, com o avanço dos casos de COVID-19 na cidade de João Monlevade/MG, os gestores das academias de ginástica se reuniram e entraram em consenso optando pelo fechamento dos seus estabelecimentos, temporariamente, mesmo sem a divulgação do decreto impondo a suspensão do funcionamento. Segundo o gestor da academia em estudo, esta decisão foi tomada decorrente ao estado de calamidade pública que estava sendo desenvolvido na região e, principalmente, ao fato de que os alunos estavam cada vez mais receosos de frequentar um ambiente fechado.

No dia 20 de março de 2020, o decreto de nº 031/2020 (PREFEITURA DE JOÃO MONLEVADE, 2020) foi publicado oficialmente pela prefeitura de João Monlevade, suspendendo os alvarás de Localização e Funcionamento de todos os estabelecimentos considerados não essenciais, incluindo as academias de ginástica, por tempo indeterminado.

Com a determinação do programa Minas Consciente (2020), desenvolvido pelo governo estadual, para orientar os municípios do estado de Minas Gerais a retomarem as atividades econômicas, foram regulamentados protocolos que garantiam a segurança através do comportamento e funcionamento das atividades. As atividades econômicas foram setorizadas em quatro ondas para serem liberadas de forma progressiva, de acordo com a propagação da doença (MINAS CONSCIENTE, 2020):

- Onda verde: Serviços essenciais;
- Onda branca: Baixo risco;
- Onda amarela: Médio risco;
- Onda vermelha: Alto risco;

A adesão ao programa ficou a critério de cada prefeito, sendo anunciado no dia 22 de abril de 2020. Segundo o decreto de nº 21/2020 (PREFEITURA DE JOÃO MONLEVADE, 2020), publicado pela prefeitura de João Monlevade, ao levar em

consideração o programa Minas Consciente, a cidade aderiu à sua primeira flexibilização no dia 28 de abril de 2020, autorizando o funcionamento de estabelecimentos comerciais, industriais e serviços públicos, com restrições de funcionamento e normas para conter a disseminação do vírus.

Com a reativação gradual de algumas atividades na cidade de João Monlevade/MG, o entrevistado da academia em estudo cita que os gestores das academias estavam esperançosos de que o seu funcionamento seria liberado em breve, o que não ocorreu. Ainda, segundo o gestor, o sentimento de revolta e medo foi sendo cada vez mais desenvolvido devido às incertezas de sobrevivência no mercado, visto que, diferentemente dos outros segmentos, as academias de ginástica não obtiveram adesão em uma modalidade virtual, em vista das dificuldades apresentadas pela natureza do setor em depender de equipamentos específicos para oferecer as atividades, resultando em uma maior dificuldade de manutenção de empregos, manutenção econômica e vulnerabilidade dos funcionários.

Diante disso, as academias estavam cada vez mais unidas para desenvolver estratégias que auxiliassem na liberação da sua reabertura. Segundo a Deliberação do Comitê Extraordinário COVID-19 n° 79 (2020), o Governo de Minas Gerais recebeu contribuições que questionavam a liberação do funcionamento das academias e estúdios de atividade física, levantando duas questões: a classificação do profissional de educação física como profissional da saúde, sendo que as academias não se restringiam apenas a um espaço de lazer, mas também à promoção de saúde mental e física, além de prevenir doenças; e os aspectos econômicos, visto que as academias se encontravam fechadas há quatro meses, em que grande parte das academias tiveram que se manter fechadas, perdendo receitas e clientes.

No dia 11 de julho de 2020, donos e alunos de academias de João Monlevade/MG realizaram uma passeata no centro da cidade pedindo pela reabertura dos estabelecimentos. Na entrevista o gestor da academia cita que em resposta ao movimento, a prefeitura dizia ser favorável à reabertura, porém, a justiça não permitia a liberação, alegando que o Ministério Público obteve uma liminar juntamente ao Tribunal de Justiça de Minas Gerais informando quais os setores que não poderiam abrir e que aqueles que não cumprissem com a determinação seriam processados (A NOTÍCIA, 2020).

O gestor entrevistado aborda na entrevista que, juntamente com os gestores das outras academias da cidade, eles realizaram uma reunião com o Ministério Público para reaver a reabertura das academias, porém, não houve sucesso na tentativa.

A partir de observação direta da academia e ações tomadas pelo gestor foi utilizada como alternativa, mesmo sabendo dos riscos de serem multados e terem o alvará invalidado, a reabertura das academias antes da liberação da prefeitura. Dessa maneira, no dia 03 de agosto de 2020, a academia em estudo reabriu o seu estabelecimento, dando a opção de retorno para aqueles que se sentiam seguros e seguindo as normas impostas pela Associação Brasileira de Academias (ACAD). Com a reabertura, a academia ofereceu, inicialmente, apenas a atividade de Musculação, trabalhando com equipe reduzida e acompanhando o retorno dos alunos diariamente por meio do controle de entradas disponibilizado pelo sistema de gestão utilizado pela organização. As demais estratégias desenvolvidas ao longo desse período de pandemia serão descritas no tópico 4.3.

Após 156 dias fechados, a sua reabertura foi legalizada pela prefeitura no dia 20 de agosto de 2020, por meio do programa Minas Consciente (O POPULAR, 2020). Entretanto, o funcionamento foi liberado com algumas normas que iam contra o posicionamento da academia de frequência livre, ou seja, os alunos deveriam agendar um horário fixo para treinar, de forma a controlar o número de alunos de acordo com a quantidade permitida, que foi definida pelo cálculo do tamanho do espaço em que a atividade seria realizada.

Abaixo, no quadro 3, seguem as principais medidas que as academias de ginástica tiveram que implantar para o seu devido funcionamento, modificando, conseqüentemente, alguns processos internos que eram estabelecidos antes da pandemia (RODRIGUES, 2020):

Quadro 3. Procedimentos recomendados pela ACAD para reabertura das academias

PROCEDIMENTOS DE REABERTURAS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ACADEMIAS	
Limpeza geral das unidades	Disponibilizar recipientes com álcool em gel 70%, para uso dos clientes e funcionários, em todas as áreas da academia.
Limpeza geral das unidades	Posicionar kits de limpezas em pontos estratégicos das áreas de musculação, para que os clientes higienizem os equipamentos com produto específico.

PROCEDIMENTOS DE REABERTURAS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ACADEMIAS	
EPI's	Máscaras: devem seguir todas as orientações da Organização Mundial da Saúde (OMS) para uso desse equipamento
Medidas operacionais preventivas	Recomenda-se medir com termômetro do tipo eletrônico a distância a temperatura de todos os entrantes. Caso seja apontada uma temperatura superior a 37,8°C, recomenda-se não autorizar a entrada.
Medidas operacionais preventivas	Desativar o uso de leitor digital, possibilitando a entrada através do número de matrícula, informando-o para a recepcionista, de forma a liberar o acesso.
Medidas operacionais preventivas	Oferecer dispositivo de limpeza para sapatos na entrada da academia.
Medidas operacionais preventivas	Limitar a quantidade de clientes que entram na academia: ocupação simultânea de 1 cliente a cad 6,25m ² .
Medidas operacionais preventivas	Delimitar com fita o espaço em que cada cliente deve se exercitar, ficando a 1,5m ² de distância um do outro.
Medidas operacionais preventivas	Utilizar apenas 50% dos aparelhos de cárdio, ou seja, deixar um espaçamento de um equipamento sem uso para o outro, fazendo o mesmo com os armários.
Medidas operacionais preventivas	Liberar a saída de água no bebedouro somente para uso de garrafas próprias.
Medidas operacionais preventivas	Realizar o congelamento/trancamento dos planos dos clientes acima de 60 anos de idade, quando solicitado.
Medidas operacionais preventivas	Expor aos clientes todos os manuais de orientação.
Medidas operacionais preventivas	Disponibilizar aos clientes um gráfico com a frequência diária por horário

Fonte: Elaborado pelas autoras, de acordo com a Associação Brasileira de Academias – ACAD.

Segundo o documento Procedimentos de Reaberturas de Academias (RODRIGUES, 2020) disponibilizado pela Associação Brasileira de Academias - ACAD, as orientações foram baseadas nas experiências vivenciadas na China, Hong Kong, Singapura e União Europeia, visto que na época em que foram desenvolvidas, o pico de pandemia já havia reduzido nos locais citados acima, retomando com segurança a reabertura de mais de cinco mil academias.

Foi possível identificar por meio de notícias publicadas nas mídias que após a sua primeira reabertura até o mês de abril de 2021 novos decretos foram publicados, modificando o horário de funcionamento das academias, impossibilitando a frequência de alunos em determinados horários, e, conseqüentemente, influenciando diretamente no financeiro da organização. Além disso, um novo fechamento foi solicitado pela prefeitura de João Monlevade, devido ao aumento de casos na cidade.

No quadro 4, segue o resumo de todos os decretos e as respectivas informações que influenciaram diretamente no funcionamento da academia em estudo.

Quadro 4. Principais Decretos publicados que afetaram as academias de ginástica

Data	Nº Decreto	Medidas impostas
20/03/2020	031/2020	<p>Art. 1º A partir de 21 de março, por tempo indeterminado, ficam suspensos os alvarás de Localização e Funcionamento emitidos para realização de atividades com potencial de aglomeração de pessoas, em razão da Situação de Emergência em Saúde Pública decretada no Município de João Monlevade, por meio do Decreto nº. 29, de 17 de março de 2020, em razão da disseminação de doença infecciosa viral respiratória – COVID -19, causada pelo agente novo Coronavírus – sars-cov-2-1.5.1.1.</p>
20/08/2020	Minas Consciente	<p>* Fazer escala e agendamento para entrada na academia, por grupos de usuários, respeitando a metragem de 10m² por pessoa. Recomendar aos praticantes que cheguem aos horários estipulados, e ao término do treinamento, não façam reuniões.</p> <p>* Os grupos devem começar e terminar as atividades no mesmo espaço de tempo e saírem de forma ordenada, sem contato e aglomeração;</p> <p>* Pessoas dos grupos de risco não podem fazer parte das atividades;</p> <p>* Não utilizar guarda volumes nem outros locais onde pode ocorrer estímulo à aglomeração de pessoas;</p> <p>* Os estabelecimentos devem abster-se de usar cancelas ou catracas que obriguem o uso das mãos para permissão de entrada. Em caso de impossibilidade de desativação das existentes, a entrada do usuário deverá ser liberada por funcionário.</p>
17/12/2020	0143/2020	<p>Art. 1º Fica determinado o horário de funcionamento das atividades comerciais abaixo relacionadas, a partir de 18 de dezembro de 2020: VI - Academias: Segunda a sexta: 7h às 18h</p> <p>Art. 4º - Os estabelecimentos autorizados a funcionar deverão utilizar até 50% de sua capacidade de lotação e obedecer rigorosamente os protocolos sanitários publicados no site www.mg.gov.br (...).</p>
06/01/2021	01/2021	<p>Art. 2º Fica determinado que todos os estabelecimentos e serviços autorizados ao funcionamento por este decreto, poderão atuar com a ocupação máxima de 50% (cinquenta por cento) de sua capacidade e/ou 1 cliente/consumidor para cada 10 metros quadrados, disponibilizando permanentemente álcool em gel.</p> <p>Art. 3º Fica determinado o horário de funcionamento das atividades comerciais abaixo relacionadas, a partir de 07 de janeiro de 2021: VII – Academias: Segunda à sábado:06 às 23 horas.</p>
17/03/2021	035/2021	<p>Art. 4º. Para simples fim de garantir melhor clareza, assim como quaisquer outras não mencionadas no art. 2º, ficam suspensas atividades presenciais abertas ao público em: II – academias, clubes e demais atividades de lazer esportivas, incluindo todos os esportes, individuais e coletivos, bem como atividades esportivas de ensino e àquelas destinadas ao lazer, tais como o uso de cachoeiras, pontos turísticos e serras dentro do território do Município de João Monlevade;</p>

Data	N° Decreto	Medidas impostas
30/04/2021	058/2021	<p>Art. 8º As academias de ginástica, personal trainers, espaços de condicionamento físico, crossfits, poderão funcionar de segunda à sábado, no horário entre 5:00 horas e 22:00 horas e aos domingos de 05:00 às 13:00 horas.</p> <p>§ 1º Os estabelecimentos deverão manter limitação por metragem para exercícios aeróbicos (uma pessoa a cada 3 m), podendo empregar 40% (quarenta por cento) de sua capacidade total.</p> <p>§ 2º Deverão adotar, obrigatoriamente, horário agendado.</p> <p>§ 6º Fica proibido o banho nos vestiários.</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras de acordo com os decretos publicados no site da Prefeitura de João Monlevade.

4.3. Estratégias implementadas durante a pandemia na academia de ginástica estudada

Nas pequenas e médias empresas, as estratégias são desenvolvidas de maneira informal e flexível quando comparadas às empresas de grande porte, seguindo muitas vezes, a intuição dos gestores frente às necessidades de mudanças constantes surgidas ao longo do tempo. O fato de serem mais informais na formulação das suas estratégias pode ser explicado por elas terem esse processo representado, na maioria das vezes, pelo proprietário ou alta gestão da empresa (DALLA; GONÇALVES; MUNIZ, 2009). Existem estatísticas nas quais os espaços de tempo para definição das estratégias em pequenas e médias empresas é menor, do que as de grande porte, havendo maior necessidade de flexibilidade nestas definições (KRAUS; HARMS; SCHWARZ, 2008).

Na pandemia, as micro e pequenas empresas foram as mais afetadas devido à falta de planejamento financeiro e falta de recursos para contratar um especialista na área ou terceirizar o serviço. Muitas empresas desse porte foram surpreendidas com a crise gerada pelo vírus da Covid-19, pois muitos tinham nenhum ou pouco planejamento e em alguns casos o administrador pôde utilizar apenas experiências anteriores ou intuitivas (AMIN, 2020).

De acordo com as anotações realizadas na observação direta, foi identificado que as medidas governamentais impostas perante a pandemia exigiram da organização a necessidade de se adaptar às repentinas mudanças para se manter no mercado e atender às suas exigências. De um lado, foi exigido que a organização

implementasse estratégias que seguissem as medidas impostas nos decretos apresentados no tópico 4.2 buscando a contenção da COVID-19 para promover a saúde e o bem-estar dos cidadãos. Em meio à essa implementação, por outro lado, surgiram crescentes preocupações com o impacto que tais medidas estariam causando na organização, impossibilitando o seu funcionamento e afetando diretamente no seu desenvolvimento econômico, colocando em risco a sobrevivência da organização no mercado.

Durante a entrevista com o gestor, ao ser questionado sobre o maior desafio enfrentado no decorrer da pandemia, o gestor cita:

Eu acredito que o desafio foi sobrevivência mesmo porque ao longo de todos esses anos, 16 anos de empresa, nós nunca passamos por uma situação nem próxima do que aconteceu, de fragilidade financeira, de é, de você visualizar e não ter dinheiro pra pagar as contas básicas mesmo do negócio, decorrente do período que a gente ficou fechado pela pandemia, que no somando 2020, 2021 foram 6 meses então foi bem pesado.

Segundo o entrevistado, o maior impacto causado pela pandemia foi no aspecto financeiro, justamente por terem ficado fechados por seis meses e, mesmo com a incerteza de reabertura e como os consumidores agiriam diante das circunstâncias, estratégias foram desenvolvidas, em paralelo às medidas governamentais, para fazer com que a organização pudesse se manter e sobreviver em meio à crise.

No mês de março de 2020, com o avanço dos casos de COVID-19 na cidade de João Monlevade/MG e o fechamento das academias da cidade, a primeira medida tomada pelo gestor da academia foi trancar todos os planos ativos por tempo indeterminado, acreditando que esse período fechado seria curto. Além disso, ele fez o pagamento do mês de abril normalmente aos seus funcionários criando um banco de horas para os mesmos.

A ideia de que esse período seria passageiro pode ser vista no trecho a seguir da entrevista, no qual o gestor aborda o momento de fechamento como uma oportunidade de melhoria para a estrutura da academia:

...inicialmente ninguém imaginava ou eu não imaginava que fosse ser uma coisa prolongada demais, a ideia inicial era, era que ia voltar em 1, 2 meses, tanto é que eu iniciei uma reforma de banheiro imaginando que a gente ia aproveitar essa parada de 1 mês pra poder fazer uma melhoria e depois voltar ao normal, a gente não tinha entendido a dimensão da

pandemia né...como a academia não pára ao longo da história, é raro as oportunidades que a academia fica dois, três dias seguidos parados, quando para igual parou é uma baita oportunidade pra gente fazer uma mexida por exemplo no banheiro que é uma coisa demorada e que não dá pra reformar o banheiro com a academia funcionando né, isso gera uma situação bem delicada pra nós aqui. Então eu no primeiro momento eu vi como uma oportunidade, vai parar, vai ser ruim, mas a gente ganha na reforma e depois a gente volta com o banheiro reformado e com a condição melhor, esse foi o pensamento, equivocado né, porque se a gente soubesse que o problema ia ser tão grande como foi nós não teríamos feito reforma, teríamos economizado o dinheiro pra passar pela crise, pelo problema...

Além dessas estratégias, no mês de abril foram oferecidas *lives* nas redes sociais da academia das modalidades zumba e *Combat*, visando continuar com o fornecimento de atividades aos alunos mesmo com o espaço fechado, sendo ofertadas três vezes por semana. Paralelo às *lives*, um plano emergencial com duração de 10 meses foi desenvolvido e ofertado pelas consultoras de vendas que entravam em contato com os alunos e agendavam visitas para os interessados em conhecer o espaço, resultando na venda de 25 planos neste período (março e abril).

No mês de maio de 2020, algumas ideias como gravar aulas e disponibilizar em um aplicativo de celular próprio da academia surgiram, mas não obtiveram êxito diante do custo e da concorrência que já estava realizando essa estratégia neste momento da pandemia. Assim, o gestor utilizou-se de recurso já existente na empresa, sendo este um aplicativo presente dentro do próprio sistema integrado de gestão, já utilizado pela academia, que disponibiliza o serviço de aulas gravadas de forma gratuita, sendo necessário somente que o aluno tivesse um cadastro ativo no sistema. Com o uso dessa ferramenta, observou-se uma baixa aderência dos alunos às *lives*, sendo necessário reduzi-las para duas vezes na semana, até o dia 14 de maio de 2020 quando ocorreu a última *live*.

Ainda no mês de maio, diante da falta de entrada de receitas, não foi possível realizar o pagamento dos funcionários, sendo necessário que os 10 professores da academia antes pagos por hora trabalhada, buscassem o auxílio disponibilizado pelo governo federal e os outros quatro funcionários que eram contratados com carteira assinada, precisaram ser submetidos à suspensão do contrato e recebimento do salário por meio do governo. Outra medida tomada foi renegociar o aluguel com o proprietário do imóvel, pagando somente 50% do valor durante três meses.

Segundo relatado pelo gestor na entrevista, em junho de 2020 decidiu-se eliminar a modalidade *Spinning* das modalidades oferecidas pela academia, ao avaliar a aderência a essa modalidade e o retorno financeiro que a mesma trazia para a empresa. Assim, encontrou-se a oportunidade de obtenção de renda a partir da venda das bicicletas e alguns outros acessórios e equipamentos utilizados na academia.

Nos meses de julho e agosto de 2020 os gestores de todas as academias da cidade de João Monlevade se uniram para tentar a liberação da reabertura das academias, visto que o funcionamento do comércio já havia sido liberado. Porém, como já relatado, o Ministério Público não permitia a reabertura das academias da cidade. A partir de um acordo coletivo entre as academias da cidade, todas as academias reabriram oferecendo apenas a musculação, antes do decreto ser publicado liberando o funcionamento.

Com isso, conforme já mencionado também anteriormente, as academias foram reabertas seguindo as Normas impostas pela Associação Brasileira de Academias - ACAD. Somente os planos dos alunos que se sentiam confortáveis para retornar foram destrancados e o funcionamento da musculação ocorreu com o horário dos professores reduzido, além da distribuição dos equipamentos ser alterada para cumprir as normas de distanciamento entre os alunos. Ao chegar na academia, a temperatura de todos os alunos era aferida na entrada, além da disponibilização de álcool 70% em pontos estratégicos para uso pessoal e limpeza constante de todos os equipamentos utilizados. Um tapete sanitizante foi colocado na entrada e os alunos só podiam permanecer na academia utilizando máscaras de proteção. Outra medida imposta na academia foi o bloqueio dos chuveiros, impedindo a permanência e compartilhamento dos alunos nesses locais.

No dia 20 de agosto de 2020 foi publicado um decreto liberando o funcionamento das academias na cidade com agendamento de horários, porém a decisão da academia foi não seguir esta norma dentro da musculação, já que esta era oferecida em horário livre e todos os planos foram destrancados. Semanalmente, o movimento da musculação era monitorado, para avaliação da viabilidade do retorno das demais atividades e modalidades.

Outra estratégia implantada foi a reorganização dos horários das aulas coletivas e realização de uma pesquisa de mercado para identificar outras atividades que poderiam integrar o quadro de atividades da academia e as preferências dos alunos. Assim, foi lançado o *Ritbox*, que é uma modalidade que não precisa de acessórios para ser executada, evitando despesas com compra de equipamentos e acessórios, gerando para o gestor apenas o custo de pagamento do curso para os professores que iriam ministrar as aulas. Outra modalidade que retornou para a academia foi o *Intensy Bumbum*, que dependia de acessórios já presentes na academia, ou seja, não geraram custos adicionais. O retorno das aulas coletivas e as novas modalidades e horários foi programado para o dia 17 de setembro de 2020.

As aulas coletivas precisaram passar por adequações em relação às normas de segurança recomendadas pela ACAD (2020), com limitação de alunos por aula, sendo estes controlados por meio da distribuição de fichas. Em relação à área de musculação as esteiras disponíveis para uso sofreram uma redução de 50% e os bebedouros só ficavam disponíveis para o abastecimento de garrafas de água. Informativos foram colocados em vários locais da academia e os equipamentos foram todos sinalizados como forma de orientar os alunos no seu retorno presencial às aulas.

O acompanhamento do fluxo de alunos era feito constantemente pela equipe da academia, e ao perceber que o movimento da musculação estava aumentando, foi desenvolvida a estratégia de disponibilização do fluxo de alunos por hora nas mídias sociais e dentro do espaço da academia, com o objetivo de permitir ao aluno avaliar e escolher o melhor horário para frequentar a academia, sem aglomeração. Com o retorno gradativo dos alunos, os professores da musculação voltaram a trabalhar com a mesma carga horária de antes da pandemia.

Como historicamente o mês de setembro é considerado um dos meses mais lucrativos para a academia, o gestor lançou uma campanha de vendas denominada “Plano Clube+ Anual” visando reduzir o prejuízo obtido nos meses anteriores.

No mês de outubro a academia teve o pior faturamento de toda a sua história. Dessa forma, a estratégia pensada para tentar trazer os alunos de volta aos treinos, obter novos alunos e manter os alunos ativos foi retornar com os serviços de avaliação física e acompanhamento nutricional com horário reduzido. Além disso, foi liberado o

uso do chuveiro devido à grande parte dos alunos frequentadores da academia antes da pandemia utilizarem esse recurso, buscando trazê-los de volta aos treinos.

Em novembro foi lançada uma campanha de *Black Friday* pela academia, oferecendo planos a um preço bem abaixo dos que eram oferecidos normalmente e essa estratégia fez com que a empresa se reerguesse e obtivesse o melhor faturamento da sua história.

O número de casos de pessoas contaminadas pelo vírus da Covid-19 voltou a aumentar no mês de dezembro de 2020 fazendo com que, no dia 17 de dezembro, a prefeitura publicasse um novo decreto reduzindo novamente o horário de funcionamento das academias de ginástica. Neste momento, a estratégia utilizada pela academia foi permanecer aberta no horário de almoço (12 horas às 14 horas) para que os alunos pudessem frequentar a academia, disponibilizando mais uma opção de horário aos alunos, prática esta que não era realizada antes da pandemia, visto que a academia fechava para o horário de almoço. Infelizmente, ao monitorar o fluxo de alunos na academia através do fluxograma da musculação e controle de entradas gerado pelo sistema de gestão, neste novo horário disponibilizado foi possível observar que a estratégia não teve o êxito esperado, já que o número de alunos era baixo.

Com a redução do número de alunos diante da piora do cenário pandêmico, foi necessário reduzir, novamente, a carga horária de trabalho dos professores da musculação e criar um horário alternativo para as aulas coletivas, reduzindo a quantidade de aulas e modalidades oferecidas, além de trancar o plano de todos aqueles alunos que não tinham disponibilidade para frequentar a academia dentro do horário reduzido.

No dia 06 de janeiro de 2021, foi publicado o decreto de número 01/2021 (PREFEITURA DE JOÃO MONLEVADE, 2021) permitindo que as academias voltassem a funcionar com os horários completos desde que seguissem as normas de segurança. Portanto, a partir do dia 07 de janeiro de 2021 a academia retornou com o seu funcionamento em horários normais.

De acordo com o histórico de faturamento da academia apresentado nos documentos fornecidos pela academia para análise, o mês de janeiro é um mês de bom faturamento e movimento, dessa forma neste mês os professores da musculação puderam retornar a trabalhar com as jornadas de trabalho dentro dos horários

normais. Ainda neste período foi lançada uma campanha de planos longos que perdurou até fevereiro, buscando retomar o faturamento da academia impactado pelo mês de dezembro do ano anterior.

O mês de março, independente do ano, geralmente é considerado um ótimo período de vendas para a empresa estudada, porém, em março de 2021 os números de casos e mortes pelo vírus da Covid-19 voltaram a aumentar e um novo decreto foi publicado pela prefeitura determinando o fechamento completo da academia. Esse fechamento resultou em uma redução de cerca de 74% no faturamento, quando comparado ao mesmo mês do ano de 2019 e mais uma vez, foi necessário trancar todos os planos dos alunos da academia.

Visando a sua sobrevivência, no mês de abril de 2021 as academias da cidade retornaram com o funcionamento antes da publicação de um decreto que permitisse a reabertura.

A partir da reabertura da academia no mês de abril de 2021 as principais estratégias adotadas pela academia foram adequações nos quadros de horários das aulas coletivas adequando ao fluxo de alunos por horário e às preferências dos alunos, além disso novas campanhas de planos longos foram lançadas diante do aumento na procura pelos serviços oferecidos pela academia.

Abaixo, no quadro 5, segue o resumo das principais estratégias adotadas pela academia de ginástica no decorrer da pandemia:

Quadro 5. Estratégias adotadas pela academia de ginástica no decorrer da pandemia

Período	Estratégias
mar/20	Trancamento dos planos dos alunos ativos por tempo indeterminado.
	Criação de banco de horas para os funcionários, já que estes ainda estavam recebendo normalmente.
abr/20	Realização de <i>lives</i> 3 vezes por semana nas redes sociais da academia com aulas de <i>zumba</i> e <i>Combat</i> visando manter os alunos ativos com o fechamento da academia.
	Oferta de um plano promocional emergencial com duração de 10 meses.
mai/20	Disponibilização de um aplicativo presente no próprio sistema de gestão já utilizado pela academia, com aulas de ginástica gravadas, sem custos adicionais aos alunos.
	Utilização das medidas oferecidas pelo Governo Federal para pagamento dos funcionários como auxílio emergencial e suspensão de contratos.
	Renegociação do aluguel do imóvel, reduzindo o valor em 50% durante 3 meses.
jun/20	Eliminação da modalidade <i>Spinning</i> do quadro de atividades oferecidas pela academia e venda das bicicletas, acessórios e alguns equipamentos utilizados na empresa.

Período	Estratégias
	Realização de um acordo coletivo entre as academias da cidade, resultando na reabertura da academia para a atividade de musculação em horário livre.
jul/2020 e ago/2020	Implantação de normas de saúde e segurança impostas pela Associação Brasileira de academias - ACAD: uso de tapete sanitizante e aferição da temperatura dos alunos na portaria, permissão da entrada e permanência no ambiente somente com o uso de máscaras, disponibilização de álcool 70% em locais estratégicos, bloqueio dos chuveiros, redução das esteiras em 50%, bebedouros disponíveis somente para abastecimento de garrafas, sinalização e orientações em equipamentos.
	Antes da publicação do decreto que liberava o funcionamento das academias da cidade somente os planos dos alunos que se sentissem confortáveis foram destrancados, porém após a publicação todos os planos dos alunos foram destrancados.
	Reorganização dos horários das aulas coletivas a partir da realização de pesquisa de mercado com os alunos.
	Retorno das aulas coletivas com adequações impostas pela ACAD: limitação de alunos por aula, controlados pela distribuição de fichas.
set/20	Lançamento da modalidade <i>Ritbox</i> e retorno da modalidade <i>Intensy Bumbum</i> que não dependiam de adquirir novos equipamentos e acessórios para serem ministradas e executadas.
	Acompanhamento e disponibilização nas redes sociais da academia do fluxo de alunos por hora, permitindo que os alunos escolhessem o melhor horário para o treino.
	Lançamento de uma campanha de vendas denominada "Plano Clube+ Anual".
out/20	Retorno dos serviços de avaliação física e acompanhamento nutricional.
	Liberação do uso dos chuveiros dos banheiros.
nov/20	Lançamento de uma campanha de vendas de <i>Black Friday</i> com preços muito abaixo dos que eram oferecidos antes da pandemia.
	Abertura e disponibilização da academia em mais uma opção de horário: das 12h às 14h diante da publicação de decreto que reduzia o horário de funcionamento.
dez/20	Trancamento dos planos dos alunos que não podiam frequentar a academia no horário reduzido.
	Redução da carga horária dos professores da musculação.
	Criação de horários alternativos para oferta das aulas coletivas.
	Academia voltou a funcionar em horário normal após publicação de decreto.
jan/2021 e fev/2021	Retorno dos professores de musculação em horário normal.
	Lançamento de planos longos para captação de novos alunos e fidelização dos existentes.
mar/21	Trancamento de todos os planos da academia devido ao aumento do número de casos de pessoas infectadas pelo vírus da Covid-19 e publicação de novo decreto determinando novamente o fechamento das academias de ginástica.
abr/21	Reabertura das academias de ginástica a partir de acordo coletivo.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

4.4. Resultado das estratégias adotadas

O impacto causado pela pandemia vem influenciando, diretamente, nos resultados da organização ao longo dos anos de 2020 e 2021. Segundo documentos disponibilizados para análise pela academia, como por exemplo o relatório de controle de entradas em que é possível identificar a frequência total dos alunos e a frequência por aluno, relatório da quantidade de clientes ativos mensalmente, relatório de vendas identificando a quantidade de contratos vendidos e o faturamento mensal, sendo todos registrados entre os anos de 2018 e 2021, ela estava iniciando um período de alta em janeiro de 2020, e se comparado aos anos anteriores, é possível perceber o seu desempenho econômico sendo positivo.

4.4.1. Vendas de Contratos

Com o surgimento de casos de COVID-19 na cidade de João Monlevade nos meses de fevereiro e março de 2020, foi possível observar que as vendas de planos nesse período já estavam sendo afetadas. Segundo o gestor, acredita-se que a população estava com medo de assumir um compromisso a longo prazo, devido às incertezas geradas pela pandemia. Em consequência, o número de contratos vendidos nesse período sofreu uma queda de 39% comparado aos anos de 2018 e 2019.

No mês de abril de 2020, com a academia fechada, o gestor desenvolveu uma estratégia de vendas para gerar um faturamento que pudesse diminuir o impacto financeiro que estava sendo gerado. Mesmo com uma campanha agressiva, devido ao fechamento da academia, o número de contratos vendidos foi muito abaixo do que era esperado, havendo uma redução de 86% comparado ao que era previsto caso não houvesse a pandemia. Nos meses de maio, junho e julho de 2020, a academia ficou sem vender planos, ou seja, não houve faturamento durante esse período.

Com o retorno das atividades no mês de agosto de 2020, mesmo após a liberação do decreto, o número de contratos vendidos, ainda, apresentava resultados negativos discrepantes, resultando em uma queda de vendas de contratos de 71% se comparados ao ano de 2019.

Apenas a partir do mês de setembro de 2020, decorrente de uma nova campanha agressiva de vendas, que a academia obteve um resultado positivo, aumentando as vendas de contratos em 5% se comparado ao mês de setembro de 2019, e 14% se comparado a setembro de 2018. Com isso, observa-se que o aumento das vendas de contratos influenciou diretamente no faturamento deste período, sendo apresentado mais à frente.

No mês de outubro, o número de contratos vendidos sofreu uma queda novamente, sendo refletido no pior faturamento de todos os anos ao analisar este mês em específico. A queda de contratos vendidos foi de 25% a menos que o mês de outubro de 2019. A partir de então, segundo as anotações da observação direta, identificou-se que as campanhas agressivas estavam atraindo novos clientes, mesmo com o cenário incerto, o que incentivou uma nova campanha agressiva para o mês de novembro. Após a implementação dessa estratégia de vendas, em novembro de 2020, as vendas de contratos tiveram um aumento de 6%, atingindo o aumento que era esperado em um período normal, sem a interferência de fatores externos.

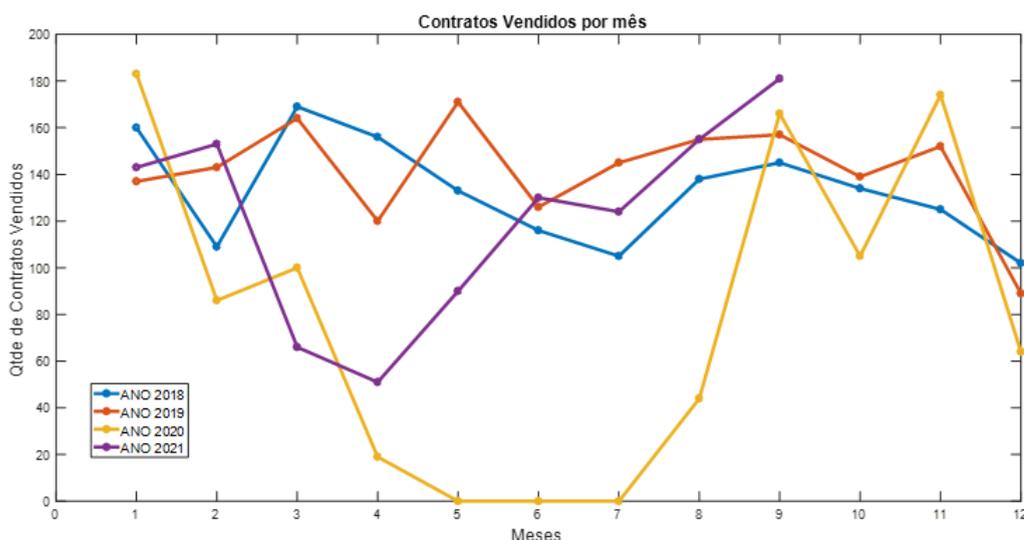
Com a redução dos horários implementados a partir da publicação do decreto de número 0143/2020 (PREFEITURA DE JOÃO MONLEVADE, 2020), as vendas caíram novamente, resultando em uma queda de 74% se comparado com o mês de novembro de 2020, e 18% a menos que em dezembro de 2019, mantendo uma redução para o mês de janeiro de 2021, que também foi influenciado pelas medidas governamentais impostas pelo decreto que ainda estava em vigor.

Com a publicação do decreto de número 035/2021 em março de 2021 (PREFEITURA DE JOÃO MONLEVADE, 2021), impondo, novamente, o fechamento das academias, o número de contratos vendidos sofreu uma queda brusca ao ser comparado ao mesmo período nos anos de 2018 e 2019. Apenas a partir de julho de 2021, que o gestor conseguiu identificar uma constância ao considerar o número de vendas de contratos, trazendo um pouco mais de tranquilidade e estabilidade.

As variações das vendas de contratos podem ser observadas no gráfico 1, que foi elaborado utilizando o *software MATLAB*, tornando possível identificar que nos meses em que a academia desenvolveu uma estratégia de vendas “agressiva” (setembro de 2020 e novembro de 2020). Tal estratégia foi desenvolvida para reduzir

o valor dos planos e ter uma campanha de *marketing* ativa nas redes sociais, o número de contratos vendidos manteve a inclinação crescente desde 2018, e nos meses em que o seu funcionamento foi interferido pelas normas estabelecidas nos decretos publicados, o número de contratos vendidos foi influenciado negativamente, sofrendo uma queda.

Gráfico 1 - Contratos vendidos por mês



Fonte: Elaborado pelas autoras

O gráfico 1 foi elaborado pelas autoras a partir dos dados disponibilizados pelos documentos gerados através do *software* de gestão utilizado pela academia em estudo.

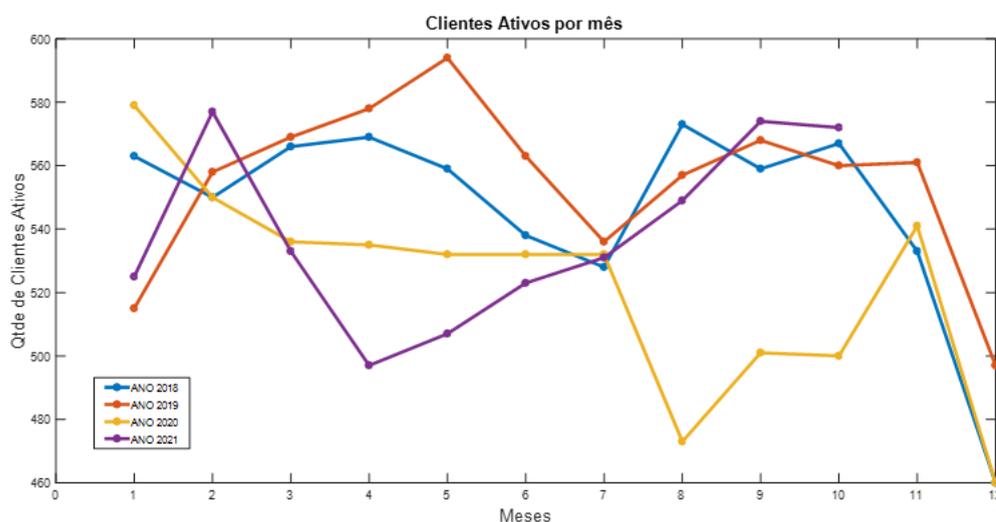
4.4.2. Clientes ativos

A estratégia de trancamento de todos os planos a partir do fechamento da academia em março de 2020 manteve o número de clientes ativos até o mês de agosto de 2020, em que os planos foram destrancados. Essa estratégia influenciou, diretamente, na quantidade de cancelamentos de planos, visto que, durante o período em que os planos estavam trancados, a academia não teve solicitação de cancelamentos. A partir da sua reabertura, em agosto de 2020, o número de cancelamentos de planos foi de apenas 1,05% do total de clientes ativos nesse período, totalizando em dezembro de 2020 apenas 24 planos cancelados.

Com o destrancamento dos planos, em agosto de 2020, o número de clientes ativos sofreu uma queda de 15% comparado ao mês de agosto de 2019. Logo após, assim como o número de contratos vendidos até o mês de novembro, o número de clientes ativos teve um aumento que foi ocasionado decorrente da estratégia de vendas agressivas implementadas pelo gestor. De agosto de 2020 a novembro de 2020, a academia obteve um aumento de 14% do número de clientes ativos.

Por meio do gráfico 2, apresentado abaixo, é possível observar que no ano de 2021, nos meses em que a academia teve o horário de funcionamento afetado pelos decretos de números 01/2021 e 035/2021 (PREFEITURA DE JOÃO MONLEVADE, 2021), houve uma redução no número de clientes ativos, sendo identificada nos meses de março de 2021 e abril de 2021. Essa redução influenciou, diretamente, no comportamento dos consumidores, em que, por meio do questionário (Apêndice B) respondido pelos alunos da academia, é possível encontrar respostas que demonstram a insegurança dos alunos em retornarem imediatamente após a sua reabertura, mesmo com o plano correndo normalmente, conforme pode ser visto no quadro 6.

Gráfico 2 - Quantidade de clientes ativos por mês



Fonte: Elaborado pelas autoras.

O gráfico 2 foi elaborado no *software MATLAB*, utilizando os dados disponibilizados pelo *software* de gestão utilizado pela academia.

4.4.3. Frequência dos alunos

Para entender o que influenciou no retorno dos alunos à academia, foram analisadas as respostas de 81 alunos participantes do questionário (Apêndice B) elaborado pelas autoras, sendo que 72,5% das respostas foram identificadas como o público feminino e 27,5% o público masculino. Ao serem questionados sobre o plano em que estavam matriculados, identificou-se que 56,13% têm acesso apenas à musculação e 43,87% ao plano Clube+, que dá acesso a todas as atividades da academia e aos serviços de Avaliação Física e Consulta Nutricional.

Ao analisarmos os dados do fluxo de entrada dos alunos, identificamos que no mês de agosto de 2020, apenas 46% dos alunos frequentaram a academia. Na entrevista, o gestor cita que acompanhou semanalmente a frequência dos alunos, o que o deixou preocupado devido à demora dos alunos em retornar aos treinos. Segundo a pesquisa realizada através do questionário (Apêndice B), 58,3% dos alunos optaram por aguardar para retornar a frequentar a academia e 43,8% retornaram imediatamente após a sua reabertura, o que correlaciona com os dados apresentados em relação à frequência dos alunos mensalmente. Neste mesmo período, a frequência total, sendo identificada pelo sistema de gestão utilizado pela organização como quantas vezes o aluno frequentou a academia, também sofreu uma queda significativa ao ser comparada com o mesmo período em anos anteriores. Em agosto de 2020, a frequência total foi de 70% abaixo se comparado à agosto de 2019. O mesmo aconteceu em setembro de 2020, em que, mesmo com o retorno gradativo dos alunos contabilizado em 79% dos alunos frequentando a academia, a frequência total sofreu uma queda de 19% se comparada à de setembro de 2019.

Segundo as informações anotadas das observações, identificou-se que o retorno dos alunos se deu em consequência ao destrancamento dos planos, visto que, mesmo se o aluno não estivesse frequentando a academia no período da pandemia, os dias contratados estavam sendo contabilizados normalmente, inviabilizando a baixa frequência do aluno. O baixo índice da frequência total pode ser justificado por meio das respostas da pergunta 7 do questionário aplicado (Apêndice B), em que, por exemplo, das 61 respostas obtidas nessa pergunta, 61% dos alunos estavam com

medo de retornar ao treino. Abaixo, segue o quadro 6 onde são apresentadas as respostas dos alunos da questão 7 do questionário identificado no apêndice B:

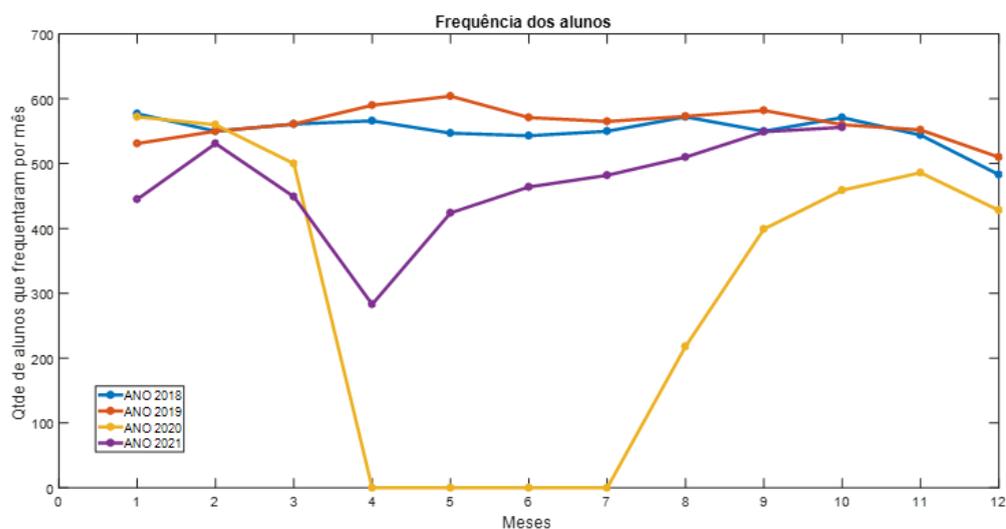
Quadro 6. Respostas referentes à pergunta 7 do questionário aos alunos (Apêndice B)

Caso tenha deixado de frequentar a academia, quais foram os principais motivos que te levaram a parar de frequentar a academia neste período de pandemia?		
Motivo	Qtde. de respostas	Justificativas
Medo	37	Possibilidade de contaminar os familiares, insegurança do ambiente, número de casos crescentes na região, trabalhava na linha de frente, engravidou, aglomeração, academia cheia, medo de ser contaminado pela segunda vez, instabilidade.
Exercício em casa não dá resultado	1	Não estava tendo ganho de massa muscular fazendo atividade em casa.
Falta de tempo	2	Estudos e rotina.
Voltou imediato	13	Assim que a academia reabriu, retornou.
Seguiu as diretrizes governamentais	3	Optou por seguir as diretrizes para conter a disseminação do vírus.
Irresponsabilidade de alunos	4	Alguns alunos não estavam obedecendo às normas de segurança, tais como uso de máscara durante todo o tempo de treino, distanciamento, higienização.
Desempregado	1	O desemprego afetou financeiramente.
Total de respostas	61	

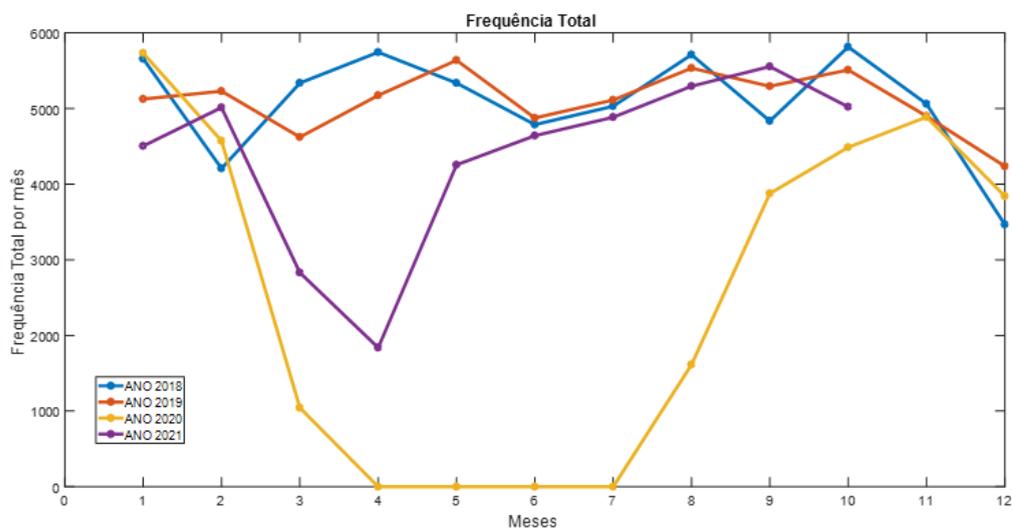
Fonte: Elaborado pelas autoras.

De acordo com os dados analisados no relatório de frequência apresentado pela academia, a partir de setembro de 2020, a frequência dos alunos e a frequência total foi aumentando gradativamente, e um dos fatores que influenciou diretamente nesse aumento, segundo as anotações realizadas por meio da observação direta, foi a estratégia de retornar com as aulas coletivas no mês de setembro, dando mais opções de atividades aos alunos, incentivando o seu retorno.

Por conseguinte, os dados obtidos no relatório de frequências, elaborado pelo sistema de gestão da organização, apontam que houve, novamente, uma redução na frequência dos alunos e na frequência total, sendo eventualmente decorrente das estratégias que influenciaram no funcionamento da academia após a publicação de decretos durante o período de dezembro de 2020, março de 2021 e abril de 2021. A variação da frequência dos alunos e da frequência total pode ser identificada nos gráficos 3 e 4, respectivamente:

Gráfico 3 - Variação da frequência dos alunos por mês

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Gráfico 4 - Frequência total dos alunos por mês

Fonte: Elaborado pelas autoras.

4.4.4. Faturamento

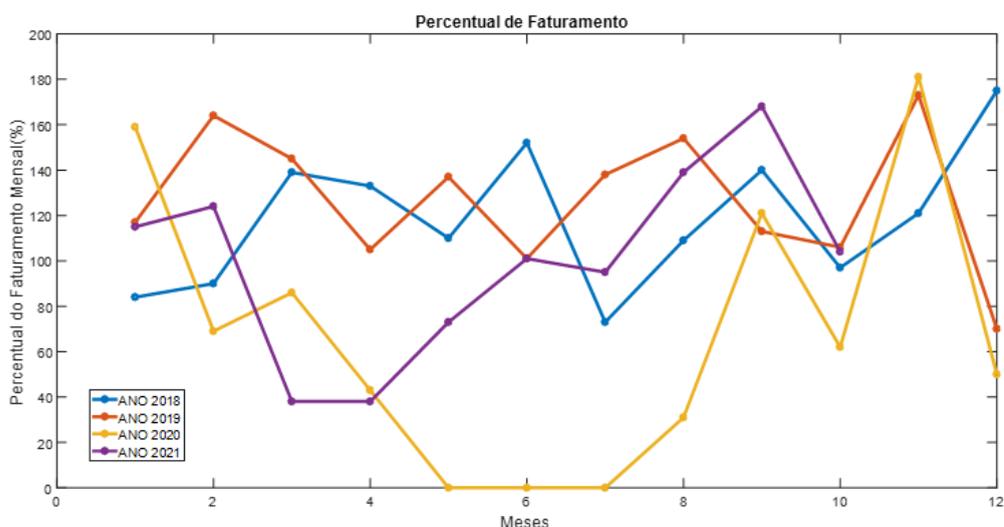
Durante a entrevista, o gestor aponta que o maior impacto da pandemia, sem dúvida, foi no aspecto financeiro. A impossibilidade de oferecer o serviço prestado pela academia totalizando um período de seis meses afetou, diretamente, no seu faturamento. Mesmo implementando estratégias de redução de custo, o medo de não sobreviver a esse período estava cada vez mais eminente, o que o levou a criar

campanhas de vendas agressivas nos planos longos para aumentar o seu faturamento.

No mês de abril, o faturamento esperado, caso não houvesse a campanha de vendas, seria de R\$ 00,00. Decorrente dessa estratégia, com as vendas de 19 contratos, o gestor conseguiu um faturamento de 60% abaixo que o faturamento do mês de abril de 2019. O mesmo aconteceu em abril de 2021, sendo o pior faturamento deste mês ao longo dos 16 anos de funcionamento da academia. A diferença é que, em 2020 a academia não funcionou durante todo o mês de abril e, em 2021, houve o seu funcionamento parcial, em que, as estratégias adotadas em cumprimento às normas do decreto de número 035/2021 (PREFEITURA DE JOÃO MONLEVADE, 2021) influenciaram diretamente no seu desempenho econômico.

Nos meses em que houve a estratégia de vendas agressivas nos planos longos, a academia obteve um resultado positivo, sendo que, em setembro de 2020 o faturamento foi 7% maior que em setembro de 2019. Em outubro de 2020, apesar do faturamento anterior (setembro de 2020) ter sido crescente, neste período a academia teve o pior faturamento da história referente aos meses de outubro. Em novembro de 2020, mesmo em um cenário de incertezas, o sucesso da campanha de vendas ficou evidente ao observarmos que o faturamento deste período foi o maior faturamento da história da academia, considerando todos os meses dos anos anteriores. Essa variação trouxe ainda mais incertezas para o gestor em relação às perspectivas de normalidade do funcionamento.

No gráfico 5 é possível identificar que houve meses de alta e meses com resultados extremamente negativos. Os meses que apresentaram o faturamento reduzido muito abaixo da média foram: fevereiro de 2020 a agosto de 2020, outubro de 2020, dezembro de 2020, março de 2021 a maio de 2021. Apenas a partir de junho de 2021, foi considerado pelo gestor que a academia estava voltando à sua normalidade ao se referir ao faturamento, número de clientes ativos e frequência dos alunos. No Gráfico 5 é apresentado o resultado baseado no percentual da média de faturamento do mês referente, sendo calculada a partir do faturamento dos anos de 2012 a 2019.

Gráfico 5 - Percentual de faturamento

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Em relação ao comportamento dos alunos que pode ter influenciado diretamente no faturamento durante o período de alta, o gestor faz a seguinte citação na entrevista:

...acredito que os alunos estão mais conscientes né, da necessidade, importância da atividade física regular mas, como a pandemia ainda não acabou eu acredito que esse aumento na procura e movimento tá sendo gradativo né, cê pega aí nos últimos 5 meses a gente tá aumentando o movimento e a procura de forma gradativa até nesse último mês agora onde a procura explodiu né e ainda acho que no ano que vem nós vão ter assim, recorde de procura e movimento nas academias, pela demanda reprimida e também por esse, toda vez que tem um contraste né, quando você fica sem o, imagina sem chuva, fica 2 anos sem chuva cê fica louco pra que chova né, eu acho que é um pouco do que tá acontecendo né, todo mundo ficou muito sem atividade física, muito sem sociabilização então a academia também é essa energia boa das pessoas se relacionarem, então eu acredito que agora voltando né, sem se falar muito em pandemia né, acredito que vai ter uma demanda enorme.

Essa mudança de comportamento e a percepção dos benefícios da prática de atividade física pelos alunos pode ser observada nas respostas dos alunos à pergunta 9 do questionário (Apêndice B) representadas no quadro 7.

Quadro 7. Respostas referentes à pergunta 9 do questionário dos alunos (Apêndice B)

Houve alguma mudança no seu comportamento em relação à atividade física e à vida saudável durante a pandemia?		
Respostas	Qtde. de respostas	Justificativas
Sim	38	O sedentarismo influenciou no ganho de peso, ansiedade e compulsão alimentar. Passaram a ter maiores cuidados com a alimentação, entenderam a importância de uma vida saudável e a importância da prática de atividade física em relação à disposição e saúde mental.
Não	9	Mantiveram a rotina de atividade física e alimentação.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Ou seja, para o gestor, a expectativa de melhora para o próximo ano está alta, e novas estratégias deverão ser implementadas para continuar desenvolvendo um resultado positivo para o desempenho financeiro e para melhorar a qualidade dos serviços prestados pela organização.

4.5. Análise das estratégias em relação à Capacidade Dinâmica

A partir da observação direta do ambiente estudado, da análise da entrevista realizada com o gestor, do questionário enviado aos alunos da academia, e da análise dos dados e documentos obtidos no sistema de gerenciamento da empresa, foi possível identificar estratégias desenvolvidas e implantadas no decorrer do período da pandemia. Pelo fato de a empresa se encaixar na classificação de pequena empresa, devido à sua renda bruta anual, suas estratégias comumente são desenvolvidas pelo dono do empreendimento e baseadas nas suas experiências anteriores e intuição.

As estratégias desenvolvidas e aplicadas na academia em estudo foram agrupadas e encaixadas nos microfundamentos que sustentam as capacidades dinâmicas de uma organização: *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* propostos por Teece (2007). Conforme o autor, a visão das capacidades dinâmicas de uma empresa está associada à habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em resposta às rápidas mudanças que ocorrem nos ambientes nos quais as organizações estão inseridas. Com isso, diante do cenário instável e em constante mudança gerada pela pandemia, buscou-se identificar quais as ações que foram

tomadas pela academia que se relacionam com o conceito e os microfundamentos da capacidade dinâmica (TEECE, 2007).

4.5.1 Capacidade de identificação de oportunidades (*Sensing*)

Segundo Teece (2007), o microfundamento *sensing* consiste na atividade da empresa de investigar e identificar as tendências de mercado e de tecnologia, ou seja, refere-se à identificação de novos caminhos e oportunidades tanto no meio tecnológico quanto no mercado para o desenvolvimento de novas estratégias que atendam às novas tendências do mercado.

Na presente pesquisa, foi possível verificar por meio da entrevista com o gestor da academia, que as oportunidades são identificadas por meio da observação informal do mercado e seus concorrentes e da sua experiência de 16 anos no mercado, além da realização de pesquisas de satisfação com os clientes, participação em grupos no ramo das academias da cidade, controle diário de visitas de possíveis clientes com os motivos de vendas não concluídas, proximidade entre vendedores e clientes, relações com fornecedores, participação em feiras e eventos, auxílio de serviços de consultoria e *marketing* e acompanhamento de notícias em veículos de comunicação.

Assim que a pandemia foi decretada em março de 2020, o gestor da academia enxergou o tempo fechado como uma oportunidade de implantar melhorias em alguns espaços da academia que não podiam ser feitas no período de funcionamento.

Outra oportunidade identificada nos primeiros meses da pandemia, foi utilizar as mídias sociais para manter os alunos ativos e em contato com as atividades da academia e seus funcionários, mesmo com o fechamento da academia e o isolamento das pessoas dentro de suas casas, além de ter a oportunidade de divulgar o seu serviço para um maior número de pessoas.

Em todo o decorrer da pandemia, foram realizadas análises e acompanhamento dos dados, do histórico e fluxo de alunos por horário e por aulas coletivas para identificar momentos oportunos de lançamento de promoções e novos serviços aos clientes, além de reestruturação no quadro de horários e nas modalidades oferecidas.

4.5.2 Capacidade de aproveitamento (*Seizing*)

Ao identificar as principais oportunidades decorrentes das incertezas e ameaças trazidas pela pandemia a empresa deve aproveitar para desenvolver novos produtos, processos e serviços. O microfundamento *seizing* é justamente aproveitar as oportunidades, investindo em novas estratégias (TEECE, 2007). Este momento envolve tomada de decisão, investimentos e capacidade de assumir os riscos ao tangibilizar as oportunidades em produtos ou serviços (MARANZATO; SALERNO, 2018).

No caso da academia muitas oportunidades foram aproveitadas dentro do cenário pandêmico. Logo no início, quando saiu o decreto determinando o fechamento dos estabelecimentos, foi realizada uma reforma no banheiro e vestiário feminino, espaço este que era utilizado constantemente, trazendo um maior conforto e qualidade para os usuários, além de uma novidade para quando a academia reabrisse. Além disso, começou a fazer *lives* de treino em suas mídias sociais das modalidades zumba e *Combat* três vezes por semana, mantendo os seus alunos ativos e em contato com a academia, mesmo que à distância, além de divulgar os seus serviços a um maior número de pessoas. No meio tecnológico, além de oferecer as *lives*, o gestor também teve a ideia de criar um aplicativo personalizado com aulas gravadas e disponibilizadas para os alunos acessarem quando e onde quisessem, pagando um pequeno valor.

Quando se percebeu que a pandemia duraria mais do que o esperado, e sem previsão de retorno, o gestor precisou reduzir os custos. Uma funcionária recém-contratada foi dispensada e, aproveitando-se das medidas criadas pelo Governo Federal, o gestor parou de pagar os funcionários que recebiam por horas trabalhadas e os funcionários que trabalhavam com carteira assinada tiveram os seus contratos suspensos, sendo necessário que eles recebessem o auxílio e os salários oferecidos pelo governo. Todos os planos longos ativos na academia foram trancados por tempo indeterminado, evitando assim o cancelamento dos planos e uma fonte de renda para a academia.

O fluxo de alunos por aula e horários das modalidades de aulas coletivas oferecidas pela academia eram monitoradas via sistema e, diante da pandemia, foi

identificada a oportunidade de reestruturar as modalidades e horários de aulas oferecidos. Dessa forma, a academia utilizou-se da estratégia de eliminar do quadro de atividades a modalidade *Spinning*, já que esta estava com um histórico de baixa aderência quando comparada às demais modalidades oferecidas. As bicicletas e alguns acessórios como pesos, anilhas, *Jumps* foram colocados à venda e assim foi possível arrecadar uma renda mesmo com a academia fechada.

Planos longos com preços promocionais e bem abaixo do que era oferecido normalmente pela própria academia e pelos seus concorrentes, foram lançados em momentos estratégicos da pandemia, principalmente quando a academia estava em funcionamento e nos meses que possuíam um histórico de alto movimento de visitante, de fechamento de contratos e frequência de alunos.

Nos períodos em que eram publicados decretos que reduziam o horário de funcionamento dos estabelecimentos a academia aplicou a estratégia de abrir o espaço no horário de almoço, já que neste período do almoço a academia ficava fechada, disponibilizando um horário alternativo para que mais alunos conseguissem frequentar a academia. Nestes períodos de horário de funcionamento reduzido, a carga horária de trabalho dos professores e a quantidade de professores por horário também era reduzida, evitando custos desnecessários.

Após a sua reabertura, no período em que a academia identificou que o número de alunos frequentando a academia começou a aumentar, foi realizada uma pesquisa de mercado com os usuários para compreender os seus hábitos e preferências de horários e atividades, com o objetivo de reorganizar os horários das aulas coletivas (visto que a modalidade de *Spinning* tinha deixado de ser oferecida) e adicionar uma nova modalidade nos serviços oferecidos. Assim, foi lançada uma nova modalidade denominada "*Ritbox*", que não dependia de nenhum acessório, tendo apenas como custo o treinamento dos professores responsáveis por ministrar as aulas dessa atividade. Além dessa modalidade, outra modalidade retornou para os serviços oferecidos pela academia, chamada de "*Intensy Bumbum*", que dependia de acessórios já presentes ali, ou seja, também não gerariam custos adicionais e trariam uma maior variedade de serviços para a empresa.

4.5.3 Capacidade de reconfiguração (*Reconfiguring*)

O conceito do microfundamento *reconfiguring* é de que a empresa deve sempre estar preparada para mudanças, transformações, para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades, sendo capaz de recombina e reconfigurar os seus recursos criando um ambiente favorável para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas (TEECE, 2007).

A academia evoluiu muito com o período da pandemia, pois precisou se reconfigurar inúmeras vezes para sobreviver frente às constantes mudanças causadas pelo avanço da pandemia e publicações dos decretos. Para reabrir foi necessária uma série de adequações da academia e dos funcionários, visando a segurança de todos e o cumprimento das normas aplicadas pela Organização Mundial de Saúde (2020) e as suas alterações de acordo com o avanço ou recuo no número de contaminados e da cobertura vacinal alcançada.

Foi colocado um tapete sanitizante na entrada da academia e a entrada dos alunos e sua permanência só era permitida com o uso de máscara de proteção e após averiguação da sua temperatura corporal. Todos os equipamentos presentes dentro do espaço da academia precisaram ser reposicionados e muitos ficaram indisponíveis para o uso, de forma a garantir uma distância segura entre eles. Além disso, recipientes contendo álcool 70% ficavam disponíveis para uso em diversos pontos da academia e a cada uso do equipamento o mesmo deveria ser higienizado antes e após o uso. Cartazes com orientações foram espalhados em todo o espaço e todos os equipamentos sinalizados estavam ou não disponíveis para uso. Outra medida foi o bloqueio dos chuveiros, e a utilização dos bebedouros apenas para abastecimento de garrafas de uso pessoal, impedindo a permanência e compartilhamento dos alunos nesses locais.

Nas aulas coletivas foi calculado um número máximo de alunos por aula, de acordo com o tamanho do espaço em que a aula era ministrada, visando a segurança de todos, sendo a quantidade controlada por meio do uso de fichas distribuídas aos alunos.

Quando as academias puderam reabrir após o primeiro *lockdown*, somente os planos dos alunos que se sentiram confortáveis para retornar foram destrancados e todos os horários da academia foram reavaliados e reorganizados buscando atender

melhor os alunos, além de buscar uma maior aderência dos usuários às aulas coletivas.

Ao perceber que o número de alunos estava aumentando, a academia passou a disponibilizar um gráfico que mostrava o fluxo de alunos por hora em suas mídias sociais, permitindo assim que os alunos pudessem escolher qual o melhor horário para frequentar a academia, evitando aglomerações.

Novas modalidades foram inseridas nos serviços oferecidos pela academia, de acordo com a preferência dos alunos, buscando atrair novos clientes e manter os antigos, além de trabalhar apenas com a venda de contratos de planos de longo prazo para a segurança financeira da academia diante de imprevistos e fidelização dos clientes.

Abaixo, no quadro 8, pode ser visto o resumo das estratégias utilizadas pela academia de ginástica:

Quadro 8. Estratégias utilizadas pela academia à luz das Capacidades Dinâmicas

Estratégias adotadas pela Academia de Ginástica	
IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES (SENSING)	Oportunidade de realizar melhorias nas instalações, difíceis de serem realizadas com a academia em funcionamento.
	Utilização das mídias sociais para manter contato com alunos, extrair informações e divulgar o trabalho para um maior número de pessoas no período de fechamento das academias.
	Em todo o decorrer da pandemia, foram realizados análises e acompanhamento dos dados, do histórico e fluxo de alunos por horário e por aulas coletivas para identificar momentos oportunos de lançamento de promoções e novos serviços aos clientes, além de reestruturação no quadro de horários e nas modalidades oferecidas.
APROVEITAMENTO DAS OPORTUNIDADES (SEIZING)	Realização de reforma no banheiro e vestiário feminino trazendo maior conforto e qualidade para os usuários.
	Trancamento de todos os planos ativos dos alunos da academia, evitando o cancelamento dos planos e mantendo a fonte de renda da academia.
	Realização de <i>lives</i> 3 vezes por semana nas redes sociais da academia com aulas de zumba e <i>Combat</i> visando manter os alunos ativos com o fechamento da academia.
	Disponibilização de um aplicativo presente no próprio sistema de gestão já utilizado pela academia, com aulas de ginástica gravadas, sem custos adicionais aos alunos.
	Oferta de planos longos com preços promocionais e bem abaixo do que era oferecido normalmente pela própria academia e pelos seus concorrentes, lançados em momentos estratégicos da pandemia, principalmente quando a academia estava em funcionamento e nos meses que possuíam um histórico de alto movimento de visitante, de fechamento de contratos e frequência de alunos, na busca de captar novos clientes e fidelizar os existentes.

	Utilização das medidas oferecidas pelo Governo Federal para pagamento dos funcionários como auxílio emergencial e suspensão de contratos.
	Renegociação do aluguel do imóvel, reduzindo o valor em 50% durante 3 meses.
	Retorno dos serviços de avaliação física e acompanhamento nutricional.
	Eliminação da modalidade <i>Spinning</i> do quadro de atividades oferecidas pela academia e venda das bicicletas, acessórios e alguns equipamentos utilizados na empresa.
	Lançamento da modalidade <i>Ritbox</i> e retorno da modalidade <i>Intensy Bumbum</i> que não dependiam de adquirir novos equipamentos e acessórios para serem ministradas e executadas.
	Abertura e disponibilização da academia em mais uma opção de horário: das 12h às 14h diante da publicação de decreto que reduzia o horário de funcionamento.
CAPACIDADE DE RECONFIGURAÇÃO (RECONFIGURING)	Implantação de normas de saúde e segurança impostas pela Associação Brasileira de academias - ACAD: uso de tapete sanitizante e aferição da temperatura dos alunos na portaria, permissão da entrada e permanência no ambiente somente com o uso de máscaras, disponibilização de álcool 70% em locais estratégicos, bloqueio dos chuveiros, redução das esteiras em 50%, bebedouros disponíveis somente para abastecimento de garrafas, sinalização e orientações em equipamentos.
	Acompanhamento e disponibilização nas redes sociais da academia do fluxo de alunos por hora, permitindo que os alunos escolhessem o melhor horário para o treino.
	Oferta das aulas coletivas com adequações impostas pela ACAD: limitação de alunos por aula, controlados pela distribuição de fichas.
	Reorganização dos horários das aulas coletivas a partir da realização de pesquisa de mercado com os alunos.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

5 CONCLUSÃO

Com a instalação e avanço do vírus da Covid-19 em todo o mundo, a vida das pessoas e suas rotinas foram gravemente afetadas. A partir de orientações dadas pela Organização Mundial da Saúde – OMS (2020), os governos precisaram desenvolver medidas e publicar decretos para garantir a segurança de toda a população, porém todas essas mudanças repentinas e inesperadas impactaram a economia e as organizações, principalmente as micro e pequenas empresas.

Diante deste cenário pandêmico e instável, as empresas precisaram passar por adaptações relacionadas aos funcionários, instalações, clientes e fornecedores a fim de garantir a sobrevivência do negócio.

Perante essa nova condição imposta pela pandemia às empresas, este estudo teve como foco principal identificar em uma empresa de pequeno porte do setor de academias de ginástica localizada na cidade de João Monlevade - MG, as principais dificuldades encontradas e as estratégias utilizadas para enfrentamento da crise financeira resultante da pandemia da Covid-19 à luz das capacidades dinâmicas.

A partir da análise dos dados coletados por meio de observação direta do espaço, entrevista com o gestor e alunos da academia e coleta de documentos presentes no sistema de gerenciamento da empresa, pôde-se identificar que, mesmo utilizando meios mais informais e intuitivos de gerenciamento estratégico da empresa, o gestor e sua equipe conseguiram identificar oportunidades para atuar (*sensing*), desenvolver estratégias de acordo com o momento vivido no decorrer da pandemia e a partir das oportunidades identificadas (*seizing*) e reconfigurar o seu ambiente e recursos para se adequar e enfrentar a pandemia (*reconfiguring*).

Por meio das respostas obtidas no questionário aplicado aos alunos da academia, buscando compreender melhor o comportamento deles diante da pandemia em relação à atividade física, foi possível identificar estratégias e oportunidades que passaram despercebidas pelo gestor da academia e que poderiam ter sido utilizadas. Uma delas era ter realizado um *marketing* ou uma comunicação mais efetiva quando a academia reabriu, pois muitos alunos alegaram não ter tido iniciativas relacionadas à motivar e incentivar o retorno dos alunos à academia.

Outra oportunidade de atuação da academia é que com o aumento da vacinação e, conseqüentemente, a diminuição dos casos de pessoas contaminadas pelo vírus da Covid-19, muitas pessoas reclamaram de usuários que deixaram de cumprir as normas de segurança como o uso de máscaras durante as atividades físicas e distanciamento, e isso acabou desmotivando muitos alunos a manter uma boa frequência na academia, causando insegurança nestes. Diante disso, a academia poderia aumentar a fiscalização e o controle do cumprimento às normas de segurança impostas, a fim de passar uma maior credibilidade e segurança aos usuários, evitando a perda do aluno.

Muitos alunos alegaram que os equipamentos presentes na área de musculação estão ficando obsoletos, sendo necessário a troca destes por equipamentos novos, trazendo mais conforto, qualidade e satisfação dos usuários da academia. Neste ponto, foi percebido, a partir da entrevista com o gestor, que ele tem consciência do problema e já criou estratégias a longo prazo para investir em novos equipamentos, quando a situação causada pela pandemia estiver mais estável.

Diante desta pesquisa, foi possível perceber que a academia estudada conseguiu, baseando-se nas suas experiências passadas no decorrer dos 16 anos de história, intuição, no contato direto com os alunos, no acompanhamento dos seus concorrentes e das mídias de comunicação, sobressair, enfrentamento e sobrevivendo em meio ao caos decorrente da pandemia do Covid-19.

Dessa forma, as capacidades dinâmicas contribuem muito para o desenvolvimento de estratégias frente à ambientes de incertezas e dificuldades, como foi o cenário causado pela pandemia. Empresas que possuem a capacidade de identificar as oportunidades, desenvolver estratégias diante das oportunidades e reconfigurar os seus recursos e ativos tendem a se sobressair dentro de um mercado que exige constante adaptação e transformação para se manter competitivo.

É importante ressaltar que todas as mudanças ocorridas na academia em estudo durante o período da pandemia foram resultado de uma resposta da organização diante dos impactos sofridos em seu ambiente. Dessa forma, embora a organização tenha se mostrado preparada para implementar mudanças, estas não foram executadas plenamente de acordo com o conceito de Capacidades Dinâmicas. Uma sugestão em relação à isso é que o gestor da academia busque aprender mais a respeito desse conceito e aplique-o nas suas rotinas, a fim de se sobressair no mercado do setor de academias de ginástica em um cenário de rápida mudança.

Este estudo visa contribuir com a literatura, visto que a pandemia causada pelo vírus da Covid-19 ainda é recente e poucos foram os trabalhos que relacionam as estratégias desenvolvidas pelas empresas de pequeno porte às capacidades dinâmicas e aos microfundamentos que as embasam, além de contribuir para outras

empresas no desenvolvimento de estratégias frente à ambientes em constante transformação.

Sugere-se, portanto, dar continuidade ao estudo avaliando as principais estratégias e capacidades dinâmicas adotadas por grandes empresas frente à pandemia e às adversidades que surtiram efeito positivo nas mesmas, e a viabilidade de aplicação dessas estratégias nas micro e pequenas empresas, além da identificação das principais práticas de rotina em relação à gestão estratégica que podem ser replicadas e adaptadas em empresas de menor porte visando o sucesso e a sobrevivência destas dentro do mercado competitivo.

6 REFERÊNCIAS

A NOTÍCIA. **Donos e alunos de academias fazem passeata por retomada em João Monlevade.** 11 de Julho de 2020. Disponível em: <<https://www.anoticiaregional.com.br/noticia.php?id=14029>>. Acesso em: 10 de Novembro de 2021.

AMIN, V. **Pesquisadores estudam impactos da crise atual nos pequenos negócios.** Disponível em: <<https://www.ufms.br/pesquisadores-estudam-impactos-da-crise-provocada-pela-covid-19-em-pequenos-negocios>> Acessado em: 17 de novembro de 2021.

ANDREEVA, Tatiana E.; CHAYKA, Victoria A. Dynamic capabilities: What they need to be dynamic? **Working Paper.** 2006.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy.** New York: Richard D. Irwin, 1980.

ANSOFF, I. H.; McDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica.** Edição 2. São Paulo: Atlas, 1993.

BARDIN, Laurance. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011, 229 p.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: outubro de 2021.

BRATIANU, Constantin; BEJINARU, Ruxandra. COVID-19 induced emergent knowledge strategies. **Knowledge and Process Management**, v. 28, n. 1, p. 11-17, 2021.

BYGDAS, A. L. Enacting dynamic capabilities in distributed organisational environments. In: **Proceedings of the EGOS Conference, Bergen, Norway**. 2006.

CASTRO, Beatriz Leite Gustmann de et al. COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, 2020.

CLARET, Antônio G. Sebrae: setor de academias é um dos mais afetados pela pandemia. **Agência Brasil**, Belo Horizonte 08 de Julho de 2021. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-07/sebrae-setor-de-academias-e-um-dos-mais-afetados-pela-pandemia>>. Acesso em: 20 de julho de 2021.

COLLIS, David J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic management journal**, v. 15, n. S1, p. 143-152, 1994.

CUGUSI, Lucia; DI BLASIO, Andrea; BERGAMIN, Marco. The social media gym-class: another lesson learnt from COVID-19 lockdown. **Sport Sciences for Health**, v. 17, n. 2, p. 487-488, 2021.

DALLA, Werner Duarte; GONÇALVES, Carlos Alberto; MUNIZ, Reynaldo Maia. O pensamento do estrategista: fatores que asseguram a tomada de decisões estratégicas nas pequenas e médias empresas. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 8, n. 2, p. 80-106, 2009.

DIÁRIO DO EXECUTIVO. **Comitê Extraordinário COVID-19. 20 de Agosto de 2020**. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/sites/default/files/paginas/imagens/minasconsciente/relatorio_de_transparencia_20ago2020.pdf>. Acesso em: 12 de Novembro de 2021.

DOSI, Giovanni; FAILLO, Marco; MARENCO, Luigi. Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance structures in business firms: an introduction. 2008.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

FRANK, H.; GÜTTEL, W.; KESSLER, A. Environmental dynamism, hostility, and dynamic capabilities in medium-sized enterprises. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, London**, v. 18, n. 3, p. 185-194, 2017.

FROEHLICH, Cristiane; BITENCOURT, Claudia Cristina; BOSSLE, Marilia Bonzanini. The use of dynamic capabilities to boost innovation in a Brazilian Chemical Company. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 52, p. 479-491, 2017.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS e SEBRAE. **Atualização de estudo sobre participação de micro e pequenas empresas na economia nacional**. Disponível em <<https://datasebrae.com.br/documentos/>>. Acessado em 17 de novembro de 2021.

GOURINCHAS, Pierre-Olivier. Flattening the pandemic and recession curves. **Mitigating the COVID Economic Crisis: Act Fast and Do Whatever**, v. 31, p. 57-62, 2020.

GOVERNO DE MINAS GERAIS. Minas Consciente. Retomando a economia do jeito certo. 03 de Março de 2021. Disponível em <<https://www.mg.gov.br/sites/default/files/paginas/imagens/minasconsciente/minasconsciente-03-03-2021.pdf>>. Acesso em: 10 de Novembro de 2021.

GUO, Hai et al. The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. **Frontiers of Business Research in China**, v. 14, n. 1, p. 1-25, 2020.

HASANAT, Mohammad Waliul et al. The impact of coronavirus (COVID-19) on e-business in Malaysia. **Asian Journal of Multidisciplinary Studies**, v. 3, n. 1, p. 85-90, 2020.

HELFAT, C. E., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D., WINTER, S. G. **Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations**. Blackwell Publishing, 2007.

JANKOWSKA, JOANNA. Fitness culture in the era of COVID-19. new reality, new challenges. Perspective of personal trainers. **Journal of Physical Education and Sport**, p. 1225-1233, 2021.

JÚNIOR, Jurandir Amaral Araújo; MENDONÇA, Gerefson; TOSCANO, José Jean Oliveira. Atuação das academias de ginástica durante a pandemia da Covid-19. **Scientia Plena**, v. 16, n. 10, 2020.

KINDSTRÖM, D.; KOWALKOWSKI, C.; SANDBERG, E. Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. **Journal of Business Research**, New York, v. 66, n. 8, p.1063–1073, 2013.

KRAUS, Sascha; HARMS, Rainer; SCHWARZ, Erich. Strategic business planning and success in small firms. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, v. 8, n. 4, p. 381-396, 2008.

MARANZATO, F. P.; SALERNO, M. S. Integration between research and development: A dynamic capabilities perspective. **RAE Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 58, n. 5, p. 460–474, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTIN, Anna May; CHAMP, Francesca; FRANKLIN, Zoe. COVID-19: Assessing the impact of lockdown on recreational athletes. **Psychology of Sport and Exercise**, v. 56, p. 101978, 2021.

MARTINS, G. A.; THEOPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCKELVIE, Alexander; DAVIDSSON, Per. From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. **British Journal of Management**, v. 20, p. S63-S80, 2009.

MEIRELLES, Dimária Silva; CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno. Capacidades Dinâmicas: O que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 41-64, 2014.

MILES, M. P.; COVIN, J. G.; HEELEY, M. B. The relationship between environmental dynamism and small firm structure, strategy and performance. **Journal of marketing: theory and practice**, Irvine, v. 64, n. 3, p. 34-49, July 2000.

MINTZBERG, HENRY. Patterns in strategy formation. **Management Science**. Vol. 24, No 9, p 934-948: May, 1978.

MORALES-RUBIANO, M. E.; ORTIZ-RIAGA, C.; DUQUE-OROZCO, Y. V.; PLATA-PACHECO, P. A. Estrategias para fortalecer Capacidades Dinámicas de innovación: una visión desde las micro y pequeñas empresas. **Ciencia, docencia y tecnología**, Argentina, v. 27, n. 53, p. 205-233, 2016.

MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. DP & A, 2006.

O POPULAR. **Academias e Centros esportivos poderão abrir**. Disponível em <<https://www.opopularjm.com.br/academias-e-centros-esportivos-poderao-reabrir-a-partir-de-sabado/>>. Acesso em: setembro de 2021.

OKABE-MIYAMOTO, Karynna et al. Changes in social connection during COVID-19 social distancing: It's not (household) size that matters, it's who you're with. **Plos one**, v. 16, n. 1, p. e0245009, 2021.

PIOTROWSKI, DARIUSZ; PIOTROWSKA, Anna Iwona. Operation of gyms and fitness clubs during the COVID-19 pandemic—financial, legal, and organisational conditions. **Journal of Physical Education and Sport**, v. 21, n. 2, p. 1029-1036, 2021.

PRIEM, Richard L.; BUTLER, John E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. **Academy of management review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.

REEVES, Martin; LANG, Nikolaus; CARLSSON-SZLEZAK, Philipp. Lead your business through the coronavirus crisis. **Harvard Business Review**, v. 27, p. 2-7, 2020.

RODRIGUES, Andrea; Procedimentos de reabertura das academias (área seca e aquática). **ACAD Brasil**. 28 de maio de 2020. Disponível em:

<<https://acadbrasil.com.br/blog/coronavirus/cartilha-reabertura/>>. Acesso em: 10 de novembro de 2021.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. F. e LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa, 3ª edição**, São Paulo: McGraw-Hill, 583p, 2006.

SANTOS, Caroline dos. **A era fitness no período de distanciamento social devido à pandemia da Covid-19: a relação entre a alteração do peso corporal, a saúde mental, a alimentação e outras variáveis de estilo de vida de usuários de academias**, 2021.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos, GUINDANI, Joel Felipe. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. Rev. Bras. de História & Ciências Sociais. n. I, p. 1-15, jul., 2009.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na Economia Brasileira**, 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil>>. Acesso em 17 de novembro de 2021.

SEBRAE. **O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios – 11ª edição**. Coleta: 27 de maio a 1 de junho. 12 de julho de 2021. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2b9b3410eef5557bc074131c75748d08/\\$File/30736.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2b9b3410eef5557bc074131c75748d08/$File/30736.pdf)> Acesso em setembro de 2021.

SILVA, E. L. da.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SONG, Hua; YANG, Yudong; TAO, Zheng. How different types of financial service providers support small-and medium-enterprises under the impact of COVID-19 pandemic: from the perspective of expectancy theory. **Frontiers of Business Research in China**, v. 14, n. 1, p. 1-27, 2020.

TEECE, David J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of international business studies**, v. 45, n. 1, p. 8-37, 2014.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

WANG, C., CHENG, Z., YUE, X. G., & MCALEER, M. Risk management of COVID-19 by universities in China. **Journal of Risk Financial Management**, 13, p. 1–6. 2020.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International journal of management reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WECKER, Ana Cláudia; FROEHLICH, Cristiane; GONÇALVES, Manuela Albornoz. CAPACIDADES DINÂMICAS E ESTRATÉGIAS PARA ENFRENTAMENTO DA CRISE DIANTE DA PANDEMIA DA COVID-19. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 10-32, 2021.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WINTER, Sidney G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

WU, C.; YOUNG, A. Critical operating problems and survival rates in small firms: a look at small business institute clients. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 7, n.1, Apr. 2002.

ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO – GESTOR

Nome completo:

Sexo:

1. Qual a estrutura organizacional da empresa?
2. Quais foram os maiores impactos causados pela pandemia na academia?
3. Qual foi o maior desafio deste período?
4. O número de alunos reduziu? Em quanto (pode ser em unidades ou em porcentagem)?
5. O que foi feito para reverter essa redução no número de alunos?
6. A academia percebeu alguma mudança no comportamento dos alunos em relação à prática de atividade física?
7. Qual foi a modalidade mais afetada?
8. Quais os horários que sofreram mais queda de alunos?
9. Você consegue identificar quais as principais preferências dos alunos em relação aos serviços ofertados pela academia?
10. Vocês conseguiram elaborar um plano para os primeiros meses de pandemia, após as medidas e decretos públicos serem implementados no Brasil?
11. Vocês utilizam algum canal (físico ou online) para obter informações sobre a satisfação de seus clientes? Além disso, vocês promovem ações para coletar essas informações (tais como questionários, redes sociais, entre outros)?
12. Quais foram as principais estratégias utilizadas para tentar reduzir o impacto causado pela pandemia?
13. Como essas estratégias foram desenvolvidas? Você se baseou em algo já existente ou foi uma criação que surgiu da própria empresa? Quais foram os principais motivos dessas mudanças (adequar normas, necessidades dos funcionários, alunos, proposta da empresa, segurança)?
14. Houve a necessidade de promover algum tipo de investimento (seja financeiro, ou de instrução, capacitação) para seus colaboradores a partir das mudanças nas atividades?

15. Quais recursos/conhecimentos/competências da empresa foram considerados importantes para responder a esta mudança? A empresa já detinha estas competências e recursos? Caso não, o que fez para adquiri-las?
16. Em relação à estrutura organizacional da empresa, teve algum impacto causado pela pandemia? Foi necessário demitir algum funcionário neste período?
17. Você pensou em algo para evitar que isso acontecesse?
18. Quais meios de mensuração/monitoramento de resultados são utilizados na empresa?
19. A academia utilizou algum indicador para monitorar as mudanças e apoiar no desenvolvimento de estratégias? Qual (is)?
20. A academia tem a prática de monitorar as principais ações dos concorrentes? De qual forma?
21. Você acha que a internet e as redes sociais contribuíram para o desenvolvimento e disseminação das estratégias utilizadas? Como?
22. Antes da pandemia você já utilizava o recurso das plataformas digitais para oferecer algum serviço? Houve a utilização de novas tecnologias durante a pandemia? Quais?
23. Quais medidas de segurança foram implantadas para possibilitar a reabertura da academia no período da pandemia?
24. Houve muita resistência por parte dos alunos em cumprir as medidas de segurança implantadas? E por parte dos funcionários?
25. Houve alguma mudança nos processos que relacionam a empresa com os clientes?
26. A mudança causada pela pandemia foi vista como oportunidade ou ameaça?
27. Até o momento, sua empresa elaborou estratégias para o pós-pandemia? Existem muitas mudanças a serem aplicadas? Existem mudanças já aplicadas que devem ser mantidas?
28. Vocês consideram que sua empresa manteve a competitividade no mercado com a crise ou apenas está sobrevivendo a ela?

APÊNDICE B**QUESTIONÁRIO - ALUNOS****Idade:****Sexo:**

1. Com qual frequência você frequenta a academia?

1 à 3 vezes por semana

4 à 6 vezes por semana

2. Qual plano você está matriculado atualmente?

Tipo de plano:

Musculação; Clube +

Período de Contrato:

Plano mensal; Semestral; 10 meses; Anual; Outros _____

3. Qual a sua modalidade favorita presente na academia?

Jump; *Combat*; Zumba; Treinamento Funcional; *Intensy Bumbum*;

Ritbox; Musculação.

4. Você chegou a parar de frequentar a academia durante a pandemia?

Sim

Não

5. Por quanto tempo você deixou de frequentar a academia?

6. Durante o período que deixou de ir à academia? Você praticou alguma outra atividade física? Qual e em qual local?

7. Caso tenha deixado de ir à academia, quais foram os principais motivos que te levaram a parar de frequentar a academia neste período?

8. Conhece alguma modalidade que não é oferecida na academia e que gostaria que fosse ofertada?

Sim. **Nome da modalidade:**

Não

9. Houve alguma estratégia desenvolvida pela academia que te motivou a retornar?

Sim. Qual?

Não

10. Em caso negativo, o que te levou a retornar para a academia?

11. Houve alguma mudança no seu comportamento em relação à atividade física e vida saudável durante a pandemia?

12. Você teve dificuldade de se adaptar às medidas de segurança implantadas pela academia após a sua reabertura?

Sim, Quais?

Não

13. Em relação à qual medida de segurança você sentiu mais dificuldade de adaptação?

14. O que você acha que a academia pode fazer além do que já está sendo realizado no decorrer deste período?