



**Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Escola de Educação Física da UFOP - EEFUFOP
Bacharelado em Educação Física**



TCC em formato de Monografia

**Protagonismo dos gestores do fitness de Ouro Preto e Mariana:
Como eles lidam com a gestão?**

Bruna Soares Baldi

**Ouro Preto
2022**

Bruna Soares Baldi

**Protagonismo dos gestores do fitness de Ouro Preto e Mariana:
Como eles lidam com a gestão?**

Trabalho de Conclusão de Curso em formato de monografia, apresentado à disciplina Seminário de TCC (EFD-381) do curso de Bacharelado em Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito parcial para aprovação na mesma.

Orientador: Prof. Dr. Everton Rocha Soares

**Ouro Preto
2022**

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

B177p Baldi, Bruna Soares.
Protagonismo dos gestores do fitness de Ouro Preto e Mariana
[manuscrito]: como eles lidam com a gestão?. / Bruna Soares Baldi. -
2022.
39 f.

Orientador: Prof. Dr. Everton Rocha Soares.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Escola
de Educação Física. Graduação em Educação Física .

1. Gestão. 2. Academias de ginástica. 3. Perfil profissional. I. Soares,
Everton Rocha. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 796.41

Bibliotecário(a) Responsável: Angela Maria Raimundo - SIAPE: 1.644.803



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
ESCOLA DE EDUCACAO FISICA
DEPARTAMENTO DE EDUCACAO FISICA



FOLHA DE APROVAÇÃO

Bruna Soares Baldi

**Protagonismo dos gestores do fitness de Ouro Preto e Mariana:
Como eles lidam com a gestão?**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Educação Física

Aprovada em 31 de maio de 2022

Membros da banca

Dr. Everton Rocha Soares - Orientador - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr. Bruno Ocelli Ungheri - Universidade Federal de Ouro Preto
Dr. Renato Melo Ferreira - Universidade Federal de Ouro Preto

Everton Rocha Soares, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 10/06/2022



Documento assinado eletronicamente por **Everton Rocha Soares, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 10/06/2022, às 12:47, 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 **0342886** e o código CRC **083A5270**.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família e amigos que tanto acreditam em mim e me apoiam em minha jornada. Aos professores, especialmente ao meu orientador, que, além dos conteúdos que me nortearam quanto à atuação profissional, me motivaram a buscar a excelência em minha trajetória profissional. Aos participantes do estudo que contribuíram para que o trabalho acontecesse e compartilharam comigo suas experiências. E a todos os meus colegas de profissão que me incentivaram a crescer e me deram oportunidades para isso. Meu muito obrigada!

“Faça das palavras a sua melhor arma... Uma espada dourada para lançar seus inimigos por terra.”

Um tipo de plano de sobrevivência - Amanda Lovelace

RESUMO

Com a potencial expansão do mercado fitness e a ampliação das áreas de atuação, é necessário investigar se os profissionais do ramo se encontram capacitados para as atividades que ocupam, principalmente quanto à gestão. Sendo assim, verificou-se a necessidade de traçar o perfil dos gestores de empresas fitness de Ouro Preto e Mariana, bem como entender como eles lidam com a gestão de suas empresas. Foi realizada uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa e a amostra foi de conveniência. De modo geral, constatou-se que os gestores reconhecem algumas limitações em sua atuação, mas que algumas ações realizadas por eles estão pareadas com conceitos empregados na gestão administrativa. Por fim, sugestiona-se a inclusão de conteúdos sobre gestão no currículo dos cursos de bacharelado em Educação Física, bem como a promoção de cursos de formação continuada e de discussões sobre o tema da gestão administrativa.

Palavras Chaves: Gestão, empresas fitness, perfil profissional;

ABSTRACT

With the potential expansion of the fitness market and the expansion of areas of activity, it is necessary to investigate whether professionals in the field are qualified for the activities they occupy, especially regarding management. Therefore, there was a need to profile the managers of fitness companies in Ouro Preto and Mariana, as well as to understand how they deal with the management of their companies. An exploratory research with a qualitative approach was carried out and the sample was of convenience. In general, it was found that managers recognize some limitations in their performance, but that some actions taken by them are paired with concepts used in administrative management. Finally, we suggest the inclusion of management content in the curriculum of Bachelor's degree courses in Physical Education, as well as the promotion of continuing education courses and discussions on the topic of administrative management.

Keywords: Management, fitness companies, professional profile;

SUMÁRIO

1.0 INTRODUÇÃO	8
2.0 METODOLOGIA	10
3.0 RESULTADOS E DISCUSSÃO	12
3.1 Contribuição da formação acadêmica e profissional	12
3.2 Sobre as ações administrativas	15
3.3 Planejamento financeiro e remuneração	17
3.4 Vendas	19
3.5 Gestão de pessoal	21
3.6 Processo de recrutamento e seleção	23
4.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	27
APÊNDICE A- TCLE	32
APÊNDICE B- ROTEIRO	35

1.0 INTRODUÇÃO

O mercado das academias de ginástica é considerado um dos principais em potencial de expansão do mundo (SEBRAE, 2017). Nesse prisma, a International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA) coloca que a meta é que ele cresça 32% até o ano de 2030, estimando-se que haja 230 milhões de praticantes de exercícios físicos dentro das academias de todo o mundo (ACAD, 2017). Com relação ao Brasil, os dados de 2017 mostram que ele se encontra em quarto lugar em número de praticantes, atrás dos Estados Unidos, Alemanha e Inglaterra. Porém, contrastando a isso, foi observado que ele ocupa o segundo lugar em número de academias, atrás apenas dos Estados Unidos (ACAD, 2018). Diante desse cenário, é imprescindível que os gestores das empresas fitness estejam preparados para lidar com esse potencial crescimento de suas empresas, sejam elas de pequeno ou de grande porte, suprimindo as demandas do mercado.

Por outro lado, Bruno Cortines, analista responsável pelas atividades do Sebrae no Rio de Janeiro, em entrevista para a Revista ACAD, coloca que embora não seja obrigatório que um gestor de uma empresa fitness tenha que ter formação em Educação Física, Bruno Cortines, analista responsável pelas atividades do Sebrae no Rio de Janeiro, postula que normalmente o setor fitness apresenta gestores e proprietários com formação em Educação Física, os quais carecem, muitas vezes, de conhecimento sobre gestão” (ACAD, 2018).

Paralelo a isso, Amorim (2013) aponta que o pouco conhecimento em gestão por parte dos profissionais de Educação Física pode ser decorrente da ausência de disciplinas com conteúdo sobre gestão e/ ou a não valorização desses. Esses aspectos, em conjunto, podem dificultar o processo de acompanhamento das tendências de mercado e impactar na atuação dos profissionais que, cada vez mais, estão sendo direcionados a cargos de gestão e coordenação de empreendimentos de terceiros ou do próprio. Como o caso dos personal trainers que, como profissionais autônomos, precisam gerenciar sua vida financeira, construir o marketing pessoal e tomar decisões sobre seu negócio.

Nesse viés, além dos conhecimentos técnicos, inerentes à Educação Física, faz-se necessário que os gestores conheçam também as teorias da administração e quando aplicá-las, pois, assim, eles terão mais possibilidades de lidar com eventuais

obstáculos dentro da organização, além de terem suas tomadas de decisão facilitadas. Para Lima *et al.* (2011), um gestor qualificado torna-se conhecido por suas ações e como a sua empresa trabalha, pois este faz bom uso das ferramentas administrativas e sabe quando, como e com quem aplicá-las.

A partir da consulta ao Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado em Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP) (UFOP, 2018), foi identificado que a maioria das vagas (60%) são preenchidas por indivíduos oriundos da cidade de Ouro Preto e Mariana, cidades estas que compõem a região central de Minas Gerais. No que se refere ao perfil proposto dos egressos, foi possível ver ainda que, durante a graduação, os graduandos e graduandas são capacitados para intervir com responsabilidade profissional, possuir habilidades para lidar, de forma individualizada ou não, com indivíduos de diferentes faixas etárias, condições corporais distintas e/ou com necessidades de atendimento especial. Nesse contexto, eles são subsidiados com conhecimentos que englobam o corpo humano e suas funções, além de serem aptos para intervir pedagogicamente na prática e expressão de seus movimentos. No entanto, apenas uma disciplina eletiva trata sobre o desenvolvimento de competências para a gestão ou para o empreendedorismo.

Tendo em vista que a maioria dos egressos são das regiões de Ouro Preto e Mariana (UFOP, 2018) e que, após o curso, há a possibilidade de que eles continuem residindo nessas cidades, e que em algum momento podem se constituir enquanto gestores de negócios fitness, há necessidade de se investigar como os gestores do fitness administram o cotidiano de suas empresas. Desta forma, perante a escassez de estudos que explorem a atuação dos gestores nas localidades de Ouro Preto e Mariana, o presente estudo visa analisar o perfil dos gestores de empreendimentos fitness que se encontram nesta região e entender como eles lidam com a gestão de suas empresas. Por fim, busca-se identificar as características desses profissionais quanto a sua formação acadêmica e profissional e a possível contribuição dessas para atuação como gestor; as estratégias traçadas por eles no que se refere às tomadas de decisões gerenciais nas esferas administrativa, financeira, de vendas e de pessoal.

2.0 METODOLOGIA

O estudo baseia-se em uma pesquisa exploratória com o objetivo de aprimorar e ampliar uma visão sobre determinado fato. Geralmente, esse tipo de pesquisa compõe estudos em que o tema foi pouco explorado, para que se tenha mais informações sobre o assunto ou para que novas indagações sejam feitas (RAUPP *et al.*, 2006). Por possuir uma abordagem qualitativa, há a possibilidade de que sejam realizadas inferências não provenientes de qualquer dado quantitativo, ou seja, o assunto em questão pode ser compreendido por diferentes perspectivas, podendo incorporar emoções, sentimentos e comportamentos da amostra, por exemplo (MEDEIROS, 2012).

A amostra foi de conveniência, em que houve preferência para a realização do estudo com indivíduos que possuem mais acessibilidade e disponibilidade para participação voluntária (FREITAG, 2018). Sendo assim, um dos critérios estabelecidos para a seleção das academias de ginástica foi o seu pertencimento às regiões de Ouro Preto e Mariana; o outro foi a inclusão desse estabelecimento no setor fitness, podendo ser classificado como Academia, Box, Studio ou Centro de Treinamento. Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Ouro Preto sobre CAAE 36481720.10000.5150 e parecer nº 4.693.489.

Para que fosse possível a realização da coleta de dados, houve, inicialmente, o mapeamento das empresas fitness das cidades de Mariana e Ouro Preto. Esse mapeamento aconteceu através de uma busca realizada pelo site do *Gympass*¹ e pelo *Google Maps*. Foram mapeadas 17 empresas fitness em Ouro Preto e 23 em Mariana e, posteriormente, entrou-se em contato com elas por meio de redes sociais (*Whatsapp* ou *Instagram*) e/ou por ligação. Das 40 empresas, 20 foram selecionadas para participarem do estudo, devido à maior acessibilidade aos gestores. Dessas, nove gestores se voluntariaram a participar do estudo, dois disseram que as empresas haviam fechado e nove não se dispuseram a participar.

De posse do aceite de participação do gestor, seguiu-se com os seguintes passos para coleta de dados:

¹ *Gympass* é uma plataforma de assinatura mensal que garante ao usuário acesso a diversos aplicativos de celular e academias.

- I Agendamento de entrevista online pelo *Google Meet*;
- II Envio dos documentos Termo de Compromisso Livre e Esclarecido e da Carta de Anuência;
- III Recolhimento dos documentos assinados;
- IV Realização da entrevista;
- V Transcrição da entrevista;
- VI Análise dos resultados.

Complementa-se ainda que as entrevistas foram realizadas com nove gestores (33 ± 3,8 anos), os quais também são proprietários das respectivas empresas em Ouro Preto (7 gestores; 78%) e Mariana (2 gestores; 22%), sendo que 6 (66,6%) são do sexo masculino e 3 (43,4%) do feminino. Todas as entrevistas aconteceram no período de novembro de 2021 a abril de 2022, tendo duração de aproximadamente 50 minutos. É importante frisar que o período da realização do estudo se deu durante a pandemia do Covid-19, justificando-se, assim, a escolha do formato de entrevista. Esse tipo de formato faz parte das chamadas tecnologias de informação e comunicação (TIC's) que, como foi enfatizado por Bianchi *et al.* (2019), possibilitando um intercâmbio de experiências e permitindo que sejam conquistados novos espaços, independentemente da distância entre as partes. Todas as arguições foram orientadas por um roteiro semiestruturado (Apêndice B) a priori, sendo composto por seis categorias, que de forma geral, objetivavam investigar características pessoais, acadêmicas e profissionais, além de questões relacionadas à gestão da respectiva empresa. São elas: (1) contribuição da formação acadêmica e profissional para a gestão; (2) ações administrativas; (3) aspectos financeiros; (4) vendas; (5) gestão de pessoal e; (6) processo de recrutamento e seleção. O roteiro foi construído com base em estudos realizados por Garcia 2011 e Ferreira *et al.* 2012, que investigaram sobre os pré-requisitos para o funcionamento de uma empresa de destaque e sobre os motivos que levam a mortalidade precoce de micro e pequenas, respectivamente.

Após a transcrição das entrevistas, os dados foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo. Essa técnica é composta por três etapas, denominadas pré- análise, exploração do material e tratamento dos resultados e interpretação (CAREGNATO *et al.*, 2006). Nesse estudo, essas etapas foram seguidas, respectivamente, assim: consulta a literatura pertinente, como artigos

científicos, livros e revistas especializadas ao tema, para a criação de fundamentos que auxiliassem na interpretação dos resultados; categorização dos resultados em uma planilha eletrônica (*Microsoft do Excel®*), visando identificar semelhanças e diferenças entre as respostas dos entrevistados; finalmente, os dados provenientes da pesquisa foram analisados e pareados com a literatura pertinente sobre o objeto de estudo. As informações provenientes das entrevistas foram apreciadas de forma global e, também, comparadas e tratadas em conjunto.

3.0 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Visando a melhor compreensão do conteúdo da pesquisa, a análise dos resultados e a discussão serão apresentadas de forma conjunta, seguindo a lógica organizacional do roteiro da entrevista (Apêndice B). Além disso, para garantir o anonimato, cada entrevistado foi nomeado com um código que vai de G1 a G9. As entrevistas tiveram duração de $42 \pm 0,1$ minutos e o tempo total das nove entrevistas foi de, aproximadamente, sete horas e 34 minutos. Além disso, o número médio de páginas transcritas de cada entrevista foi de $11 \pm 3,3$, sendo 89 o número total de páginas transcritas.

3.1 Contribuição da formação acadêmica e profissional

O ser empreendedor pode ser considerado um produto de um contexto social, em que ele localiza as oportunidades e decide se deve ou não as agarrar (CORNÉLIO FILHO, 2003). No Brasil, um quarto da população adulta (aproximadamente 53 milhões de pessoas) realiza algum tipo de atividade empreendedora, seja na criação ou consolidação de um negócio ou na manutenção de um estabelecimento já existente (ONOZATO *et al.*, 2019). No entanto, em nosso país, é comum que uma empresa seja aberta por alguém sem nenhuma ou com pouca experiência gerencial no ramo do negócio que deseja desenvolver (FERREIRA *et al.*, 2012. Esta realidade, em alguma medida, também ocorreu para

os gestores do presente estudo, uma vez que eles começaram a empreender não pelo conhecimento e experiência prévia em gestão, seja em empresas do segmento fitness ou não, mas a partir de oportunidades que surgiram em decorrência de sua atuação profissional. Entre as oportunidades citadas pelos gestores deste estudo, cita-se a chance de assumir um negócio já existente, como o arrendamento de uma empresa, a maior demanda de clientes de *personal training* e a necessidade de atendê-los em um espaço físico próprio e o incentivo/investimento de entes próximos.

Tavares Júnior *et al.* (2016) postulam que a busca de uma formação empreendedora através da educação formal, seja ela em nível técnico, superior ou cursos de capacitação, configura-se um meio relevante para apresentar e ensinar sobre o uso de como usar as ferramentas necessárias para gerir um negócio. No presente estudo, no que tange a formação dos entrevistados, foi evidenciado que todos os gestores têm formação superior, sendo que sete em Educação Física (licenciatura e/ou bacharelado), um em Direito (finalizando o bacharelado em Educação Física) e um em Fisioterapia. Destaca-se, inclusive, que alguns desses gestores (2) tiveram oportunidade de vivenciar, durante a graduação, atividades como participação em projetos de extensão, laboratórios e estágios extracurriculares na área de formação, e alguns também relataram ter realizado pós-graduação (*lato sensu*, 6 gestores; *stricto sensu* 1 gestor) em áreas correlatas à formação superior. Entretanto, apesar da trajetória acadêmica realizada por cada um, todos os entrevistados disseram que ela não contribuiu para sua atuação enquanto gestor de uma empresa, como pode ser observado no relatado por G4, ao se referir sobre o curso de fisioterapia:

“(...) ela teve certa contribuição, mas em termos de negócio, de gestão, não se estuda nada (...). Os cursos da “Biologia” (...), acredito eu, tanto Educação Física quanto qualquer outro que seja, não têm essa visão gerencial (...), de mercado, de contabilidade, de virar um empregador, de ter um departamento comercial”.

Apesar de ser percebido que todos os gestores reconhecem que a formação acadêmica não contribuiu no conhecimento sobre gestão, apenas dois dos entrevistados relataram terem realizado cursos de aperfeiçoamento nessa área após se tornarem gestores. É importante enfatizar que a formação continuada é um caminho para que o profissional se atualize perante o mercado, se tornando um ser mais crítico e capacitado para lidar com as intercorrências do dia a dia de trabalho e

com as novas demandas da sociedade, além de conseguir desenvolver reflexões acerca da sua atuação (MILEO *et al.*, 2009)

Embora os gestores tenham sido questionados sobre a aquisição de conhecimentos por meio da educação formal, é importante destacar que eles consideram que algumas experiências pessoais e profissionais de suas vidas serviram de referência e contribuíram para o atual status que ocupam enquanto gestores, como pode ser observado nos seguintes comentários:

Desde criança, (...) meus pais colocavam a gente para vender as coisas, (...) então a gente vendia e já guardava o dinheiro, administrava aquele dinheiro para comprar mais e continuar vendendo (...). Meus pais sempre incentivaram a gente a trabalhar por conta própria. (**Comentário realizado por G6**).

Quando eu vim para cá (**em Ouro Preto, grifo meu**), eu fiquei num estúdio, foram três anos trabalhando (...). Nesse estúdio não tinha ninguém (...) que me auxiliasse na portaria, (...) na questão de dinheiro, de pagamento (...), então, (...) eu acabei fazendo. Eu estava lá como professora, mas acabei atuando em várias áreas e tirando disso um ponto positivo, mas que não foi tão positivo assim. Porque deixar o aluno sozinho para, também, estar fazendo esse trabalho é muito arriscado, muito complicado e não é ético. (...) Então, muita coisa eu aprendi aqui, na garra. (**Comentário realizado por G7**).

Eu aprendi a gerir o dinheiro, (...) principalmente quando eu comecei a ter os alunos de personal, mas eu aprendi na marra. Não foi pela universidade, (...) na marra (...), faltando dinheiro no final do mês, sobrando, faltando, e aí eu fui aprendendo a gerir o dinheiro. (**Comentário realizado por G3**).

No entanto, é possível que apenas as experiências pessoais, profissionais e acadêmicas obtidas ao longo da vida não subsidiem apropriadamente diferentes aspectos necessários à boa gestão de uma empresa, uma vez que Melhado *et al.* (2013) destacam que, entre os principais problemas encontrados pelos empreendedores brasileiros, escolarizados ou não, pode-se citar a falta de conhecimento sobre gestão de pessoas, fluxo de caixa e como administrar um negócio. Adicionalmente, Vieira *et al.* (2019) postulam que muitos empreendedores acabam deixando a busca de conhecimento sobre como gerir um negócio para depois de abri-lo.

De forma geral, pôde-se perceber que o espírito empreendedor dos gestores do presente estudo foi estimulado por desejos e oportunidades particulares e que, para eles, as experiências profissionais e pessoais contribuíram de alguma forma para a atuação como gestor. No entanto, eles trazem consigo o pensamento de que

a graduação poderia ter subsidiado algum conhecimento sobre a gestão. Junto a isso, e especialmente sobre a formação de Educação Física, Gomes *et al.* (2014) observaram um crescente número de profissionais empreendendo na sua área de formação, deixando evidente a demanda pela reorganização curricular desse curso, ofertando disciplinas e estágios obrigatórios sobre gestão empresarial e servindo como estratégias capazes de atender as demandas dos futuros gestores de empresas fitness (QUINAUD *et al.*, 2018).

3.2 Sobre as ações administrativas

As pessoas, na atualidade, estão cada vez mais expostas a diferentes fontes de pressão, seja na vida pessoal ou profissional. No trabalho, os agentes estressores podem ser identificados como o papel do indivíduo na organização, no relacionamento interpessoal e na interface casa/trabalho (MAFFIA, 2013). No caso dos gestores, as fontes de estresse podem ser relativamente maiores devido à responsabilidade e autonomia que assumem diante da empresa, como excesso de carga de trabalho, jornadas extensas e insuficiência de pausas e repouso, além de precisarem lidar constantemente com imprevistos e lacunas entre o que planejam e o que realmente acontece (MORETTO *et al.*, 2020).

Ao questionarmos sobre as funções ocupadas pelos entrevistados nas respectivas empresas, estes postularam que, além da gestão, assumem pelo menos outra função associada à sua área de formação técnica, como planejar e orientar os treinamentos e/ou realizar avaliações físicas. Ademais, alguns relataram também realizarem tarefas operacionais práticas como atuar na recepção da academia, serviços de secretaria e limpeza. Foi possível perceber que nem sempre a realização de múltiplas funções se deu por escolha própria, mas que, em alguns casos, isso foi decorrente de momentos de crise, em que precisaram reduzir despesas, por exemplo. Para estes, ao perceberem que conseguiam realizar várias tarefas ao mesmo tempo e pelo fato do espaço físico ser pequeno, optaram por continuar realizando-as e realocar os valores. Diante do exposto, tornam-se relevantes reflexões acerca do grande número de funções realizadas por esses profissionais, uma vez que isto pode trazer prejuízos para a saúde física e mental

(NUNES, 2014). Além disso, é importante considerar que trabalhar excessivamente pode impactar negativamente a saúde, refletindo na queda da produtividade e, complementarmente, a menor produtividade pode trazer prejuízos para a saúde pessoal e da empresa (MAFFIA, 2013). Vale ressaltar que gestores compreendem que realizar muitas funções pode afetar negativamente o desenvolvimento pleno das atividades de gestão, no entanto, diante do tamanho da empresa e do número de funcionários que possuem, eles não veem outra opção senão realizá-las.

No entanto, apesar de assumirem muitas tarefas, todos eles disseram contar com algum tipo de ajuda na gestão da empresa. Foi relatado por eles que, pelo menos em algum momento, eles receberam (ou recebem) suporte administrativo ou financeiro de familiares ou amigos próximos que, em alguns casos, também são sócios da empresa. No entanto, Pereira *et al.* (2009) citam que fatores como a participação dos membros da família na sociedade da empresa e a falta de profissionalização da gestão são elementos que a médio e longo prazos podem comprometer os resultados e a própria sobrevivência das empresas. Porém, percebeu-se que o suporte, ora alcançado, não impactava negativamente na atuação dos gestores, já que, a busca por suporte levava em conta a maior expertise da outra pessoa quanto às ações que elas iriam desempenhar.

Uma das possibilidades para que se possa otimizar o processo de gestão de uma empresa é a contratação de um serviço de consultoria, geralmente prestado por pessoa jurídica. De forma geral, uma consultoria tem por finalidade diagnosticar e solucionar problemas internos, otimizar processos e auxiliar o gestor na tomada de decisões (COSTA, 2020; RAMOS e SANTOS, 2021). No presente estudo, foi possível observar que somente G1 e G4, em algum momento, implantaram algum tipo de consultoria na sua gestão empresarial, mas que, no momento, esse serviço não ocorre. Ambos disseram que recorreram à consultoria empresarial para alcançar maior profissionalização do serviço prestado por suas respectivas empresas. No entanto, quando questionados sobre a possibilidade de contratar novamente este tipo de consultoria, eles colocaram que não o fariam, pois acreditam que esse investimento não é prioridade atualmente e pelos processos já estarem estruturado na empresa, como pode ser ilustrado nas falas a seguir:

(...) muitas vezes que a gente faz uma consultoria, ainda mais, quando é uma empresa grande ou uma empresa fora, ela não se atenta muito à região que a gente está. E Ouro Preto é uma região muito difícil. Então (...),

muitas coisas que, às vezes, eles queriam trazer não cabiam na minha realidade. **(Comentário realizado por G1).**

De certa forma eles nos ajudaram a profissionalizar o serviço e a ter uma escala de entrega (...), ter um quadro, um fluxograma, tudo pré-definido para que corresse tudo bem. Até necessitando menos, agora, de mais serviço de gestão, porque, como a cultura está bem enraizada da entrega desse serviço, as pessoas que entram para trabalhar como a gente já têm todo um arcabouço formado, para que se aprenda como a academia entrega. **(Comentário realizado por G4).**

Dos gestores que não implantaram a consultoria, três afirmaram que pretendem implantar futuramente, pois acreditam ser um importante investimento para o crescimento da empresa. Quatro, no entanto, disseram que não implantariam, pois acreditam que a empresa já está estabelecida e com os seus processos organizados e/ou que esse tipo de serviço não se enquadra ao prospecto financeiro e administrativo no momento. O fato de alguns gestores desconsiderarem contratar uma consultoria pode estar relacionado ao que foi encontrado por Jacintho (2004), que verificou que a resistência por parte de gestores na contratação deste serviço está ligada ao desconhecimento sobre o que pode ser entregue por serviços como este.

3.3 Planejamento financeiro e remuneração

Ao perguntar sobre planejamento financeiro e o retorno ou não do investimento inicial, dois dos gestores disseram realizá-lo anualmente, cinco disseram nunca terem realizado e dois disseram o terem realizado apenas para prever quando ocorreria o retorno do investimento para iniciar o negócio. Quando questionados sobre o retorno financeiro do investimento para iniciar o negócio, apenas dois deles responderam que não sabiam se haviam tido. Nesse cenário, é válido salientar que o planejamento financeiro e a análise de viabilidade da empresa são estratégias que auxiliam a empresa em sua concepção, a se desenvolver e a se manter viva no mercado, pois um controle financeiro estabelecido possibilita que a instituição visualize com clareza o seu fluxo de caixa e consiga antecipar ocorrências sobre este. Além disso, a viabilidade do negócio permite a construção de aspectos estruturais da empresa para se encontrar a melhor forma de prestar o serviço (LIMA *et al.*, 2018; MARTINS *et al.*, 2019). Por outro lado, a ausência de um instrumento de

controle financeiro pode desfavorecer as tomadas de decisão do gestor, já que não será possível captar informações seguras, impactando negativamente na saúde da empresa (ALVES, 2018).

Outros pontos importantes e intrínsecos à gestão financeira de uma empresa são o pagamento dos colaboradores e as retiradas de pró-labore. Nesse caso, e, dado o viés da pesquisa, buscou-se entender se/e como o gestor se vê enquanto colaborador e/ou sócio da empresa (lembrando que todos os gestores são proprietários de suas respectivas empresas). Assim, ao serem questionados se recebiam por cada função realizada na empresa, todos afirmaram receber por apenas uma delas e, geralmente, o pagamento não era referente ao cargo de gestão.

Já ao serem questionados sobre a remuneração recebida por eles, destaca-se que apenas um dos entrevistados disse receber um salário fixo e, a depender do faturamento do mês, ele retira dividendos. Além disso, foi citado que situações como não receber pelo trabalho desenvolvido, para que as despesas sejam pagas, também é uma realidade, como pode ser visto pelo comentário de G7:

Olha eu recebo para uma (**função, grifo meu**) só, e olhe lá. (...) Na verdade, quem tem salários são os meus funcionários. (...) Então, para mim mesma (...), eu só estou pagando conta.

Para três dos gestores, a remuneração varia de acordo com o balancete mensal da empresa, ou seja, quando este é positivo, a retirada é diretamente proporcional ao lucro obtido, mas, se empatado ou negativo, não há retirada. Essas ações tomadas pelos gestores ocorrem, muitas vezes, pois esses foram caminhos encontrados por eles para reduzir as despesas da empresa. Diante do exposto e dos possíveis obstáculos que podem ser decorrentes da criação de um negócio, Martins *et al.* (2019) coloca que o planejamento é de extrema importância, tanto para os momentos de crescimento quanto para os prejuízos e que, por isso, a ferramenta de análise de viabilidade pode ter uma função essencial quando se pretende analisar os possíveis riscos e diminuir as incertezas.

3.4 Vendas

A ação de vender é inerente ao ser humano quando este deseja convencer alguém a fazer algo. Nas empresas, as vendas estão associadas a uma comunicação com troca de informações, em que um indivíduo tenta persuadir um cliente a comprar um bem, um serviço, uma ideia, ou qualquer coisa que venha a atender suas necessidades pessoais (E-TEC BRASIL, 2015). No mercado fitness, geralmente, são vendidos serviços de treinamento físico. Nesse caso, o processo de vendas deve estar em constante atualização e revisão, já que, para a garantia de resultados, faz-se necessária a busca por novos clientes de forma recorrente, pois nesse ramo há uma taxa expressiva de rotatividade devido a motivos como distância da academia, procura por profissionais mais capacitados ou falta de tempo (TAVARES JUNIOR *et al.*, 2016; PEREIRA FILHO *et al.*, 2020).

Ao serem questionados sobre a utilização de alguma metodologia ou estratégia para captação de novos clientes, todos os entrevistados disseram que o “boca a boca” é uma das principais formas de atrair clientes, assim como o uso de redes sociais e a realização de eventos. Essas ações utilizadas pelos gestores se enquadram no que Raiol (2017) propõe sobre o processo de captação, em que considera o marketing e a realização de eventos periódicos como boas estratégias para angariar clientes. No entanto, Raiol ainda postula que a oferta de um maior número de atividades para públicos com interesses e faixas etárias distintas, a inovação da cartela de serviços e descontos por determinado período ou grupo de pessoas também são boas estratégias de captação de clientes para serem fomentadas pelas empresas. Sobre essas últimas estratégias apontadas por Raiol, cabe ressaltar que, embora os gestores não as tenham citado diretamente no momento da respectiva pergunta, percebeu-se, de forma geral, que não houve associação naquele momento, mas ao longo da entrevista ocorreram diferentes apontamentos sobre o emprego de tais.

No que tange a fidelização de clientes, foi visto que há uma tendência dos gestores de utilizarem planos de venda trimestrais, semestrais e anuais para tal. Ademais, todos os gestores citaram que a qualidade do atendimento também é uma forma de os fidelizar, como dito por G4:

A gente também entende que se ele (**o cliente, grifo meu**) não for bem atendido ou se ele não ficar satisfeito com a academia, não é esse processo de venda (**de planos, grifo meu**) que vai segurá-lo. Pelo contrário, (...) ele vai sair, vai ter uma multa contratual (...) e isso não é a melhor forma de querer que um cliente volte para sua empresa. (...) Então, a gente pensa que a melhor forma de retenção é entregar o que (...) prometeu no balcão e da melhor forma possível. É com a estrutura sempre impecável, funcionando, com os professores sempre a postos para atender, atenciosos, com responsabilidade técnica, com entrega de bons treinos técnicos (...), a melhor forma de reter um cliente.

Quando foram argumentados sobre alguma metodologia/estratégia para recuperação de clientes desistentes, quatro responderam que não utilizam nenhuma estratégia e cinco disseram realizar contato com os clientes que saíram.

Algumas questões foram levantadas para saber se os gestores conheciam e utilizavam métricas que identificassem os motivos que levam os clientes a se matricularem, permanecerem ou se desvincularem da empresa. Ao se tratar dos motivos que fazem com que os clientes se matriculem nas academias, o atendimento qualificado, boa localização e a indicação do serviço por parte de terceiros foram unanimemente citadas pelos gestores. Confiança e qualidade de atendimento e das aulas foram citados como os principais motivos que fazem com que os clientes permaneçam treinando. Por fim, os gestores acreditam que a falta de identificação com o espaço, estrutura inferior à da concorrência e condições financeiras e/ou logísticas dos clientes podem ser os motivos que fazem com que os clientes deixem de frequentar a academia. Vale lembrar que as respostas às questões anteriores foram dadas com base nas percepções e inferências do cotidiano de trabalho e não a partir de métricas.

Entender os motivos pelos quais os clientes deixam de treinar em uma academia é tão importante quanto entender o que os faz continuar matriculados, pois, quando se sabe realmente o porquê um cliente não renovou e/ou cancelou sua matrícula, é possível reconhecer os pontos fracos da empresa e tomar decisões necessárias sobre tais (RAIOL, 2017). As empresas fitness devem procurar, desde o primeiro contato, construir uma relação empática com seus clientes em prol de suprir e até mesmo superar suas expectativas, conectando-se com os desejos e necessidades deles, para que, conseqüentemente, estes sejam captados e fidelizados (SEBRAE, 2018). Bartolomeu Neto *et al.* (2013) reitera que a dificuldade de aderência das pessoas a atividades físicas se dá, muitas vezes, pelo não alcance dos objetivos delas e/ou pela falta de preparo das academias para lidar com pessoas

de diferentes perfis. Em condições como estas é muito comum a perda de clientes para os concorrentes, devido à alta competitividade do mercado. Desse ponto de vista, a recuperação de clientes desistentes pode ser, de certa forma, uma tarefa complexa para as empresas, pois nem sempre a dissolução do problema pode acontecer, principalmente quando o problema não é reconhecido. Assim, faz-se necessário que as empresas desse segmento saibam reconhecer suas limitações e busquem compreender o que realmente leva os clientes a aderirem ou não aos seus serviços, elaborando boas estratégias para captá-los, mantê-los e recuperá-los, quando for o caso (ROCHA, 2018).

3.5 Gestão de pessoal

Entender a importância das pessoas para uma empresa faz-se necessário quando se analisa pela ótica de que o capital humano é a própria personificação da empresa, ou seja, são as pessoas que formam a organização e tornam possível o funcionamento de seus mecanismos (ROMERO *et al.*, 2013). Souza (2016) aponta que empresas que se preocupam em valorizar seus empregados por meio do investimento no potencial e no crescimento profissional de cada um são mais produtivas e possuem colaboradores mais felizes, satisfeitos e comprometidos consigo e com o ambiente de trabalho. A autora ainda coloca que profissionais engajados e preparados para realizarem suas atividades contribuem para a entrega de um serviço mais capacitado. Nesse viés, a realização de capacitação dos colaboradores é uma forma de a empresa reter talentos e minimizar a rotatividade, já que um profissional atuante, diante de um mercado tecnológico, revolucionário e competitivo, torna-se desejado por empresas que almejam estar à frente dele (PEREIRA *et al.*, 2014). Ao perguntarmos sobre a promoção de capacitações para funcionários, dentro da própria empresa ou por meio de cursos e palestras de formação continuada, seis (G1, G3, G4, G5, G7 e G8) dos nove gestores disseram já terem investido e/ou investem de forma esporádica em algum tipo de capacitação para aperfeiçoamento técnico ou de atendimento dos colaboradores e três disseram não terem feito. No entanto, apesar de ter investido no passado, G4 disse que, caso fosse realizá-la novamente, optaria por fazê-la em formato de premiação, pois

percebeu que há mais valor gerado pelos colaboradores quando se premia o seu desempenho, como será descrito abaixo:

Talvez fizesse novamente, mas de forma diferente. (...) Eu já fiz sobre sistema de premiação, premiando desempenho, levando para palestras, para curso e fornecendo subsídio técnico e isso foi uma coisa que eu vi funcionar mais, (...) em troca de premiação. Mas, normalmente, quando isso é feito sem critério para todos, eu acredito que seja proveitoso para todo mundo, mas não tanto para a empresa. (...) Como experiência própria eu não vi um grande valor gerado, quando isso não tem um mérito, por ter conquistado (...). Eu sempre imaginei que fosse impactar com um valor maior (...), nessa atitude de investir no capital intelectual da empresa (...). A resposta que eu tive não foi tão, não foi tão assim. **(comentário realizado por G4).**

Leite *et al.*, (2013) acredita que relatos como esse possam ser comuns entre gestores de empresas, pois estes têm receio de que o investimento seja em vão, já que, devido a constante rotatividade de colaboradores, perder o funcionário para a concorrência é um fator em potencial. Além disso, os autores reiteram que, por esse motivo, torna-se relevante planejar a capacitação, realizando um levantamento das necessidades da capacitação na empresa, para identificar se esta é mesmo necessária. Parafraseando Henry Ford, fundador da montadora de carros Ford, “pior do que treinar seus funcionários e deixá-los sair é não treinar e vê-los ficar.”

Sobre os desafios na relação com os colaboradores, os gestores colocaram que fatores como problemas no relacionamento interpessoal, rotatividade de colaboradores dentro da empresa e a falta de autonomia dos profissionais quanto a elaboração de programas de treinamento dificultam o trabalho em equipe. Para lidar com essas questões, os gestores disseram utilizar o diálogo e estarem em constante adaptação. Obstáculos como esses citados pelos gestores são comuns dentro das empresas e não devem ser ignorados, já que podem trazer prejuízos para a harmonia do cotidiano. A posição dos gestores quanto às tomadas de decisões relativas às situações expostas é de grande valia, pois estes demonstram assumir algum protagonismo, agindo com responsabilidade na resolução de intercorrências dentro da empresa e na interpretação dos fatores que a motivam (ALMÉRI, 2014).

Ao tentar entender se os colaboradores “vestem a camisa da empresa”, oito dos nove entrevistados disseram que sim e uma delas disse que não, mas que acredita que seus funcionários vestem a ideia da empresa, no sentido de agir de acordo com os valores da organização. Ele explica sobre isso na seguinte fala:

Se vestir a camisa, você acredita, que seja defender a empresa ou falar bem ou ajudar ou trazer mais funcionários, pode ser que eu concorde que seja vestir a camisa. Mas olha, eu acredito que vestir a ideia é o mais importante, porque quando você vê essa ideia, você consegue reproduzir isso, você consegue replicar (...). (**O colaborador consegue, grifo meu**) entender o que a gente quer que seja entregue para o cliente e o cliente entender o que ele precisa esperar da academia. (**comentário realizado por G4**).

Vale ressaltar que o número de colaboradores varia entre cada empresa participante do estudo, sendo que, em alguns casos, há apenas mais um profissional além do gestor e esse pode ser um dos motivos para que se dê uma boa relação entre os gestores e seus colaboradores. Percebe-se que os entendimentos dos gestores sobre “vestir a camisa” da empresa são subjetivos, mas que se assemelham quanto à identificação do colaborador com os ideais da empresa. Posto isso, estimular a proximidade entre a administração e a base operacional da empresa e aguçar o senso de identidade do colaborador com a empresa pode ser uma forma de alinhar os esforços para a obtenção de resultados, trazendo benefícios a toda a organização (SILVA *et al.*, 2020).

3.6 Processo de recrutamento e seleção

Os entrevistados afirmaram que os processos de recrutamento de novos colaboradores, sejam eles estagiários ou profissionais formados, ocorrem sob demanda e disseram, ainda, contar principalmente com as indicações de pessoas de confiança. No entanto, em outras situações, eles divulgam as vagas ociosas nas redes sociais, realizando entrevistas posteriormente. Ao procurar por um novo colaborador quando há uma baixa repentina neste quadro, a empresa corre maiores riscos ao tentar ocupar a vaga em um regime de urgência e, por isso, faz-se necessário que o momento do recrutamento seja planejado e com tempo remanescente, pois é nessa fase que o gestor pode identificar se o perfil do indivíduo está alinhado com a política e as necessidades da empresa, realizando, dessa forma, uma melhor contratação (PEREIRA *et al.*, 2014).

Segundo os gestores, fatores que, para eles, fazem os profissionais a serem contratados se destacarem, estão para além do conhecimento técnico. Eles também consideram que o profissional a ser contratado deve ter uma boa capacidade de relacionamento interpessoal e ter proatividade e boa educação. Assim como foi colocado pelos gestores, com relação às habilidades interpessoais (*soft skills*), Travassos (2019) aponta que essas são competências que fazem os profissionais se destacarem no ambiente laboral, e ainda coloca que em uma era em que as informações estão tão acessíveis, são as habilidades interpessoais que impulsionarão os profissionais a atingir a máxima performance – fazendo, assim, diferença na sua atuação.

Por fim, com relação à capacitação após a contratação dos profissionais/estagiários, todos os entrevistados disseram que eles mesmos realizam a capacitação dos contratados. Pereira *et al.* (2014) coloca que a capacitação de profissionais traz vantagens para a empresa, já que os profissionais terão melhorias nos padrões profissionais e do serviço prestado, fortalecimento de autoconfiança e do espírito de trabalho em equipe, além do aumento na qualidade dos serviços entregues.

4.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi verificado que, dentre os gestores entrevistados, todos são donos de suas respectivas empresas. A maioria deles é do sexo masculino e são formados em Educação Física. Além disso, eles assumiram o papel de gestor por meio de oportunidades que surgiram no decorrer de suas jornadas profissionais e, por isso, a forma com que eles lidam com a gestão leva em consideração, não apenas o conhecimento formal, mas também, as experiências pessoais, as oportunidades e/ou escolhas que os levaram a gerir uma empresa e o processo de fundação e estruturação dela.

Quanto à contribuição da formação acadêmica e profissional dos gestores, foi possível identificar que eles sentiram a necessidade de que estes conhecimentos estivessem presentes nas suas formações acadêmicas. Apesar disso, eles encontraram outras maneiras para lidar com a gestão de suas empresas, seja

resgatando experiências pessoais ou buscando cursos complementares. Ao se tratar de cursos complementares no ramo da gestão, tais cursos se dão após a formação e nem sempre os gestores buscam por eles, mas estes podem ser um forte aliado quanto ao subsídio de conhecimentos técnicos nas áreas que permeiam a gestão administrativa.

A partir da análise das ações administrativas, percebeu-se que os entrevistados estão expostos à realização de diversas atividades dentro da empresa e que esse fator deve ser observado, já que a realização de muitas tarefas pode impactar diretamente na atuação plena da gestão e na vida pessoal e na saúde deles. Diante desse cenário, o suporte de familiares e amigos próximos pode ser de grande valia para que haja uma redistribuição das funções. Junto a isso, a contratação de uma consultoria empresarial pode ser uma importante ferramenta para a empresa, já que ela auxilia em aspectos internos, podendo contribuir para o diagnóstico e resolução de problemas internos dela.

Entender sobre as questões financeiras é um ponto crucial para o empreendimento, pois são elas que norteiam o desenvolvimento da empresa. Nesse sentido, ficou claro que o planejamento financeiro e a análise de viabilidade de um negócio devem ser construídos não apenas para a obtenção de lucros, mas também para antecipar ocorrências futuras, diminuindo ou até mesmo evitando prejuízos. Outro ponto importante da discussão diz respeito à remuneração dos gestores, pois percebeu-se que ela, além de variar, pode ser desproporcional à quantidade de trabalho realizada por eles. Os processos de vendas como fator inerente à vida do ser humano precisam estar em constante reavaliação e precisam ter parâmetros palpáveis, pois é por meio da análise de informações seguras que melhores decisões podem ser tomadas.

Tendo em vista que as pessoas podem ser consideradas como as engrenagens que movimentam a empresa, é interessante que haja a valorização delas e a criação de um bom clima organizacional, pois isso pode afetar positivamente na produtividade e geração de resultados. Com relação a isso, foi possível observar que os gestores possuem bom relacionamento com seus colaboradores e que eles lidam de forma ativa na resolução de problemas internos. Os colaboradores, por sua vez, agem de forma engajada e “vestindo a camisa da empresa”. Ao se tratar da capacitação dos colaboradores, existe o receio por parte dos gestores de que eles deixem a empresa e de que o investimento seja em vão.

No entanto, quando planejado e bem estruturado, ele pode ser eficiente para o crescimento da empresa.

Quanto ao processo de recrutamento e seleção, foi possível identificar que ele acontece quando há uma baixa no quadro de funcionários, porém, quando realizado em estado de urgência, a escolha do candidato pode se dar pela necessidade e não porque ele possui as competências necessárias para a vaga. Aspectos como boas habilidades interpessoais, proatividade e educação foram valorizados pelos gestores como pontos positivos em colaboradores em potencial e estes foram considerados como fatores de destaque do profissional, sobressaindo até mesmo conhecimentos técnicos.

De modo geral, os gestores reconhecem algumas limitações em sua atuação, porém, percebe-se que algumas ações realizadas por eles estão pareadas com conceitos empregados na gestão administrativa. Além disso, mesmo que com a carência de educação formal sobre os conhecimentos de gestão, eles não são impedidos de realizar as funções do cargo e, em alguns casos, se sentem satisfeitos com as ações tomadas, não havendo a necessidade de mudar.

Por fim, devido ao crescimento do mercado fitness, o potencial empreendedor dos profissionais do ramo e a ampliação dos cargos que podem ser assumidos, principalmente pelos profissionais de educação física, sugestiona-se a inclusão de conteúdos sobre gestão no currículo dos cursos de bacharelado em Educação Física, bem como a promoção de cursos de formação continuada e de discussões sobre o tema da gestão administrativa.

REFERÊNCIAS

ALMÉRI, T. M; BARBOSA, E. G; NASCIMENTO, A. Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. Revista de Administração da Fatea, v. 9, n. 9, p. 54-71, Lorena, 2018.

ALVES, Lúcia de Fátima Silva. Diagnóstico financeiro da Academia de Ginástica Espaço Livre. 2018. 48 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) -Repositório Institucional da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

AMORIM, F. W. P. A importância da gestão esportiva para a vida profissional do professor de educação física. 2013. 40 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) - Curso de Educação Física, Repositório digital da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

Associação Brasileira de Academias (ACAD): IHRSA publica dados do mercado mundial do fitness. Revista ACAD Brasil, v.20, nº82, p. 10-20, 2018.

BARTOLOMEU NETO, J.; PINTO, J. S; SILVA, J. V. P; SALES, M. M; CÓRDOVA, C; PEREIRA, L. A; ASANO, R. Y. Motivos do abandono de academias de ginástica por universitários com sobrepeso ou obesidade. Revista Brasileira de Ciência e Movimento, v. 21, n. 3, p. 93-104, Taguatinga, julho, 2013.

BIANCHI, P; PIRES, G. De L. A inserção curricular das tic na formação de professores: perspectivas dos formadores. Revista Nuances, v. 30, n.1, p. 412-427, Presidente Prudente, março-dezembro, 2019.

GOMES, J. L. de B SARMENTO, J. P; MULATINHO, C. A. Competências, perfil e formação do gestor esportivo de academia de ginástica: uma revisão. Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, v. 4, n. 1, p. 99-112, Rio de Janeiro, junho 2014.

CAREGNATO, R. C. A; MUTTI, R Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. Revista Texto e Contexto, v. 15, n. 4, p. 679-684, Florianópolis, outubro-dezembro, 2006.

CORNÉLIO FILHO, P; A performance da educação para o empreendedorismo nos cursos de engenharia do estado de Santa Catarina: uma metodologia de avaliação abrangendo estudantes e egressos. Repositório Institucional da Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

COSTA, N. P. A consultoria empresarial, suas subdivisões e os benefícios de sua contratação. Revista de Engenharia de Produção, v. 2, n. 4, p. 90-102, Campo Grande, out, 2020.

FERREIRA, L. F. F; OLIVA, F. L; SANTOS, S. A; GRISI, C. C. H; LIMA, A. C. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. Gestão & Produção, v. 19, n. 4, p. 811-823, São Carlos, dezembro, 2012.

PEREIRA FILHO, E; COSTA, R. R. A; ANEZ, M. E. M; DANTAS, M. G. S. Motivações para a rotatividade de usuários em academias de ginástica. Revista Gestão Organizacional, v. 13, n. 3, p. 32-52, Chapecó, agosto, 2020.

FREITAG, R. M. K. Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência? Revista de Estudos da Linguagem, v. 26, n. 2, p. 667-686, março, 2018.

JACINTHO, P. R. B. Consultoria empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Repositório Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

LEITE, P. A. R; LOTT, T. C. C. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas empresas atuais. Revista Científica Semana Acadêmica., v. 1, n. 42, Fortaleza, novembro, 2013.

LIMA, J. L. Planejamento estratégico como ferramenta de gestão: um estudo de caso em uma academia de ginástica em Vila Velha, Espírito Santo-BR. Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, v. 1, n. 2, p. 97-110, Portugal, julho- dezembro 2011.

LIMA, J; BORDIGNON, J; ZAGO, E. A; BONDAN, L. E. Estratégias e Tendências Gerenciais na Gestão de Academias: O Perfil dos Coordenadores e das Academias em Videira. Revista de Gestão do Esporte, do Lazer e do Turismo. v.7, n. 1, janeiro-abril, 2018.

MAFFIA, L. N. Estresse ocupacional em gestores: estudo nas secretarias de estado de minas gerais. 2013. 160 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração, Ciências Administrativas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

MARTINS, P. L.; DIAS, F. A.; MALTA, L. P.; FIRMINO, P. A.; BORBA, E. L.; Análise de Viabilidade Econômica de Negócios: Um Estudo de Correlações de Trabalhos de Graduação. *In*: SIMPÓSIO EM EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, XVI, 2019, Resende-RJ.

MEDEIROS, M. Pesquisas de abordagem qualitativa. *Revista Eletrônica de Enfermagem*. v. 14, n. 2, p. 224-9, junho 2012.

MELHADO, J. P; PLASTER, J; YOONG, P. S. Empreendedores Brasileiros: perfis e percepções. [S.I.]: Endeavor Brasil, p.101 2013. Disponível em: https://mail.cref14.org.br/documentos_download/empreendedores.pdf. Acesso em: 09 de maio de 2022.

MILEO, T. R; KOGUT, M. C. A importância da formação continuada do professor de educação física e a influência na prática pedagógica. *In*: Congresso Nacional de Educação- EDUCERE. IX. Curitiba, 2009.

MORETTO, M. R. G; PADILHA, V. Quem manda também sofre: um estudo sobre o sofrimento de gestores no trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, Ribeirão Preto, v. 23, n. 2, p. 157-174, dezembro, 2020.

NUNES, D. J. S. Sarados e precarizados: contradições no trabalho de professores de educação física em academias da cidade do Rio de Janeiro. 2014. 96 f. Dissertação (Mestrado) - Repositório Institucional da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2016.

ONozato, Erika; Bastos Junior, Paulo Alberto; Greco, Simaria Maria de Souza Silveira; Souza, Vinicius Laranjeira de. Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil (GEM). Disponível em: <https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Empreendedorismo-no-Brasil-GEM-2019.pdf>. Acesso em: 09 de maio de 2022.

PEREIRA, E. S; FERREIRA, M. S. Treinamento de pessoal. 2014. 30 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) - Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Católica de Anápolis, Anápolis, 2014.

QUINAUD, Ricardo Teixeira; FARIAS, Gelcemar Oliveira; NASCIMENTO, Juarez Vieira. Formação profissional do gestor esportivo para o mercado de trabalho: a (in)formação dos cursos de bacharelado em educação física do Brasil. Movimento (Esefid/ Ufrgs), [S.L.], v. 24, n. 4, p. 1111, janeiro, 2019.

RAMOS, Jéssica Freitas; SANTOS, Tatiane Rosa Gomes dos. A IMPORTÂNCIA DA CONSULTORIA NAS EMPRESAS. Revista Científica Semana Acadêmica, [S.L.], v. 9, n. 207, p. 1-15, setembro, 2021.

RAIOL, R. A. Análise das Estratégias Utilizadas Pelos Gestores de Academias de Ginástica Visando Captação, Retenção e Recuperação de Clientes. Revista Intercontinental de Gestão Desportiva, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 1-9, 2020.

RAUPP, F. M; BEUREN, I. M; Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. In: BEUREN, I. M. (Org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo, p. 76-97, 2003.

ROCHA, R. P. F. Práticas de recuperação de clientes: *winback strategies*. 2018. 82 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, 2018.

SILVA, V. R. M; LEAL, J. S. "Vestindo a camisa!": O Endomarketing como ferramenta motivacional em uma empresa operadora de planos odontológicos. 2020. 27 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Universitário de João Pessoa, João Pessoa, 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. Projeto pedagógico do curso de Bacharelado em Educação Física. Ouro Preto: Centro Desportivo da UFOP, 2018. 118 p. Disponível em: http://www.soc.ufop.br/public/files/RESOLUCAO_CEPE_7604_ANEXO_0.pdf. Acesso em: 28 abr. 2022.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Relatório de Inteligência Fitness- Precificação. Agosto/ 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Fitness%20-%20Precifica%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 06 de junho de 2022.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Relatório de Inteligência Fitness- Fidelizando clientes. Junho, 2018. Disponível em: https://www.sebrae.org.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/Fitness_Fidelizando_junho.pdf. Acesso em: 06 de junho de 2022.

SOUZA, H. P. R. T. A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional. *In*: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, XII. 2016, Rio de Janeiro.

TAVARES JUNIOR, A. C; PLANCHE, T. C. Motivos de Desistência da Prática de Exercícios Físicos em Academia: estudo de caso com mulheres de Pirassununga-sp. *Saúde em Revista*, v. 16, n. 43, p. 63-70, agosto, 2016.

TRAVASSOS, V. D. C. A importância das *Soft Skills* nas competências profissionais. 2019. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Empresarial, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2019.

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO e ETE-C. Vendas. Cuiabá: Universidade Federal do Mato Grosso, 2015. 34 p. Disponível em: http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1561/22.9_versao_Finalizada_Vendas_14_09_15.pdf?sequence=1. Acesso em: 17 maio 2022

VIEIRA, A. G; OLIVEIRA, V. C; OLIVEIRA, A. C. Empreendedorismo: requisitos e habilidades empreendedoras e administrativas para a eficácia na organização. *Revista Científica de Negócios: Artigos, Resumos e Resenhas*, v. 1, n. 1, p. 108-124, Rio Verde, janeiro, 2019.

APÊNDICE A - TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos você a participar de um estudo desenvolvido pela Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto está realizando o projeto de pesquisa intitulado “Para além do 3 de 10: apontamentos sobre o cotidiano laboral do Personal Trainer que atua na Região dos Inconfidentes”. O trabalho tem como objetivo analisar o cotidiano laboral dos profissionais de Educação Física que atuam na Região dos Inconfidentes como Personal Trainer. Nossa expectativa é traçar reflexões sobre formação continuada, volume de trabalho, remuneração, estratégias de gestão e condições de trabalho, na intenção de fomentar futuras discussões orientadas pela proposição de melhorias no mercado de trabalho.

Para isso, estamos convidando academia e estúdios de ginástica que ofereçam serviço de Personal Trainer e/ ou que tenham esse profissional atendendo em suas instalações há pelo menos 6 meses. Caso tenha o interesse em contribuir, você será convidado(a) a apresentar relatórios gerenciais da academia, no que tange dados sociodemográficos dos clientes, serviços contratados, frequência e rotatividade, além de responder a 12 questões de uma entrevista semiestruturada por videoconferência, cujo tempo médio de resposta é de 45 minutos. É importante destacar que você poderá fornecer apenas os dados que julgar oportuno e participar da entrevista no momento que desejar e que nos responsabilizamos pela garantia do anonimato e pelo sigilo absoluto no tratamento das informações, que serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa. Para tanto, os dados coletados serão mantidos no Laboratório de Pesquisa Lazer, Gestão e Política (LAGEP) da UFOP por um período de 5 anos.

Esclarecemos que todas as despesas relacionadas ao estudo serão de responsabilidade dos pesquisadores, não havendo qualquer forma de remuneração financeira para os voluntários. Somado a isso, por se pautar pelo compromisso social e por ter destinação sócio humanitária, espera-se que a pesquisa aponte benefícios diretos e indiretos para toda a sociedade, sobretudo por estar ligada a iniciativas que visem a promoção de melhorias no mercado de trabalho profissional na área da saúde. Somado a isso, estimula reflexões sobre os desafios pessoais específicos da área de formação e gestão empreendedora, norteando a construção de planos de carreira.

Os riscos para sua participação no estudo são mínimos, mas destacamos que as questões a serem abordadas poderão tratar situações do cotidiano pessoal e profissional que, analisadas criticamente, podem gerar situações indesejáveis, como constrangimento,

desconforto e perturbação. Em adição, por realizarmos a entrevista remotamente, é imperativo destacar que os dados pessoais podem estar vulneráveis digitalmente pela internet. Todavia, como medidas profiláticas à possibilidade de materialização das referidas ocorrências, preconiza-se a preservação sigilosa da identidade dos participantes, o esclarecimento pormenorizado dos objetivos da pesquisa, a participação livre e voluntária dos convidados, bem como a liberdade para abandonarem/desistirem do projeto quando assim desejarem. Por fim, ressalta-se o compromisso em tratar fidedignamente as informações oferecidas, respeitando integralmente a originalidade dos dados.

Assumimos a responsabilidade em prestar assistência integral aos voluntários caso possíveis danos ocorram. Asseguramos total liberdade aos voluntários, que poderão se recusar a participar ou mesmo retirar seu consentimento sem qualquer tipo de ônus para ambas as partes envolvidas. Serão adotados todos os cuidados possíveis para minimizar os riscos da pesquisa, garantindo o cumprimento das disposições estabelecidas neste documento e na Resolução CNS no 510/2016. Para tal, reitera-se que cada voluntário receberá uma via do TCLE assinada pelo pesquisador e terá sua autonomia respeitada.

Cumpramos disponibilizar o endereço da Escola de Educação Física, a título de referência para qualquer contato que se faça necessário: Rua Dois, 110, Campus Universitário, Ginásio de Esportes, Morro do Cruzeiro, Ouro Preto / MG, (31) 3559-1518. Informa-se, ainda, o endereço do Comitê de Ética em Pesquisa da UFOP, que tem por objetivo resguardar os participantes da pesquisa. Centro de Convergência, Campus Universitário, telefone (31) 3559-1368. Assim, se você entendeu a proposta da pesquisa e concorda em ser voluntário, favor assinar o protocolo abaixo dando o seu consentimento formal. Desde já, agradecemos a compreensão e voluntariedade.

Prof. Dr. Bruno Ocelli Ungheri
Professor coordenador da pesquisa

Prof. Dr. Everton Rocha Soares
Professor pesquisador

Bruna Soares Baldi
Assistente da pesquisa

Ouro Preto, _____ de _____, de 2022.

Via do voluntário

Eu, _____, portador do CPF _____ e RG _____, aceito participar da pesquisa intitulada “Para além do 3 x 10: apontamentos sobre o cotidiano laboral do Personal Trainer que atua na Região dos Inconfidentes”.

Portanto, livremente dou o meu consentimento para que os dados obtidos sejam utilizados na publicação da pesquisa.

_____, _____ de _____, de 2022.

Assinatura do voluntário

Via para arquivo/Departamento de Educação Física da EEFUFOP

Eu, _____, portador do CPF _____ e RG _____, aceito participar da pesquisa intitulada “Para além do 3 x 10: apontamentos sobre o cotidiano laboral do Personal Trainer que atua na Região dos Inconfidentes”.

Portanto, livremente dou o meu consentimento para que os dados obtidos sejam utilizados na publicação da pesquisa.

_____, _____ de _____, de 2022.

Assinatura do voluntário

APÊNDICE B- ROTEIRO

Roteiro de entrevista - Gestor

Prezado(a) Sr(a),

Inicialmente, agradecemos a participação em nossa pesquisa. Com base nas informações dispostas no TCLE que lhe foi apresentado, solicitamos que somente responda às questões desta entrevista semiestruturada caso não tenha restado qualquer dúvida. Caso contrário, sinta-se à vontade para deixar o estudo ou entre em contato pelo e-mail bruno.ungheri@ufop.edu.br ou everton@ufop.edu.br.

Lembramos que o tempo médio desta é de aproximadamente 45 minutos e que ela será gravada com a finalidade de transcrição futura, sendo garantido o anonimato e sigilo absoluto no tratamento das informações, que serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa. Destacamos que por se tratar de uma entrevista semiestruturada o entrevistador poderá repetir uma pergunta, formulá-la de maneira diferente, de forma a garantir que foi compreendido.

SOBRE O PERFIL PESSOAL

1. a) Fale um pouco sobre você: qual sua idade, cidade de residência, estado civil e pessoas que residem com você?

SOBRE A FORMAÇÃO ACADÊMICA E PROFISSIONAL

2. a) Qual é sua trajetória acadêmica e experiências profissionais até a presente data?

2. b) Para você, o quanto e como seu processo de formação acadêmico e profissional contribuiu para sua atuação como gestor da academia.

SOBRE A ACADEMIA

3. a) Qual(is) o(s) cargo(s) que você desempenha atualmente na academia? Você é o gestor dela desde a fundação?

3. b) Em que ano a academia foi fundada?

3. c) Como se deu a ideia e a concepção da academia?

AÇÕES GERENCIAIS

Administrativas

4. a) Você administra ou já foi gestor de outra(s) empresa(s) além desta academia de ginástica relacionada a este questionário?
4. b) Além de você, existem outras pessoas e/ ou empresas que colaboram na gestão desta academia e qual seria a função de cada uma delas e o tipo de suporte dado (administrativo; financeiro; técnico)?
4. c) Já implantou algum serviço/ empresa de consultoria? Se sim, por que tomou essa decisão? Quando foi e qual foi a quantia investida neste serviço? Quais foram os resultados alcançados com a consultoria? Como ficou a relação custo-benefício deste investimento? Faria novamente? Por quê? Se não, gostaria de implantar? Qual o preço (ou % do seu faturamento) que você estaria disposto a pagar por esse tipo de serviço, por quê?

Financeiro

5. a - Você sabe informar qual foi o investimento inicial para montar a academia?
5. b - Já teve ou quando terá o retorno do investimento inicial da empresa?
5. c - Você fez um planejamento financeiro para a empresa?
5. d - Você sabe informar, em média, qual o faturamento mensal bruto da academia?
5. e - Possui um salário para cada função que realiza?
5. f - Possui um salário fixo mensal?

Vendas:

7. a) Sua empresa utiliza alguma metodologia/ estratégia para captação de novos clientes? Se sim, descreva como ela(s) é (são) empregadas.
7. b) Sua empresa utiliza alguma metodologia/ estratégia para fidelização de clientes? Se sim, descreva como ela(s) é (são) empregadas.
7. c) Sua empresa utiliza alguma metodologia/ estratégia para recaptção de clientes desistentes? Se sim, descreva como ela(s) é (são) empregadas.
7. d) Cite os principais motivos que você acredita para que os(as) clientes se matriculem em sua academia. Você utiliza alguma métrica para obtenção dessa informação, qual(is) e como?
7. e) Cite os principais motivos que você acredita para que os(as) clientes, após se matricularem, continuem frequentando sua academia. Você utiliza alguma métrica para obtenção dessa informação, qual(is) e como?
7. f) Cite os principais motivos que você acredita que influenciam os(as) clientes a deixarem de frequentar sua academia. Você utiliza alguma métrica para obtenção dessa informação, qual(is) e como?

7. g) Vocês utilizam de forma sistematizada alguma métrica que permite visualizar como está a “saúde” da empresa. Se sim, como e quais são as ações gerenciais tomadas diante de um cenário “saudável” e “não tão saudável”?

Exemplo de métricas:

- Índice de conversão de vendas = $(\text{no de vendas} \div \text{no de visitas}) \times 100$;
- Crescimento = $\text{no de matrículas por período} - \text{no de desistência por período}$;
- Taxa de rotatividade = $(\text{n}^\circ \text{ de desistências} \div \text{no médio de clientes}) \times 100$;
- Taxa de retenção = $[(\text{no final alunos} - \text{no novas matrículas}) \div \text{no inicial}] \times 100$;
- Ponto de equilíbrio (mínimo de receita para pagar despesas)
- Cálculo do Ticket Médio
- Etc.

Gestão de pessoal

8. a) Já investiu em alguma capacitação para os funcionários? Se sim, qual (is) e como? Faria novamente? Se não, por quê?

8. b) Quais os principais desafios na sua relação com os funcionários/ colaboradores? Como você lida com esses desafios?

8. c) Acredita que os funcionários/ colaboradores “vestem a camisa” da empresa? Por quê?

Processo de Recrutamento e Seleção (R&S) (Estagiários e Profissionais):

9. a) Como ele é estruturado?

9. b) Com qual frequência eles acontecem na empresa?

9. c) Qual o perfil de colaborador você geralmente procura?

9. d) Após o processo de R&S, há alguma capacitação do profissional, seja ele estagiário ou professor?