

# Elementos situacionais e práticas de gestão em academias de ginástica

Juvêncio Braga de Lima<sup>1</sup>  
Daniela Meirelles Andrade<sup>2</sup>

ISSN 1518-4342

---

## REFERÊNCIA deste trabalho:

LIMA, Juvêncio Braga de e ANDRADE, Daniela Meirelles. Elementos situacionais e práticas de gestão em academias de ginástica. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 915-932.

## Resumo

O objetivo do estudo foi compreender a lógica de gestão em micro e pequenas academias de ginástica em uma cidade de médio porte em Minas Gerais. Foi aplicado o método fenomenológico e estrutural formulado por Mucchielli (1983), envolvendo a identificação de elementos estruturais que definem a situação em que se encontram os gestores das academias, procedendo-se à indução de suas possíveis reações, revelando indicações de uma prática administrativa. Foram realizadas entrevistas com os dirigentes/proprietários das academias. A fala foi o elemento condutor de todo o processo analítico/descritivo, construindo-se um caso-síntese das sete academias estudadas e operadas transformações visando expor as categorias analíticas obtidas pela análise das entrevistas. Foram formulados elementos da estrutura da situação em que se inserem os gestores das academias e procedeu-se à indução da problemática de gestão. A lógica de gestão está associada à inovação tecnológica continuada, pela aquisição de equipamento; à inovação do serviço, por meio de lançamentos frequentes de novos tipos; à competitividade, relacionada com a entrada constante de novos concorrentes; à aprendizagem, calcada na formação continuada de instrutores. Diante dessas evidências, concluiu-se que aprendizagem é um elemento central no cotidiano das micro e pequenas empresas, qualificando suas estratégias como empreendedoras, de consenso ou guarda-chuva.

## 1. Introdução

As academias de ginástica estão a cada dia mais presentes na vida social. Trata-se de uma organização associada a concepções sobre lazer, ao descanso e a prática de atividades físicas, atualmente em plena valorização ao corpo “malhado” e por servir de prevenção à problemas de saúde.

---

<sup>1</sup> Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras – Lavras/Minas Gerais – E-mail: [jblima@ufla.br](mailto:jblima@ufla.br)

<sup>2</sup> Lavras/Minas Gerais - [daniandrade@ufla.br](mailto:daniandrade@ufla.br)

As academias são também encontradas na forma de micro ou pequenas empresas, e, este fato, desperta a curiosidade por compreendê-las. São peculiares e intrigantes, na medida em que associa saúde, bem estar, modismo em um mesmo ambiente, assim estudos relacionados a sua forma de gestão são desejáveis, considerando-se que é um tipo de negócio em expansão.

São empresas movidas por inovação continuada, induzida do mercado por elas definido, exigindo-se reações administrativas rápidas, de conteúdo estratégico. Portanto, é importante apreender a lógica de atuação de seus dirigentes.

Este estudo teve por objetivo apreender aspectos do ambiente empresarial e compreender a lógica das práticas de gestão em academias de ginástica, concentrando-se sobre academias de pequeno porte. Para tal, foi empregado o método de pesquisa fenomenológico e estrutural formulado por Mucchielli (1983).

## 2. Metodologia

Neste trabalho foram estudadas sete academias existentes em uma cidade de médio porte em Minas Gerais. Para tal, foram feitas entrevistas com seus proprietários, dos quais sete eram profissionais do setor. Procurou-se apreender aspectos do cotidiano de gestão, bem como uma avaliação geral do negócio por parte desses gestores, incluindo suas perspectivas em relação às suas empresas. As entrevistas foram, portanto, do tipo semi-estruturada (Poupart, 1993).

A análise do *corpus* assim obtido foi feita com base no método fenomenológico e estrutural exposto por Mucchielli (1983). Trata-se de um procedimento sistemático de identificação de elementos estruturais que definem a situação em que se encontravam esses gestores, procedendo-se à indução de suas possíveis reações, revelando-se as indicações de uma prática administrativa para estas academias. O emprego desse método pressupõe a existência de um organizador que estaria implícito nesse conjunto de dados, cabendo ao pesquisador explicitá-lo, constituindo-se de um conjunto de regras formais obtidas *a posteriori* por um trabalho sistemático de análise dos dados, sem emprego de um esquema teórico *a priori*. Trata-se da estrutura, que geraria sentidos às ações dos gestores de academias.

Os procedimentos seguem as fases do método: Fase 1 – Conhecimento dos dados, no caso o conjunto de informações constantes das entrevistas. Nesse caso, os dados são expostos de forma integrada, construindo-se o que poderia ser denominado um caso típico, genérico, para descrever uma academia enquanto empresa; Fase 2 – Agrupamento de fatos e evidências diversas sobre o funcionamento dessas empresas, consistindo na seleção de passagens das entrevistas, cujos conteúdos possam ser sintetizados e agrupados pela sua semelhança, ou seja, sua característica de serem parte de um mesmo elemento da estrutura; Fase 3 - Identificação de isomorfismos, no caso, o agrupamento dos elementos acima identificados em uma matriz, denominada matriz estrutural. Nas colunas identificam-se as academias e nas linhas, agrupam-se os elementos semelhantes, que consistem em passagens das entrevistas, que recebem um tratamento formal, recuperando-se os conteúdos dos fatos e evidências de modo sintético; Fase 4 - Consiste no esforço analítico de formulação de uma constante formal, que dê conta de sintetizar o conjunto dos elementos estruturais, ou seja, ao final de cada linha promove-se a uma síntese, uma frase que sintetize o conjunto dos elementos. Esta frase traduz um elemento estrutural; Fase 5 – Síntese: trata-se da formulação de uma problemática geral, que sintetize as constantes formais ao final de cada linha da matriz. Essa fase, na verdade, consta de passos intermediários nesse esforço de síntese. Nesse estudo, foram formulados 20 elementos estruturais, passando-se a 11 no segundo

esforço de síntese, para finalmente concentrá-los em 5 elementos, antes da síntese da estrutura; Fase 6 – Cabe, finalmente, checar se os elementos traduzem as sub-unidades na matriz, se a estrutura formulada traduz o conjunto dos elementos estruturais (Cf. Mucchielli, 1983).

### 3. As atividades físicas na sociedade atual

A ginástica praticada em academia está cada vez mais em evidência devido ao problema do sedentarismo na sociedade atual. O papel das academias é suprir a falta da prática regular de atividades físicas e ainda oferecer um serviço técnico especializado como forma de orientação aos usuários.

O desenvolvimento industrial e tecnológico diminuiu sensivelmente a carga de atividade física necessária para a realização do trabalho, ao mesmo tempo em que as ocupações desordenadas de espaços, nos centros urbanos, reduziram consideravelmente a disponibilidade de locais adequados para a prática das diferentes formas de atividades físicas. Sem contar que com o aumento da violência urbana, as pessoas não sentem seguras para a prática de atividades físicas em qualquer lugar. Constata-se o surgimento de academias de ginástica como uma busca de solução para esse tipo de situação (Vargas, 1998 apud Rufino et al, 1999).

A busca por qualidade de vida tem impulsionado muitas pessoas a usufruir a potencialidade dos exercícios físicos, sejam eles realizados em instalações esportivas convencionais ou mesmo aqueles realizados em contato direto com o meio ambiente natural. Nessa ótica, as academias de ginástica são espaços representativos desse novo olhar sobre a prática de exercícios, oferecendo, inclusive, para a população urbana, a possibilidade de prática regular, o que tem um papel decisivo no contexto na melhoria do bem-estar geral Tahara e Silva (2003).

Nos últimos anos os conceitos em torno das atividades físicas vêm se aprimorando, para se adequar ao estilo de vida do mundo moderno. Guimarães (2003) menciona que a terminologia *fitness* vem evoluindo trazendo uma nova identidade para a atividade física. Segundo o autor a expressão *fitness* significa aptidão física, não relacionando somente à capacidade física, mas também ao aspecto de equilíbrio corporal e espiritual. Na busca de um "corpo perfeito" este significado vem transformando-se, as pessoas estão esquecendo o prazer de praticar uma atividade física, para buscar resultados estéticos a qualquer custo.

É dentro deste contexto que as academias de ginástica se inserem para suprir limitações de tempo, de segurança, conforto, praticidade, para tanto precisam estar constantemente se adequando as necessidades e exigências do mercado para oferecer um bom serviço, com diferencial e preços acessíveis.

#### 3.2 A origem das academias de ginástica

As academias proliferaram nas principais cidades brasileiras na década de 60, no entanto a explosão numérica das academias de ginástica ocorreu por volta da década de 70, quando se materializou a necessidade de um espaço para o trabalho orientado, visando se obter o condicionamento físico. Mas, foi a partir da década de 70, que aconteceu a expansão das academias, sendo tal fato considerado como um dos maiores fenômenos sociais ocorridos recentemente. No Brasil este movimento teria iniciado na

década de 80, quando centenas de academias foram abertas e a sua prática atingiu principalmente a população jovem. Vargas (1998).

Na década de 80 o exercício físico, praticado como uma atividade regular, teve seu reconhecimento como benefício para a saúde. Assim, os profissionais começam a buscar novas opções no mercado de trabalho, pois a prática esporádica, irregular e sem orientação adequada, pode ser fator desencadeador de problemas de toda ordem Safons (2000). Caso atinja estes requisitos a atividade física pode auxiliar no combate de várias doenças entre elas a obesidade e aquelas relacionadas aos males do coração.

No entanto existem entre os estudiosos de academias de ginástica aqueles que desacreditam em seus potenciais da maneira como vem sendo praticado. Para Marcellino (1999) as chamadas “Academias de Ginástica” são alvos de polêmica entre os profissionais de Educação Física. Algumas das principais Faculdades da área desconsideram ou consideram pejorativamente esses locais para a prática de atividades físicas, que, conseqüentemente, na sua grande maioria, ficam relegadas a profissionais que não detêm possibilidades de domínio de filosofias de trabalho, ficando restritos a meros repetidores de técnicas, isso quando os profissionais que atuam têm formação na área.

Para o autor Marcellino (1999) as academias são ambientes que possibilitam a prática do lazer. Assim, é importante conhecer a estrutura em que se forma uma academia, bem como os tipos de serviços e a qualidade dos profissionais que nela atuam.

Apesar da preocupação dos dirigentes de academias em estar sempre bem atualizados e acompanhando as tendências do mercado, existem divergências de pensamento, em relação ao modo de funcionamento dessas organizações, bem como em relação aos tipos de serviços comercializados. Há, pois, necessidade de se conhecer um pouco mais sobre a forma de atuação e de gestão empregada pelos dirigentes dessas empresas.

### 3.3 Significado das práticas de atividades físicas

A prática de atividades físicas tem sido altamente valorizada nos dias atuais, tendo em vista os diversos fatores que abalam a estrutura qualitativa da vida humana. O stress das grandes cidades, questões ligadas ao sedentarismo, à má alimentação, entre tantos outros fatores são significativos e impulsionam as pessoas a procurarem atividades capazes de minimizar efeitos que prejudiquem a qualidade de vida (Tahara e Silva 2003).

Atualmente, segundo Guimarães (2003) não se fala somente em resultados estéticos, constatando-se que as pessoas percebem a necessidade de fazer uma avaliação física para entender melhor sua composição corporal, diminuir o percentual de gordura, aumentar sua massa magra, identificar desvios posturais, ou seja, obter mais recursos para ter uma vida mais saudável (Okuma citado por Tahara e Silva, 2003).

O conceito de atividade física vem aprimorando-se desde a década de 70 onde se o *fitness* estava associado à busca da atividade física como instrumento da qualidade de vida, evoluindo, para *wellness*, que significa bem estar, valorizando o trabalho do profissional de Educação Física que cuida da saúde em toda a sua amplitude da palavra (Guimarães, 2003).

Portanto, a noção de *fitness* representa um conceito que se inclui ao *wellness*, pois o praticante de atividades físicas tem como objetivo, a saúde e o bem estar, o resultado estético vem como conseqüência desta filosofia de trabalho (Guimarães,

2003). Resulta, pois, que o significado da atividade física vem a cada dia sendo mais bem incorporado na vida do cidadão, por isso as academias de ginástica precisam estar atentas a estas mudanças para oferecer um serviço que esteja dentro dos padrões exigidos pelos clientes.

#### **4. Academias de ginástica de pequeno porte: caso síntese**

Na cidade em que foi realizado este estudo, a primeira academia surge em meados dos anos 1980, constando-se uma expansão recente, a partir de 1998. Trata-se de um fenômeno que se verifica em toda a sociedade brasileira.

As academias de ginástica são caracterizadas por serem um local onde as pessoas praticam, periodicamente, ou eventualmente atividades físicas e práticas desportivas. Podem oferecer tipos variados de esporte, dependendo do espaço organizacional disponível e do tipo de missão que a empresa possui enquanto prestadora de serviço.

Constata-se que prevalece uma concepção de que, para que uma academia seja bem aceita por seus clientes, é necessário que preste uma gama mais variada de serviços, tais como musculação, aulas de dança, karatê, judô, natação, hidrogenástica. Outros aspectos considerados importantes são os serviços complementares, tais como avaliação física, banheiros, que possibilitem ao aluno se trocar ou mesmo tomar banho, acompanhamento fisioterapêutico e nutricional, além de serviços de sauna e comércio de roupas e alimentos próprios às práticas desportivas. Essas atividades funcionam também como um complemento da receita das academias, não sendo incluídas na mensalidade. Trata-se de atender a uma necessidade de consumo associada à prática de exercícios.

A gestão de uma academia requer um acompanhamento sobre a evolução das práticas de ginástica, dos aparelhos a elas associados e demais elementos complementares, visando não somente lançá-los como inovação, mas também, seguirem seus atuais ou futuros concorrentes.

Existem academias que para aumentarem a gama de serviços vendidos, entram em um setor paralelo ao do esporte que é o setor da beleza. Neste caso oferecem aos clientes massagens corporais e faciais, depilações, limpeza de pele, fisioterapia.

Uma academia pode optar por atendimentos individualizados aos clientes ou atendimento em série, característica associada ao maior ou menor número de serviços disponíveis. Os preços pagos pelos consumidores variam com estas características.

A localização da academia em relação a posições centrais ou em bairros pode estar ou não associada à maior ou menor disponibilidade de serviços, mas, sobretudo, se definem pela oferta de comodidade de proximidade, o que é considerado um fator para uma parcela da clientela.

Outro elemento de diferenciação diz respeito ao tipo de serviços complementares, geralmente constituindo-se em um aspecto de diferenciação de clientela, os clientes potenciais destas empresas sendo, principalmente, pessoas com um poder aquisitivo mais elevado, ou aquelas que tem indicação médica, estando dispostas a pagar um preço mais elevado pelo serviço.

As academias deste estudo são todas microempresas, não se identificando estrutura organizacional claramente desenhadas. Mas, como se percebe, suas práticas de gestão cotidiana e estratégica podem envolver aspectos com certo grau de complexidade. Constata-se que recorrem à técnicas de marketing e precisam aprender a equacionar os desafios da gestão de recursos humanos, incluindo treinamento

continuado de instrutores de ginástica e acompanhamento de tendências do mercado, para buscar melhorar a sua participação.

As academias estudadas têm buscado, em geral, diversificar por meio da introdução de novos serviços, além de em alguns casos ocorrer a venda de produtos de ordem alimentícia ou de vestiário. O aumento ou a diminuição das atividades ocorre devido às alterações de aspectos ambientais, ou seja, na medida em que novos serviços são lançados no mercado as academias tentam se adequar a essa nova postura, oferecendo o novo serviço. Ao mesmo tempo a academia para de oferecer determinado tipo de serviço, pois não é mais exigido pelos clientes e pelo mercado.

Constata-se que as academias têm promovido mudanças de qualidade, com inovação tecnológica, com a capacitação dos profissionais para exercerem suas funções e ao atendimento especializado a certos tipos de público. A queda da qualidade está relacionada em alguns momentos com a interrupção de fornecimento de determinado serviço, ou pela falta de profissionais competentes na prestação de serviços.

Com relação ao setor de recursos humanos, a lógica inerente às academias está associada a treinamentos constantes aos profissionais que desempenham diretamente a função de professor e treinamento informais e inconstantes aos demais funcionários da empresa. A ausência de treinamento está associada à falta de recursos para realizá-lo. O número de funcionários aumenta de acordo com o aumento de demanda por determinado tipo de serviço, no entanto, no que se refere ao aumento do número de outros profissionais que não estão ligados diretamente a parte da produtiva da empresa é bem estável, ou seja, não ocorrem aumentos flutuantes. A diminuição do número de funcionários ocorre quando as academias deixam de oferecer determinado tipo de serviço ou quando o número de clientes cai de maneira drástica.

Há práticas de marketing nas academias, sem que sejam de forma planejada, considerando-se sempre a disponibilidade de recursos para realizá-las. Existem academias que para conhecer melhor a opinião de seus clientes colocam a disposição dos mesmos caixas de sugestão, livros de reclamação, além de em alguns casos fazerem pesquisas de marketing com os próprios clientes. O tipo de marketing realizado em termos de propaganda é bem diversificado, variando entre rádio, *outdoor*, camisetas e jornal. Algumas academias realizam a propaganda institucional pela divulgação da academia, por meio da apresentação de grupos de dança em escolas e locais públicos. No entanto ainda existem empresas que não realizam estes tipos de práticas, acreditando na validade da difusão espontânea.

O controle financeiro é feito por todas as academias, no entanto, em algumas o controle é mais efetivo, onde adotam programas computacionais para auxiliar, enquanto outras realizam controles de menor complexidade. Nesse campo, há menções a dificuldades de cálculo de custos em função da avaliação do custo dos recursos humanos.

Os dirigentes das academias apresentam posturas diferentes em relação ao ambiente em que estão inseridos, principalmente, no que se refere à concorrência. O número de academias na cidade ainda é pequeno, com isso todas tem espaço para crescer sem “bater de frente” com seus concorrentes. Mas, percebe-se que a preocupação com a concorrência ocorre na medida em que os dirigentes das academias querem saber o que está sendo feito pelas demais academias, em relação aos serviços e preços praticados. Por outro lado existem empresários que se preocupam apenas com a própria empresa, desconsiderando a presença dos demais.

As academias se localizam em diversas partes da cidade, o que diferencia a localização é se a empresa possui um ponto próprio ou se é de aluguel bem como o tipo de estratégia adotada por seus dirigentes, ou seja, se é uma academia de bairro, onde

segmenta os clientes ou se é uma academia central que capta clientes em uma maior área da cidade, bem como um maior gradiente de tipo de público. Muitas das academias nunca mudaram de ponto, pois possuem sede própria, enquanto outras mudam de localização, essa mudança estando associada à busca de ampliação de espaço, ou melhor, localização em relação ao perfil da clientela.

## **5. Formulação da estrutura situacional para o conjunto de academias estudado**

### **5.1. Formulação da matriz estrutural**

A partir das entrevistas junto aos dirigentes, foi possível identificar afirmações sobre diferentes aspectos associados ao cotidiano administrativo e à história gerencial das academias. Nesse processo, procurou-se sintetizar as afirmações constantes das entrevistas, que passaram por um primeiro tratamento analítico, sendo expostas de modo sintético, procurando-se apresentá-las em colunas. Esses aspectos foram agrupados em linhas, de modo que a leitura da matriz (Quadro 1) é feita ao longo das linhas, recuperando-se os elementos isomórficos, ou seja, que são portadores de sentidos semelhantes para os dirigentes dessas academias.





Quadro 1: Matriz estrutural

	1	2	3	4	5	6	7
1	Introdução de novos serviços: estética.	Início: cliente individualizado, pesos livres e caminhadas; atual: aparelhos ergométricos (atividades cardio-respiratória).	Vantagens disponibilidade de horários, introdução freqüente de novos produtos (lights) e serviços, perspectiva de ampliação de nº de serviços.	Perspectivas de ampliação da gama de serviços oferecidos, como hidro e natação.	Início: ginástica e musculação; atualmente: dança, personal trainer, avaliação física, comércio de roupas e suplementos alimentares.	Inserção de novos serviços seguindo tendências do mercado.	Início com com a musculação e dança; Atual: estética, karatê; perspectiva: hidro e natação.
2	Introdução de atividades de <i>personal trainer</i> e fisioterapia, conforme tendência do mercado.		Aumento do nº de atividades específicas e diversificação como a venda de produtos diet, fisioterapia e comércio de roupas.	Perspectivas de ampliação de atividades: hidro – ginástica, natação, abertura de lanchonete.	Ampliação do número de atividades conforme tendências do mercado.	Empresa segue mercado no lançamento de novos exercícios.	Aumento do número de atividades ao longo da história da academia.
3	Suspensão de atividades de ginástica passiva e serviços de estética devido a queda da demanda.				Suspensão de tipos de ginásticas consideradas ultrapassada e introdução de novas práticas.	Suspensão de certos tipos de ginástica na medida em que são considerados ultrapassados.	
4	Suspensão da ginástica passiva e serviços de estética devido a diminuição da demanda.	Abandono de práticas de prestação de serviços individualizados.				Suspensão de certos tipos de ginástica na medida em que são considerados ultrapassados.	
5	Busca de padrão de qualidade associado à busca de <i>feedback</i> com os alunos.	Aquisição de aparelhagem específica para a musculação para aumento de qualidade.	Busca de controle de qualidade associado ao atendimento de público com indicação médica.	Busca de padrão de qualidade no projeto de criação da academia.	Ampliação do nº de aulas de ginástica e do horário musculação; dirigente reconhece que empresa conta com aparelhos de qualidade e bons profissionais.	Qualidade associada ao tipo de estrutura física, forma de atendimento e tipo de serviços disponíveis.	Preocupação com inovação por meio de introdução de novos serviços.
6		Suspensão de serviço individualizado associado à diminuição de qualidade				Qualidade da ginástica associada ao grau de qualificação de professores.	
7	Professor recebe, em média, um treinamento específico por ano.	Academia financia reciclagem e treinamento.	Sócios formados em educação física e fisioterapia treinam os demais instrutores.	Programação de treinamento de instrutores	Treinamento formal e informal de instrutores e funcionários, condicionado a disponibilidade de recursos	Dirigente-proprietário faz cursos de atualizações e observa tendências em outras empresas.	Empresa faz financiamento parcial de dois a três treinamentos por ano para seus instrutores.

Quadro 1: Matriz estrutural - continuação

8	Constata-se necessidade de treinar funcionários de apoio			Empresa privilegia treinamento de instrutores; não há treinamentos para secretária e funcionários			
9	Lançamento de novos serviços implicando contratação de profissionais.	Aumento do nº de clientes implicando ampliação do nº de instrutores.	Demanda determinando contratação de pessoal.		Constata-se crescimento da empresa e conseqüente aumento do nº de funcionários.	Empresa registra diminuição de nº de funcionários em função de diminuição de demanda.	O número de funcionários aumenta com o aumento do nº de clientes.
10	Suspensão de serviços implicando dispensa de pessoal.					Diminuição de demanda associada à diminuição do nº de funcionários.	Diminuição de demanda associada à diminuição do nº de funcionários.
11			O quadro de pessoal mantido constante face a estabilização do nº de clientes.	O quadro de funcionários permanece constante desde a abertura da empresas.		Empresa registra variações do nº de funcionários ao longo do tempo, com estabilidade na atualidade.	
12	Intenção de passagem do marketing ocasional para prática de campanhas mensais.	Nº satisfatório de clientes impossibilitando a divulgação formal da academia.	Campanha de marketing associada à diminuição de clientela considerada não compensadora e suspensa.	Há planejamento de marketing.	Práticas de campanhas de divulgação, tanto por atividade específica como da empresa condicionada à disponibilidade de recursos.	Práticas diferenciadas de marketing, incluindo pesquisa de mercado, exposições em escolas e praças, sem planejamento.	Prática de marketing continuada, mas não planejada.
13	Introdução da inovação da ginástica passiva provocando diminuição na participação no mercado.		Preço elevado associado à diferenciação implicando perda eventual de clientes.			Dirigente considera que expansão da concorrência levou a diminuição de clientela	Variação sazonal do número de clientes
14	Presença de <i>personal trainer</i> levando a aumento na participação no mercado.	Empresa em estágio inicial com expansão do nº de clientes	Necessidades médica e estética determinando variação sazonal de clientela	Empresa em estágio inicial, com número de clientes crescente, sem experiências de crises.		Empresa com experiência de variação no número de clientes.	Ao longo da história houve expansão da clientela e introdução de novos serviços
15	Prática de controle financeiro com base em análise de receita e despesas, mas sem estudo de custos unitários dos serviços	Prática de controle financeiro com base na análise de receitas e despesas; propriedade do imóvel minimizando efeitos dos custos fixos.	Limitações de controle do custo dos serviços e limitações para aumento dos preços.	Sócios – proprietários são investidores no setor, realizando controle financeiro.	Controle de custos dos serviços, busca de diminuição de custos face à limitação de aumento de preços.		Prática de controle de custos de serviços visando melhorara rentabilidade

Quadro 1: Matriz estrutural - continuação

16	Não especialização de dirigente limitando avaliação sobre a concorrência.	Empresa nova, com nº de clientes satisfatórios, não avaliando as concorrentes.	Dirigente considera os serviços diferenciados, identifica apenas uma empresa concorrente. Dirigente não confere importância em avaliar a concorrência.	Há acompanhamento das transformações nas demais empresas	Preocupação c/ a concorrência. Dirigente acompanha desejo do cliente e mudanças do mercado. Dirigente reconhece dificuldades de entrada de novos concorrentes.	Dirigente reconhece elevação do número de concorrentes.	Academia localizada em bairro, sem concorrente na proximidade. Dirigente reconhece que o mercado de academias ainda se encontra em expansão.
17		O investimento inicial - alto. Custos fixos baixo: sede própria, baixa mensalidade.		Empresa conta com sede própria.		Sede própria, construída para a Academia.	
18	Facilidade de estacionamento minimizando efeitos de localização no centro da cidade.	Empresa com sede própria.	Aumento de clientela determinando mudança de local para ampliação de atendimento		Empresa não conta com sede própria, experiências de mudanças de localização em função de ampliação de espaço físico.		
19	Busca de consultoria administrativa p/ aperfeiçoar a gestão da empresa.	Academia nova - não modificou forma de gestão. Proprietária administradora e professora de educação física.		Prática de reuniões com funcionários e emprego de caixa de sugestão e conversas informais p/ levantamento de informações visando melhorias.	Aquisição recente da empresa, mudança de prática de gestão principal a implantação das exigências legais de regulamentação do CRF – profissionais formados em todas as academias.	A entrada dos alunos é informatizada. Faz pesquisa de mercado e com clientes para avaliar serviços	Dirigente trabalha com instrutores exclusivos visando garantir fidelidade de clientela; prática de levantamento de opiniões junto à clientela
20	Disponibilidade de <i>personal trainner</i> e de fisioterapeuta para acompanhamento individualizado.	Modificou forma de executar as atividades. Início: peso livre, hoje aparelhos.	Evolução no portfólio de serviços, passando de: esteira, bike, peso livre – para aparelho de musculação e fisioterapia; Futuro: compra de aparelhos e construção piscina.	Empresa em estágio inicial, sem experiências de mudanças de qualidade.	Todo equipamento foi trocados nos últimos seis meses, proporcionando uma melhor qualidade do serviço.	Sempre que possível compra-se novos aparelhos e são lançados novos tipos de ginástica.	Busca permanente de melhoria de atendimento.

## 5.2. Os elementos situacionais

Observando-se a matriz exposta no Quadro 1 pode-se fazer uma primeira leitura ao final de cada linha, conforme a Fase 4 do método fenomenológico e estrutural, resumindo os conteúdos as afirmações presentes no Quadro 2, consideradas como constantes formais.

Quadro 2: Constantes formais obtidas a partir da identificação de isomorfismos entre elementos do Quadro 1

	Afirmações gerais
1	Diversificação de serviços caracterizada como serviços de estética, tipos de exercícios físicos e comércio especializado, induzida pelo perfil da clientela e práticas de novos entrantes.
2	Variações no leque de atividades associadas a tendências do mercado.
3	Aumento ou diminuição das modalidades de ginástica associada à demanda, melhor caracterizada como troca de atividades.
4	Abandono de certas atividades associada à diminuição de demanda ou à introdução de práticas inovadoras pelas empresas.
5	Noção de qualidade associada à inovação tecnológica em aparelhos de ginástica, conforme valor conferido pela clientela.
6	Noção de qualidade associada à competência de instrutores e à individualização na prestação de serviços.
7	Treinamento de instrutores considerado prioritário, oferecido tanto por dirigentes- especialistas como em instituições, com financiamento total ou parcial pela empresa.
8	Ausência de treinamento de secretárias e demais funcionários condicionado não alocação de recursos.
9	Aumento de demanda ou decisão de oferta de novos serviços determinando aumento do número de funcionários e instrutores.
10	Diminuição de demanda ou decisão de oferta de novos serviços determinando diminuição do número de funcionários e instrutores.
11	Empresas registrando estabilidade do quadro de funcionários na atualidade.
12	Práticas de marketing variadas e não planejadas, incluindo pesquisas junto a clientes.
13	Aumento ou diminuição da parte do mercado associado à práticas inovadoras de empresas, novos entrantes e sazonalidade, incluindo ou não variações de preços.
14	O aumento da participação no mercado relacionado ao estágio de ciclo de vida das empresas e sazonalidade.
15	Prática de controle financeiro por meio de planilhas, definindo custos e receitas não necessariamente associado a controle de custos.
16	Ausência ou práticas simplificadas de avaliação da concorrência. A não preocupação com a concorrência está relacionada com uma preocupação única na empresa.
17	Ausência de experiência de mudança de localização dada à propriedade da sede da empresa.
18	A mudança de localização associada a não propriedade do ponto, à ampliação de espaço e acessibilidade aos clientes.
19	Reconhecimento do valor da especialidade dos dirigentes como elemento de qualidade na prática de gestão, incluindo recurso de tratamento de informações sobre a clientela.
20	Mudanças associadas à introdução de novos serviços, associados ou não a especialidades de profissionais, assim como introdução de novos equipamentos.

No processo de formulação da estrutura conforme a Fase 5 do método, foi feita uma primeira leitura integrada do conjunto de elementos estruturais, procurando encontrar isomorfismos entre eles, de modo que foram novamente sintetizados, sob a forma de novas afirmações expostas a seguir:

Quadro 3: Agrupamento de constantes formais obtidos no Quadro 2

1	Diversificação de atividades associada ao tipo de exercício físico previsto, tipo de público e comércio especializado.
2	Aumento ou diminuição do número de tipos de exercício físico associado ao modismo.
3	Noção de qualidade na prestação de serviços associada à inovação tecnológica e atendimento especializado a certos tipos de público.
4	Dinamismo do negócio associado a treinamentos formais e informais dos instrutores.
5	Número de profissionais especializados variando com aumento ou diminuição do número de atividades.
6	Gestão de Marketing não planejada quanto ao foco e quanto ao meio.
7	Aumento ou diminuição na participação no mercado associada a inovações nos serviços e à sazonalidade.
8	Controle de custos associado à busca de competitividade.
9	Práticas de inovação nos serviços e entrada de novos concorrentes determinando reações face ao ambiente.
10	Empresas definindo localização em função das características do imóvel e zona da cidade, incluindo facilidade de acesso de clientela.
11	Práticas de gestão de pessoal associada à participação de funcionários e feed-back de clientes.

Na mesma perspectiva, procurou-se fazer uma nova leitura integrada das afirmações acima, obtendo-se cinco afirmações, apresentadas abaixo, as quais traduzem os elementos estruturais e formam a estrutura geradora de sentido para os gestores das academias estudadas, pois definem uma situação comum aos sete casos estudados:

Quadro 4: Elementos situacionais: agrupamento das constantes formais obtidas no Quadro 3

1	Modismo associado à diversificação de atividades do negócio academia e ao tipo de ginástica oferecida aos clientes.
2	Inovação tecnológica e atendimento individualizado indicando necessidade de treinamento específico e continuado dos instrutores.
3	Número de profissionais especializados variando com aumento ou com a diminuição das atividades.
4	A entrada de novos concorrentes está associada ao aumento ou diminuição da participação no mercado relacionada ainda à prática de inovação.
5	Localização da academia, propriedade do imóvel e tipo de controle de custos estão associados à competitividade.

Os cinco elementos traduzidos em afirmações expostas no Quadro 4 configuram a estrutura de uma situação marcada pelos modismos, que definem a diversificação de atividades empresariais em academias, associados à diversificação de serviços de cultura física; ao grau de inovação tecnológica; ao treinamento de profissionais especializados; ao controle de custos os quais fornecem condição de competitividade a estas empresas.

Essa estrutura pode ser melhor explicitada: constituindo-se, na verdade, em uma situação de apelos de natureza imediata do mercado, marcados pela necessidade de inovar. Diante dessa situação, a problemática dos gestores de academias pode ser assim apreendida: como ser competitivo em um mercado que exige um processo de inovação nos serviços, incluindo inovação tecnológica, de modo contínuo? Os gestores devem, então, reagir face a essa situação, de modo que não há muitas alternativas para práticas de gestão. A definição de suas ações possíveis indica os elementos que orientam a prática de gestão em academias, com o desafio de integrá-las. Essa situação em que se encontram as academias permite, portanto, refletir sobre as características da gestão nesse tipo de empresa.

## 6. Características da gestão de academias de ginástica

Na perspectiva metodológica empregada cabe, finalmente, explicitar as reações possíveis dos gestores de academias face à situação em que se encontram, conforme formulação da estrutura exposta anteriormente. Inicialmente, cabe discutir as características do processo de inovação em academias, conforme identificado no *corpus*. A problemática da inovação pode ser apreendida por meio de três aspectos principais a opção em diversificar atividades, não se constituindo exclusivamente pela prestação de exercícios físicos; a discussão sobre a inovação tecnológica, no caso, os aparelhos de ginástica, que obedecem a uma dinâmica própria de difusão de inovações; a necessária atualização e treinamento dos instrutores, especialistas que, ao mesmo tempo, avaliam pela prática e decidem sobre os tipos de exercícios que devem ser implantados em uma academia.

A diversificação é um elemento fundamental para compreender este setor, bem como sua gestão. As academias, como se percebe, tornam-se não mais exclusivamente um local onde se praticam exercícios físicos. São empresas com apelos à diversificação, criando-se serviços de estética, lanchonetes e comércio de alimentos direcionados à cultura física. Este perfil traz problemas de ordem de identidade, de foco, indicando problemas diferenciados de gestão. Muitas vezes o crescimento desordenado é um grande responsável por problemas estruturais (Chandler, 1990).

Coloca-se a questão dos aspectos fundamentais para definição do negócio: o tipo de tecnologia utilizada, as necessidades dos clientes e da identificação dos grupos de clientes (Pereira, 1995). Cabe ao dirigente procurar definir seus investimentos considerando estes três aspectos, sem perder de vista os riscos que a perda de foco pode trazer. Trata-se, nesse caso, de reconhecer a identidade de uma empresa, seguindo estes parâmetros, mas observando que há certos limites no âmbito dos quais ela não pode simplesmente atender aos critérios dinâmicos do mercado, procurando identificar-se até onde estão presentes as condições que definem o negócio (Bettis e Prahalad, 1995). O proprietário-dirigente ou o investidor-proprietário deve ter conhecimento dessas implicações da diversificação do negócio, reconhecendo as particularidades de gestão a elas inerentes, sobretudo aqueles profissionais especializados que criam uma academia.

Aspectos como esses indicam que os administradores de academias devem reconhecer os elementos de uma gestão estratégica (Lauriol, 1995). Trata-se, efetivamente, de reconhecer um portfólio de negócios em suas empresas, de modo a considerá-los na avaliação de investimentos e recursos operacionais necessários, bem como no que diz respeito a gestão de pessoal, logística e qualidade do serviço. Ansoff et al (1993), Mintzberg et al (2000) e Oliveira (1991) discutem sobre a decisão em relação ao portfólio de negócios está associado a um planejamento do leque de produtos e serviços que a empresa venha a negociar junto a seus clientes afim de que tenham produtos considerados: vaca leiteira, abacaxi, estrela e ponto de interrogação. As academias que trabalham com um leque maior de produtos ou serviços buscam indiretamente atender ao leque de portfólio de negócio, o que faz com que fique mais competitiva do que os concorrentes que não conseguem consolida-los.

A análise das academias como empresas, sobretudo para o caso de pequenas empresas, permite afirmar que prevalecem os empresários-dirigentes que têm uma formação direcionada para uma das atividades específicas, particularmente os profissionais de educação física e os fisioterapeutas. Considerando as características desse tipo de negócio, amplia-se o esforço de gestão, o dilema sendo, ao mesmo tempo, desenvolver práticas de gestão empresarial e gerenciar a evolução técnico-científica da atividade-fim. E sendo um profissional especializado em uma atividade técnica, necessita, igualmente, dirigir um tipo de empresas que sofre uma pressão para diversificar atividades. No bojo desse desafio, estes empresários devem reconhecer a necessidade de adquirirem as competências-chave necessárias para

participarem do setor (Hammel e Prahalad, 1995). Trata-se de um desafio que se coloca para aqueles que se já atuam no meio, mas também e, sobretudo, se coloca para os novos entrantes (Porter, 1986 e 1989). O meio empresarial nesse campo se caracteriza pela inovação constante, como se analisou anteriormente. A diversificação sendo uma outra vertente do modismo inserido nesse tipo de negócio.

Esse conjunto de elementos, sintetizados pela noção de modismo, como um fator fundamental para os gestores de academias, revelam o dinamismo desse setor. Os gestores devem se preocupar com os novos entrantes, devendo estar atentos à inovação trazida por eles, além de estarem, eles próprios, preocupados em criar a moda, trazendo a inovação pelo apelo dos clientes sobre novos exercícios, em grande parte associados à aparelhos recentemente introduzidos no mercado, os quais são considerados como vantagem competitiva para as academias, pois possibilitam a introdução de novas tecnologias. No entanto na medida em que se adquire um novo equipamento ou uma nova modalidade de ginástica o dirigente da academia precisa treinar seus funcionários principais (instrutores), para que sejam capazes de utilizar e aplicar a nova tecnologia implementada.

Com efeito, o eixo do dinamismo das academias é constituído pela inovação continuada no que concerne à aparelhagem para a realização de exercícios. Trata-se de uma dinâmica tecnológica própria, constituindo-se num tipo de preocupação semelhante ao portfólio de tecnologias, imediatamente associadas ao portfólio de atividades (Alouche e Schimidt, 1995). Constata-se que a tecnologia incorporada na inovação trazida por novos exercícios constitui-se em um elemento de agregação de valor. Cabe, nesse sentido, aos dirigentes, procurar reconhecer um *timing* nesse processo de renovação tecnológica. Trata-se de um aspecto de planejamento, incorporado à necessária gestão estratégica. Como manter a renovação, considerando as perspectivas de ocupação do espaço e a rentabilidade dos investimentos? Como programar, de modo conveniente esse dinamismo na inovação? São questões que se apresentam aos gestores de academias.

Imediatamente associado ao dinamismo tecnológico, situa-se o treinamento de profissionais, anteriormente mencionado. Eles não somente precisam ser reciclados para orientar os exercícios operados com aparelhos, mas, igualmente, a reciclagem volta-se para o avanço técnico na fisiologia, e seus desdobramentos na prática da atividade física sistemática e orientada. Nesse caso, verifica-se a importância do profissional, muitas vezes os principais profissionais de uma academia sendo os próprios proprietários-dirigentes.

Essa característica de constante treinamento em reciclagem dos profissionais está, pois, associada à noção de competência-chave em uma academia (Hammel e Prahalad, 1995). Uma academia deve procurar reconhecer este elemento enquanto prática de gestão de competências, na medida em que os clientes seriam atraídos não somente pela dinâmica de renovação tecnológica, mas também pela reconhecida qualificação do profissional principal que orienta as atividades físicas. Nesse tipo de empresa constata-se a prevalência de uma economia do saber, como elemento central de diferencial competitivo.

A inovação, como pode perceber, constitui-se no elemento central desse tipo de negócio, sendo identificada uma tendência à redução do ciclo de vida dos serviços. Essa característica revela o desafio central dos empresários e dirigentes desse tipo de empresa, marcando ambiente competitivo no qual estão inseridas. Como ser competitivo nesse campo? Como buscar e manter vantagens competitivas? O ciclo de vida varia de acordo com o tipo de produto ou serviço desenvolvido, apresenta-se em cinco fases, e existem alguns que são mais duráveis do que outros (Kotler, 1998 e Sandhusen, 1998). Nas academias a musculação é um tipo de serviço com a vida útil mais longa, apesar de surgirem novas tecnologias, já as ginásticas possuem uma vida útil mais curta, pois a cada momento se adaptam as necessidades e tendências do mercado.

As academias estudadas, mesmo considerando que são de pequeno porte e estando em uma cidade de médio porte, estão constituídas como um setor dinâmico. As empresas estão inseridas em um ambiente que pode ser analisado segundo diversas fontes de influência, dependendo do setor de negócios, algumas fontes de influência estando ou não presentes ou tendo maior ou menor influência (Côté, 1995). No caso, alguns aspectos do ambiente empresarial em geral concorrem para que esse tipo de negócio tenha se expandido e continue em expansão no Brasil. Podem ser destacados os seguintes pontos: fator econômico – ocorreu o fenômeno do controle da inflação em período recente, permitindo uma estabilização de preços no comércio e nos serviços, possibilitando maior programação por parte da clientela, permitindo uma parcela da população economicamente ativa se insira nesse mercado, com uma demanda crescente por este tipo de serviço; aspectos tecnológicos – a estabilização da moeda durante um período relativamente longo na sociedade brasileira, permitiu a importação de equipamentos de ginástica, criando um caminho e um padrão de modernização nesse setor de academias, incluindo o desenvolvimento da indústria brasileira nesse campo; aspectos sociais – como mencionado, criou-se uma demanda social, podendo-se mesmo afirmar que é de natureza cultural, sendo incorporada ao modo de vida de jovens e adultos, bem como uma inclusão de uma demanda de natureza médica; aspectos políticos – o avanço do conhecimento e a inclusão do dinamismo de certas profissões, como a fisioterapia e a educação física, permitiram uma profissionalização crescente nessa prática, auxiliada pela legislação e suas exigências dessa profissionalização, incluindo nesse caso, também, o avanço da legislação relativa aos planos de saúde, facilitando a inclusão dessas atividades enquanto recomendação médica; aspectos jurídicos – no mesmo sentido das exigências legais de responsabilidade profissional na prática desses serviços, verifica-se, igualmente, o desenvolvimento de aspectos da legislação profissional, também concorrendo para a maior profissionalização desse campo.

Com efeito, a gestão dessas empresas deve conferir uma importância à concorrência, na medida em que a rivalidade é feita tanto pela inovação dinamizada pelos modismos como pelo enfoque de custos. (Porter 1990 e 1989 e Zaccarelli e Fischmann, 1994).

O modismo é um fato geral, a moda da atividade física como um apelo da forma física e do culto ao corpo. Mas, também, fruto dos avanços na área da fisioterapia, da educação física e da medicina, revelando uma demanda criada como solução de problemas de saúde e auxílio à qualidade de vida diante do modo de vida atual. Esse conjunto de elementos, sintetizados pela noção de modismo, como um fator fundamental para os gestores de academias, revelam o dinamismo desse setor. Além da rivalidade, aparentemente não tão enfatizada entre os dirigentes das academias estudadas, eles devem se preocupar com os novos entrantes (Porter, 1986 e 1989), devendo estar atentos à inovação trazida por eles, além de estarem, eles próprios, preocupados em criar a moda, trazendo a inovação pelo apelo dos clientes sobre novos exercícios, em grande parte associados à aparelhos recentemente introduzidos no mercado. Trata-se de um processo mental, não obedecendo a um processo formalizado e sistemático, sobretudo em pequenas empresas como as academias estudadas, tratando-se de uma avaliação constante das oportunidades de ampliar atividades, introduzir novos serviços ou transformar os existentes (Passarella, 1995).

As academias são empresas que não fogem das estratégias genéricas – estratégias de custos e diferenciação (Porter, 1980, 1990 e 1989). Num primeiro momento visam se diferenciar, como está evidente, pela qualidade de equipamentos e dos profissionais existentes, além da presença de serviços complementares. Mas, igualmente, devem pensar nos custos, pois o dinamismo da aquisição de novos equipamentos e implantação de novas linhas de atividades físicas faz com que não se perca de vista os custos. Nesse sentido, neste tipo de negócio é muito importante o condicionamento do ciclo de vida dos serviços, constituindo-se num elemento de gestão a ser identificado e trabalhado. Há que se controlar este tempo, os intervalos do ciclo de vida de um determinado serviço, incluindo a previsão da velocidade de



reação da empresa nesse processo. No entanto é importante que os dirigentes das academias definam que tipo de estratégia genérica pretende adotar, pois no longo prazo, se a estratégia não for bem definida ela tenderá ao meio termo que significa dizer que a academia estará vivenciando uma situação estratégica extremamente pobre (Porter, 1989 e 1990).

As academias devem ter flexibilidade e capacidade de adaptação neste contexto e ambiente extremamente dinâmico. A competitividade está associada à aprendizagem, assim as empresas são aprendizes, exigindo-se a formação de seus quadros nessa perspectiva, na medida em que tratam com um público que constrói de modo contínuo a demanda, tornando as empresas adaptadas e também produtoras de inovação. A competitividade nasce nesse processo de gestão estratégica, num ciclo contínuo de treinamento de seus profissionais e na manutenção constante de canais de escuta dos clientes. Com efeito, constata-se a prática de levantamentos formais de opinião, assim como um cotidiano administrativo, calcado na participação dos funcionários. Eles traduziriam o sentimento dos clientes, identificando as necessidades e a visão deles sobre os concorrentes, também podendo, eles próprios vivenciar as tendências de inovação no setor, verificando a implantação de novas atividades no âmbito de seus contatos informais com o meio profissional. Trata-se de aspectos que podem ser qualificados como agentes facilitadores do processo de mudança nessas academias, a comunicação interna, o treinamento, a recompensa e o *benchmarking* (Cf. Bittencourt e Ruas, 1997).

Esse caráter de organização aprendiz das academias de ginástica estudadas permite, finalmente, refletir sobre classificação de suas estratégias. Nesse sentido, pode-se afirmar, em acordo com a classificação de estratégias deliberadas e emergentes formuladas por Mintzberg et al (2000), que os dirigentes das academias estudadas seriam levados, inicialmente, a praticarem estratégias empreendedoras, deliberadas, mas podendo emergir – em que prevaleceria a sua visão, sujeita a reformulações por eles próprios encaminhadas. Mas, também, diante do meio em que se inserem, praticariam estratégias qualificadas como ideológicas, mais deliberadas – nas quais os agentes da empresa partilhariam de sua visão. Ou ainda, poder-se-ia afirmar que, neste tipo de empresas, ocorreriam estratégias do tipo guarda-chuva, estratégias consideradas como deliberadamente emergentes – que poderiam ser originárias da visão dos dirigentes, mas também havendo possibilidade de emergência de estratégias, a partir de posições tomadas pelos agentes, de modo particular os instrutores de ginástica, que estão em contato estreito com a clientela e com as tendências desse mercado.

## Considerações Finais

No presente trabalho procurou-se evidenciar que as academias de ginástica constituem um fenômeno social da realidade brasileira atual. Ao mesmo tempo em que atendem ao apelo do desenvolvimento da boa forma física, crescem as aplicações de natureza médica, associando-se à recomendações de ordem terapêutica, com ênfase na fisioterapia. As academias constituem um fato econômico, representando um setor dinâmico no campo dos serviços, evidenciando a necessidade de apreensão das características do processo de gestão.

Foram feitas entrevistas com os dirigentes de academias em uma cidade de médio porte em Minas Gerais, cujo *corpus* assim constituído foi trabalhado segundo as fases de um método fenomenológico e estrutural, sem um quadro de referência apriorístico. Nesse processo foi construída uma matriz estrutural que permitiu a formulação de uma estrutura e feita uma análise situacional, procurando identificar a problemática diante da qual os gestores de academias se defrontam. Constatou-se que estas academias se inserem em uma situação marcada pelos modismos, que definem a diversificação de atividades empresariais das academias, com tendências à oferta de serviços de estética, lanchonetes e venda de produtos

especializados, bem como a diversificação de serviços de cultura física. A atividade-foco, a cultura física, é associada ao grau de inovação tecnológica e treinamento de profissionais especializados, aspectos condicionados pelo necessário controle de custos como condição de competitividade.

Constatou-se que as academias estudadas se encontram em uma situação de atendimento à apelos imediatos e contínuos à inovação, próprio à natureza deste mercado. Os dirigentes consideram a inovação tecnológica associada aos aparelhos de ginástica uma realidade do setor. Ao mesmo tempo, devem procurar manter um equilíbrio no treinamento dos instrutores, colocando-se a questão de reconhecer as competências-chave em suas empresas, para que possam definir e atualizar o portfólio de negócio a elas associado. Os dirigentes se defrontam com a necessidade de inovar e traduzem isso nas práticas de gestão, mantendo uma prática participativa, revelando a importância dos instrutores como fontes de informação e de propostas para as mudanças.

O conjunto de evidências permitiu qualificar as academias estudadas como organizações aprendizes, em que dirigentes-proprietários, especialistas ou não, buscam atualização em relação às tendências no mercado da prática de exercícios físicos e da tecnologia a ela associada. Assim, também foi possível refletir sobre a prática de ações estratégicas. Considerando-se a discussão sobre o caráter emergente ou deliberado das estratégias (Mintzberg et al, 2000), pode-se supor que prevalecem as estratégias qualificadas empreendedoras, de consenso e do tipo guarda-chuva. como ideológicas e de consenso, tanto observando a perspectiva de partilha de uma visão dos empresários-dirigentes, na maioria das vezes especialistas no campo da atividade física, como a emergência de ações a partir da percepção dos instrutores funcionários, eles próprios sendo objeto de treinamento continuado para viabilizar a implantação das inovações.

## Bibliografia

- ALOUCHE, J.; SCHIMIDT, G. **Les outils de la décision stratégique**. Paris: Éditions La Découverte, 1995.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993. 590p.
- BETTIS, R. A.; PRAHALAD, C. K.. The dominant logic: retrospective and extension. **Strategic Mangement Journal**. Vol 6, 5-14p. 1995.
- BITTENCOURT, C.; RUAS, R. Mudança organizacional: um estudo exploratório acerca dos agentes facilitadores, XX ENANPAD, Angra dos Reis, 21-23/9/1996, **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD: 1996.
- CHANDLER, A. D. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 1990.
- CÔTÉ, M. **La gestion stratégique de l'entreprise**. Montreal: Gaëtan Morin Éditeur, 1995.
- GUIMARÃES, E. - Wellness & Fitness. **Fitness.esp.br: o portal do fitness do Brasil**. 2003. Disponível em: <http://www.fitness.esp.br/personal.html>. Acessado em 06/07/2003.
- HAMMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 377p.
- KOTLER, P. E. **Administração de Marketing**. Tradução: Ailton Bomfim Brandão. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725p.
- LAURIOL, J. Évolution de la pensée stratégique: identification des principes véhiculés par chacune des grandes écoles de pensée stratégique, In: CÔTÉ, M. **La gestion stratégique de l'entreprise**. Montreal: Gaëtan Morin Éditeur, 1995.

- MARCELLINO, N. C. Academia de ginástica - equipamento específico de lazer? Diagnóstico e prognóstico. UNICAMP-Campinas-1999  
[http://www.unimep.br/facis/gpl/Academias\\_de\\_ginastica\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_CNPO.doc](http://www.unimep.br/facis/gpl/Academias_de_ginastica_projeto_de_pesquisa_CNPO.doc).  
Acessado em 06/07/2003.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.
- MUCCHIELLI, A. **L'analyse phénoménologique et structurale en sciences humaines**. Paris: Presses Universitaires de France, 1983.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991. 381p.
- PASSARELLA, W. A seleção de melhores oportunidades de negócios, In: PEREIRA, H. J.; SANTOS, S.A. **Criando seu próprio negócio**. Brasília: SEBRAE, 1995.
- PEREIRA, H.J. A definição do negócio, In: PEREIRA, H. J.; SANTOS, S. A. **Criando seu próprio negócio**. Brasília: SEBRAE, 1995.
- PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. The Free Press, New York, 1980.
- PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise da indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.
- PORTER, M.E. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 897p.
- PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990. 512p.
- POUPART, J. Discours et débats autor de la scientificité des entretiens de recherche. **Sociologie et Sociétés**, Vol. XXV (2), 1993: 93-110.
- RUFINO, V. S., SOARES, L. S. e SANTOS, D. L. Características dos Freqüentadores das Academias de Ginástica do Rio Grande do Sul. **Portal fitness**. 1999. Disponível em: <http://www.portalfitness.com.br>. Acessado em: 10/05/2000.
- SAFONS M. P. Terceira Idade. In: XII Congresso Brasileiro de Geriatria e Gerontologia. I Encontro Brasil-França de Geriatria. Brasília: FEF-UnB, 2000. Disponível em: <http://www.fitness.esp.br> Acessado em 06/07/2003.
- SANDHUSEN, R. L.. **Marketing básico**. Tradução: Robert Brian Taylor. Revisão técnica: Rubens Costa Santos. São Paulo: Saraiva, 1998.
- TAHARA, A. K. e SILVA K. A. A prática de exercícios físicos na promoção de um estilo de vida ativo. Unitermos: Academias. Exercícios físicos. **Revista Digital** - Buenos Aires - Año 9 - N° 61 - Junio de 2003. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd61/ativo.htm>.  
Acessado em 06/06/2003.
- VARGAS, A.L.S. **Reflexões sobre o corpo**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998. 140p.
- ZACCARELLI, S.B.; FISCHMANN, A.A. Estratégias genéricas: classificação e usos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n.4, p. 13-22, jul./ago. 1994.