

O plano de negócios como ferramenta de gestão nas academias de ginástica em Caruaru-PE

**Angela Marcia do Nascimento Silva
Juliana Roberta de Oliveira Ferreira
Yasmin Figueiredo da Silva
Orientador: Thiago Seixas dos Santos**

Resumo

O mercado de academias de ginástica está aquecido no país, porém ainda não está suprindo as expectativas quanto às receitas. Plano de negócios é uma ferramenta que ajuda o empreendedor a se manter competitivo no mercado. O objetivo do estudo foi avaliar a relação entre o plano de negócios e o número de alunos ativos nas academias de ginástica na cidade de Caruaru-PE. Para tal, foi aplicado questionário com 35 questões que foram analisadas e tratadas sob forma de estatística básica e análise de conteúdo. Participaram da amostra vinte academias. Foi encontrado que, 55% das academias de ginástica da cidade, não possuem plano de negócios (n=11), e as que possuem (n=9) não o seguem por não atender às exigências da empresa. O mercado de academias de ginástica é bastante competitivo, e, para que as academias de pequeno porte se mantenham ativas no mercado precisam de consultoria para melhorar seu processo de funcionamento.

Palavras-chave: Academias de ginástica; Centros de condicionamento físico; Organização e administração; Plano de Negócios.

Introdução

O mercado de academias é bastante promissor em todos os lugares do mundo, e o Brasil ocupa a 2ª posição em quantidade de academias de ginástica, perde apenas para os Estados Unidos que possui uma academia para cada 10,5 mil americanos, no Brasil essa proporção é de uma para cada 9,1 mil pessoas, em direção de assumir a liderança mundial em negócios voltados para o fitness (ASN, 2014). Apesar do crescimento do número de academias no país, o Brasil ainda ocupa a 10ª posição mundial, quanto à receita de academias, o que demonstra falta de maturidade na gestão desses empreendimentos (ASN, 2014).

Capinussú (2006), considera que academia de ginástica é uma Entidade de Condicionamento Físico, Iniciação e Prática Esportiva de cunho privado, sendo também conceituado como empresas de instrução de ginástica, balé, dança, musculação, lutas, ioga, natação e atividade física num contexto geral. Na opinião de Toscano (2001), são centros de ginástica perante o controle de especialistas em educação física, que tem a missão de avaliar, formular treinos e direcionar os alunos aos exercícios físicos.

De acordo com Saba (2006) as academias de ginástica tiveram um enorme crescimento nos últimos dez anos, impulsionadas pelas campanhas públicas de conscientização sobre a importância das práticas de atividades físicas e pela mídia em geral. Ter um diferencial, torna a academia competitiva, oferecer serviços de qualidade ajuda a se manter no mercado, uma vez que, os clientes estão a cada dia mais consciente dos seus direitos.

Para Gonçalves (2012), os serviços prestados pelas academias de ginástica são para a preservação e desaceleração do desgaste do corpo, aparência, equilíbrio mental e bem-estar físico. Já para Modesto, Ulbricht e Neves (2015) os serviços oferecidos são: Musculação, Dança, Pilates, Yoga, Natação, Lutas, Esportes Coletivos, Públicos com acompanhamento, Corrida e Caminhada. De acordo com Zanette (2003) existem outros serviços essenciais, como rouparia, chuveiros, armários individuais, bebedores, avaliações físicas, para que atenda as perspectivas e realidade do aluno.

Vários fatores contribuem para a instabilidade de micro e pequenos empreendimentos, de acordo com Borges e Oliveira (2014) são, alta complexidade, agitação e competitividade, fazendo com que para os empreendedores donos de micro e pequenas empresas seja um grande desafio manter uma empresa aberta. De acordo com o Portal Brasil (2012), 58% das empresas de pequeno porte, fecharam as portas em 2010, antes mesmo de completar cinco anos de atuação no mercado, tendo como principais motivos para o fechamento: falta de clientes, capital, concorrência, burocracia e impostos.

Existem várias ferramentas que auxiliam o empreendedor na organização da sua gestão, elas ajudam a diminuir os possíveis prejuízos advindos de contingências, uma delas é o plano de negócios que, segundo Dornelas (2012), é uma parte muito importante no processo de empreender, segundo ele, o empreendedor poderá planejar e traçar as melhores ações para o seu negócio em formação ou para inovar um negócio já existente. De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009 p. 219) “é um documento preparado pelo empreendedor, em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes para o início de um novo empreendimento”. Desta forma o plano de negócios torna-se uma variável de suma importância para a durabilidade de empresas, portanto refletir mais profundamente sobre esta questão se torna algo imperativo no segmento do fitness.

O Plano de negócios é uma ferramenta que vai auxiliar tanto um novo empreendimento quanto um já existente, onde necessita de uma inovação para projetar o mercado, o serviço ou produto, guiando os gestores nos diversos aspectos organizacionais, para que tenham atitudes eficientes, positivas e com perspectiva a partir de um planejamento. É primordial para que se obtenha êxito e destaque, já que no mercado existem cada vez mais concorrentes preparados e bem articulados (BARUTTI ET AL.,2016).

Esta ferramenta deve ser elaborada pelo empreendedor, este que, pode fazer uma avaliação das suas capacidades e, a partir dessa avaliação, contratar profissionais que possuam habilidades que completem as suas, para ajudar na construção do plano, esses profissionais podem ser contratados através de consultorias ou de outras fontes para a sua elaboração tais como: advogados, contadores, consultores de marketing (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). O plano de negócios permite melhores formas de planejamento, organização, direção e controle do negócio, retratando o início, o meio e o fim de um empreendimento, se tornando imprescindível fazer revisões contínuas e mantê-lo atualizado e dinâmico (CHIAVENATO, 2012).

Até o presente momento pouco tem se investigado sobre a importância que um plano de negócios tem como ferramenta que auxilia na gestão das academias de ginástica. De acordo com Dolabela (1999), apesar do crescimento no setor de empreendedorismo no país, na área acadêmica os estudos ainda são novos, uma área em crescimento que precisa de ferramentas, para auxílio na gestão dessas empresas, sobretudo em cidades onde não há mercados tão competitivos. Em virtude do que fora anteriormente exposto, o objetivo do presente estudo foi avaliar a relação entre o plano de negócios e o número de alunos ativos nas academias de ginástica na cidade de Caruaru-PE.

Material e métodos

A pesquisa é descritiva transversal com abordagem quanti-qualitativa e de abrangência municipal, pelo fato de procurar delinear características sobre as academias de ginástica quanto à existência de um plano de negócios. E é também classificada como pesquisa de campo, pois é realizada no lugar onde acontece o fenômeno, no caso nas academias de ginástica da cidade de Caruaru.

Em virtude da falta de instrumentos que abordem o tema específico do plano de negócios em academias de ginástica, foi elaborado um questionário pelos próprios pesquisadores. O instrumento foi composto por questões abertas e fechadas, levando em

consideração o objetivo da pesquisa, bem como amparado em referências na área de estudo, como Dornelas (2005; 2012), Chiavenato (2012) e Hisrich, Peters e Shepherd (2009). O instrumento de investigação foi composto por 35 questões de múltipla escolha e abertas, as quais abordam temas referentes aos dados dos gestores, das academias e sobre o plano de negócios existente nelas. Não foram testadas a objetividade e reprodutibilidade do instrumento elaborado pelos pesquisadores.

A pesquisa foi iniciada após aprovação pelo comitê de ética sob o parecer de número 1.884.952 (CAAE 62429316.0.0000.5203) de acordo com os princípios da resolução 466/2012 do Ministério da Saúde. Os riscos da pesquisa foram de que os gestores poderiam se sentir incomodados ao responderem alguma das perguntas do questionário ou até mesmo sentir desconforto pelo tempo que levaria para concluí-lo, e os benefícios foram a contribuição para proposta da elaboração de um plano de negócios como ferramenta importante para a gestão das academias de ginástica de pequeno e médio porte da cidade de Caruaru-PE.

A pesquisa foi no formato de censo, onde toda população foi convidada a participar. Na identificação da população foi levado em consideração documento fornecido pelo Conselho Regional de Educação Física da 12ª região de Pernambuco e Alagoas (CREF 12), onde constavam sessenta e cinco academias. Apenas as academias que estavam registradas no documento do CREF 12 foram convidadas a participar do estudo, por se tratarem de empresas devidamente legalizadas e em condições legais de funcionamento.

A amostra foi composta por todas as academias que aceitaram participar do estudo e preencheram, em sua totalidade, o instrumento de coleta de dados, o termo de consentimento livre e esclarecido e a carta de anuência, além de possuírem o mesmo endereço informado no documento fornecido pelo CREF 12, sendo estes, portanto, os critérios de inclusão/exclusão. Ao final do estudo restaram vinte academias participantes da pesquisa.

Os dados coletados foram tabulados por dois pesquisadores simultaneamente, a fim de evitar erros no processo, utilizando o software Microsoft Excel 2013. A análise se deu também através do software mencionado anteriormente e na análise descritiva foi observada a distribuição de frequência além da análise de conteúdo de Bardin (1977), para as respostas subjetivas do questionário.

Resultados

Houve uma redução no número de academias participantes do estudo em virtude de alguns fatores. Para melhor compreensão foi construída uma tabela que representa as perdas:

Tabela 1: Motivos de Exclusão do Estudo.

Exclusão do Estudo	Quantidade de Academias
Não estavam localizadas no endereço da lista fornecida pelo CREF 12 PE/AL	28
Não quiseram participar do estudo	6
Se recusaram a responder perguntas do questionário	5
Não houve contato com o gestor	5
TOTAL	44

A seguir, serão apresentadas as variáveis do estudo bem como os resultados e distribuição percentual das variáveis utilizadas.

Tabela 2: Dados sobre os Gestores das Academias

Variáveis

	TOTAL	
	Nº	%
DADOS DO GESTOR		
Sexo		
Masculino	14	70
Feminino	6	30
Idade		
20 - 25	0	0
26 - 30	2	10
31 – 35	4	20
36 – 40	3	15
≥41	11	55
Estado Civil		
Solteiro	6	30
Casado	12	60
Divorciado	2	10
Outros	0	0
Escolaridade		
Ensino Fundamental Completo	1	5
Ensino Fundamental Incompleto	0	0
Ensino Superior Completo	14	70
Ensino Superior Incompleto	2	10
Outros	3	15
Área de Formação		
Exatas	0	0
Humanas	1	7
Saúde	13	93
Outros	0	0
Curso sobre Plano de Negócios		
Sim	8	40
Não	12	60
Grau de importância de um Plano de Negócios		
Pequeno	0	0
Médio	3	15
Alto	16	80
Nenhum	1	5
Sobre a elaboração de um Plano de Negócios		
Sim	10	50
Não	10	50

(N) – Número de participantes da amostra, (%) – Percentual

Participaram do estudo 20 academias. Na cidade de Caruaru, 70% da gestão das academias é composta por pessoas do sexo masculino, 10% estão entre 26 e 30 anos de idade, 20% estão entre 31 e 35 anos de idade, 15% da amostra estão entre 36 e 40 anos e 55% dos

gestores das academias de ginástica estão acima de 41 anos de idade. Dos entrevistados, 60% são casados, 30% são solteiros e 10% da amostra são divorciados.

O nível de escolaridade dos gestores das academias de ginástica da cidade de Caruaru são 70% com ensino superior completo, 15% se encaixam em outros, 10% possuem ensino superior incompleto e 5% tem ensino fundamental completo. Dos 14 gestores com ensino superior completo, 93% têm área de formação em Saúde e 7% tem área de formação em Humanas.

Sobre Plano de negócios, a amostra identifica que 60% dos gestores não fizeram curso e para 80% da amostra, o grau de importância de um Plano de Negócios é alto, 15% dos gestores dizem ser médio e um gestor diz que o grau de importância é nenhum. Desses gestores, 50% dizem saber como elaborar um Plano de Negócios.

Tabela 3: Dados sobre as Academias participantes da pesquisa.

Variáveis	TOTAL	
	Nº	%
DADOS DA EMPRESA		
Ano de abertura da empresa		
1980 a 2000	8	40
2001 a 2005	3	15
2006 a 2010	6	30
≥ 2011	3	15
Pesquisa para abertura da academia		
Sim	10	50
Não	10	50
Investimento para abertura da academia		
Capital próprio	19	95
Empréstimo em banco	0	0
Empréstimo familiar	1	5
Outros	0	0
Porte da empresa		
Grande	0	0
Médio	10	50
Pequeno	10	50
De que forma controla a contabilidade da empresa		
Terceirizado	5	20
Software de gestão financeira	8	32
Lápis e caderno	7	28
Planilhas de Excel	4	16
Outro	1	4
Vantagem sobre a concorrência		
Maquinário	1	5
Atendimento	9	45
Quantidade e serviços oferecidos	3	15
Preço e pacotes promocionais	0	0
Localização	1	5

Outros	6	30
Desvantagem sobre a concorrência		
Maquinário	8	40
Atendimento	0	0
Quantidade de serviços oferecidos	2	10
Preço e pacotes promocionais	4	20
Localização	2	10
Outros	4	20
Quadro de funcionários		
1 – 3	6	30
4 – 8	9	45
9 – 15	3	15
≥ 15	2	10
Profissionais de Ed. Física atuando na academia		
1 – 2	8	40
3 – 4	7	35
5 – 6	2	10
≥ 7	3	15
Cientes registrados		
0 a 500	3	16
501 a 1000	3	16
1001 a 2000	2	10
≥ 2001	11	58
Cientes ativos		
Até 150	6	30
151 a 350	11	55
351 a 500	2	10
501 a 900	1	5
Serviços oferecidos		
Musculação	19	23
Funcional	13	16
Ritmos	14	17
Aeróbicos	15	19
Lutas	9	11
Natação	3	4
Pilates	4	5
Yoga	0	0
Outros	4	5
Tipo do prédio		
Próprio	6	30
Alugado	14	70
Emprestado	0	0
Outros	0	0
Estratégia de metas para colaboradores		

Não	16	80
Sim	4	20
Planejamento para inovar a academia		
Sim	16	80
Não	4	20
Ferramentas que utiliza na hora de inovar		
Cursos	10	26
Reformas no prédio	6	16
Marketing	9	24
Aquisição de novos equipamentos	7	18
Quadro de horário diferenciado das demais	5	13
Outros	1	3
Motivos que levaram a abrir uma academia de ginástica		
Oportunidade de crescimento no mercado	4	15
Convite para ser sócio	2	7
Trabalhar com o que gosta	14	52
Proporcionar saúde a sociedade	5	19
Outros	2	7
O que faz para manter a empresa competitiva		
Inovação (Cursos para os profissionais)	7	25
Pacotes promocionais	5	18
Modernidade (Atendimento, estrutura, preço acessível)	11	39
Outros	5	18

(N) – Número de participantes da amostra, (%) - Percentual

Missão da empresa

As respostas da pergunta sobre missão da empresa foram analisadas e interpretadas com base na técnica de Análise de Conteúdo de Bardin (1977).

Na unidade de registro de sobrevivência, pode-se interpretar que, os gestores, mantêm suas academias abertas para conseguirem sobreviver, ou seja, sua missão é conseguir pagar suas contas pessoais e as da empresa, não vislumbrando horizontes que abranjam o crescimento ou a promoção da saúde, por exemplo. Seguem unidades de contexto (trechos) das respostas dos gestores dessa unidade de registro:

Academia 8: “*Fechar no azul*”

Academia 10: “*Sobrevivência*”

Academia 11: “*Sobreviver*”

Academia 15: “*Ganhar dinheiro, me sustentar*”

Academia 16: “*Questão financeira e por gostar*”

Academia 20: “*Sobrevivência*”

As academias de ginástica da cidade de Caruaru têm entre 2 anos e 37 anos de funcionamento. Os motivos que levaram os gestores a abrir suas empresas foram “trabalhar com o que gostam” sendo 52%, proporcionar saúde a sociedade para 19% da amostra, oportunidade de crescimento no mercado 15%, convite para ser sócio 7% e 7% tem outros motivos.

Apenas 50% dos gestores fizeram algum tipo de pesquisa detalhada e, embora metade dos gestores não tenha feito pesquisa para abrir a academia, 95% utilizaram capital próprio

para tal investimento e 5% abriram com investimento de empréstimo familiar. Do prédio onde funcionam as empresas, 70% são alugados e 30% são próprios.

Foi perguntado aos gestores sobre o porte das suas academias. Para 50% dos gestores, sua empresa é de médio porte, os outros 50% disseram ser de pequeno porte. Nenhum gestor considerou sua academia como de grande porte.

A contabilidade dessas empresas é controlada 32% por softwares de gestão financeira, 28% lápis e caderno, 20% por terceirizados, 16% planilhas do Excel e 4% utilizam outros meios para controlar suas finanças.

Nas perguntas relacionadas a vantagens e desvantagens que a academia possui sobre a concorrência, 45% dos gestores consideram o atendimento como vantagem, 30% tem outras considerações a respeito de seu diferencial para com as demais, 15% a quantidade de serviços oferecidos, 5% dos gestores consideram o maquinário e outros 5% consideram a localização. Quanto às desvantagens, 40% acreditam que é o maquinário, 20% os preços e pacotes promocionais, outros 20% acreditam ter outros tipos de desvantagem, 10% a quantidade de serviços oferecidos e outros 10% acreditam que a localização.

Sobre o quadro de funcionários, 45% das academias da amostra, possuem entre 4-8 funcionários, 30% tem entre 1-3 funcionários, 15% tem entre 9-15 funcionários e 10% das academias têm 15 ou mais funcionários, destas, 40% possuem em seu quadro de funcionários de um a dois profissionais de Educação Física, 35% têm de três a quatro profissionais, 15% tem sete ou mais e 10% tem cinco ou seis profissionais de educação física. Destas academias 80% não trabalham com estratégia de metas para os colaboradores.

Sobre a quantidade de clientes registrados, 16% das academias possuem até 500 clientes, 16% possuem entre 501 a 1.000, 10% entre 1.001 e 2.000 e 58% possuem mais de 2.001 clientes registrados. Sobre a quantidade de clientes ativos, 55% têm entre 151-350 clientes ativos, 30% tem até 150 clientes ativos, 10% tem de 351-500 clientes ativos e 5% de 501 a 900. Já, sobre os serviços oferecidos nas academias, 23% oferecem musculação, 19% aeróbicos, 17% têm aulas de ritmos, 16% oferecem funcional, 11% lutas, 5% Pilates, 5% oferecem outros tipos de serviços e 4 % oferecem aulas de natação.

Dos gestores, 80% fazem planejamento para inovar a academia e 26% destes, utilizam como ferramentas, cursos, 24% marketing, 18% adquirem novos equipamentos, 16% fazem reformas no prédio, 13% utilizam quadro de horário diferenciado das demais e 3% utilizam outros tipos de ferramentas.

Para manter a empresa competitiva 39% dos gestores modernizam seu atendimento, estrutura e tornam os preços mais acessíveis, 25% inovam com cursos para os profissionais, 18% fazem pacotes promocionais e 18% possuem outras maneiras de se manter competitivo no mercado.

Tabela 4: Dados sobre o Plano de Negócios das Academias participantes da pesquisa.

Variáveis	TOTAL	
	Nº	%
PLANO DE NEGÓCIOS		
Elaboração de Plano de Negócios para empresa		
Sim	9	45
Não	11	55
Profissionais envolvidos na elaboração do Plano de Negócios		
Administrador	4	29
Profissionais de Educação Física	8	57
Nutricionista	0	0
Serviços Gerais	0	0

Outros	2	14
Dificuldade na aplicação do Plano de Negócios		
Sim	8	89
Não	1	11
Periodicidade de análise do Plano de Negócios		
Anual	2	22
Semestral	5	56
Nunca revisa o Plano de Negócios	0	0
Outros	2	22
O Plano de Negócios e as necessidades da empresa		
Sim	6	67
Não	0	0
Parcialmente	3	33
Ano de elaboração do plano de negócios		
1980 a 2000	1	11
2001 a 2005	2	22
2006 a 2010	1	11
≥ 2011	5	56

(N) – Número de participantes da amostra, (%) – Percentual

Das 20 academias participantes do estudo, 55% dos seus gestores não elaboraram Plano de Negócios para suas empresas e os profissionais envolvidos na elaboração do Plano de Negócios das academias foram 57% Profissionais de Educação Física, 29% Administradores e 14% elaboraram seus planos de negócios com outros profissionais.

Tiveram dificuldade em aplicar seu Plano de Negócios 89% dos gestores. A periodicidade de análise do Plano de Negócios foi 56% semestral, 22% anual e 22% utilizam de outros períodos para análises dos Planos de Negócios. Para 67% dos gestores os Planos de Negócios atendem as necessidades de suas empresas, 33% diz atender parcialmente.

No ano de elaboração do plano de negócios, 11% dos gestores elaboraram entre o ano de 1980 a 2000, 22% entre 2001 a 2005, 11% 2006 a 2010 e 56% acima de 2011.

Tabela5: Plano de negócios (ano de elaboração) x Número de clientes ativos

Academias	Plano de Negócios	Número de Clientes Ativos
Academia 1	Sim (2013)	501 a 900
Academia 2	Sim (2014)	151 a 350
Academia 3	Não	351 a 500
Academia 4	Não	151 a 350
Academia 5	Sim (2008)	Até 150
Academia 6	Não	Até 150
Academia 7	Sim (2017)	351 a 500
Academia 8	Não	151 a 350
Academia 9	Sim (2005)	151 a 350
Academia 10	Não	Até 150
Academia 11	Não	151 a 350
Academia 12	Não	151 a 350
Academia 13	Sim (1995)	151 a 350

Academia 14	Não	151 a 350
Academia 15	Não	Até 150
Academia 16	Não	Até 150
Academia 17	Sim (2015)	151 a 350
Academia 18	Sim (2002)	151 a 350
Academia 19	Sim (2013)	151 a 350
Academia 20	Não	Até 150

Percebe-se que as academias que elaboraram o Plano de Negócios possuem uma maior quantidade de clientes ativos, ou seja, que estão atualmente comprando e usufruindo dos serviços das mesmas. Neste sentido há uma percepção de que a elaboração deste instrumento contribui para uma melhoria nos resultados financeiros, contudo é importante ressaltar que esta elaboração não se configura enquanto condição *si ne qua non* para o alcance de tais resultados. Além do fato de ainda serem necessárias futuras investigações que correlacionem o próprio Plano de Negócios com o número de clientes ativos e com o porte da academia de musculação.

Discussão

Primeiramente se faz necessário ressaltar a limitação do presente estudo, no que se refere ao instrumento utilizado para a coleta dos dados, justamente pelo fato de o mesmo não ter sido submetido a testes de objetividade e reprodutibilidade.

Das academias participantes da pesquisa, 55% não elaboraram plano de negócios (onze academias) percentual este que, para o contexto atual no qual as mesmas estão inseridas, é elevadíssimo. As empresas devem funcionar a partir da elaboração deste instrumento, pois, Dornelas (2012), diz que uma empresa que não possui plano de negócios não pode ter um alicerce seguro, e o SEBRAE (2015), corrobora dizendo que a partir do planejamento do mercado, das execuções e da gestão financeira o plano de negócios é um instrumento que confirma as reais possibilidades de um empreendimento. Das nove academias participantes da amostra que elaboraram o plano de negócios, três academias elaboraram seu plano de negócios no ano de abertura da empresa (33%), duas elaboraram antes da abertura da empresa (22%) e quatro elaboraram depois da academia estar atuando no mercado (45%). Para que uma empresa se mantenha competitiva, o plano de negócios é uma ferramenta importantíssima para controlar os níveis de instabilidade em relação aos concorrentes, estabelecer o perfil dos clientes e a preparação adequada para o mercado (BARUTTI et al., 2016).

Esta competitividade, mais uma vez, estará refletida, dentre outras coisas, na capacidade do negócio de sustentar economicamente. Contudo, isto só se torna possível, a partir de uma base consolidada de clientes, representada pelos consumidores que vivenciam sucessivas experiências de compra no estabelecimento (FILHO; ALMEIDA, 2010).

Ficou claro também que as academias de construíram o seu plano de negócios conseguiram maior número de clientes ativos. O que nos leva a perceber que a elaboração desta importante ferramenta gerencial colabora diretamente no desenvolvimento de ações intencionais, procedimentais e planejadas (DORNELAS, 2012), para auxiliar no alcance dos objetivos organizacionais, que, normalmente são previamente construídos (CHIAVENATO, 2012). Contudo não se pode afirmar que toda empresa que elabora o Plano de Negócios obterá resultados financeiros significativos, pois existem vários fatores internos e externos no ambiente de negócios da empresa, que influenciam frequentemente o desempenho das mesmas (DORNELAS, 2001).

Os profissionais envolvidos na elaboração do plano de negócios das academias de ginástica de Caruaru são: profissionais de educação física e de administração (4 academias);

profissional de educação física (1 academia), que é o próprio gestor; profissional de educação física e da área do marketing (1 academia); e mais 1 academia, que utilizou profissionais da área do marketing e de economia para elaborar o plano, o que nos leva a perceber que há uma dificuldade na articulação dos diferentes profissionais que poderiam compor a equipe de construção de um plano de negócios bem elaborado. O mesmo deve ser construído por profissionais que possuam expertises distintas para a construção da ferramenta e posterior gerenciamento do negócio com maior assertividade possível (SBA, 1998).

Tiveram dificuldade em aplicar seu Plano de Negócios 89% dos gestores totalizando oito pessoas, e 11% não tiveram dificuldades totalizando uma pessoa. A periodicidade de análise do Plano de Negócios foi, 56% semestral totalizando cinco gestores, 22% anual totalizando dois gestores e 22% utilizam de outros períodos para análises dos Planos de Negócios totalizando dois gestores. Para 67% dos gestores os Planos de Negócios atendem as necessidades de suas empresas, totalizando seis academias e 33% diz atender parcialmente totalizando três academias

O fato do plano de negócios não atender em totalidade nas academias, deve-se ao fato de que, o plano precisa ser revisado periodicamente tanto para avaliação das metas a curto prazo, quanto dos objetivos que são almejados (DORNELAS, 2012). De acordo com o mesmo autor, plano de negócios é uma ferramenta segura que, o empreendedor utiliza para ter um direcionamento protegido de como o seu empreendimento deve seguir. Ele é utilizado, para determinar as reais condições de uma empresa, fazendo um estudo detalhado do mercado, do desempenho e da gestão financeira (SEBRAE, 2015).

A falta de visão estratégica no sentido de retenção e fidelização do cliente pode gerar e tem gerado problemas na quantidade de alunos ativos nas academias. De acordo com a quantidade de clientes registrados na amostra 58% possuem mais de 2.001 clientes registrados, porém só 55% das academias têm entre 151 a 350 clientes ativos, isso acontece porque as academias não usam como estratégia a retenção de clientes, que segundo Filho e Almeida (2010), a satisfação do cliente é conquistada a partir do momento que o gestor consegue identificar e quantificar os valores que são fundamentais para a fidelização dos clientes em relação aos serviços que a concorrência oferece.

O empreendedor jamais deve improvisar se deseja ser bem-sucedido. O planejamento produz um resultado imediato, que é o plano (CHIAVENATO, 2012). O plano de negócios é uma ferramenta utilizada para delinear um empreendimento e um padrão de negócios que vai estabelecer um alicerce seguro para uma empresa (DORNELAS, 2012). E de acordo com o SEBRAE (2015), a partir do planejamento, do mercado, das execuções e da gestão financeira, o plano de negócios é um instrumento fundamental para confirmar as reais possibilidades de um empreendimento.

Em relação ao resultado obtido da amostra com os gestores das academias de ginástica da cidade de Caruaru-PE, ficou claro que a maioria, totalizando 89% dos gestores, tiveram dificuldades em aplicar o plano de negócio. Neste sentido, acredita-se que isso acontece em virtude da má elaboração do mesmo, além do fato de não ter sido sistematizado de acordo com as necessidades da empresa. Por esse motivo, estão tendo dificuldades de executá-lo.

Em conformidade com Bertevello (2005), onze academias são classificadas através da quantidade de alunos como Pequena empresa, seis academias como Micro empresa, duas academias como Média empresa e apenas uma academia como Grande empresa. Porém, para a realidade de Caruaru, a classificação de Bertevello (2005), quanto à quantidade de alunos ativos não se aplica, pois, além dos valores serem muito superestimados para o contexto do agreste pernambucano, existem lacunas entre a classificação de grande e mega empresa, tornando a comparação desfavorável.

Sugere-se que, diante do contexto exposto na pesquisa, as academias sejam classificadas de acordo com o quadro elaborado a seguir:

Quadro 1: tipos de academias de acordo com a quantidade de clientes

Tipos	Quantidade de alunos
Micro Empresa	Até 99
Pequena Empresa	Entre 100 e 199
Média Empresa	Entre 200 e 399
Grande Empresa	Entre 400 e 700
Mega Empresa	Acima de 700

(Autoria Própria)

De acordo com essa nova classificação proposta a partir da presente pesquisa, existem três academias em Caruaru que são microempresas correspondendo a 15%, três academias que são pequena empresa correspondendo a outros 15%, 55% das academias são classificadas como média empresa que são a maioria das academias da cidade totalizando onze academias e como grande empresa três academias que correspondem a 15% da amostra. Nenhuma das academias participantes da pesquisa pode ser considerada como mega-empresa. A proposta ora exposta se ampara no fato de haver uma necessidade de contextualização do porte de academias relacionando-o com a realidade em que está inserida, portanto, afirmar que uma academia de grande porte, o é na cidade de São Paulo, por exemplo, é diferente da mesma afirmativa na cidade de Caruaru, como é o caso do presente estudo.

Conclusão

Através da pesquisa verificou-se que das vinte academias participantes do estudo apenas nove possuem plano de negócios. Destas, 89% apresenta dificuldades para implementá-lo. Uma ferramenta que pode auxiliar os gestores a atingir os objetivos organizacionais não tem sido utilizada de maneira eficaz. Neste sentido, podemos destacar que as empresas que se debruçaram sobre a construção deste elemento gerencial tão importante, colhem os devidos frutos advindos deste esforço: melhores números de clientes ativos nas empresas, consumindo seus produtos de maneira constante. Desta forma, respondendo diretamente ao objetivo geral do presente estudo, ressaltamos que há necessidade por parte dos empreendedores do segmento das academias investirem tempo e recursos na elaboração do Plano de Negócios, haja vista os potenciais resultados (financeiros e de marketing) que esta ação pode provocar.

As academias de ginástica que não procuram inovar e que tem como objetivo apenas atender às necessidades financeiras pessoais dos seus empreendedores, correm o risco de serem excluídas do mercado em virtude da concorrência ou da necessidade de articulação constante do plano de negócios com as demandas existentes no mercado. Também é importante que os gestores passem por qualificação na área da gestão esportiva para compreenderem aspectos relevantes, como o fato de o planejamento não ser algo rígido e que deve ser monitorado para que se alcancem resultados.

O mercado de academias de ginástica é bastante competitivo, e, para que as academias de pequeno porte se mantenham ativas no mercado, caso não haja mudança na percepção da importância da construção, implementação e monitoramento do Plano de Negócios por profissionais com experiência de mercado e na construção desta ferramenta, torna-se imperativa a contratação de consultoria para melhorar seu processo de funcionamento.

Sugere-se que sejam realizados novos estudos em outros municípios e estados do país sobre a temática ora discutida, objetivando conhecer realidades diferentes e estabelecer comparativos e também preencher as potenciais lacunas desta pesquisa, como por exemplo análises sobre a rotina administrativa de gestores de academias, bem como dos organogramas das empresas e, desta forma, identificar falhas na concepção de cargos e funções

fundamentais (verificando ausência de cargos estratégicos) para a construção de negócios que alcancem resultados significativos para os proprietários.

REFERÊNCIA

ASN, Agência Sebrae de Notícias. **Brasil caminha para assumir liderança mundial em número de Academias**, [S.l.], 2014. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/brasil-caminha-para-assumir-lideranca-mundial-em-numero-de-academias,ff8fd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 2 de jun. 2016.

_____. **Brasil caminha para assumir liderança mundial em número de Academias**, [S.l.], 2014. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/brasil-caminha-para-assumir-lideranca-mundial-em-numero-de-academias,ff8fd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 2 de jun. 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**, Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977. 229 p.

BARUTTI, Danielle de Oliveira; DE OLIVEIRA BARUTTI, Daphne; DA CRUZ RIBEIRO, Ivani Ferreira. **Foodbike Rosa Mel: viabilidade de empreendimento por meio de Plano de Negócio**. REFAS-Revista FATEC Zona Sul, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 1-20, fev. 2016. Disponível em: <http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/40/67>. Acesso em: 8 de jun. 2016.

BERTEVELLO, Gilberto. **Academias de ginástica e condicionamento físico**—Sindicatos & associações. Health & fitness facilities, gyms, sportsclubs – Unions&associations. Atlas do esporte no Brasil: atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil, Rio de Janeiro, p. 65-66, 2005. Disponível em: <http://atlasportebrasil.org.br/textos/146.pdf>. Acesso em: 8 de jun. 2016.

_____. **Academias de ginástica e condicionamento físico**—Sindicatos & associações. Health & fitness facilities, gyms, sportsclubs – Unions&associations. Atlas do esporte no Brasil: atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil, Rio de Janeiro, p. 65-66, 2005. Disponível em: <http://atlasportebrasil.org.br/textos/146.pdf>. Acesso em: 8 de jun. 2016.

BORGES, Regiane Paulo; DE OLIVEIRA, Dora Maria. **Sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas: estudo dos fatores determinantes e condicionantes**. Revista Enciclopédia Biosfera, Goiânia, v. 10, n. 19, p. 506, nov. 2014. Disponível em: <http://www.conhecer.org.br/enciclop/seminario/sobrevivencia.pdf>. Acesso em: 13 de maio 2016.

CAPINUSSÚ, José Maurício. **Academias de ginástica e condicionamento físico: origens**. Health & fitness facilities, gyms, sportsclubs – Historical milestones. Atlas do esporte no Brasil, Rio de Janeiro: CONFEF, p. 61-62, 2006. Disponível em: <http://www.atlasportebrasil.org.br/textos/145.pdf>. Acesso em: 16 de maio de 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. 6 ed. São Paulo: Cultura. 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Implantação do Plano de Negócios nas incubadoras de empresas paulistas**. São Paulo Tese de doutorado. São Paulo. 153f. Tese (Doutorado em Engenharia)- Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, Programa de Pós-graduação EESC-USP. São Paulo, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, v. 4, 2012, 257 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, 293 p.

FILHO, Wilson José Maestri; ALMEIDA, Débora Aparecida. **Proposta de plano para retenção de clientes da academia planeta fitness**. *Àgora: Revista de divulgação científica*, Mafra, v. 17, n. 2, 2010. Disponível em: <http://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/view/189/252>. Acesso em: 8 de set. 2017.

GONÇALVES, Celina. **Retenção de sócios no fitness**: estudo de posicionamento, expectativas, bem-estar e satisfação, [Lisboa], 2012. Disponível em: <http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/4853/1/tese.pdf>. Acesso em: 16 de maio de 2016

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009, 664 p.

_____. **Empreendedorismo**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009, 664 p.

MODESTO, Jhomyr Dias; ULBRICHT, Leandra; NEVES, Eduardo Borba. **Satisfação de Clientes em Serviços de Educação Física Supervisionada na Região de Curitiba. Brasil: Aplicação do QSCSEF**. *Motricidade*, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://revistas.rcaap.pt/motricidade/article/view/6872/7360>. Acesso em: 20 de maio de 2017.

PORTAL BRASIL. **Sobrevivência e mortalidade**. [S.l.], 2012. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>. Acesso em: 2 de jun. 2016.

SABA, Fabio. **Liderança e Gestão** – Para Academias e Clubes Esportivos. São Paulo: Phorte, 2006.

SBA. **United States Small Business Administration**. 1998. Disponível em : www.sba.gov. Acesso em: 04/10/2017.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Aprenda a fazer um Plano de Negócio**, Minas Gerais, 2015. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/aprenda-a-fazer-um-plano-de-negocio,30a2017a8c86410VgnVCM1000003b74010aRCRD#>. Acesso em: 14 de maio. 2016.

_____. **Como elaborar uma pesquisa de mercado**, minas gerais, 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Como+Elaborar+uma+Pesquisa+de+Mercado.pdf>. Acesso em: 1 de maio de 2017.

TOSCANO, José Jean Oliveira. **Academia de ginástica**: um serviço de saúde latente. Rev. bras. ciênc. mov, Brasília v. 9, n. 1, p. 40-2, jan. 2001. Disponível Em: <file:///C:/Users/Diogenes%20Marinho/Downloads/381-1608-1-PB.pdf>. Acesso em: 14 de maio de 2016.

ZANETTE, Elisangela Torrilla. **Análise do perfil dos clientes de academias de ginástica**: o primeiro passo para o planejamento estratégico, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3601/000402416.pdf?sequence=1>. Acesso em: 14 de maio de 2017.

The business plan as a management tool in the gyms in Caruaru-PE

Abstract

The gyms market is hot in the country, but it's not yet meeting expectations about revenue. Business plan is a tool that helps the entrepreneur to remain competitive in the market. The purpose of the study was to verify the existence of the business plan as an aid tool in the management of gymnasiums in the city of Caruaru-PE. For that, a questionnaire was applied with 35 questions that were analyzed and treated in the form of basic statistics and content analysis. Twenty academies participated in the sample. It was found that most of the city's fitness centers do not have a business plan, and those who do not follow it because they do not meet the company's requirements. The market for gyms is very competitive, and for small gyms to stay active in the market they need advice to improve their working process.

Keywords: Gymnasiums; Fitness centers; Organization and administration; Business Plan

El plan de negocios como herramienta de gestión en los gimnasios de gimnasia en Caruaru-PE

Resumen

El mercado de gimnasia está calentado en el país, pero todavía no está supliendo las expectativas en cuanto a los ingresos. Plan de negocios es una herramienta que ayuda al emprendedor a mantenerse competitivo en el mercado. El objetivo del estudio fue verificar la existencia del plan de negocios como herramienta de auxilio en la gestión de los gimnasios de gimnasia en la ciudad de Caruaru-PE. Para ello, se aplicó cuestionario con 35 preguntas que fueron analizadas y tratadas en forma de estadística básica y análisis de contenido. Participaron de la muestra veinte gimnasios. Se encontró que, buena parte de los gimnasios de gimnasia de la ciudad, no tienen plan de negocios, y los que poseen no lo siguen por no atender a las exigencias de la empresa. El mercado de gimnasios de gimnasia es bastante competitivo, y para que los gimnasios pequeños se mantengan activos en el mercado necesitan consultoría para mejorar su proceso de funcionamiento.

Palabras clave: Academias de gimnasia; Centros de acondicionamiento físico; Organización y administración; Plan de negocios