

Investir na Academia O² ou desistir? Estudo de caso

Márcio Oliva Santana¹

Resumo

Esse é um estudo de natureza qualitativa e teve por objetivo analisar se é viável investir na Academia O² ou desistir. Desta forma buscou informações sobre os anseios dos aderentes e desistentes de academias de musculação, investigou a saúde e os padrões financeiros que constituiu a empresa nos últimos 12 meses através de ferramentas como DRE, aplicou-se as 5 forças de Porter, análise SWOT e a árvore de decisões. Os resultados indicaram que a empresa trabalhou com a média anual de 47% (127 alunos) da sua capacidade, o máximo matriculado foi 270, seus proprietários não retiraram pró-labore durante esse período devido a problemas com a Receita Federal que acabou descapitalizando a empresa, seu ponto de equilíbrio se eleva quando atinge a capacidade máxima, indicando cuidado em se fazer promoções para que não inviabilize o negócio devido as margens de lucros apertadas. Para atingir 100% da taxa de ocupação, necessitará investir R\$ 20.000,00 em equipamentos, instalações e pintura com retorno do investimento esperado para menos de 01 ano. Se não investir e se dedicar apenas a melhorias no atendimento e em pacotes promocionais, não desembolsará recursos, mas terá problemas com a retenção de alunos, podendo até piorar o cenário atual pois não há o mínimo necessário mesmo para os clientes que abdicam de conforto. Assim, o estudo sinaliza que vale a pena apostar, que o caminho passa pelo investimento inicial, pela segmentação de mercado e criação de uma rede de academia. E o foco é atingir pró-labore de R\$ 9.000,00 por sócio.

PALAVRAS-CHAVE: Viável, segmentação, taxa de ocupação, aderentes.

¹ Formado em Administração de Empresas Bacharelado pela Universidade Federal de Sergipe. Supervisor de Elétrica de Baixa Tensão na ACF (terceirizada Petrobrás). Email: marcio332@hotmail.com

Introdução

A prática de atividades físicas em academias de ginástica tem ganhado cada vez mais adeptos, o que tem levado muitas dessas empresas a investir maciçamente neste tipo de negócio. O objeto de estudo desse artigo é a Academia O² (nome fictício para preservar a empresa) cujo motivo principal, além de cumprir exigência curricular, foi consolidar conhecimento aprendido e contribuir socialmente, papel que um trabalho acadêmico deve propiciar.

Segundo Valentin (2012) ser empreendedor induz ao indivíduo a pensar que dá independência, realização profissional e liberdade para gerir seu próprio negócio. Mas é fundamental que o negócio seja planejado para se obter sucesso. Com o planejamento detalhado pode-se evitar riscos e diminuir as chances de entrar em um negócio de insucesso.

O que motivou a escolha dessa academia foi a possibilidade clara num curto período de tempo da aplicação dos conhecimentos adquiridos no curso e a fácil visualização dos resultados devido à ausência de uma administração profissional. Os aspectos que chamam a atenção para essas afirmações são os equipamentos ociosos nos horários de pico, a limpeza deficiente, as condições da infraestrutura e dos aparelhos são ruins demonstrando pouco ou nenhum investimento. Contrastando com uma localização privilegiada, seu preço é o menor entre os concorrentes e possui professores pós-graduados bastante conhecidos.

Assim, seus proprietários apostaram no estudo e abriram suas portas disponibilizando todas as informações possíveis para que o estudo fosse realizado. Pois novos perfis de clientes surgem e representam desafios nessa nova fase da globalização. A necessidade de diferenciais competitivos que sejam percebidos como vantajosos pelo cliente, que promovam ações fazendo com que a organização seja percebida como melhor ou mais oportuna.

Descobrir aspectos que tornam uma empresa mais atrativa e quais as necessidades e desejos do consumidor é sem dúvida um grande desafio para qualquer administrador. Qual a decisão certa a tomar dentre as diversas encruzilhadas do mundo corporativo? Tais respostas podem traduzir resultados eficientes, eficazes e efetivos.

Desta forma, Menezes (2001) lembra a necessidade da gestão estratégica nas organizações, para que se possa, de maneira coordenada, entender a realidade organizacional, traçando objetivos, planejando as rotas, e buscando está o mais preparado possível para as mudanças que venham a surgir.

Segundo Vergara (2000) os objetivos exercem a função de guia para a pesquisa, ou seja, oferecem uma direção para o problema. De acordo com Lakatos e Marconi (1991) os objetivos específicos são esmiuçados, e representam os caminhos pelos quais será atingido o objetivo geral.

Tem-se, portanto, como objetivo geral responder se vale a pena investir no negócio para atender os anseios das demandas atuais, diante de uma concorrência crescente e um público mais exigente.

Mais especificamente, este trabalho visa:

- Saber, através de estudo, o que motiva a aderência e fixação de alunos na academia.
- Conhecer a empresa definindo sua capacidade máxima de matrículas;
- Entender as ferramentas estratégicas para atuar no mercado trabalhado;
- Determinar os investimentos necessários para a implementação de cada estratégia;

Discussão Teórica

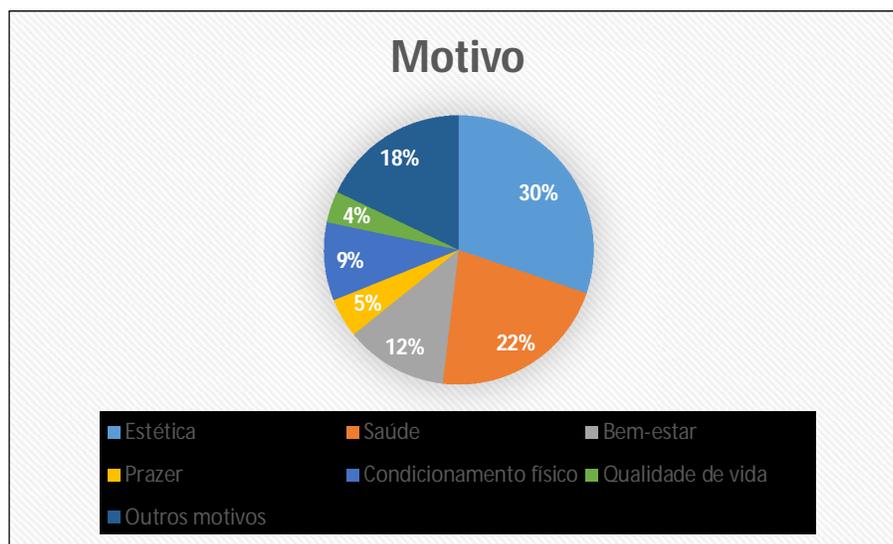
Aspectos Motivacionais

Com o intuito de conhecer os aspectos motivacionais que influenciam na prática de atividades físicas em academia, em Rio Claro/SP, Pereira e Bernardes (2005) constataram em suas pesquisas que os cliente se preocupavam mais com a questão estética, em seguida com a melhoria da qualidade de vida e que possuíam um tempo de prática considerável. O tempo disponível foi o fator mais citado como dificuldade para a manutenção da prática regular e as influências da família e da mídia são incidentes na efetivação da aderência e manutenção.

O autor afirma também que qualquer tipo de atividade física inicialmente depende de um estímulo e/ou incentivo. Influências sociais da família, amigos, entre outros, são de enorme importância para motivar uma rotina saudável de exercícios físicos.

Já Zanetti (2007) fez um estudo em uma academia de ginástica de São José do Rio Pardo – SP objetivando basicamente as mesmas intensões que o estudo acima

Quadro 1 - Motivos em 2007 para se fazer atividade em uma academia em São José do Rio Pardo/SP



Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados mostraram que a estética é o motivo mais sinalizado pelos entrevistados, seguido de saúde e condicionamento físico. Ainda segundo o autor, o conhecimento dos motivos é fundamental para que haja um melhor direcionamento em busca dos objetivos individuais, o que pode levar a uma maior adesão em tais programas. Outro dado que nos chama a atenção, é o significativo número de outros motivos (18%), que demonstram que os motivos apresentados pelos alunos para a prática de atividades físicas, podem variar bastante.

Já De Liz (2011) fez um estudo tratando sobre aderentes de academia e desistentes. Participaram deste estudo, 252 aderentes e 26 desistentes da prática de musculação de academias de Florianópolis, com média de idade de 34 anos para os aderentes e 28 anos para os desistentes.

Segundo essa pesquisa os principais motivos de aderência à musculação foram os relacionados à busca pela melhoria da saúde, seguidos dos motivos de fortalecimento muscular e ósseo, estética (massa muscular) e disposição.

Os principais motivos para desistência da prática da musculação foram: a falta de tempo, problemas econômicos e financeiros, não gostar ou não priorizar a

prática de musculação e má orientação profissional. Quando comparados os grupos de aderentes e desistentes da musculação, observou-se que os aderentes são mais autodeterminados, variável ligada diretamente a fixação do aluno na academia.

Ainda segundo De Liz (2011) a partir da teoria da autodeterminação (TAD), pode-se afirmar que o indivíduo para aderir à prática de qualquer modalidade de exercício físico, necessita de autonomia para realização desta (que não realize a prática por obrigações externas ou internas), fazer o que gosta ou sente afinidade. Esse fator sendo atendido, o praticante de musculação, por exemplo, irá aderir mais facilmente e/ou manterá a prática de exercícios físicos, pois estará mais motivado.

Outro ponto relevante da pesquisa foi que os aderentes e desistentes da musculação são ativos fisicamente e praticaram exercícios na infância e adolescência. No que diz respeito à prática de musculação, a aderência não se relacionou à prática com personal trainer, ao consumo de suplemento alimentar ou ainda ao acompanhamento de amigos e familiares para a prática.

Outro aspecto importante para a retenção de clientes em academias de ginástica é o profissional de educação física assim informa os estudos de Da Costa Silva (2011). O profissional deve procurar atingir os interesses do público. Para isso seus conhecimentos e a sua capacidade de gerar resultados tem que ser prioritários, além da sua capacidade de relacionamento interpessoal.

Portanto, com o cliente satisfeito e confiante no trabalho que está sendo executado, ele estreitará seu vínculo com a empresa e passará a prestigiá-la. Consequentemente colocará em destaque o profissional que lhe acompanhou e trabalhou para que essa relação acontecesse.

Fioravante (2012) confirma que o professor é uma variável fundamental na produtividade de uma academia. Ele aplicou uma pesquisa qualitativa na cidade do interior de São Paulo com o objetivo de verificar quais estratégias utilizadas pelos professores de ginástica em academia para manter o interesse e a frequência de seus clientes.

O resultado indicou que o professor tem que ser cada vez mais criativo, atualizado, fazer novos cursos, se preocupar, mostrar motivação e consequentemente motivar seus alunos. Cabe ao professor ser comunicativo,

extrovertido, competente e profissional, demonstrando sempre o seu conhecimento técnico, evitando o aparecimento de lesões nas aulas e ter atenção com a forma com que se relacionam com seus alunos. Seu estudo mostrou também que é boa prática o professor ter amizade com o aluno fora da academia para que o mesmo sintasse-se mais a vontade ao praticar suas aulas.

Buscando entender qual a melhor forma de divulgar a academia e captar mais clientes Soares (2008) analisou a influência da qualidade na satisfação e na percepção de valor, e por fim a intensidade do comportamento do boca a boca.

A satisfação influencia tanto sobre a intensidade, quanto na favorabilidade. Desta forma, o estudo indica que entender este conceito para o público-alvo, bem como proceder adaptações e incrementos no serviço ofertado, constitui uma necessidade na gestão das empresas do setor. Adicionalmente, é relevante a identificação de variação na percepção do serviço de unidades que ofereçam o serviço de pacotes de treinamentos padronizados.

Partindo para a interpretação dos resultados empíricos, têm-se elevadas percepções de qualidade, valor e satisfação nos setores em análise. Para o setor de academias foi observada elevada favorabilidade a propaganda boca-a-boca,

De forma geral, e em função dos modelos analisados, foi possível identificar uma influência prioritária do valor percebido na intensidade de boca a boca, e da satisfação na favorabilidade. Dessa forma, é possível afirmar que a promoção do boca a boca é seguramente dependente do nível de satisfação do cliente.

Lembrando que Porter (2010) afirma que 95% dos clientes insatisfeitos não reclamam, apenas deixam de comprar e costumam contaminar outros 13, enquanto que um satisfeito influencia apenas 5.

Mas qual é o perfil dos gestores de academias? De Santana (2012) levantou e descreveu o perfil de gestores de academias e de redes de academias no Brasil no sentido de fornecer subsídios à formação do gestor para o segmento.

Os resultados obtidos em relação ao perfil sócio-demográficos do gestor se assemelham com os verificados em estudos nacionais e internacionais relativos ao gestor de diversos segmentos esportivos (a maioria dos gestores está na faixa 30 a 39 anos e é do sexo masculino, tem formação superior e possui pós-graduação em nível de especialização).

Há longevidade no cargo e que a gestão de Unidades está fortemente vinculada ao empreendedorismo no setor. Revelou ainda que gestores de academias, além da formação superior, há uma trajetória de formação continuada em nível de especialização, mais evidenciada conforme a complexidade da organização (redes de academias), podendo estar relacionada a um maior padrão salarial desses gestores. Em relação aos rendimentos desses profissionais percebe-se diferenças entre dois grupos, especialmente na maior faixa, acima de R\$ 9.000,00 para gerentes de rede de academia e para gestores de unidades que varia entre R\$ 1.000,00 e R\$ 3.000,00.

Assim sendo Eugênio (2013) descreve em sua pesquisa a impressão dos clientes acerca das estratégias de marketing, com o objetivo de aumento na aderência desenvolvida por academias de musculação. Identifica e descreve as estratégias de marketing utilizadas pelas academias pesquisadas que contribuem para a adesão e aderência de alunos na prática de musculação;

A amostra foi composta por 3 gerentes de três academias da cidade de Torres-RS e 17 clientes de uma das academias, os indivíduos tem idade de 18 anos a 65 anos praticantes de musculação

A estratégia de marketing utilizada pela academia é o atendimento diferenciado e a qualidade dos professores, e os clientes colocam esses dois itens citados pelos gerentes, tanto como o atendimento como a qualidade dos professores como principal motivo em que faz permanecer na academia. Os gerentes reconhecem que não existe por parte da academia planejamento de marketing, somente ações esporádicas e pontuais.

Estas características se confirmam em termos de longevidade no cargo, também possivelmente relacionada ao tempo de experiência como gestor no mercado. Especificamente estes achados podem apoiar o direcionamento da carreira de profissionais que em sua formação buscam ingressar ou desenvolver no mercado como gestor profissional no segmento.

Já Pereira Filho et al (2013) tem como objetivos mensurar a qualidade dos serviços ofertados por academias de ginástica, identificar em quais dimensões os gestores devem focar sua atenção. Obedecendo alguns critérios como similaridade,

completude e justaposição. Desta forma, 31 atributos foram selecionados para compor a escala proposta.

Entre outros resultados, o estudo permitiu apontar que os gestores das academias da zona Sul de determinada região devem melhorar, prioritariamente, as dimensões D3 (iluminação, ventilação, limpeza, música, variedade e modernidade dos equipamentos) e D4 (preços, marca, reclamações, emergências, conservação e convênios, ações de fidelização e planos), ao passo que, os administradores das academias da zona Norte, devem focar a sua atenção na dimensão D4. Acrescenta-se ainda que estas conclusões limitam-se às academias estudadas.

Conceitos de estratégias

Para Tzu (2000) estratégia é um plano que vence o inimigo antes de iniciar a batalha, porque um exército vitorioso ganha primeiro e inicia a batalha depois, já um exército derrotado luta primeiro e tenta obter a vitória depois. Esta é a diferença entre os que têm estratégias e os que não têm planos premeditados.

Segundo Porter (2010) a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem de seus concorrentes. Ela pode ser de ações defensivas ou ofensivas.

Wright et al. (2009) lembram que depois da estratégia planejada ser implementada, geralmente necessitará de modificações à medida que as condições ambientais ou organizacionais forem se modificando. Atualmente não há nenhum instrumento que preveja os cenários futuros detalhados sendo quase impossível se ter um planejamento de longo prazo definitivo. Assim uma estratégia pretendida pode ser executada de várias formas. Aplicação da estratégia pode sair idêntica com o planejado, pode sair com algumas partes modificadas ou ainda, não conter nenhuma parte da original.

Ferramentas para tomada de decisões

O modelo de Porter identifica cinco forças que influenciam a concorrência no ambiente de uma organização.

Utilizando as palavras do próprio Porter (2010) para justificar o modelo: “O que as cinco forças tentam fazer é abstrair os detalhes de dado momento, ou de determinado estado de tecnologia, ou de alguma tendência do mercado, e fazer a

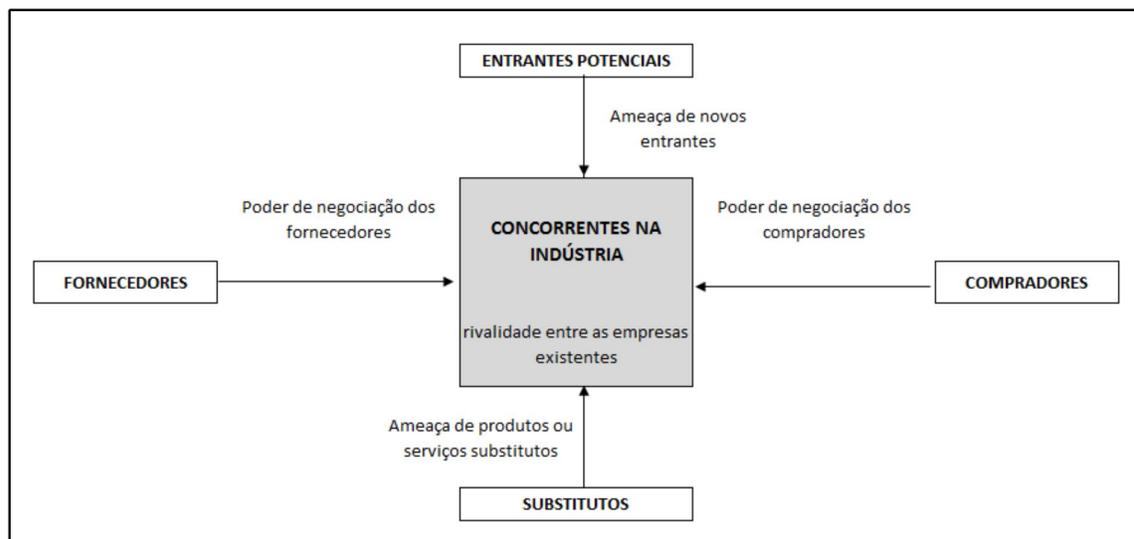
organização realmente se esforçar para responder à pergunta fundamental: - Quais são os verdadeiros fatores econômicos em jogo?”

O autor defende que, através do conhecimento destas suas forças, a empresa pode definir sua linha de atuação para atacar ou defender dos 35 concorrentes, através do seu posicionamento por meio das estratégias genéricas - liderança de custo total, diferenciação e enfoque.

Porter (2010) explica que “o modelo das cinco forças é uma maneira de pensar em termos bem amplos e fundamentais sobre a natureza da competição em determinado negócio”, caracterizando a ferramenta, como de grande relevância no posicionamento no mercado, inserido no cenário de alta competitividade, como o atual.

Abaixo a figura representa as cinco forças que influenciam o ambiente de uma empresa.

Figura 1 - Forças que dirigem a concorrência na indústria

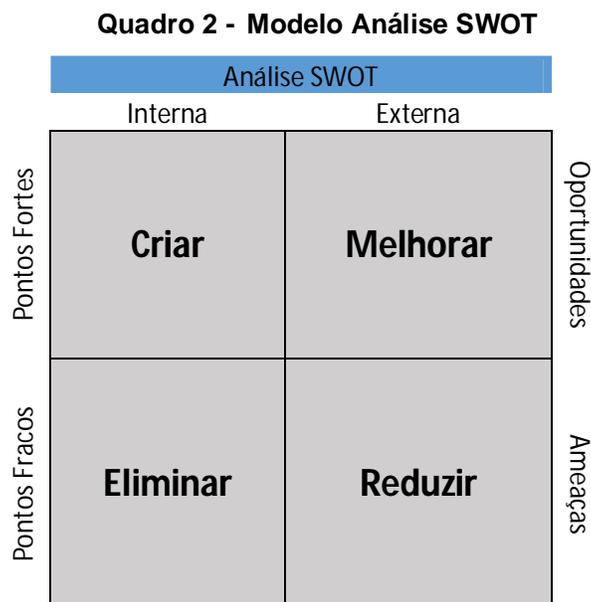


Fonte: Porter (2010).

Com base no estudo de Porter (2010) a análise SWOT um dos modelos mais utilizados por consultores de estratégia. A sigla SWOT traduzida em português é força, fraqueza, oportunidades e ameaças, respectivamente.

O objetivo da análise (SWOT) é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou

minimizar as ameaças ambientais. Com isso a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos (WRIGHT et al, 2009). Segundo Ferraz (2012) busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas.



Fonte: Baltazar (2014)

A análise consiste em avaliar no ambiente externo, as oportunidades e ameaças, ou seja, verificar no mercado quais as tendências e suas consequências positivas ou negativas para a organização. Ainda Baltazar (2014) destaca que os fatores ambientais (oportunidades e ameaças) representam a variável não controlável do negócio, uma vez que seus movimentos independem da vontade da empresa. Mas, frisa que em alguns casos é possível atuar, no relacionamento com o concorrente, por exemplo.

Emana deste fato a relevância de a empresa potencializar sua parte interna – parte controlável do negócio - ao passo que ter uma oportunidade no mercado, não significa necessariamente, que a empresa tenha capacidade para aproveitá-la, de acordo com Porter (2010). Desta forma, desenvolver o gerenciamento dos processos-chave da empresa pode representar uma capacidade competitiva superior.

Após a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a empresa poderá interpretar os resultados, traduzindo-os em metas específicas para o período do planejamento.

E em paralelo avaliar o ambiente interno – a própria empresa -, para identificar as forças, minimizar as fraquezas, para que possam representar algum diferencial competitivo no mercado, conforme defende Baltazar (2014)

- Forças – Ambiente interno. Aquilo que a empresa tem melhor, que lhe confere um diferencial ou vantagem.
- Fraquezas – Ambiente interno. Aquilo que precisa ser desenvolvido, modificado ou neutralizado.
- Oportunidades – Ambiente externo. Acontecimentos, fatos ou tendências no mercado que podem representar bons resultados, caso sejam bem aproveitados pela organização.
- Ameaças – Ambiente externo. Acontecimentos, fatos ou tendências no mercado que representem obstáculo, prenuncia de perdas ou dificuldades.

Stonner (2001) explica que a Árvore de Decisões que consiste em criar uma espécie de fluxograma para tomada de decisões. Exemplo: lançar um produto ou não lançar um produto? Se o concorrente entrar na jogada, não lança o produto, se ele não entrar, lança o produto. E assim vai criando um gráfico com base no sim ou não de acordo com a situação.

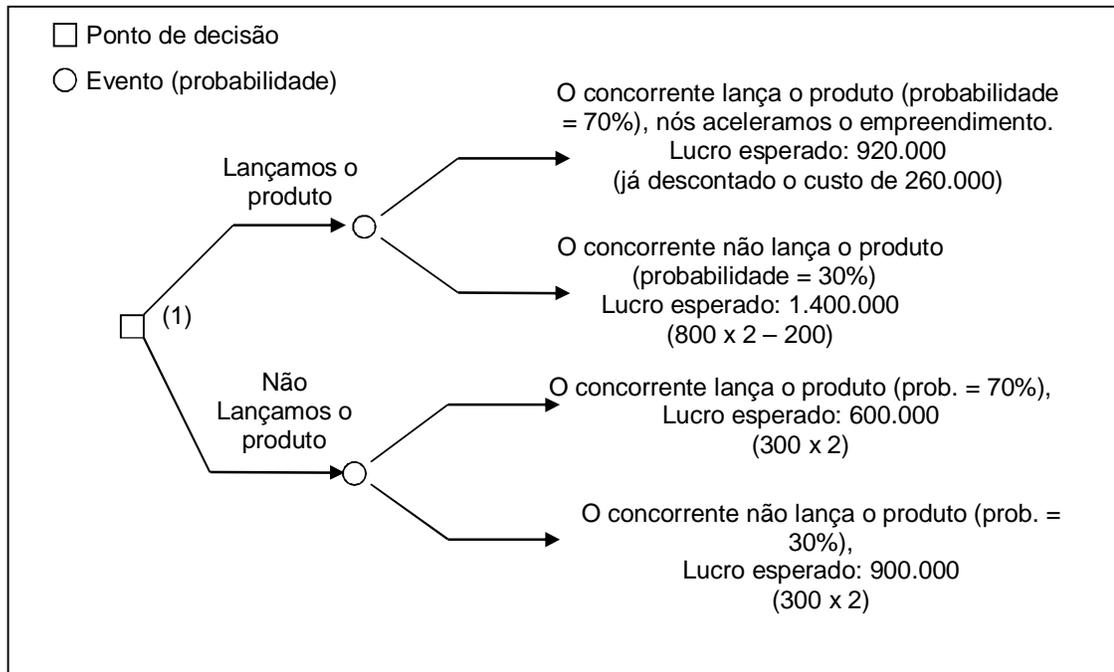
Decisão	Alternativas	Prob.	Expectativa de receita	Lucro bruto
Acelerar o empreendimento	Lançamos primeiro	60%	$650 \times 2 \times 0,6 = 780$	$780 + 400 - 260 =$ 920
	Concorrente lança antes	40%	$500 \times 2 \times 0,4 = 400$	
Não acelerar o empreendimento	Lançamos primeiro	25%	$650 \times 2 \times 0,25 = 325$	$325 + 750 - 200 =$ 875
	Concorrente lança antes	75%	$500 \times 0,75 = 750$	

Tabela - 1 Árvore de Decisões

Fonte: Stonner (2001)

Para melhor compreensão, o diagrama da figura a seguir reflete exatamente o fluxo das informações na tomada de decisões.

Quadro 3 - Árvore de Decisões



Fonte: Stonner (2001)

Assim, com essas ferramentas em mãos, a possibilidade de cometer erros de principiante é reduzida consideravelmente.

Valentim (2012) preparou um plano de negócio para uma academia desportiva e cenários por meio de projeções, que pode vir acontecer na prática do negócio. Porém estes devem ser dinâmicos e revisados, visto que o mercado muda constantemente.

Em seus estudos, os indicadores financeiros comprovaram que o empreendimento idealizado neste trabalho é viável financeiramente. Afirma que não é um modelo para se chegar ao sucesso, e sim como uma forma de adquirir conhecimento acerca do negócio e um guia para organizar as ideias do empreendedor.

Considerando a taxa de crescimento esperada pelos empreendedores de 10% ao ano, observou-se que os resultados das análises de retorno de investimento foram positivos nos diferentes cenários. Ferramenta para a análise da

viabilidade de abertura de uma academia desportiva, conclui-se que este projeto é viável.

Além de ser viável, o estudo mostrou a possibilidade de expansão do empreendimento, pois este gera um retorno muito bom aos sócios, podendo usar os lucros para reinvestir e a academia crescer, tanto como unidade como rede de academias.

Desta forma, visando fazer algumas simulações financeiras e operacionais Salim et al (2005) dizem que é na análise financeira que serão respondidas perguntas como: A empresa é lucrativa? Após quanto tempo da sua constituição? Quanto será necessário investir para que seja possível chegar ao ponto que a empresa seja autossustentável?

No ponto de equilíbrio não há ganho nem perda, nem lucro nem prejuízo, como o próprio nome já diz, informa Valentin (2012). Ele considera uma importante ferramenta gerencial, as receitas provenientes de vendas equivalem à soma dos custos fixos e variáveis, possibilitando ao empreendedor saber em que momento seu empreendimento começa a gerar lucro.

Já Salazar (2004) apresenta a Demonstração do Resultado do Exercício, (DRE), sua função é demonstrar a posição econômica da organização. São registradas todas as despesas e receitas de um período determinado, e na confrontação das mesmas, chega-se ao resultado da empresa: Lucro ou Prejuízo.

Métodos e Procedimentos

O estudo em pauta se caracteriza como uma Pesquisa-diagnóstico visando a Proposição de Planos conforme orientação de Castro (2004).

O autor afirma que na pesquisa-diagnóstico o método de trabalho se aplica quando a intenção é “levantar informações abrangentes sobre a situação, caracterizar as deficiências do desempenho, aplicar modelos de diagnóstico, determinar o tipo de problema que está ocorrendo e suas causas, indicar técnicas que poderiam ser usadas na solução” (CASTRO, 2004).

Aplica-se, portanto, este entendimento em face do levantamento da situação da Academia O² o qual foi complementado por fontes primárias e secundárias, permitindo detectar pontos fracos do seu funcionamento,

estabelecendo assim as raízes dos problemas com ênfase nos aspectos físicos e estratégicos.

Trata-se de uma pesquisa do tipo aplicada que segundo Vergara (2000) é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto a finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobre o nível da especulação.

Elementos Exploratórios do Estudo

- É preferível investir no negócio ou vendê-lo?
- O que é preciso para atrair e reter clientes de uma forma lucrativa?
- Quais são os investimentos necessários e o tempo esperado de retorno?

Método de Coleta de Dados

Na elaboração do projeto Academia O² utilizou-se de vários métodos de coleta de dados, que em conjunto, permitiram levantar as informações necessárias. Os principais foram a pesquisa bibliográfica e documental e a entrevista.

Segundo Vergara (2000) pesquisa documental se refere a pesquisa no acervo da organização, onde geralmente são encontrados regulamentos internos, circulares, pareceres, relatórios e outros documentos não publicados.

Ainda para Vergara (2000), a entrevista é o processo pelo qual se pergunta a alguém, que, oralmente, lhe responde. É necessária a presença física de ambos no momento da entrevista, mas, se houver a utilização de mídia interativa, tal presença se torna dispensável.

Plano de Tratamento dos Dados e Cruzamentos das Variáveis

Os dados analisados neste estudo podem ser classificados como primários e secundários. Os dados primários foram obtidos através de entrevistas estruturadas junto às chefias e funcionários da Academia O²; enquanto que os secundários referem-se aos documentos relacionados à Academia O², contendo informações que apresentem seus problemas.

Os sistemas utilizados para auxiliar no tratamento das informações do presente estudo foram Microsoft Access, Microsoft Excel, Microsoft Word.

Diagnóstico da Academia O²

Inicialmente começou coletando o máximo de informação com os proprietários, objetivando conhecer sua a linha de raciocínio. Para isso estabeleceu-se uma conversa informal de tal forma a responder alguns questionamentos gerenciais. Os proprietários comentaram que apenas na região do bairro existem 6 academias em funcionamento e uma sétima já está sendo preparada para começar no próximo mês (fev/2015).

Eles revelaram que a academia lhe servia apenas como complemento de renda. Informaram que estão estudando para concurso da Polícia Militar. Fatos esses que pode explicar em parte o estado que a academia se encontra. Um dos proprietários informou que a academia lhe tomava apenas 3 horas e outro 2,5 horas por dia de trabalho. Revelaram também que o horário da tarde é descartado, pois a academia fica muito quente e ninguém aguenta.

Quando questionado em relação ao pró-labore que conseguiam tirar, informaram que no ano de 2014 não receberam nada, pois estavam pagando uma dívida com a Receita Federal que impossibilitaram essa retirada.

Mas, buscando conhecer o estado da saúde financeira da empresa, foi questionado quais os custos fixos, custos variáveis, média de alunos por mês, preço médio cobrado, máximo de pessoas que já matriculou em um mês, histórico das matrículas nos últimos 12 meses e com essas respostas surgiu a tabela abaixo:

Fórmulas	Contas (Últimos 12 meses)	Anual (média)	Mensal (média)
A	Despesas Variáveis	R\$ 4.051,68	R\$ 337,64
B	Despesas Fixas	R\$ 32.940,00	R\$ 2.745,00
C	Despesas com Mão de Obra (Sem os Proprietários)	R\$ 28.800,00	R\$ 2.400,00
D=A+B+C	Despesas Totais	R\$ 65.791,68	R\$ 5.482,64
E	Receita Bruta	R\$ 83.916,00	R\$ 6.993,00
F=E-D	Lucro Bruto	R\$ 18.124,32	R\$ 1.510,36
G=F/2	Divisão dos Lucros (2 proprietários)	R\$ 9.062,16	R\$ 755,18
H	Número de Alunos	1525	127
I=H/270	Taxa de Ocupação (máx: 270 pessoas)média:	47%	47%
J=E/H	Receita Média / Aluno	R\$ 55,03	R\$ 55,03
L=F/H	Lucro /Aluno	R\$ 11,88	R\$ 11,88
O	Número de Funcionário+Proprietários	7	7

Tabela - 2 Resumo da saúde financeira da academia

Elaborado pelo autor

A tabela acima foi criada com base nos últimos 12 meses. As despesas totais mensais giram em torno de R\$ 5.482,64 não passando de R\$ 6.000,00 segundo os proprietários. O máximo de pessoas já matriculadas na academia foram 270 alunos (100% da taxa de ocupação) e este foi o número usado como base para determinar a capacidade máxima da academia diante da dificuldade desse dimensionamento. O mínimo que já registrado foi 75 alunos, considerando esse o pior cenário.

A academia operou na média anual com 47% (127 alunos) da sua taxa de ocupação, refletindo um ócio de 53% de sua capacidade produtiva e gerou um lucro bruto de R\$ 755,18 mensal durante o ano para cada sócio, que por sua vez não usufruiu do resultado. Contando com os dois proprietários, totalizam 7 pessoas que prestam serviço diretamente a academia. Número que se torna insuficiente quando ela ultrapassa a 65% da taxa de ocupação levando em conta a quantidade de aluno por professor. Se atingir 100% da taxa de ocupação, observa-se a necessidade de contratação de mais 3 professores visando dar maior atenção aos alunos, visto que é um dos principais fatores de retenção.

Brincando com os números

Fórmula	Descrição	Histórico dos últimos 12 meses		Pior Cenário (75 alunos matriculados)		Ponto de Equilíbrio		Cenário Otimista + 3 professores sem contar os proprietários		Cenário Promocional Mensalidade R\$ 40,00 + 3 professores	
		Total Anual	Média Mensal	Total Anual	Média Mensal	Total Anual	Média Mensal	Total Anual	Média Mensal	Total Anual	Média Mensal
A	Despesas Variáveis	4.051,68	337,64	4.051,68	337,64	4.051,68	337,64	6.000,00	500,00	6.000,00	500,00
B	Despesas Fixas	32.940,00	2.745,00	32.940,00	2.745,00	32.940,00	2.745,00	65.791,68	5.482,64	65.791,68	5.482,64
C	Despesas com Mão de Obra (Sem os Proprietários)	28.800,00	2.400,00	28.800,00	2.400,00	28.800,00	2.400,00	59.400,00	4.950,00	59.400,00	4.950,00
D=A+B+C	Despesas Totais	65.791,68	5.482,64	65.791,68	5.482,64	65.791,68	5.482,64	131.191,68	10.932,64	131.191,68	10.932,64
E	Receita Bruta	83.916,00	6.993,00	49.500,00	4.125,00	65.791,68	5.482,64	178.200,00	14.850,00	178.200,00	10.800,00
F=E-D	Lucro Bruto	18.124,32	1510,36	-16.291,68	-1.357,64	0,00	0,00	47.008,32	3.917,36	-1.591,68	-132,64
G=F/2	Divisão dos Lucros	9.062,16	755,18	-8.145,84	-678,82	0,00	0,00	23.504,16	1.958,68	-795,84	-66,32
H	Número de Alunos	1.525	127	900	75	1.196	100	3.240	270	3.240	270
I=H/270	Taxa de Ocupação (máx: 270 pes) média:	47%	47%	28%	28%	37%	37%	100%	100%	100%	100%
J=E/H	Receita Média / Aluno	55,03	55,03	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	40,00	40,00
L=F/H	Lucro líquido/Aluno	9,21	9,21	-18,10	-18,10	0,00	0,00	14,51	14,51	-0,49	-0,49

Tabela - 3 Simulação de vários cenários da Academia O²

Fonte: Elaborada pelo autor

Na tabela acima, foram simulados vários cenários com base em mudança de variáveis como quantidade de aluno e valor da mensalidade, assim verificou-se o reflexo em seus resultados.

Com base nos resultados da tabela acima, foi possível dimensionar qual o potencial médio e as limitações da academia. Para melhor visualizar os resultados, a divisão dos lucros foi a principal variável verificada quando se modificava a quantidade de aluno ou o valor da matrícula.

A conclusão dessa análise foi que o máximo que a academia pode gerar de lucro para cada um de seus proprietários é R\$ 1.958,68 considerando 100% de sua capacidade. Outro ponto ressaltado foi que trabalhar com promoções tem um limite. Se baixar os preços de R\$ 55,00 para R\$ 40,00 por exemplo, a academia terá prejuízo. Considerando aumento de alunos, terá que haver aumento de professores retirando seu ponto de equilíbrio de 37% para 75% da taxa de ocupação. Mostrando assim que contabilizar suas estratégias é de fundamental importância devido a uma margem de lucro apertada.

Desta forma, considerando que os números acima estão bem dimensionados e que são estimulantes para os proprietários continuarem se dedicando, considerando também a possibilidade deles montarem uma rede de academias, e quem sabe atingir rendimentos de R\$ 9.000,00/mês como visto no referencial teórico, foi realizada uma análise das 5 forças de portes, em seguida análise SWOT e depois uma análise da árvore de decisões com o intuito de alcançar 100% da taxa de ocupação.

Descrição	Quant	Valor Unit	Valor Total
TV 42" LED	2	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00
Plotagem das paredes	-	-	R\$ 4.000,00
Espelhos	5	R\$ 1.000,00	R\$ 5.000,00
Banheiros	2	R\$ 1.500,00	R\$ 3.000,00
Manutenção Geral	-	-	R\$ 1.000,00
Pintura dos pisos	-	-	R\$ 2.000,00
Reparo dos tecidos dos equipamentos	-	-	R\$ 1.000,00
Pintura dos equipamentos	-	-	R\$ 2.000,00
Total			R\$ 20.000,00

Tabela - 4 Lista de necessidades de recursos para academia O²

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela abaixo descreve as necessidades de investimento na academia para corrigir, em parte, sua imagem e deixá-la com o mínimo aceitável para se atingir e manter em 100% a taxa de ocupação.

Quadro 4 - As 5 forças de Porter

<p>1 - Como é a rivalidade entre os concorrentes?</p> <p>Cada concorrente busca sua fatia de mercado, onde o foco principal de cada um é manter o preço com seus pacotes promocionais, evitando qualquer tipo de barganha além do que já foi oferecido, atraindo e mantendo o cliente através do bom atendimento e prestação de serviço com qualidade. Observa-se que o nível de profissionalismo na gestão é baixo.</p>
<p>2 - Quais são os produtos e serviços substitutos?</p> <p>Atividades ao ar livre com pessoas afins (amigos, parentes ou até mesmo sozinhos) sem pagamento pelos serviços Ex: Caminhadas, pedaladas, corridas e etc.</p> <p>Artes marciais</p> <p>Pilates</p> <p>Yoga</p> <p>Personal Trainer</p>
<p>3 - Qual o poder de barganha de seus fornecedores?</p> <p>Baixo poder de barganha devido a existência de vários no mercado</p>
<p>4 - Como evitar/atrapalhar a entrada de novos concorrentes?</p> <p>Através da segmentação, com trabalho especializado de tal forma que a curva de aprendizado seja lenta e que os resultados sejam consistentes</p>
<p>5 - Qual o poder barganha dos clientes?</p> <p>Alto, pois a concorrência é elevada, assim a segmentação é uma alternativa para redução desse poder.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro acima apresenta como ponto crítico a concorrência elevada de tal forma que a o poder de barganha é considerável. Mas na prática, com todos os pacotes promocionais oferecidos até o momento pelos concorrentes, o valor da academia O² ainda é o menor. A barganha real dos clientes não tem tanta força devido a inflexibilidade da concorrência. Os produtos substitutos propiciam saúde mas deixa a desejar na parte estética (um dos principais motivos da adesão a academia). Em relação a entrada de novos concorrentes é o risco de saturação do mercado, o empreendedor está pensando diversas vezes antes de colocar uma academia.

Quadro 5 - Análise SWOT

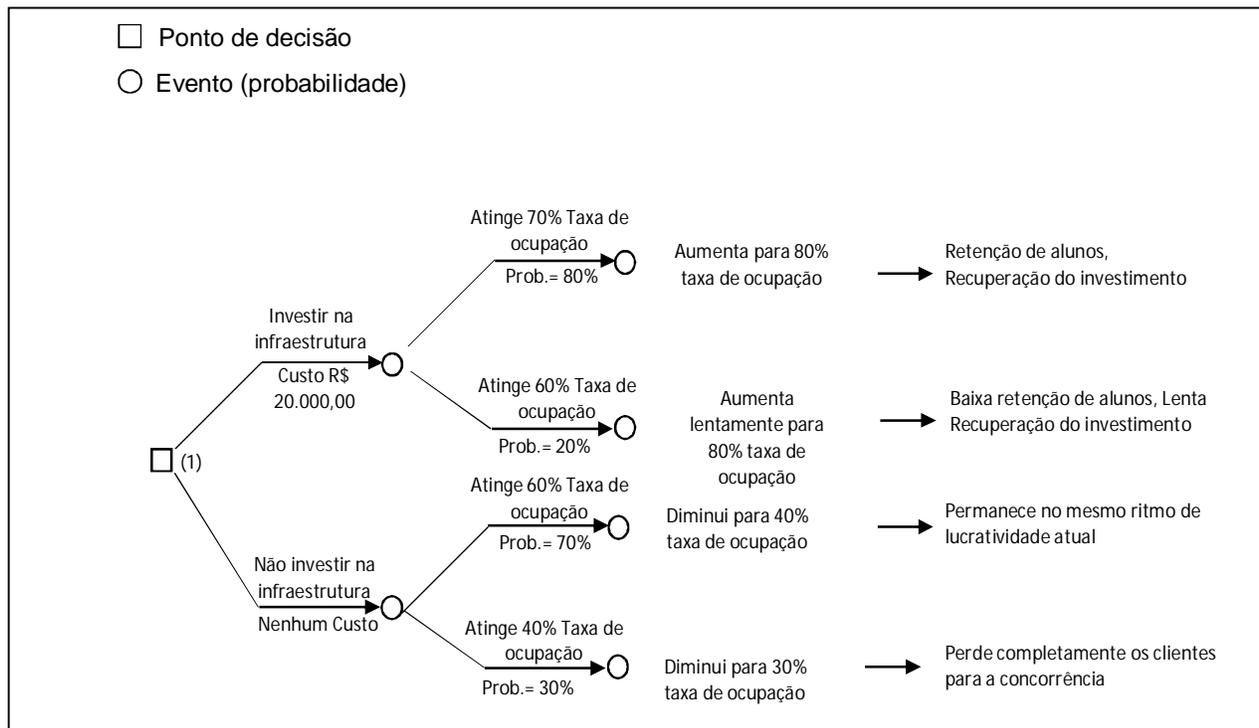
Quais são os pontos fortes da empresa?	Quais as principais oportunidades que podem ser aproveitadas pela empresa no mercado?
1 - Menor valor de matrícula entre as 7 concorrentes	1 - Parceria e patrocínio esportivo de empresas de material esportivo
2 - Localização	2 - Foco no pessoal que procura preço baixo em detrimento do conforto (ex: ar condicionado)
3 - Alguns professores especializados (competentes)	3 - Superlotação dos locais das outras academias
4 - Facilidade de estacionamento	Treinamento funcional 4 - Vendas de planos de fidelização mais longo
Quais pontos que precisam ser melhorados atualmente?	Quais as principais ameaças à empresa a existentes no mercado?
1 - Falta de direção e estratégia	1 - Mercado saturado com muitas ofertas
2 - Nenhum investimento em inovação	2 - Aumento da concorrência no seguimento da academia com preços baixos
3 - Linha de serviços reduzida	3 - Aumento no grau de exigência dos clientes
4 - Imagem geral da empresa é ruim	4 - Falta de professor qualificado a baixo custo
5 - Diminuir proporção de professor por aluno	5 - Devolução do imóvel a pedido do proprietário
6 - Melhorar a qualificação e remuneração dos funcionários e professores	6 - Academia de alto padrão sem professor (baixo custo mensal) e o aluno é o responsável pelo seu próprio treinamento
7 - Realizar eventos externos e relacionamento periodicamente	
8 - Equipamentos ultrapassados e baixa conservação	
9 - Limpeza geral deficiente	
10 - Infraestrutura repletas de adaptações grotescas (armengues)	
11 - Melhorar o atendimento e pós-venda	
12 - Espaços pequeno para academia	
13 - Layout engessado (proprietário do imóvel não permite derrubar paredes)	
14 - Melhorar a temperatura da academia no horário da tarde	

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se, com base nos estudos do referencial teórico, que o público que a Academia O² atende, está classificado na renda familiar entre R\$ 1.000,00 e R\$ 3.000,00, onde prefere abdicar em parte do conforto em prol de um preço mais

acessível. Assim, as academias com ar condicionado possuem um preço mais elevado desconsiderando assim a sua concorrência direta. Tendo como concorrência apenas 4 academias que estão com um nível de gestão também iniciante. Indicando assim, grande possibilidade de êxito nas ações estratégicas da Academia O².

Quadro 6 - Árvore de decisões



Fonte: Elaborado pelo autor

Em resumo o quadro acima tenta nortear que existem vários resultados para várias alternativas de decisão. Se investir, as chances de captar e reter alunos aumentam muito, mas ainda assim pode dar tudo errado e não reaver o capital investido (probabilidade tão insignificante que não foi citada na árvore de decisões). Dando tudo certo e o 100% dos resultados sendo atingido, em no máximo 12 meses recuperaria os R\$ 20.000,00 desconsiderando as retiradas de pró-labore.

Se não investir, fazendo apenas ações promocionais, pacotes de treinos, mudando atendimento, não corre o risco de perder o capital daquele momento, de tal forma que no primeiro mês conseguiria atrair, mas teria que haver muito esforço para reter o cliente, se é que conseguiria. Ou se não houvesse nenhuma reação, a empresa passiva as demandas do mercado a probabilidade de dar tudo errado é grande, pois a concorrência tomaria grande parte de sua clientela e provavelmente a empresa

passaria a trabalhar abaixo do ponto de equilíbrio por um longo tempo, o que a faria fechar as portas.

Conclusão

Diante do que foi visto em todo o estudo, percebe-se que apesar de aumentar o número de concorrentes, a força deles não influencia tanto porque a quantidade para atingir a capacidade máxima da academia (270 alunos) é pequena perante a quantidade de alunos assíduos que estão em outras academias. Os concorrentes não possuem práticas agressivas de captação de clientes e além disso também possuem um limite de vagas, ou seja, demanda por serviços de academia não seria o problema.

Assim, com melhorias na infraestrutura e a execução de um bom trabalho para um público segmentado, as chances de recuperação, caso seja investido R\$ 20.000,00, é alta e o tempo estimado não ultrapassa 12 meses considerando o lucro líquido mensal sem repasse para os proprietários acontecendo o cenário otimista. Assim, os estudo indica que vale a pena acreditar, investir no projeto ao invés de desistir.

REFERÊNCIAS

BALTAZAR, Andreia. Plano de marketing. 2014.

CASTRO, Monica Rabello. **Metodologia da Pesquisa em Educação**. Editora Marsupial, 2004.

DA COSTA SILVA¹, Adriano Sérgio; DA SILVA, Riod César. **A importância do profissional de educação física para retenção de clientes em academias de ginástica**, 2011.

DE LIZ, CARLA MARIA et al. **Universidade do Estado de Santa Catarina _ UDESC Centro de Ciências da Saúde e do Esporte – CEFID Mestrado em Ciência do Movimento Humano**, 2011.

DE SANTANA, Luís Carlos et al. Perfil dos gestores de academia fitness no brasil: um estudo exploratório. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review e-ISSN: 2316-932X**, v. 1, n. 1, 2012.

EUGÊNIO, Luana. **Estratégias de marketing para aderência de clientes em academias de musculação.** 2013.

FERRAZ, Janaynna Moura. **Estudo de Viabilidade de Implantação da Gestão Estratégica: caso da Clínica Odontológica Bem Estar,** 2012.

FIORAVANTE, Vanessa Daniela. Estratégias utilizadas por professores para manter a frequência dos praticantes nas aulas de ginástica de academia. **EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires, Ano 17, Nº 173,** Outubro de 2012

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico.** 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de Projetos.** São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, EC de C.; BERNARDES, D. Objetivos e benefícios da aderência e manutenção da prática de exercícios físicos em academias de ginástica. In: **Congresso de Ciência do Desporto.** 2005.

PEREIRA FILHO, Evadio; CAMPOS, Domingos Fernandes; DANTAS, Marcel Lima Ribeiro. **Mensuração da Qualidade de Serviço em Academias de Ginástica: das escalas padronizada ao desenvolvimento de uma escala específica.** **HOLOS-ISSN 1807-1600,** v. 5, 2013.

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência.** 14 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

SALAZAR, José Nicolás Albuja; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Contabilidade Financeira.** São Paulo: Thomson, 2004.

SALIM, César Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL. Andrea Cecilia; RAMAL, Silvina Ana. **Construindo Planos de Negócios: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

SOARES, Alexandre Araújo Cavalcante. **A influência do valor para o cliente e da satisfação no comportamento de boca a boca: uma análise no setor de serviços.** 2008. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual do Ceará, Mestrado em Administração, Fortaleza, CE, Brasil, 2008.

STONNER, Rodolfo. **Ferramentas de Planejamento: utilizando o MS Project para gerenciar empreendimentos**. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda, 2001.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Porto Alegre: L&PM Editores, 2000.

VALENTIM, Sabrina dos Santos. **Plano de Negócios: Análise da viabilidade da constituição de uma academia desportiva**. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A.. **Administração Estratégica: conceitos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009

ZANETTI, Marcelo Callegari et al. Aspectos motivacionais intervenientes na academia de ginástica. **Coleção Pesquisa em Educação Física**, v. 6, n. 2, p. 53-58, 2007.