

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
ADMINITRAÇÃO DE EMPRESAS**

**CLEYTON JÚNIOR CARBONE**

**CARACTERIZAÇÃO DAS ACADEMIAS DE MUSCULAÇÃO DE URUSSANGA/SC  
SEGUNDO OS CRITÉRIOS QUALIFICADORES DA ESTRATÉGIA DE  
OPERAÇÕES**

**CRICIÚMA**

**2018**

**CLEYTON JÚNIOR CARBONE**

**CARACTERIZAÇÃO DAS ACADEMIAS DE MUSCULAÇÃO DE URUSSANGA/SC  
SEGUNDO OS CRITÉRIOS QUALIFICADORES DA ESTRATÉGIA DE  
OPERAÇÕES**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Jonas Rosner

**CRICIÚMA**

**2018**

**CLEYTON JÚNIOR CARBONE**

**CARACTERIZAÇÃO DAS ACADEMIAS DE MUSCULAÇÃO DE URUSSANGA/SC  
SEGUNDO OS CRITÉRIOS QUALIFICADORES DA ESTRATÉGIA DE  
OPERAÇÕES**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração - Linha de Formação Específica em Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Jonas Rosner

Criciúma, 06 de Dezembro de 2018.

**BANCA EXAMINADORA**



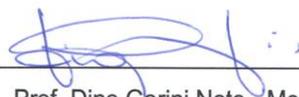
---

Prof. Jonas Rosner – Especialista – UNESC - Orientador



---

Prof. Edson Firmino Ribeiro - Mestre - UNESC



---

Prof. Dino Gorini Neto - Mestre - UNESC

**CRICIÚMA**

**2018**

## **DEDICATÓRIA**

A minha família e a todos que contribuíram para a minha formação académica.

## **AGRADECIMENTOS**

Sou muito grato a Deus, por minha saúde, pelas oportunidades concedidas e pelo dom da vida. A toda minha família que é a base de tudo e sempre me incentivou a estudar e buscar os meus objetivos. Aos meus brothers, que me aguentaram nas noites em que eu não estava bem, me apoiaram a seguir em frente e para sempre estarão marcados na minha história.

Agradeço à todos os professores que contribuíram para minha graduação, vou citar o professor Jonas em especial por ter sido o meu orientador neste trabalho de conclusão de curso.

**“You never know how strong you are, until  
being strong is your only choice.”**

## RESUMO

CARBONE, Cleyton Júnior. **Caracterização das academias de musculação de Urussanga/SC segundo os critérios qualificadores da estratégia de operações.** 2018. XX páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

O segmento de mercado fitness das academias de musculação está numa crescente há anos. Em 2015, o país passou por uma crise econômica mas mesmo assim o setor fitness apresentou crescimento. Isto ocorre pela maior divulgação dos benefícios que a prática regular de exercícios traz para a saúde e o bem estar das pessoas. O presente trabalho fundamentou os conceitos da estratégia operacional para caracterizar as academias de musculação de Urussanga/SC, segundo os objetivos de desempenho estabelecidos. Inicialmente, realizou-se uma visita as academias que foram objetos deste estudo para conhecer suas características. Após a visita às empresas, foi elaborado um questionário estruturado com perguntas de múltipla escolha via google docs, que foi encaminhado para os clientes, ficando uma semana disponível para respostas. Os questionamentos foram realizados a partir da definição dos objetivos de desempenho de Slack, para identificação das preferências dos usuários em relação ao seu ideal de academia. Metodologicamente, a pesquisa é caracterizada como descritiva, quanto aos fins, e, bibliográfica e um estudo de múltiplos casos, quanto aos meios de investigação. Posteriormente, a análise dos dados permitiu identificar as preferências dos clientes em relação aos critérios estabelecidos. Observou-se a necessidade de melhoria do ponto de vista dos clientes em alguns aspectos. Como resultado da pesquisa, nota-se que uma empresa possui uma estratégia definida, mesmo não sendo a mais rentável, caminha com passos sólidos. Já a outra, com pouco tempo de estrada, não tem uma estratégia operacional clara, e a flexibilização está sendo nociva para a organização.

**Palavras-chave:** Academia de Musculação. Estratégia operacional. Objetivos de desempenho.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ligação entre as estratégias competitivas e os critérios competitivos da produção.....	21
Figura 2 - Objetivos de desempenho segundo o ciclo de vida dos produtos.....	22
Figura 3 - Matriz importância-desempenho.....	27
Figura 4 - Arranjo Físico/Layout e Espaço Interno.....	41

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Critérios competitivos evidenciados na literatura.....	24
Quadro 2 - Características dos critérios competitivos em serviços.....	29
Quadro 3 – Principais referencias bibliográficas.....	32
Quadro 4 - Estruturação da população-alvo.....	33
Quadro 5 – Síntese dos procedimentos metodológicos.....	34

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Gênero .....	35
Tabela 2 – Faixa Etária .....	36
Tabela 3 – Altura .....	37
Tabela 4 – Peso .....	37
Tabela 5 – Qualidade dos Equipamentos .....	38
Tabela 6 – Higiene e Limpeza da Academia .....	39
Tabela 7 – Colaborador com Ensino Superior.....	42
Tabela 8 – Colaborador Atencioso .....	42
Tabela 9 – Venda de Suplementos e Produtos Naturais.....	43
Tabela 10 – Preço da Mensalidade.....	44
Tabela 11 – Preço Desejável da Mensalidade.....	45

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Gênero.....	36
Gráfico 2 – Faixa Etária.....	36
Gráfico 3 – Altura .....	37
Gráfico 4 – Peso.....	38
Gráfico 5 – Qualidade dos Equipamentos.....	39
Gráfico 6 – Higiene e Limpeza da Academia .....	40
Gráfico 7 – Colaborador com Ensino Superior .....	42
Gráfico 8 – Colaborador Atencioso .....	43
Gráfico 9 – Venda de Suplementos e Produtos Naturais .....	44
Gráfico 10 – Preço da Mensalidade .....	45
Gráfico 11 – Preço Desejável da Mensalidade.....	46

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	15
<b>1.2.1 Objetivo geral .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>16</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>18</b>
2.1 ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES .....	18
2.2 CRITÉRIOS QUALIFICADORES E TIRADOR DE PEDIDO .....	20
2.3 OBJETIVOS DE DESEMPENHO COMO CRITÉRIOS COMPETITIVOS .....	22
<b>2.3.1 Qualidade .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.2 Velocidade .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.3 Confiabilidade de Entrega .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.4 Custo .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.5 Flexibilidade.....</b>	<b>25</b>
2.4 MATRIZ IMPORTANCIA-DESEMPENHO.....	26
2.5 O SETOR DE SERVIÇOS.....	27
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>29</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	29
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E OU POPULAÇÃO-ALVO .....	30
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	31
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS .....	32
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>33</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....	33
<b>4.1.1 Empresa A.....</b>	<b>33</b>
<b>4.1.2 Empresa B.....</b>	<b>34</b>
4.2 ANÁLISE DAS PREFERENCIAS DOS CLIENTES EM RELAÇÃO AOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS ESTABELECIDOS .....	34
<b>4.2.1 Características da público frequentador .....</b>	<b>34</b>
<b>4.2.2 Qualidade .....</b>	<b>38</b>
<b>4.2.3 Arranjo Físico/Layout e Espaço Interno.....</b>	<b>39</b>

<b>4.2.4 Colaboradores .....</b>	<b>41</b>
<b>4.2.5 Flexibilidade.....</b>	<b>42</b>
<b>4.2.6 Custo .....</b>	<b>43</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>50</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário aplicado com os clientes das academias em estudo..</b>	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O segmento de academias de musculação e centros de treinamento está em uma crescente há anos. Hoje, as academias são negócios estabelecidos no mercado. A mudança de hábitos dos brasileiros fez com que as academias não sejam frequentadas apenas por entusiastas da boa forma ou professores de educação física. As academias de musculação passaram a ser um local frequentado por diversos públicos que buscam qualidade de vida, saúde e bem-estar. Os centros de treinamento mudaram e surgiram franquias com treinamentos patenteados e muitas promessas de treinos diferenciados e resultados eficazes.

Com uma demanda forte e um público cada vez mais consciente e exigente pelo conhecimento que possui, os gestores precisam estar muito atentos ao mercado. Caracterizar suas academias é quase que uma obrigação, para conhecer o seu negócio, definir os objetivos de desempenho e ter um planejamento e operações que maximize os prós da empresa e amenize os problemas do setor fitness. Os principais problemas enfrentados são a sensibilidade as crises econômicas e a sazonalidade.

Para Pereira (2005), as transformações do mundo contemporâneo com as novas tecnologias, concorrentes e métodos de gerenciamento estão obrigando as academias a repensar a forma de administrar seu negócio.

Segundo dados da ACAD – Associação Brasileira de Academias (2014), existem 33.157 academias em todo o Brasil e quase 8 milhões de alunos, movimentando cerca de US\$ 2,5 bilhões, de acordo com levantamento realizado em 2014. Com estes números, o país é o segundo colocado em número de academias no mundo, perdendo apenas para os Estados Unidos.

Desta forma, o presente estudo tem como objetivo caracterizar as academias de musculação de Urussanga e definir as preferências dos clientes sobre os objetivos de desempenho estabelecidos.

A monografia foi estruturada em cinco capítulos, no primeiro destaca-se a situação problema, os objetivo geral e específicos e a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa.

No segundo capítulo encontra-se a fundamentação teórica, que tem o objetivo de destacar publicações relevantes de autores que são a base para o tema em estudo, servindo de suporte para o trabalho.

Os procedimentos metodológicos utilizados para a aplicação da pesquisa junto aos clientes das academias de musculação de Urussanga/SC estão apresentados detalhadamente no terceiro capítulo.

No quarto capítulo foram caracterizadas as empresas que foram alvo desta pesquisa e destacados os dados coletados com o questionário aplicado junto aos clientes das academias. Os dados apresentados são considerados os mais relevantes para responder os objetivos deste estudo. Finalizando o trabalho, encontram-se a conclusão, as referências, os anexos e o apêndice contendo o instrumento de coleta de dados.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Em 2015, mesmo o país passando por um momento de crise, o setor fitness apresentou crescimento. Isto não quer dizer que o brasileiro está preocupado com a aparência. Este fato tem a ver com a maior difusão de todos os benefícios que a prática regular de exercícios físicos promove na saúde, na prevenção e no tratamento de algumas doenças (ACAD, 2018).

Este mercado aquecido e a alta competitividade exigem muito mais dos ambientes e dos empresários do ramo, pois os diversificados públicos que frequentam uma academia de musculação passaram a ser mais exigentes e estão buscando mais que força física e capacidade atlética. As pessoas estão procurando um lugar descontraído, sofisticado e alegre onde possam conviver algumas horas do dia com pessoas que pensam e agem da mesma forma (SEBRAE, 2018).

Neste contexto, verifica-se a importância de uma estratégia operacional bem delineada, para atender os clientes da melhor forma possível usufruindo dos recursos disponíveis por parte da organização. Este estudo busca responder as seguintes questões: **Qual a estratégia operacional das academias de musculação de Urussanga/SC e qual a preferência dos clientes sobre os critérios qualificadores estabelecidos?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Caracterizar as academias de musculação de Urussanga/SC segundo os critérios qualificadores estabelecidos e identificar as preferências dos clientes.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Fundamentar as estratégias operacionais;
- b) Definir os critérios qualificadores das academias de musculação de Urussanga/SC para caracterização das estratégias operacionais;
- c) Destacar as preferências dos clientes sobre os critérios estabelecidos.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Este estudo tem por objetivo caracterizar de acordo com os critérios qualificadores de Slack as academias de musculação situadas em Urussanga no Sul de Santa Catarina.

Desta forma, o estudo é importante visto que a pesquisa junto às empresas e com os clientes apresentará ao leitor um cruzamento entre o que as empresas oferecem aos consumidores acreditando na sua satisfação e o que os clientes realmente julgam ser importante e estão dispostos a pagar a mais por isso.

A relevância destaca-se em uma análise de nível municipal, que pode servir de pesquisa a acadêmicos, demonstrando o cenário das academias de musculação e a importância da utilização das estratégias de operações. Além disso, é um instrumento aos empresários de qualquer ramo comercial que pretendem reforçar seus conhecimentos, pois uma estratégia de operações bem definida é essencial e existem muitas empresas que não tem.

O trabalho oportuniza a identificação das academias de musculação de Urussanga/SC, a fim de conhecer suas características e fazer um cruzamento entre o que as academias oferecem e o que clientes estão procurando a fim de satisfazer suas necessidades de acordo com os critérios qualificadores previamente estabelecidos.

A pesquisa engloba o caso de duas empresas de um ramo em específico, sendo realizada no segundo semestre de 2018, o fator tempo é muito importante pois o setor passa por muitas mudanças.

O trabalho é viável, as academias foram caracterizadas pelo acadêmico que foi frequentador, teve acesso as academias em estudo e entrevistou os gestores

responsáveis. Foram coletados dados atuais do setor junto à Associação Brasileira de Academias, além de todo o referencial teórico de autores do tema em estudo, principalmente de Slack.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Vianna (2001), a fundamentação teórica sustenta a pesquisa com base no que os autores da área escreveram sobre os temas que serão abordados pelo trabalho levando ao leitor um referencial teórico.

Desta forma, os próximos títulos do capítulo irão abranger informações acerca do tema da pesquisa, assim como entendimento do tema em estudo com base em outros autores.

### 2.1 ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES

O conceito de estratégia surgiu com os militares tentando encontrar uma forma de vencer seus inimigos. Os autores contam que após a Segunda Guerra Mundial, esse conceito foi introduzido na área empresarial. A ideia principal desta introdução trata de como vencer os concorrentes, encontrar uma solução com as oportunidades que o mercado oferece e os recursos que a empresa dispõe para estar sempre em uma posição de vantagem no presente e no futuro (FERNANDES; BERTON, 2005).

O mercado está cada vez mais competitivo, com um leque de ofertas para as diferentes necessidades dos clientes. Antes de definir a sua estratégia para um determinado segmento, é necessário que a empresa entenda o que ela precisa e deseja, para definir o seu público alvo e se diferenciar dos concorrentes almejando seu espaço no mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 2004).

Para ser eficaz a função produção precisa ser inovadora e criativa, introduzindo novos produtos e serviços no mercado de acordo com suas capacidades, buscando satisfazer as necessidades dos clientes e a sobrevivência da empresa no longo prazo. O desempenho desta área é fundamental e precisa de uma estratégia bem definida para que a função possa exercer seu papel de forma eficiente (SLACK, 1993).

Você pode se perguntar como operações está relacionado com estratégia, Slack et al. (2009), explicam que operações é diferente de operacional. Operações está ligado aos recursos para criação de produtos e serviços enquanto operacional é o oposto de estratégia e está relacionado a atividades de rotina diária.

Os negócios bem sucedidos e que sustentam o seu sucesso por um longo período de tempo tem uma estratégia de operações clara.

Os autores Berton e Fernandes (2005), definem estratégia como: Conjunto de propósitos, objetivos, metas, políticas e planos para alcançar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.

Já, Slack (1999, p.75), define a estratégia de operações como:

O padrão global de decisões e ações que define o papel, os objetivos e as atividades da produção de forma que esses apoiem e contribuam para a estratégia de negócios da organização.

A estratégia de operações tem como objetivo primordial o aumento do nível de competição da empresa, busca juntar os recursos e realizar um plano de ações coerentes que busque prover características de desempenho que façam a empresa competir de forma eficaz no futuro (CORRÊA; GIANESI, 1995).

Portanto, segundo os autores Côrrea e Gianesi (1995), a estratégia de produção precisa garantir que seus processos de produção e entrega de valor ao cliente tragam resultados financeiros para a organização e estejam alinhados com o mercado pretendido e o ambiente em que a empresa está inserida.

A estratégia da corporação precisa ser configurada com visão para o futuro, organizando ações que procurem chegar no objetivo formulado inicialmente pelos gestores. A alta administração precisa traçar os planos para o futuro da organização e as classes inferiores hierarquicamente precisam executá-lo com precisão (FERNANDES; BERTON, 2005).

Segundo os autores Berton e Fernandes (2005), o processo de formular estratégias é valoroso por: oferecer objetivos, meios e instrumentos de controle que encaminham a organização para suas metas; sinalizar as oportunidades; transformar ameaças em oportunidades; possibilitar mudança nos rumos do negócio; incluir o pensamento a longo prazo nos costumes da empresa; incentivar a interação entre todos os níveis da instituição e a negociação de perspectivas; unificar os esforços da corporação para alcançar um objetivo comum; sensibilizar cada componente a introduzir mudanças; e permitir um maior poder de persuasão.

## 2.2 CRITÉRIOS QUALIFICADORES E TIRADOR DE PEDIDO

Com a acirrada disputa entre as empresas para atrair e manter clientes, as organizações precisam definir seus objetivos de desempenho para que as operações possam fluir de forma eficiente. Os autores Slack e Lewis (2009), citam os principais objetivos de operações: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo.

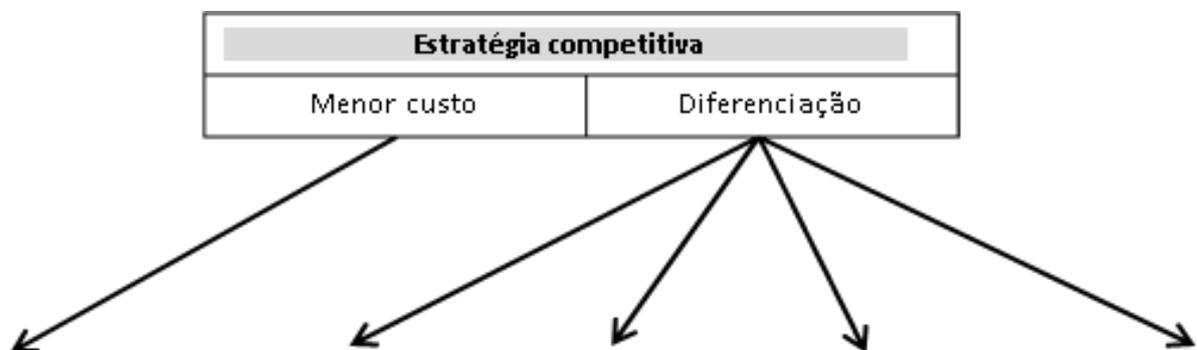
Para Harrison (2005) os critérios competitivos são métodos que uma empresa utiliza algumas técnicas para entrar no mercado há custas da concorrência, diferenciando-se em custo, qualidade, distribuição, lançamento de novos produtos, entre outros.

Uma importante definição de critérios competitivos é apresentada por Paiva *et al.* (2009, p. 68):

Critérios competitivos são definidos como um conjunto consistente de prioridades que a empresa elege para competir no mercado. Ou seja, em função das competências internas da empresa, do tipo de mercado em que deseja atuar, do grau de concorrência desse mercado e do tipo de produto que produz, ela terá de priorizar e combinar alguns critérios competitivos, aproveitando, dessa forma, seus recursos, competências e oportunidades de mercado com o intuito de se tornar competitiva.

Neste sentido, evidencia-se a importância dos critérios competitivos no âmbito da estratégia operacional pois eles que irão proporcionar um melhor posicionamento da organização e seus produtos e serviços frente ao mercado e aos clientes (PAIVA *et al.*, 2009).

Figura 01: Ligação entre as estratégias competitivas e os critérios competitivos da produção

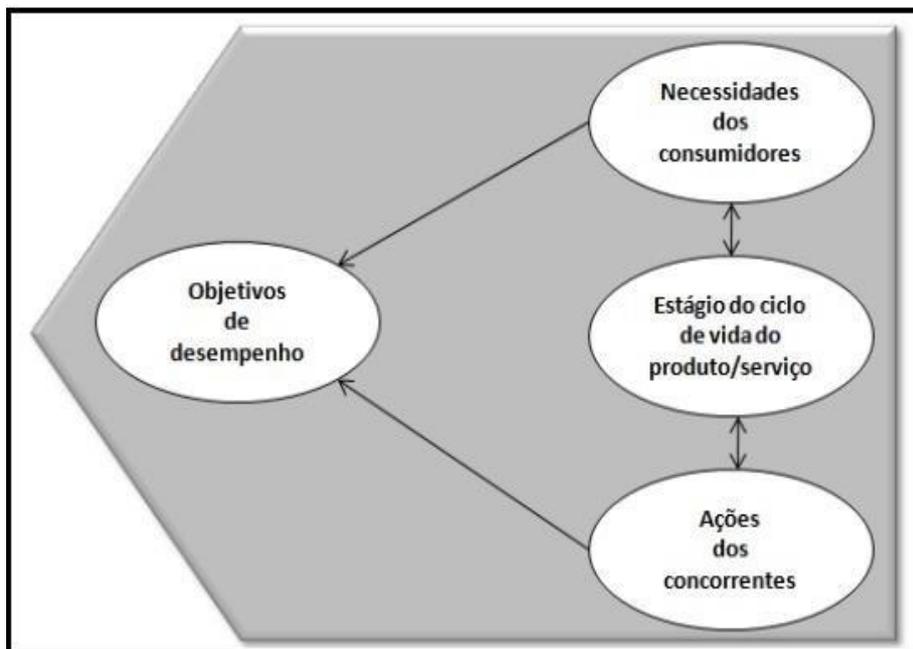


Custo	Qualidade	Flexibilidade	Desempenho de entrega	Inovatividade
<b>Critérios competitivos</b>				

Fonte: Paiva *et al.* (2009, p. 69)

Através das fases do ciclo de vida dos produtos e serviços podemos conhecer as necessidades dos consumidores e ações dos concorrentes para determinar os objetivos de desempenho que estarão de acordo com o negócio (SLACK, CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Figura 2: Objetivos de desempenho segundo o ciclo de vida dos produtos



Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2002, p. 92).

A importância relativa dos fatores competitivos é definida por Hill (1985) em dois critérios: qualificadores e tiradores de pedidos. Os critérios qualificadores são aqueles essenciais para que a empresa possa entrar no mercado. Já o tirador de pedido é que influenciará fortemente na decisão de compra do consumidor.

Os clientes podem considerar todos os objetivos de desempenho importantes, porém, a empresa dificilmente alcançará de forma efetiva todos os critérios competitivos. Portanto, há a necessidade de identificação nos consumidores a importância relativa de cada um dos objetivos para o direcionamento da estratégia operacional (SLACK, 1993).

Para Correa e Correa (2011), os critérios qualificadores são o nível mínimo que uma empresa precisa alcançar para poder entrar no mercado. Já os ganhadores de pedidos são determinantes para o cliente optar por uma determinada

empresa ou serviço. Esse critério contribui fortemente para a realização de um negócio ou conquista de um cliente. Os autores citam ainda um terceiro critério, chamado de critérios menos importantes por não influenciarem na decisão de compra.

### 2.3 OBJETIVOS DE DESEMPENHO COMO CRITÉRIOS COMPETITIVOS

De acordo com Silva (2003), a origem dos critérios competitivos surgiu no final da década de 60 nos Estados Unidos, com a autora pioneira Skinner descrevendo sobre alguns padrões comuns para mensurar o desempenho da produção, são eles: ciclo menores de entrega do produto; produto com qualidade e confiabilidade; cumprimento da promessa de entrega; habilidade para produzir novos produtos rapidamente; flexibilidade para ajustar mudanças no volume e custos baixos.

Em meados da década de 1980, os autores Hayes e Wheelwright introduziram o termo prioridades competitivas e trabalharam com quatro prioridades: preço, qualidade, confiabilidade, e flexibilidade. Já Hill, no final da década de 1980 desenvolveu um grupo de critérios competitivos que incluía: preço, produto com qualidade e entrega rápida e confiável (SILVA, 2003).

Já para Slack (1993), existem cinco critérios competitivos que também podem ser chamados de objetivos de desempenho: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo. Esses critérios vão contribuir para a função produção e operações ser bem-sucedida no longo prazo.

Para a organização levar vantagem nos objetivos desempenho, Slack (1993) define um significado para cada um dos cinco objetivos: fazer certo (qualidade), fazer rápido (velocidade/rapidez), fazer pontualmente (confiabilidade), mudar o que está sendo feito (flexibilidade) e fazer barato (custo).

Vários autores, como Hayes e Wheelwright (1984); Slack (1993); Hill (1997); Paiva, Carvalho e Fenstersefer (2004), tratam sobre o tema critérios competitivos que podem ter diversas nomenclaturas como: fatores competitivos, prioridades competitivas, objetivos de desempenho e critérios de desempenho. Porém, apesar das nomenclaturas diferentes existe uma similaridade de conteúdos significativa.

QUADRO 1: Critérios competitivos evidenciados na literatura.

Autores	Hayes e Wheelwright (1984)	Slack (1993)	Hill (1997)	Paiva, Carvalho e Fenstersefir (2004)
Objetivos de Desempenho	Preço Qualidade Confiabilidade Flexibilidade	Qualidade Velocidade Confiabilidade de entrega Flexibilidade Custo	Custo Produto com qualidade Entrega rápida e confiável	Custo Qualidade Flexibilidade Desempenho de entrega Inovatividade

Fonte: Fonte: Betto; Ferreira; Talamini (2010, p.68).

Nesta pesquisa foi utilizado o modelo proposto por Slack (1993), por ser o autor que melhor adequou-se aos objetivos traçados.

### 2.3.1 Qualidade

Ao oferecer um produto ou serviço de acordo com suas especificações e livre de erros, ou seja, fazendo as coisas certas. A organização ganha o objetivo qualidade. (SLACK, 1993).

A ideia deste objetivo, de acordo com Slack (2009), é que todas as partes da organização trabalhem de forma alinhada e isenta de erros. A satisfação dos clientes internos é tão importante quanto a dos externos. Erros no processo de produção irão afetar a qualidade do produto que chega ao cliente externo, isto gerará insatisfação.

Ortigoza (1997) afirma que a padronização é a garantia da qualidade dos produtos e serviços, porém, a empresa pode atender a outras dimensões que também visam a qualidade como desempenho, confiabilidade, características do produto.

### 2.3.2 Velocidade

Este objetivo competitivo é fazer com que o tempo em que é gerado o pedido até a entrega ao cliente seja o menor possível. (SLACK,1993). Este objetivo

é caracterizado como o tempo de espera do cliente para receber o produto ou serviço. (SLACK, 2009)

Para os autores, Krajewski, Malhotra e Ritzman (2009), esse objetivo é a necessidade de atender prontamente o pedido do cliente, procurando diminuir o tempo de espera entre a solicitação do consumidor até a entrega do produto.

Slack (1993) definiu como tempo de demanda, a visão do cliente em relação ao tempo de espera entre o momento da solicitação do pedido até o recebimento do produto ou a prestação do serviço. Já na visão da operação é o fluxo total da produção, gerência do fluxo de materiais e do fluxo de informações. Definido pelo autor como tempo total do fluxo de operações

Harrison (2005) salienta que a velocidade é uma arma competitiva poderosa em alguns setores. Se uma organização conseguir reduzir o tempo de fornecimento dos produtos ou serviços, os custos tendem a ser reduzidos e os clientes ficarão felizes por terem os seus desejos satisfeitos rapidamente.

### **2.3.3 Confiabilidade de Entrega**

Estabelecendo um prazo de entrega, comunicando o cliente com clareza e cumprindo com o prometido a empresa está executando o objetivo confiabilidade. Este objetivo está ligado com a rapidez, pois a lentidão nos processos pode atrasar a entrega do produto ao cliente, desta forma o prazo será perdido. (SLACK, 1993)

Ainda segundo Slack (1993), este objetivo não é analisado de imediato pelo cliente, como acontece nos outros. O histórico de desempenho é muito importante neste objetivo e influenciará na decisão de compra do cliente, positiva ou negativamente.

A confiabilidade está relacionada com o cumprimento dos prazos de entrega. Para uma empresa definir esse critério competitivo como estratégia, inicialmente, a área operacional precisa assegurar aos gestores que consegue realizar as entregas nas datas estabelecidas. Após entregar o produto ao cliente respeitando e cumprindo os prazos estabelecidos, a empresa ganha a confiança e posteriormente pode chegar a fidelização do cliente. (PAIVA, CARVALHO JUNIOR; FENSTERSEIFER, 2004).

### **2.3.4 Custo**

Quando uma empresa oferece um produto ou serviços mais barato que a concorrência, a organização está utilizando a vantagem competitiva custo. Para competir neste objetivo, é primordial que a empresa tenha um processo de produção mais barato que o dos concorrentes ou consiga a matéria prima de forma mais acessível (SLACK, 1993).

Segundo Corrêa e Corrêa (2011), este objetivo é o principal causador de ações estratégicas por parte da organização. Desta forma, Conhecer todo o sistema produtivo é necessário para a diminuição dos desperdícios, visando a melhora dos processos por meio da racionalização e avanço tecnológico de máquinas e equipamentos. A eficiência e praticidade dos processo será identificada pelos consumidores com os menores preços ou melhores condições de pagamento (PAIVA, CARVALHO JUNIOR; FENSTERSEIFER, 2004).

O objetivo de desempenho custo é um objetivo central, o autor Slack (1993) não fala que é o mais importante, mas ele impacta diretamente no resultado financeiro da organização e o bom desempenho dos outros objetivos terá impacto no custo.

### **2.3.5 Flexibilidade**

Quando uma empresa está apta para mudanças, para variar ou adaptar-se num determinado período de tempo, seja pela necessidade dos clientes, pelo processo de produção ou pela utilização de insumos diferentes, a empresa está utilizando o objetivo de desempenho flexibilidade. (SLACK, 1993). O autor Slack (2009), reforça em sua obra mais recente a mudança como fundamental para este objetivo. A organização tem que mudar o que faz, como faz e quando faz para o contentamento dos clientes.

Slack (1993) coloca que a flexibilidade tem que possuir variações na produção, essas variações podem ser: flexibilidade de produto/serviço; flexibilidade de mix; flexibilidade de volume; e flexibilidade de entrega.

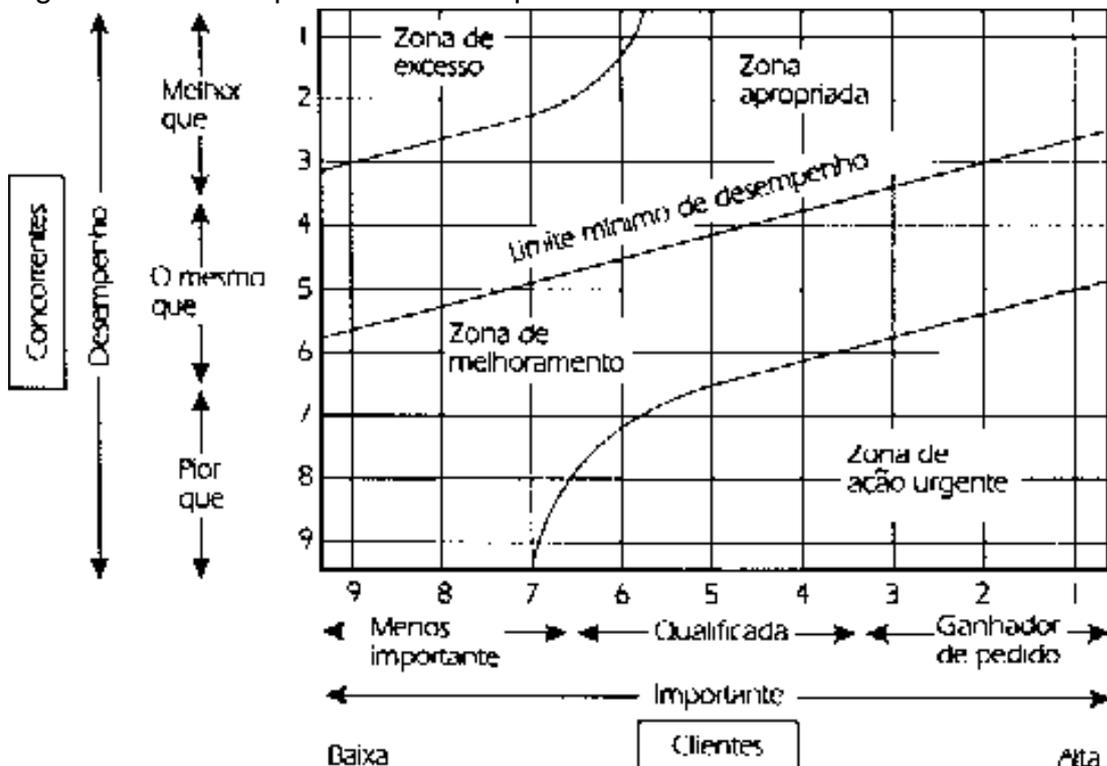
Analisando o ciclo de vida do produto, para que uma marca não envelheça é necessário pesquisa constante para o lançamento de novos produtos e flexibilização da produção (ORTIGOZA; 1997).

## 2.4 MATRIZ IMPORTANCIA-DESEMPENHO

Após a identificação dos critérios qualificadores para a empresa, é primordial a comparação com os principais concorrentes para identificar a posição da organização em relação ao mercado. Após esse comparativo, chega o momento da priorização de critérios para a obtenção de uma posição de vantagem. Usamos a matriz importância versus desempenho de Slack (1993) para definir esta priorização.

A matriz importância versus desempenho envolve duas dimensões: uma dimensão refere-se à importância dada pelos clientes aos critérios de desempenho estabelecidos; a outra matriz envolve uma classificação, da performance de cada objetivo contra os níveis de performance atingidos pela concorrência.

Figura 3: Matriz importância-desempenho



Matriz Importância-desempenho - Slack (1993).

Quatro zonas são definidas pelo autor nesta matriz, são elas:

- Zona Apropriada: é o local onde a organização precisa focar seus recursos e operações para ficar em vantagem.
- Zona de melhoria: fica posicionada abaixo da zona apropriada. Nesta zona, os objetivos se equivalem aos dos concorrentes. Precisam ser melhorados para chegar na zona apropriada, mas não de forma urgente.

- Zona de ação urgente: os critérios enquadrados nesta seção são importantes para os consumidores e estão com o desempenho ruim em relação a concorrência. Precisa de uma ação imediata para não perder negócios.
- Zona de Excesso: Nesta seção, os critérios estão em um nível superior ao da concorrência, porém, os clientes não consideram estes critérios relevantes. Neste caso, a empresa está alocando recursos no lugar errado.

## 2.5 O SETOR DE SERVIÇOS

A conceituação de serviços é apontada pelos autores Lovelock e Wright (2006) como um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. O processo pode estar ligado a um produto físico, mas o desempenho é essencialmente intangível e geralmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. Os autores citam que os serviços são atividades econômicas que criam calor e solucionam problemas em tempo e locais específicos.

Com a globalização e o aumento da competitividade nos negócios, o setor de serviços está apresentando um crescimento maior que os outros setores da economia. (SPILLER; et al., 2006).

Mesmo com pouco conhecimento teórico e falta de mão de obra, 70% da economia dos países desenvolvidos é baseada no setor de serviços. Os autores Bernardes e Andreassi (2007), estão cientes que a maioria dos trabalhos atuais demonstra uma perspectiva dominante que a base do desenvolvimento econômico é baseada no setor industrial e as atividades do setor de serviços são induzidas e passivas ou subordinadas. Porém, eles acreditam que as economias contemporâneas se tornarão economias de serviços.

Spiller et al. (2006) alertam para os cuidados que devem ser tomados com o marketing envolvendo serviços. São características do marketing de serviços: Os produtos não possuem existência física, não são palpáveis; os serviços são produzidos, entregue e consumidos de forma simultânea; não é possível estocar um serviço; como existe o componente humano no serviço, é difícil padroniza-lo;

Gomes Filho e Brunstein (1995) descrevem sobre as características dos serviços intangibilidade, perecibilidade, heterogeneidade, simultaneidade no quadro a seguir:

Quadro 2: Características dos critérios competitivos em serviços

<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
Intangibilidade	Serviços são muito menos tangíveis que mercadorias. Um comprador de um produto mercadoria tem a oportunidade de ver, tocar, ouvir ou degustar antes de decidir pela sua compra. O prestador de serviços deve enfatizar os benefícios do sistema como um todo, ao invés do serviço como um produto isolado.
Perecibilidade	Serviços são perecíveis, não podem ser inventariados. Neste tipo de operação a falta de estoques retira uma importante ferramenta de controle do processo, que se caracteriza pelo estoque "pulmão", para amortecimento das flutuações de demanda. Na indústria convencional o estoque de produtos acabados absorve flutuações da demanda, permitindo assim isolamento entre o ambiente externo e as diversas etapas de produção.
Heterogeneidade	Segundo Henry Ford, "minha empresa podia produzir qualquer carro de qualquer cor desde que do modelo T e da cor preta". Encontramos na prestação de serviços o oposto da afirmação do Sr. Henry Ford. A presença do cliente, associada à intangibilidade do serviço, implica uma grande variabilidade no produto serviço, já que para cada cliente temos ou um produto diferente ou um atendimento que se ajusta a cada necessidade do cliente.
Simultaneidade	A simultaneidade da produção e do consumo soma-se às restrições mencionadas pelas características acima. Controle de Qualidade do Produto final deixa de ser uma função estática no tempo, para ter uma atuação em todo o processo de produção. A simultaneidade torna a falha ou erro um alvo para a perda de negócios e consequentemente da rentabilidade da empresa. Devemos ter, mais do que na manufatura, especial atenção com a qualidade na prestação de serviço, já que o erro ou a falha são na maioria dos casos irrecuperáveis.

Fonte: Gomes Filho e Brunstein (1995, p. 99)

A qualidade e o resultado dos serviços são difíceis de mensurar previamente por suas características, isto faz com que a reputação e a marca da empresa sejam importantes na decisão de compra do serviços por parte do cliente (SPILLER; et al., 2006).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com relação aos procedimentos metodológicos, Gil (2002) fala que é uma explicação detalhada, elaborada a partir de métodos definidos para cada tipo de pesquisa. Através destes métodos, são confrontados conceitos e variáveis, na busca por respostas que solucionem o problema foco do estudo.

A pesquisa científica é definida por Pinheiro (2010), como um conjunto de ações para solucionar um problema. Uma série de fatores precisam ser discutidos desde a escolha do tema até a análise final dos dados para encontrar uma solução para o problema da pesquisa e correlacionar com estudos já existentes.

Considerando as etapas fundamentais para construção de uma pesquisa, o presente capítulo irá apresentar: o delineamento da pesquisa, definição da população-alvo, plano de coleta e análise de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Vergara (2000) afirma que as pesquisas possuem dois tipos de delineamentos, quanto aos fins, que se subdivide em exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista; e a investigação quanto aos meios, que compreende as pesquisas de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex-post-facto, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

A presente pesquisa, segundo Pinheiro (2010) é classificada quanto aos fins como descritiva pois objetivou descrever fatos, fenômenos e processos de uma determinada população e a relação existente entre eles. Andrade (2005) complementa falando que neste tipo de pesquisa os dados são coletados, analisados e interpretados sem que o pesquisador interfira nele, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados mas não são manipulados.

A aderência deste estudo com o tipo de pesquisa é justificada uma vez que buscou-se conhecer o ideal de academia na ótica dos clientes em relação aos objetivos de desempenho em operações que foram destacados.

Com relação aos meios de investigação o presente estudo possui caráter bibliográfico e de estudo de caso. De acordo com Vergara (2000), a pesquisa bibliográfica é uma parte fundamental da pesquisa, sendo elaborada por meio de

materiais já publicados, seja em livros, revistas, jornais ou meios eletrônicos. Sua finalidade é fornecer ao pesquisador referências acerca de determinado assunto, para solução de problemas.

Para Pinheiro (2010, p. 22) a pesquisa bibliográfica é fundamentada:

[...] a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na internet. A citação das principais conclusões a que outros autores chegaram permite salientar a contribuição da pesquisa realizada, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes.

Neste estudo, a utilização da pesquisa bibliográfica foi necessária para a obtenção de um maior embasamento teórico acerca do tema abordado para dar suporte à criação do instrumento de coleta de dados e posterior análise dos resultados.

Assim, o Quadro 3 apresenta as principais referências bibliográficas que foram utilizadas para o desenvolvimento da fundamentação teórica.

Quadro 3 – Principais referências bibliográficas

TEMAS	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
Estratégia de operações	Slack (1999); Côrrea e Gianesi (1995); Fernandes e Berton (2005)
Critério qualificador e tirador de pedido	Harrison (2005); Hill (1985); Slack (1993); Paiva et al. (2009)
Objetivos de desempenho como critérios competitivos	Slack (1993); Silva (2003); Ortigoza (1997); Côrrea e Côrrea (2011)
Matriz importância-desempenho	Slack (1993)
Setor de serviços	Bernardes e Andreassi (2007); Spiller et al. (2006) ; Gomes Filho e Brunstein (1995)

Fonte: Elaboração própria (2018).

Utilizando a classificação citada por Vergara (2011), esta pesquisa, quanto aos meios de investigação é definida como estudo de múltiplos casos por ter sido realizada em campo e foi limitada a duas empresas. O autor saliente que o estudo de caso é um dos delineamentos mais utilizados. Gil (2002) reforça que esta modalidade consiste no estudo profundo e minucioso de poucas empresas para obter um conhecimento preciso e detalhado, tarefa difícil em outros delineamentos.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E OU POPULAÇÃO-ALVO

A população compreende o total de indivíduos que procura-se analisar as características para chegar a determinadas conclusões em relação aos objetivos do trabalho (GIL, 2008).

Em relação a este estudo houve um enquadramento por plano de amostragem não probabilística por acessibilidade. Não se utilizou de um método estatístico para a seleção dos indivíduos participantes da pesquisa, a seleção ocorreu pela facilidade de acesso aos pesquisados (VERGARA, 2000). Foi estabelecido como objeto do estudo duas academias de musculação de Urussanga/SC e a população alvo são seus frequentadores.

Nesse sentido, o Quadro 4 apresenta uma síntese da estruturação da população-alvo de acordo com o objetivo geral deste estudo.

Quadro 4 - Estruturação da população-alvo.

<b>OBJETIVO GERAL</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>EXTENSÃO</b>	<b>UNIDADE DE AMOSTRAGEM</b>	<b>ELEMENTO</b>
Identificar as preferências dos clientes em relação aos objetivos de desempenho estabelecidos	Segundo semestre de 2018	Urussanga/SC	Academias de Musculação	Clientes/Frequentadores

Fonte: Elaboração própria (2018).

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Roesch (2007) afirma que plano de coleta de dados deve estar adequado com os objetivos pretendidos na pesquisa e precisa esclarecer se os dados coletados são primários ou secundários – documentos internos ou externos.

Na coleta de dados primários uma população é investigada por meio de instrumentos de pesquisa como questionários, entrevistas e testes para posterior análise (ROESCH, 2007). Para a realização da coleta de dados primários, é necessário definir o instrumento de coleta das informações e a população que será investigada, quanto mais adequado com a pesquisa for o instrumento mais fácil será a tabulação e análise dos dados (PINHEIRO, 2010).

Nesta pesquisa foram coletados dados primários, uma vez que foi definido o questionário como instrumento de coleta e os clientes das empresas em estudo como população investigada.

Segundo Vergara (2010) os questionários podem ser de encaminhados de forma impressa ou digital, com a utilização de perguntas abertas, estruturadas ou

fechadas. Roesch (2007) reforça que os questionários buscam mensurar alguma coisa.

Desta forma, o questionário foi elaborado via *Google Docs* e encaminhado por whatsapp para os frequentadores das academias de musculação de Urussanga/SC. O período de abrangência para recebimento das respostas foi de 01 de outubro de 2018 até 08 de outubro de 2018, contemplando questionamentos referentes as preferências dos usuários quanto aos objetivos de desempenho estabelecidos.

O questionário, presente no Apêndice A, foi elaborado a partir de autores que já aplicaram pesquisas do mesmo segmento.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Na perspectiva de Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa pode ser considerada uma preparação para a pesquisa quantitativa. Sua principal característica é a contextualização do problema. Este tipo de abordagem fornece ao pesquisador a possibilidade de conhecer as especificidades do problema ou fenômeno estudado. A pesquisa qualitativa busca analisar minuciosamente os dados coletados, trabalho mais difícil de ser realizado quando a abordagem da pesquisa é quantitativa (PINHEIRO; 2010).

Já a abordagem quantitativa é utilizada quando um estudo busca medir a relação entre variáveis e mensurar as características de um problema a partir de uma amostra (ROESCH, 1999).

Diante destes dados, o presente trabalho tem uma abordagem essencialmente qualitativa com análise de conteúdo, em razão de não apresentar tratamento estatístico, como a utilização de médias ponderadas, dentre outros.

O Quadro 5 apresenta de forma sintetizada os procedimentos metodológicos que suportaram o desenvolvimento da pesquisa.

Quadro 5 – Síntese dos procedimentos metodológicos.

TIPO	ENQUADRAMENTO	
Delineamento da pesquisa	Quanto aos fins	Descritiva
	Quanto aos meios	Bibliográfica e Estudo de Caso
Plano de Coleta de Dados	Origem	Primária e Secundária
	Técnica	Qualitativa
	Instrumento	Questionário
Plano de Análise de Dados	Abordagem	Qualitativa

Fonte: Elaboração própria.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA**

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da coleta de dados junto aos gestores e através do questionário aplicado junto aos clientes das academias em estudo. O questionário foi enviado para o grupo de whatsapp das empresas.

No total foi coletada uma mostra de 49 clientes das duas academias. Na academia “A” foram coletados 30 questionários de um total de 250 alunos, ou seja, um plano amostral de 12%. Na academia “B”, foram coletados 19 questionários sendo que a academia possui 160 alunos, o que equivale a um plano amostral de 11,17%. Estas respostas foram obtidas na semana dos dias 01 até 08 de outubro de 2018 período em que o questionário ficou disponível para respostas. A seguir está uma análise sobre a pesquisa, enfatizando os pontos que apresentaram maior relevância com os objetivos específicos do trabalho.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

#### **4.1.1 Empresa “A”**

Localiza-se no Centro da Cidade, fundada há mais de 10 anos, em uma edificação de seu próprio dono. Possui um amplo espaço interno, capaz de atender seus mais de 250 alunos nos horários em que funciona. O horário de funcionamento é de segunda-feira a sexta-feira das 06:00 às 11:00 horas e das 15:00 às 22:00 horas.

Sua estratégia é a fidelização de clientes com planos de 1 ano de duração para a musculação tradicional e o conhecimento de um novo método de treino e desconto significativo na mensalidade. A estratégia é bem definida e não muda de acordo com variações do mercado, pois a academia possui uma base sólida de clientes que foi reduzida significativamente após a implementação desse novo método que sempre foi o desejo de seu administrador.

A equipe de trabalho é formada por seu sócio/administrador que é o idealizador desta nova modalidade e principal instrutor, mais dois funcionários que são estudantes de educação física. Os três auxiliam na instrução e trabalham na

recepção. A divulgação da empresa é feita por redes sociais, marketing boca a boca e panfletos.

#### **4.1.2 Empresa “B”**

Situada no Centro da Cidade, em uma sala alugada pelo proprietário. Iniciou suas atividades em meados de 2017. Apesar de ser um galpão com bastante espaço, ele foi dividido em três partes, uma parte para a academia de musculação e outras duas para outras modalidades. A academia conta com 160 alunos e atende no seguinte horário: das 06:00 às 11:00 horas e das 15:00 às 22:00 horas; sábado das 08:00 às 12:00 horas.

A estratégia não é bem definida, não existe um foco principal e até nos critérios qualificadores a empresa deixa um pouco a desejar visto que seu espaço é menor e o maquinário apresenta certa depreciação pelo uso.

A equipe de trabalho é formada pelo sócio/administrador da empresa que é um empreendedor com formação em Direito, talvez isto explique o fato da academia não possuir uma estratégia adequada, pelo desconhecimento de algumas técnicas por parte de seu gestor. Mais dois funcionários compõe a equipe, sua esposa que trabalha na recepção e o treinador pessoal que tem formação na área, trabalhou muito tempo na concorrente e depois de um tempo trabalhando em outra cidade, voltou para trabalhar na academia em questão. O marketing da empresa é feito por meio de redes sociais, panfletos e marketing boca a boca.

## **4.2 ANÁLISE DAS PREFERENCIAS DOS CLIENTES EM RELAÇÃO AOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS ESTABELECIDOS**

Foram coletadas 49 respostas ao final do prazo de respostas do questionário aplicado. Dentre elas, 30 foram da academia “A” e 19 foram da academia “B”. Neste item apresentam-se tabuladas graficamente e em tabelas as respostas obtidas mediante a aplicação da pesquisa.

### **4.2.1 Características da público frequentador**

Para caracterização do público alvo, questionou-se aos entrevistados informações como: gênero, idade, altura e peso. A partir das respostas obtidas nas empresas "A" e "B" constatou-se que o público alvo predominante é do gênero masculino, 67,34%. Esse número já foi maior, a academia de musculação é um local formado por mais homens historicamente, apesar do aumento da procura pelas mulheres. O fato de existir uma academia exclusiva para mulheres na cidade contribui para este número menor nas academias que não são específicas para o gênero feminino.

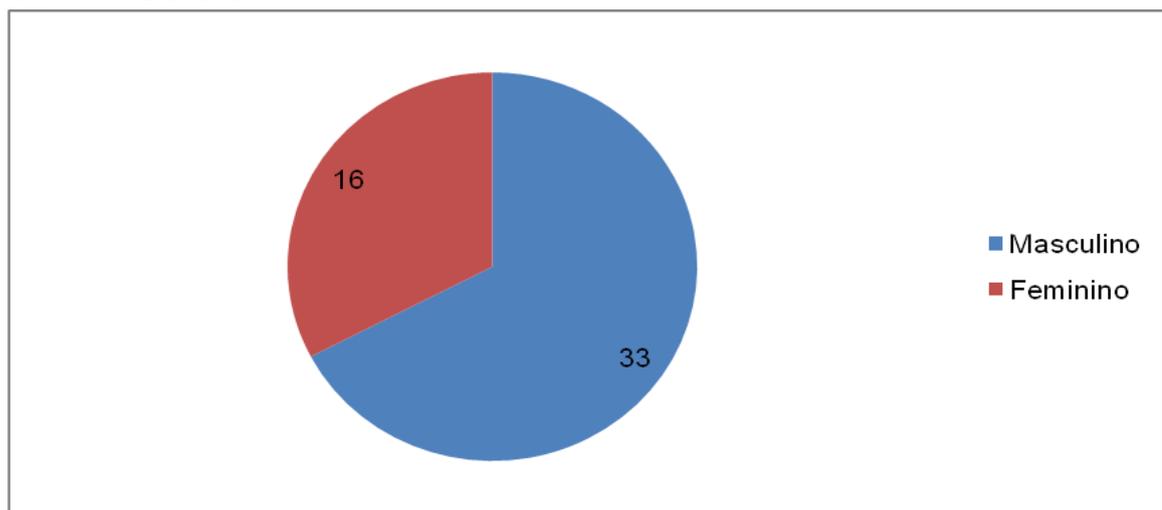
As duas academias apresentam em sua grande maioria um público formado por jovens e adultos na faixa etária entre 18 e 40 anos, 67,34 % dos frequentadores. Com relação a altura e peso do público frequentador, 59,18 % dos usuários medem entre 1,70m a 1,80m de altura, e 71 % pesam entre 70 kg e 100 kg. A seguir tem-se representações em gráficos e tabelas sobre as características do público frequentador.

Tabela 1 - Gênero

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>Total</b>
Masculino	20	13	33
Feminino	10	6	16
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>19</b>	<b>49</b>

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Gráfico 1 - Gênero



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

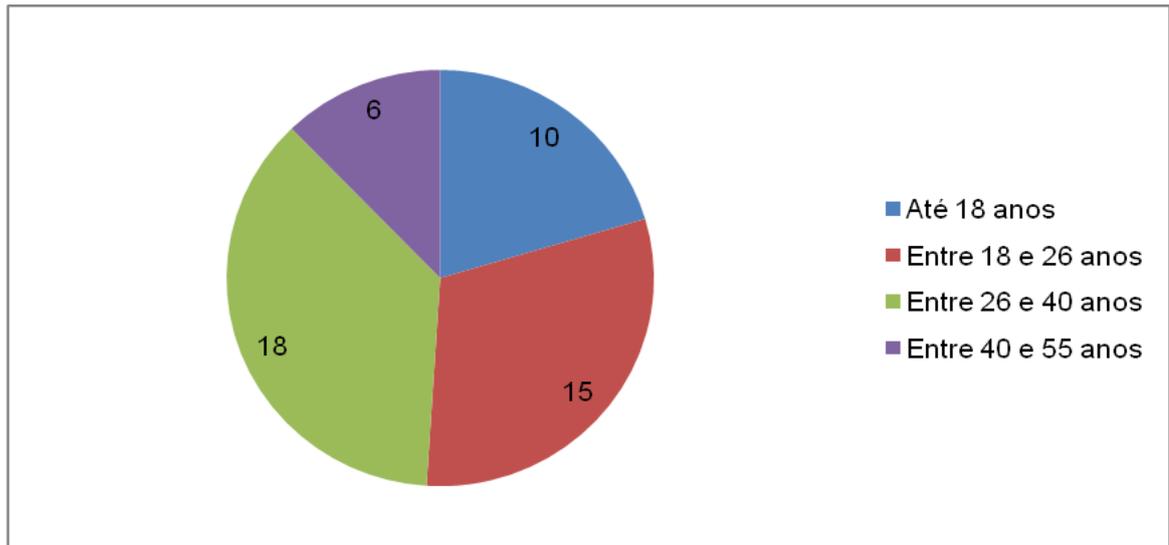
Tabela 2 - Faixa etária

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>Total</b>
Até 18 anos	8	2	10

Entre 18 e 26 anos	8	7	15
Entre 26 e 40 anos	10	8	18
Entre 40 e 55 anos	4	2	6
Mais de 55 anos	0	0	0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>19</b>	<b>49</b>

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Gráfico 2 – Faixa etária



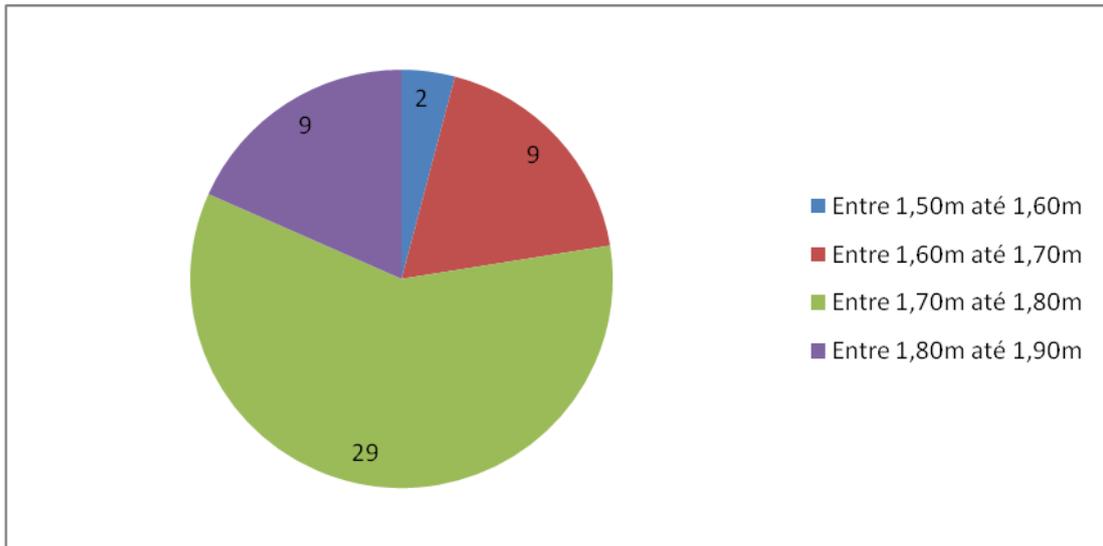
Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Tabela 3 – Altura

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>Total</b>
Entre 1,50m até 1,60m	0	2	2
Entre 1,60m até 1,70m	5	4	9
Entre 1,70m até 1,80m	19	10	29
Entre 1,80m até 1,90m	6	3	9
Mais que 1,90m	0	0	0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>19</b>	<b>49</b>

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Gráfico 3 – Altura



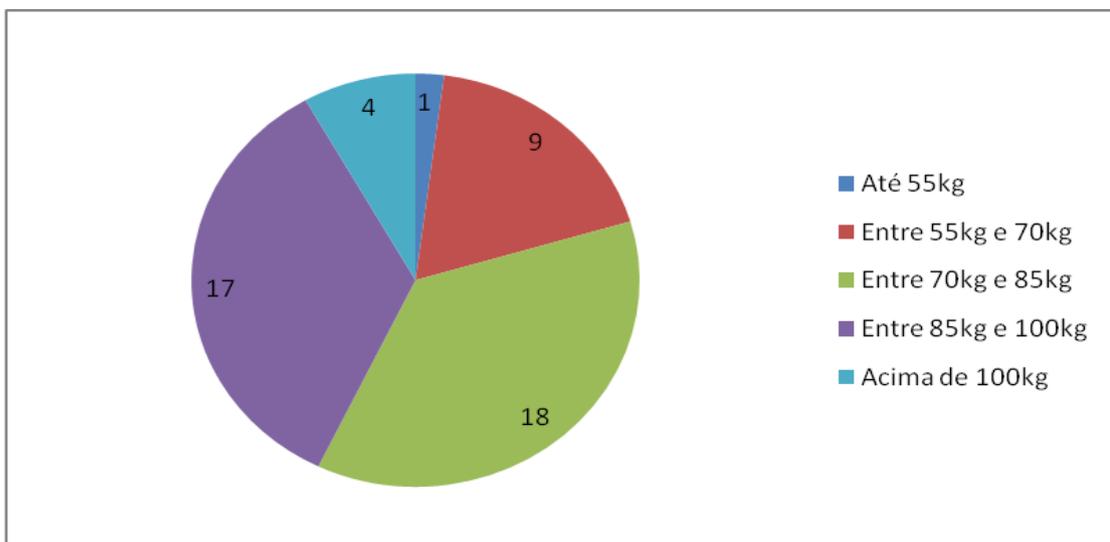
Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Tabela 4 - Peso

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>Total</b>
Até 55kg	0	1	1
Entre 55kg e 70kg	5	4	9
Entre 70kg e 85kg	12	6	18
Entre 85kg e 100kg	11	6	17
Acima de 100kg	2	2	4
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>19</b>	<b>49</b>

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Gráfico 4 – Peso



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

#### 4.2.2 Qualidade

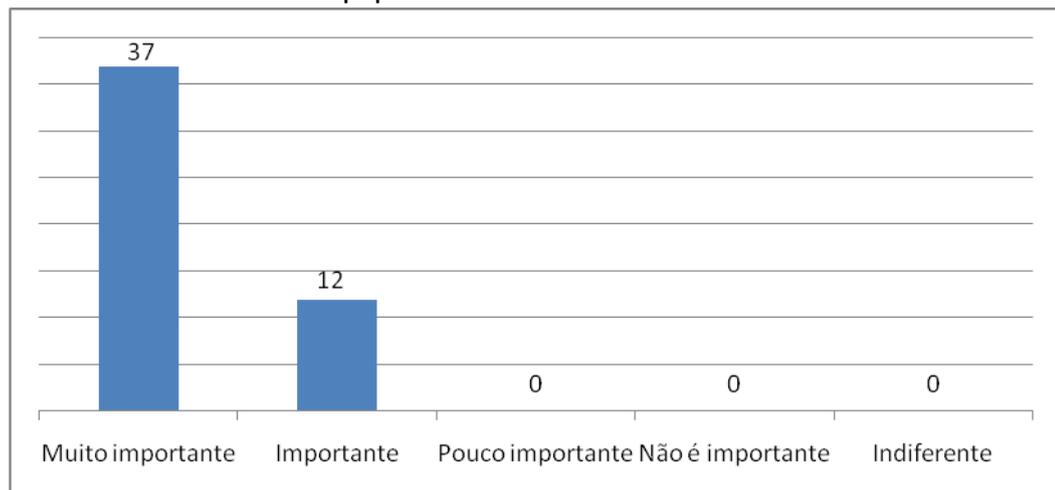
Referente aos critérios de qualidade, foi questionado aos usuários a importância de alguns critérios como: ambiente climatizado, qualidade dos equipamentos, vestiário, higiene e limpeza, duchas térmicas. De acordo com as respostas, fica nítido a importância das academias possuírem um ambiente climatizado e buscarem sempre a modernização dos equipamentos. Os gestores devem atentar para estes dados, pois nenhuma das duas empresas possui ar condicionado. Já os equipamentos da academia “B” são mais antigos e apresentam uma depreciação maior que os equipamentos da academia “A”.

Tabela 5 - Qualidade dos Equipamentos

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>Total</b>
Muito importante	24	13	37
Importante	6	6	12
Pouco importante	0	0	0
Não é importante	0	0	0
Indiferente	0	0	0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>19</b>	<b>49</b>

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Gráfico 5 – Qualidade dos Equipamentos



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Outro ponto a se destacar com relação à qualidade é a higiene e limpeza do ambiente, que foi considerado como um critério qualificador importante pelos usuários das duas academias, conforme gráficos apresentados abaixo. Na visita as empresas, as duas academias apresentaram um ambiente limpo e agradável. As

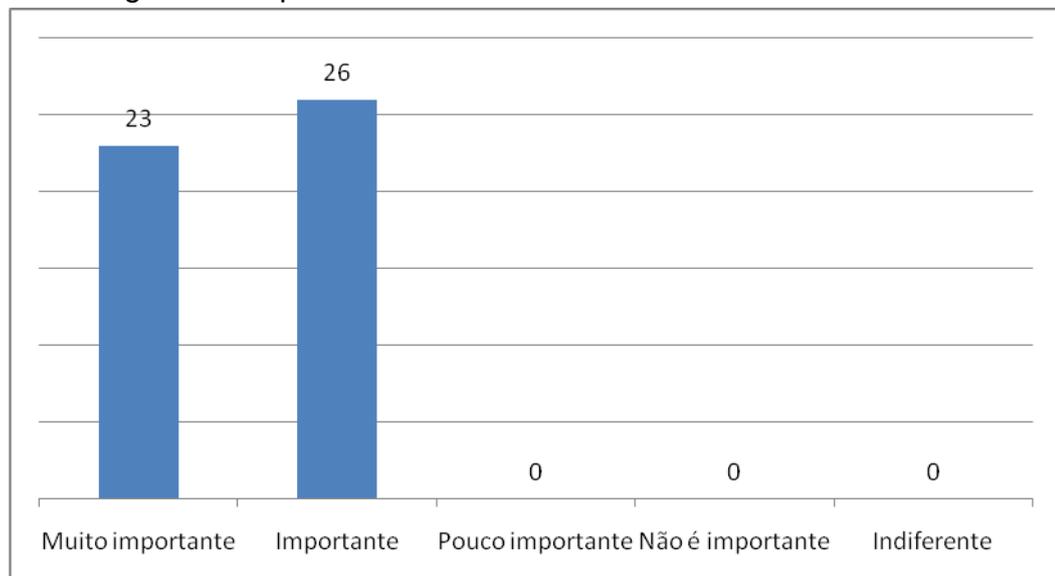
duas empresas contam com uma diarista que realiza diariamente a limpeza das academias nos horários de menor fluxo de pessoas.

Tabela 6 - Higiene e limpeza da academia

	A	B	Total
Muito importante	12	11	23
Importante	18	8	26
Pouco importante	0	0	0
Não é importante	0	0	0
Indiferente	0	0	0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>19</b>	<b>49</b>

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Gráfico 6 – Higiene e limpeza da academia



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

#### 4.2.3 Arranjo Físico/Layout e Espaço Interno

Sobre o arranjo físico e espaço interno das academias, foi indagado a importância dos critérios qualificadores estacionamento próprio, sala de espera, espaço físico, armários. Verificando os dados coletados, os clientes de ambas academias consideram mais importante armários e espaço interno entre os aparelhos do que estacionamento próprio e coberto e sala de espera.

No quesito armário, a academia “B” leva vantagem sobre a “A” por possuir armário para os frequentadores guardarem seus pertences antes de começarem o treino, isto além de ter sido um fator importante mencionado nos

questionários evita a perda de chaves, moedas e outros objetos durante o treino. Outro ponto positivo para academia “B” é a sala de espera, onde os clientes podem esperar o horário de início do treino e no final esperar a carona.

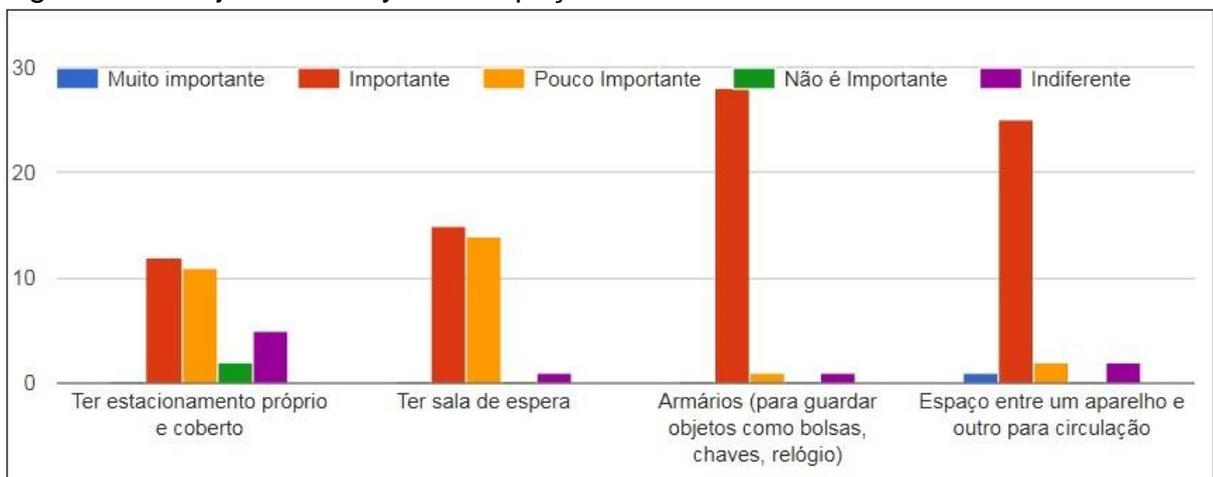
Porém, no espaço para circulação a academia “A” leva vantagem, as duas academias contam com bom espaço interno. Porém, a academia “B” dividiu seu espaço em três partes para proporcionar outras modalidades de treino, esta flexibilização deixa o espaço interno da academia de musculação pequeno e apertado.

Já em relação ao estacionamento a academia “A” não possui estacionamento próprio e coberto. Já, a academia “B” tem um pequeno estacionamento, parcialmente coberto, que pode receber apenas dois automóveis. Nos momentos de maior movimento, os carros ficam estacionados na rua em frente às empresas. As ruas são espaçosas, pouco movimentadas e de fácil acesso. Vale ressaltar a facilidade para estacionar os carros e o fato de muitos clientes morarem perto das academias e se deslocarem até elas caminhando ou de bicicleta.

Neste quesito, as academias não atendem ao mínimo exigido para entrar no mercado, pois as mesmas não possuem estacionamento próprio, critério que a principal concorrente das duas empresas possui. Porém, pela facilidade de acesso, isto dificilmente fará algum cliente mudar de academia.

Analisando a matriz importância-desempenho para os quesitos desta seção, a academia “A” precisa de uma ação urgente que é a colocação de armários e a academia “B”, necessita de uma melhor distribuição do espaço para os clientes poderem circular e treinar em um ambiente com mais espaço.

Figura 4: Arranjo Físico/Layout e Espaço Interno



Fonte: Google Formulários (2018).

#### 4.2.4 Colaboradores

Os dados coletados nesta seção mostram que os clientes de ambas as academias consideram fundamental profissionais com experiência, cursados na área e que sejam atenciosos e solícitos às formas de execução dos movimentos nos aparelhos. Na visita as empresas, percebeu-se que os gestores estão atentos a estes fatores e contam com profissionais diplomados e atenciosos aos movimentos, mudança de treino, etc.

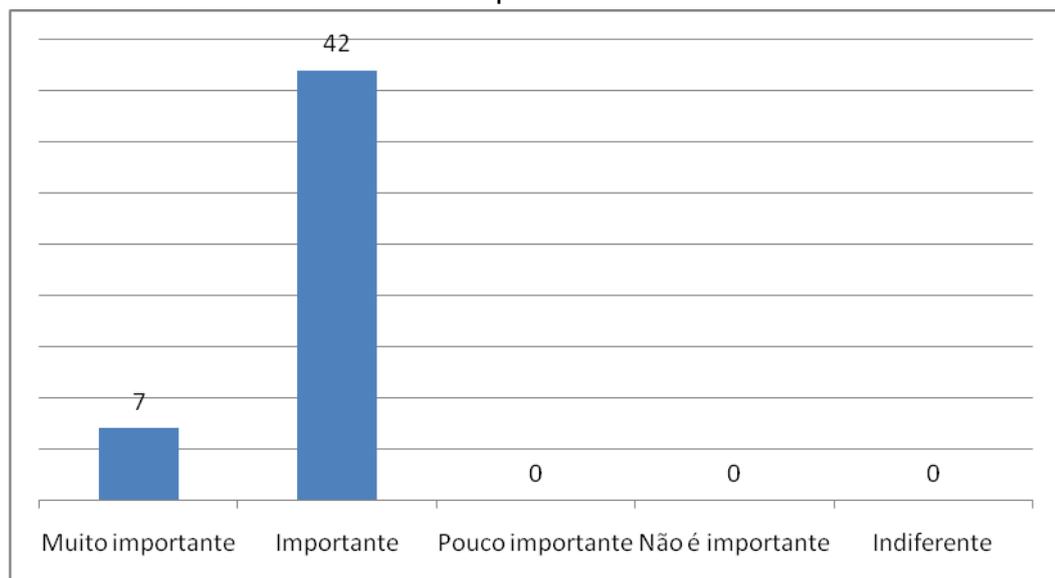
Levando em consideração a matriz importância-desempenho pode-se dizer que as academias em estudo e a principal concorrente estão na zona de melhoria, no mesmo nível de competição em relação ao quadro de funcionários.

Tabela 7 - Colaborador com Ensino Superior

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>Total</b>
Muito importante	3	4	7
Importante	27	15	42
Pouco importante	0	0	0
Não é importante	0	0	0
Indiferente	0	0	0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>19</b>	<b>49</b>

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Gráfico 7 – Colaborador com Ensino Superior



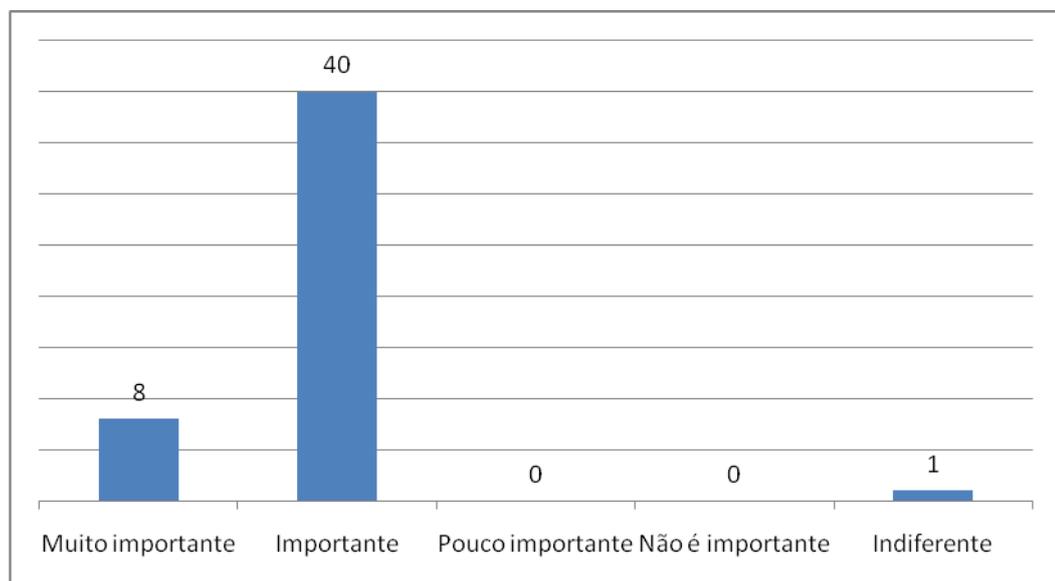
Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Tabela 8 - Colaborador Atencioso

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>Total</b>
Muito importante	5	3	8
Importante	25	15	40
Pouco importante	0	0	0
Não é importante	0	0	0
Indiferente	0	1	1
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>19</b>	<b>49</b>

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Gráfico 8 - Colaborador Atencioso



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

#### 4.2.5 Flexibilidade

Quanto aos objetivos de desempenho em flexibilidade das academias, foram dispostas algumas características aos freqüentadores, para que julgassem a importância de cada item. Com o resultado das respostas obtidas, pode-se perceber que nenhuma das respostas dispostas foi julgada como “muito importante”. Em destaque considerado como importante para os freqüentadores das academias “A” e “B”, ficou a opção de venda de suplementos e produtos naturais na academia, conforme os dados expostos abaixo:

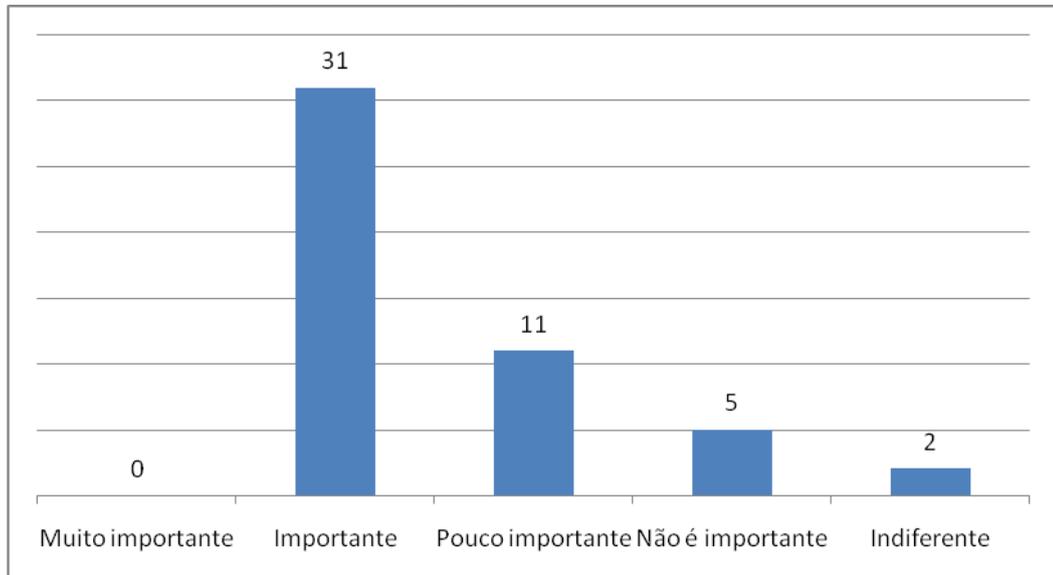
Tabela 9 - Venda de suplementos e produtos naturais

	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>Total</b>
Muito importante	0	0	0
Importante	20	11	31

Pouco importante	6	5	11
Não é importante	2	3	5
Indiferente	2	0	2
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>19</b>	<b>49</b>

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Gráfico 9 – Venda de suplementos e produtos naturais



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

A academia “A”, apresenta uma nova modalidade de treino que é ofertada no plano anual da mensalidade. A academia “B”, além de comercializar suplementos, oferta roupas para a prática de atividades físicas e outras modalidades além da musculação tradicional. Correlacionado essas informações com a matriz importância-desempenho, percebe-se que a academia “B” dispõe aos clientes opções de roupa, suplementos e outras modalidades de treino que a academia “A” não oferece. Entretanto, esses fatores estão na zona de excesso da matriz importância-desempenho, não são considerados primordiais para os clientes.

#### 4.2.6 Custo

Por fim, o último tema tratado com os entrevistados foi a respeito dos custos. Primeiramente questionou-se a faixa de preço da mensalidade das duas academias, e obteve-se como resultado certa proximidade das academias A e B, conforme se ilustra abaixo:

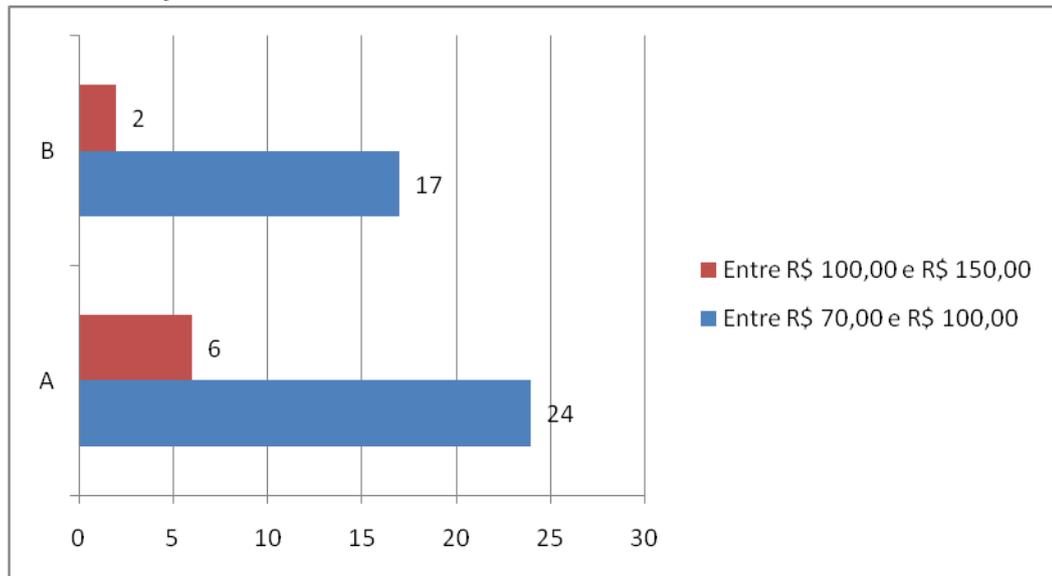
Tabela 10 - Preço da Mensalidade

	A	B	Total
--	---	---	-------

Até R\$ 70,00	0	0	0
Entre R\$ 70,00 e R\$ 100,00	24	17	41
Entre R\$ 100,00 e R\$ 150,00	6	2	8
Mais que R\$ 150,00	0	0	0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>19</b>	<b>49</b>

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Gráfico 10 – Preço da Mensalidade



Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Portanto, define-se como preço predominante pago pelos entrevistados para mensalidade das academias que frequentam, entre R\$ 70,00 e R\$ 100,00.

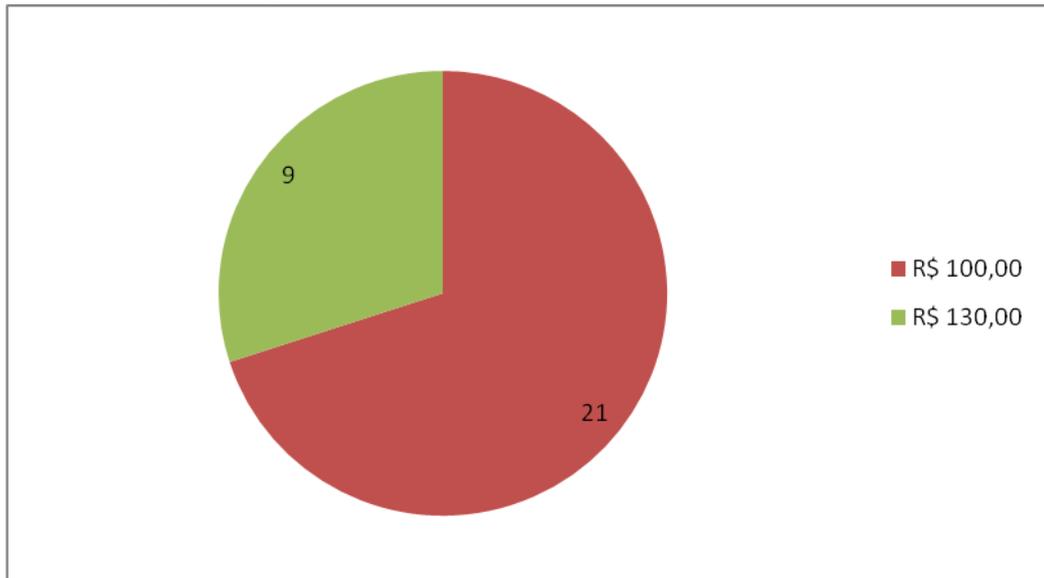
No segundo momento, questionou-se aos entrevistados quanto eles estão dispostos a pagar pela mensalidade, como forma de identificação de coerência do preço pago, com o preço desejável:

Tabela 11 - Preço Desejável de Mensalidade

	A	B	Total
R\$ 70,00	0	0	0
R\$ 100,00	21	14	35
R\$ 130,00	9	5	14
R\$ 150,00	0	0	0
Mais do que R\$ 150,00	0	0	0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>19</b>	<b>49</b>

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

Gráfico 11 – Preço Desejável de Mensalidade da Academia “A”



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Com isso, pode ser observado que o preço aplicado pelas academias atualmente é coerente com o preço desejado de mensalidade pelos seus clientes.

Cabe aos gestores avaliarem se a implementação de melhorias fará com que eles aumentem a satisfação de seus clientes e consigam a conquista de novos usuários sem que o preço da mensalidade seja alterado drasticamente pois os clientes gostariam de um upgrade mas não estão dispostos a pagar a mais por ele.

## 5 CONCLUSÃO

A atual concorrência no mundo dos negócios acirra cada vez mais a competição entre as organizações, principalmente nas áreas mais aquecidas do mercado. Para as empresas do setor de atividade física manterem-se equilibradas nesse cenário, é primordial o conhecimento do mercado em que estão inseridas.

Desta forma, o trabalho procurou conhecer as características das empresas e estratégias utilizadas pelos gestores das academias de musculação de Urussanga/SC. O objetivo geral do estudo buscou identificar as predileções dos clientes sobre alguns objetivos de desempenho previamente estabelecidos pelo pesquisador.

Examinando o primeiro objetivo específico do estudo, que foi a caracterização das academias de Musculação de Urussanga/SC, observa-se duas empresas em fases distintas, uma com 10 anos de história e consolidada no mercado e a outra emergente com menos de 2 anos de história que está buscando o seu espaço.

Com relação ao segundo objetivo específico, apresentar a preferência dos clientes em relação aos objetivos de desempenho citados, notou-se que há falta de alguns itens importantes para as academias segundo os clientes, como exemplo temos ar condicionado, armários, estacionamento próprio, sendo que a principal concorrente, oferta boa parte destes itens.

O terceiro objetivo específico foi destacar as estratégias adotadas pelos gestores das empresas. Constata-se que a academia "A" tem uma estratégia clara, que é a fidelização e manutenção dos clientes e possui critérios de desempenho importantes em qualidade e flexibilidade. Apura-se que a academia "B" é uma empresa emergente, não possui uma estratégia definida. Adotando uma postura flexível que não está sendo prolífica para a obtenção de novos clientes e satisfação dos atuais, podendo vir a ser prejudicial para retenção dos clientes.

Como proposta, sugere-se que as empresas adotem algumas melhorias. A academia "A", pode começar adquirindo a climatização do ambiente e a colocação de armários. A academia "B", precisa definir uma estratégia de desempenho que pode ser a flexibilidade, desde que tenha um plano de ação para os passos futuros. No momento, a empresa está querendo uma abrangência muito grande e isto faz com que os clientes tenham que treinar em um ambiente apertado. Como ação

imediate, recomenda-se a melhor divisão do espaço interno e a climatização do ambiente.

A pesquisa limitou-se exclusivamente à duas empresas de Urussanga/SC. Portanto percebe-se a viabilidade de estudo nas outras empresas da cidade. Como proposta para estudos futuros a partir deste tema, recomenda-se um trabalho que trate das diferenças entre as academias que oferecem a musculação tradicional e tem um público fiel e as franquias ou centros de treinamento que possuem métodos diferentes, inovadores e com muitas promessas.

Conclui-se que o tema é de bastante relevância para qualquer empresário, assim como para acadêmicos que buscam especialização e informações mais profundas a respeito das estratégias de operações.

## REFERÊNCIAS

- ACAD, Associação Brasileira de Academias. **O mercado**. Disponível em: <<http://www.acadbrasil.com.br/mercado.html>>. Acesso em: 29 set. 2018.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BERNARDES, Roberto; ANDREASSI, Tales (org.). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007
- BETTO, Luciana; FERREIRA, Gabriel M. V.; TALAMINI, Edson. **Aplicação da matriz importância-desempenho no varejo de alimentos: Um caso no Rio Grande do Sul**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, V.4, n.2, p. 64-79, 2010.
- CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A.. **Administração de Produção e de Operações Manufatura e Serviços: Uma abordagem estratégica**. 1ª Ed. São PauloSP: Atlas, 2011.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMES FILHO, Tupanangyr; BRUNSTEIN, Israel. Considerações sobre o planejamento para a qualidade de serviços e os fatores de sucesso de novos empreendimentos. **Gestão & Produção**, v. 2, n. 1, p. 97-108, abr. 1995.
- HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 430 p.
- HILL, Terry. **Manufacturing Strategy: the strategic management of the manufacturing function**. Londres: Macmillan, 1985. 230p.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004. 593 p.
- PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JÚNIOR, José Mário de; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 192 p.
- PAIVA, Ely L.; CARVALHO JUNIOR, José M.; FENSTERSEIFER, Jaime E. **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas e visão de futuro**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PEREIRA, Marynês. **Administração sem segredo: sua academia rumo ao sucesso**. São Paulo: Phorte, 2005.

PINHEIRO, J. M. S. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia.** Rio de Janeiro: Ciência moderna, 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE. **Como montar uma academia de ginástica.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-academia-de-ginastica,80387a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 14 set. 2018.

SILVA, E. M. da. **Alinhamento das estratégias competitivas com as estratégias de produção: estudo de casos no pólo moveleiro de Votuporanga – SP.** (2003) Disponível em: <http://www.teses.usp.br>. Acesso em: 09 de set. de 2018.

SLACK, Nigel. **Vantagem Competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais.** São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, Nigel. et al. **Administração da Produção.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. Cap. 1-3.

SPILLER, Eduardo S.; PLÁ, Daniel; LUZ, João Ferreira; SÁ, Patricia R. G.. **Gestão de serviços e marketing interno.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração.** 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIANNA, I. O. de A. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica.** São Paulo: EPU, 2001.

**APÊNDICE**

APÊNDICE A – Questionário aplicado com os clientes das academias em estudo.

*Questionário para caracterização das academias de musculação de Urussanga/SC. Prezado (a), peço sua colaboração para uma pesquisa sobre as academias de musculação de Urussanga/SC. Por favor, seja o mais sincero possível. O tempo estimado para as respostas é de 5 minutos. Desde já, agradeço por sua contribuição. Muito Obrigado!*

## **PERFIL DOS USUÁRIOS DAS ACADEMIAS EM ESTUDO**

Qual o seu sexo?

- Masculino  
 Feminino

Qual a sua idade?

- Até 18 anos  
 Entre 18 e 26 anos  
 Entre 26 e 40 anos  
 Entre 40 e 55 anos  
 Mais de 55 anos

Qual a sua altura?

- Entre 1,50m até 1,60m  
 Entre 1,60m até 1,70m  
 Entre 1,70m até 1,80m  
 Entre 1,80m até 1,90m  
 Mais que 1,90m

Qual o seu peso?

- Até 55 kg  
 Entre 55 kg e 70 kg  
 Entre 70 kg e 85 kg  
 Entre 85 kg e 100 kg  
 Acima de 100 kg

## **QUALIDADE**

Com relação aos objetivos de qualidade em operações, assinale o grau de importância que você atribui a cada um dos fatores listados abaixo:

- Qualidade dos equipamentos
  - Uniforme dos colaboradores
  - Vestiário
  - Ambiente climatizado
  - Higiene e limpeza da academia
  - Duchas térmicas e piso antiderrapante
- Muito Importante  Importante  Pouco Importante  Não é Importante  Indiferente

## **ARRANJO FÍSICO/LAYOUT E ESPAÇO INTERNO**

*Com relação ao arranjo físico e ao espaço interno, atribua um grau de importância aos fatores descritos:*

- Ter estacionamento próprio e coberto
  - Ter sala de espera
  - Armários (para guardar objetos como bolsas, chaves, relógio)
  - Espaço entre um aparelho e outro para circulação
- ( ) Muito Importante ( ) Importante ( ) Pouco Importante ( ) Não é Importante ( ) Indiferente

### **COLABORADORES**

*Com relação aos colaboradores:*

- Possuir curso superior na área
  - Ter experiência
  - Mudar o treino dentro de um intervalo de tempo
  - Ser aplicado e solícito
- ( ) Muito Importante ( ) Importante ( ) Pouco Importante ( ) Não é Importante ( ) Indiferente

### **FLEXIBILIDADE**

*Com relação a flexibilidade, você considera:*

- Possuir outras modalidades de treino como crossfit, jump
  - Comercializar roupas e artigos para treino
  - Comercializar suplementos e produtos naturais
- ( ) Muito Importante ( ) Importante ( ) Pouco Importante ( ) Não é Importante ( ) Indiferente

### **CUSTO**

*Qual o valor da mensalidade da sua academia?*

- ( ) Até R\$70,00
- ( ) Entre R\$70,00 e R\$100,00
- ( ) Entre R\$100,00 e R\$150,00
- ( ) Mais que R\$150,00

*Considerando os fatores que você considera importante, quanto você está disposto a pagar para utilização do seu ideal de academia:*

- ( ) R\$ 70,00
- ( ) R\$100,00
- ( ) R\$ 130,00
- ( ) R\$ 150,00
- ( ) Mais que R\$ 150,00